

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 للمناجنت
القلبية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

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

**Contribution à la mise en place d'un système de
management pour les organismes
d'éducation/formation conforme à la norme
ISO 21001 : 2018.**

Cas : Faculté des sciences - Université Alger 01
Benyoucef Ben Khedda

Rédigé par :

Mr. BENMAIZA Ahmed
Mr. BIROUK Djamel Eddine

Encadré par :

Dr. BELALI MOUNIR

Co-encadrent :

Dr. BELIMANE Wissam

Soutenu le 14 juin 2022 Devant le jury composé de :

Président du jury : Dr. ABID Nabila

Examineur(1) : Dr. MELLOUD Sid Ali

Examineur(2) : Dr. TIDJANI Chemes Eddine

Année Universitaire : 2021/2022

RESUME

Avec la ratification du traité de Bologne, la qualité dans l'enseignement supérieur est une priorité nationale. Le référentiel national d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur (RNAQES) et les actions nationales d'auto-évaluation dont celle de 2017 en sont les témoins. Cependant, et contrairement au secteur industriel, le SMQ n'est pas formalisé selon les exigences normatives correspondantes et intégré totalement à la vie routinière des établissements à caractère éducatif. Notre travail s'inscrit dans une démarche de mise en œuvre de la norme *ISO 21001 : 2018* dans un établissement d'enseignement supérieur, engagée par l'Université Benyoucef Ben Khedda Alger 1. Il a pour objectif principal de contribuer à la mise en place d'un système de management pour les organismes d'éducation/formation conforme à la norme *ISO 21001 : 2018*.

Notre approche est qualitative. Une étude stratégique de l'environnement externe et interne de l'Université Alger1 : PESTEL et SWOT. Une analyse au niveau opérationnel, après la collecte des informations Des actions de sensibilisation et de formation pour accompagner la mise en œuvre de la norme *ISO 21001 :2018*.

Nos travaux ont permis la sensibilisation des RAQs, des responsables et des employés pédagogiques et administratifs à la norme *ISO 21001 :2018* en tant qu'outils dans la gouvernance et d'amélioration continue. Les exigences de la norme ciblées de la norme sont : compréhension de l'organisme et de son contexte, Système de management pour les organismes d'éducation (SMOE), Rôles et responsabilités et autorités au sein de l'organisme.

Nos principales limites sont la pandémie COVID-19 (fermeture des services pour contamination de tout leur personnel,...), l'absence d'un SMQ formalisé et d'une culture qualité au sein des employés.

Mots clé : Traité de Bologne, RNAQES, Auto-évaluation *ISO21001*, PESTEL, SWOT, SMOE, RAQ, Amélioration continue.

ABSTRACT:

With the ratification of the Bologna Treaty, quality in higher education is a national priority. The national reference system for Quality Assurance in Higher Education (NRQAHE) and the national self-assessment actions, including that of 2017, bear witness to this. However, and unlike the industrial sector, the QMS is not formalized according to the corresponding normative requirements and fully integrated into the routine life of educational establishments. Our work is part of a process to implement the *ISO 21001: 2018* standard in a higher education institution, initiated by Benyoucef Ben Khedda University Algiers¹. Its main objective is to contribute to the implementation of a management system for education/training organizations in accordance with the *ISO 21001: 2018* standard.

Our approach is qualitative. A strategic study of the external and internal environment of the University of Algiers¹: PESTEL and SWOT. An analysis at the operational level, after the collection of information Awareness and training actions to support the implementation of the *ISO 21001:2018* standard.

Our work has raised the awareness of QARs, managers and educational and administrative employees of the *ISO 21001:2018* standard as tools in governance and continuous improvement. The requirements of the standard targeted by the standard are: understanding of the organization and its context, Management system for education organizations (EOMS), Roles and responsibilities and authorities within the organization.

Our main limitations are the COVID-19 pandemic (closure of services for contamination of all their staff, etc.), the absence of a formalized QMS and of a quality culture among employees.

Keywords: Bologna Treaty, NRQAHE, *ISO21001*, Self-assessment, PESTEL, SWOT, EOMS, RAQ, Continuous improvement.

ملخص:

مع التصديق على معاهدة بولونيا، أصبحت الجودة في التعليم العالي أولوية وطنية. يشهد على ذلك النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي (RNAQES) وإجراءات التقييم الذاتي بما في ذلك الصادر عام 2017. ومع ذلك، وبخلاف القطاع الصناعي، لم يتم إضفاء الطابع الرسمي على نظام إدارة الجودة وفقاً للمتطلبات المعيارية المقابلة ولم يتم دمجها بالكامل في الحياة الروتينية للمؤسسات التعليمية. عملنا هو جزء من عملية لتطبيق معيار ISO 21001:2018 في مؤسسة للتعليم العالي، بمبادرة من جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 1. هدفها الرئيسي هو

المساهمة في تنفيذ نظام إدارة لمنظمات التعليم / التدريب وفقاً لمعيار ISO 21001: 2018.

الأسلوب الذي انتهجناه في البحث هو النهج النوعي حيث قمنا بدراسة إستراتيجية للبيئة الخارجية والداخلية لجامعة الجزائر 1: PESTEL و SWOT. تحليل على المستوى العملي، و بعد جمع المعلومات افعال توعية و تكوين لدعم تنفيذ

معيار ISO 21001: 2018.

لقد أتاح عملنا للمدراء والموظفين التربويين والإداريين أن يكونوا على دراية بمعيار ISO 21001: 2018 كأدوات في الحوكمة والتحسين المستمر. متطلبات المعيار الذي يستهدفه المعيار هي: فهم المنظمة وسياقها، نظام إدارة المؤسسات التعليمية (SMOE)، الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة.

قيودنا الرئيسية هي جائحة COVID-19 (توقف الخدمات بسبب مرض جميع او بعض الموظفين، وما إلى ذلك)، وغياب نظام إدارة الجودة الرسمي وثقافة الجودة بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: معاهدة بولونيا، RNAQES، التقييم الذاتي ISO21001، PESTEL، SWOT، SMOE، RAQ، التحسين المستمر.

REMERCIEMENT

En tout premier lieu, je remercie le bon Dieu, tout puissant de m'avoir donné le courage, la force et la patience d'achever ce modeste travail.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, et toute l'équipe pédagogique de l'école nationale supérieure de management, et les intervenants professionnels responsables de ma formation, par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant la formation et mes recherches.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude au mes promotrices de mémoire, Docteur MOUNIR BELALI comme encadrent et Docteur WISSEM BELIMANE comme Co-encadrante Je les remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

Je remercie également tous les administrateurs et responsables de l'organisme d'accueil de stage pratique l'Université d'Alger 1 Ben Youssef Ben Khedda. Et un merci spécial également à la responsable de la cellule d'assurance qualité de l'université, Dr KAHINA SOUAMI pour son aide, sa coopération et ses précieux conseils, Je remercie Messieurs le Recteur de l'U. Alger 1 Pr. Abdelhakim BENTELLIS et le Doyen de la Faculté des Sciences Pr. BOUAZIZE ainsi que les RAQs et les groupes de travail et départements qui on accueillir et leur collaboration avec nous.

Je remercie mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi. Je remercie mes sœurs pour leurs encouragements et toute ma famille pour Leur soutien inconditionnel.

Enfin, je remercie mes amis Djamal, Adnane, Mustafa, Saad, Thabet Naima, Nada, Ines, Nourel, Nahla qui ont toujours été là pour moi, et leurs encouragements ont été d'une grande aide.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Ahmed BENMAIZA

REMERCIEMENT

Tout d'abord.

Je remercie le bon DIEU de m'avoir donné la santé, le bien-être et la force Pour réaliser le projet et le mémoire de fin d'études.

Je remercie les deux meilleures personnes de ma vie, mes chers parents. Qui s'est sacrifié pour moi et m'a soutenu dans les moments les plus sombres de ma vie. Je demande à DIEU de les protéger pour moi.

Je remercie mes frères et mes sœurs, ceux qui me considèrent comme leurs plus grands modèles dans la vie, et c'est la plus grande motivation pour moi d'aller de l'avant pour eux.

Je remercie infiniment mon oncle Tahar et sa femme Fazila, qui m'ont accueilli chez eux pendant ma période d'études et de leurs encouragements et à toute ma famille pour Leur soutien inconditionnel.

Je remercie mes encadrants, docteur Mounir BELALI et docteur Wissam BELIMANE. Pour leur engagement, leurs orientations et leurs précieux conseils.

Je remercie tout le personnel de l'École nationale supérieure de management, mes enseignants, le personnel administratif, les agents et le personnel de la bibliothèque.

Je remercie le professeur BENTELIS Abdelhakim le recteur de l'université ALGER O1 Ben Youssef Ben Khedda, et le doyen de la faculté des sciences docteur BOUAZIZE, Ceux qui nous ont accueillis à l'université.

Je remercie Docteur Kahina SOUAMI le RAQ principale de l'université d'Alger O1, aussi un grand remerciement pour les RAQ des facultés de médecine et science docteur Gheuchi et docteur KEFIL pour leur collaboration avec nous, aussi pour tous les personnels administratifs de l'université et de la faculté des sciences.

Je remercie mon binôme de recherche et mon ami Ahmed, et Un grand merci à tous mes amis et à tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail de près ou de loin.

Djamal-eddine BIROUK

TABLE DES MATIERES

RESUME	I
REMERCIEMENT	IV
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURE	IX
LISTE DES ABREVIATIONS	X
LISTE DES ACRONYMES	XI
INTRODUCTION	1
1. Contexte et intérêt de thème	2
2. Objectifs.....	3
3. Terrain de recherche	4
4. Question de recherche.....	5
5. Méthode	5
6. Pertinence de la recherche	8
6.1. Pertinence théorique.....	8
6.2. Pertinence managériale	9
7. Plan de travail	9
CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE	11
Introduction du chapitre I	12
Section 01 : La revue de littérature et concepts théoriques	12
1. La revue de littérature	12
2. Concepts théoriques	16
Section 02 : système de management des organismes d'éducation selon la norme ISO 21001	27
1. Présentation de la norme	27
2. Les principes de cette norme.....	28
3. La démarche de mise en place du système management des organismes d'éducation	31
4. Présentation de structure de la norme <i>ISO 21001 : 2018</i>	35
5. Les avantages de la mise en place de la norme <i>ISO 21001 : 2018</i>	37

Conclusion du chapitre I.....	37
CHAPITRE II: PRESENTATION DE L'ORGANISME LIEU DE STAGE ET CADRE METHODOLOGIQUE.	38
Introduction du chapitre II.....	39
Section 01 : Présentation de l'université Alger 01	39
1. Organisme d'accueil : université Alger 01 « <i>BENYOUCEF BENKHEDDA</i> ». ...	39
2. Direction d'accueil : cellule assurance qualité.....	40
3. Terrain d'étude : la faculté des sciences.	41
Section 02 : Méthodologie	42
1. Méthodologie du Travail	42
2. Méthode de collecte des données.....	44
Conclusion du chapitre II	45
CHAPITRE III: LA MISE EN PLACE DE SMOE AU NIVEAU DE L'UNIVERSITE.	47
Introduction du chapitre II.....	48
Section 01 : Démarche de mise en œuvre du SMOE	48
1. Diagnostic de l'état actuel.....	48
2. Plan d'action	48
3. Exécution du plan d'action	49
Section 02 : Discussion	75
Conclusion du chapitre III	76
CONCLUSION GENERALE	77
BIBLIOGRAPHIE	82
LES ANNEXES	89

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Programme des réunions faites par nous avec l'équipe pédagogique d'université d'Alger.	7
Tableau 2: Programme des formations.	8
Tableau 3 : Quelques définitions associées à la stratégie	17
Tableau 4 : Les principes de base des normes ISO 21001 :2018 et ISO 9001 :2015.	28
Tableau 5 : Les principes, les fondements et les actions d'ISO 21001 :2018.....	30
Tableau 6 : la structure de la norme ISO 21001 :2018	36
Tableau 7 : Quelque outil de collecte des données qualitatives et leurs spécificités	43
Tableau 8 : le plan d'action de la mise en place de la norme ISO 21001	49
Tableau 9 : Fiche technique sur l'analyse politique de l'Algérie	50
Tableau 10 : Fiche technique sur l'analyse économique.....	53
Tableau 11 : Fiche technique sur l'analyse social en algérie	54
Tableau 12 : Les valeurs de l'établissement	60
Tableau 13 : Matrice SWOT.....	63

LISTE DES FIGURE

Figure 1 : Représentations de l'analyse PESTEL.....	20
Figure 2 : les étapes de l'analyse stratégique	23
Figure 3: Pyramide des informations documentées	26
Figure 4: La roue de Deming	32
Figure 5: Mission, vision et stratégie de l'organisme	33
Figure 6: Représentation schématique des éléments d'entrée et les éléments de sortie d'un processus	34
Figure 7 : Structure de la norme ISO 21001 :2018.....	35
Figure 8: Schéma représentant les différentes étapes stratégiques dans les établissements supérieures.....	50
Figure 9 : cartographie des processus	67
Figure 10: les décrets exécutifs de pour l'université.....	103
Figure 11: les ordonnances pour l'université	104
Figure 12: les Arrêtés pour l'université	104

LISTE DES ABREVIATIONS

AQ	Assurance qualité
CAQ	Cellule assurance qualité
EES	Etablissement d'enseignement Supérieur
EE	Eléments d'entrée
ES	Eléments de sortie
SMOE	Système de Management des Organismes d'Education
RAQ	Responsable Assurance Qualité
SMQ	Système de Management de la Qualité
NMP	Nouveau Management Public
4IR	4ème Révolution Industrielle

LISTE DES ACRONYMES

RNAQES	Référentiel nationale d'assurance qualité dans l'enseignement supérieure
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PESTEL	Politique, Economiques, Social, Technologique, Ecologiques, Législatif
PDCA	Plan, Do, Check, Act

INTRODUCTION

INTRODUCTION

1. Contexte et intérêt de thème

A l'ère actuelle, la connaissance est devenue le principal moteur de toute activité économique et une source efficace de croissance économique, le plus important indicateur de la richesse nationale. L'enseignement général, en particulier l'enseignement supérieur, est considéré comme l'un des plus importants. Un pilier important de l'économie de la connaissance car il joue un rôle important dans la construction des sociétés et l'amélioration de leurs compétences et capacités cognitives (**Dutraive, 2008**). Pour rester compétitives, les organisations doivent s'adapter à de multiples changements environnementaux, notamment une concurrence accrue, des progrès technologiques rapides, l'évolution organisationnelle des organismes etc..., De plus, le nouvel environnement économique rend encore plus important l'accroissement de la productivité par une gestion axée sur l'innovation, la qualité du service et l'ouverture au changement. Dans ce cas, le succès de l'organisation dans les années à venir dépendra de la capacité des dirigeants et des gestionnaires à gérer stratégiquement la performance. (**Saint-Onge & Magnan, 2007**). Au cours des dernières décennies, le nouveau management public (NMP) s'est imposé comme un principe de référence pour guider et configurer les nombreuses réformes introduites dans l'administration et les secteurs publics. (**Demazière, Lessard, & Morrissette, 2013**). Dans le cas des établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur, les préoccupations relevant des principes de la démarche qualité sont désormais explicitement intégrées dans leurs objectifs stratégiques. (**Granier, Mas, Finot, Arnoux, Pasqualini, & Dollé, 2009**) Ce changement est causé par des facteurs externes tels que la croissance de l'économie du savoir, l'évolution rapide de l'environnement de travail universitaire, la diversité des populations étudiantes avec des besoins et des attentes changeants, et les politiques d'application des programmes qui déterminent l'allocation des fonds et la réputation de l'établissement. (**Kraus, Jennifer, & John, 2008**), Aujourd'hui, l'administration publique est censée continuer à améliorer son service (**Holzer, Charbonneau, & Kim, 2009**) pour relever ce défi, de nouvelles méthodes de management sont en cours d'élaboration (**Brinkerhoff & Wetterberg, 2013**) dont un système de management de la qualité basé sur la norme *ISO 9001* (**Guenoun, Goudarzi, & Chandon, 2016**), De plus, l'adoption d'*ISO 9001* est devenue une pratique managériale persistante, évolutive et populaire dans le monde (**Psomas, Vouzas, & Kafetzopoulos, 2014**), car *ISO 9001* fournit la base pour construire une culture de la qualité dans une organisation.

(Kakouris & Sfakianaki, 2019), Parler de qualité dans l'enseignement supérieur n'est pas nouveau, car il a déjà été évoqué par de nombreux chercheurs sur l'importance de mettre en place un système qualité spécifique dans les établissements d'enseignement supérieur pour assurer la préservation de la qualité du processus éducatif dispensé. (Kayyali & Khosla, 2021) , la nouvelle norme du système de management de la qualité pour les organismes d'éducation et formation est l'ISO 21001 (Ben Henda, 2018) qui offre une approche structurante et permet ainsi d'avoir une organisation plus efficace tournée vers l'apprenant (Certification ISO 21001 ; Apave Certification, 2018). Cette norme ISO 21001, est considérée comme l'un des protocoles essentiels concernant le suivi et le développement des performances des établissements d'enseignement. Le suivi du système et de la méthodologie de leur travail et la garantie des résultats éducatifs. L'un des secteurs les plus critiques bénéficiant de cette norme est peut-être le secteur de l'enseignement supérieur, avec ses universités, ses collèges, ses instituts supérieurs et ses établissements d'enseignement professionnel. (Kayyali & Khosla, 2021).

2. Objectifs

Notre objectif principal est de contribuer à la mise en œuvre d'un système de management pour les organismes d'éducation/formation selon les exigences de la norme ISO 21001 : 2018 au sein d'un établissement d'enseignement supérieur : l'Université Benyoucef Ben Khedda. Alger 1, par l'incorporation des concepts de base de cette dernière. Tel que : Compréhension de l'organisme et de son contexte, Système de management pour les organismes d'éducation, Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme.

Il vise à préparer l'implantation du dispositif de management qualité selon les exigences de la norme ISO 21001 : 2018 au sein du l'université d'Alger 1 Benyoucef Benkhedda, et à l'intégrer dans sa vie routinière afin de le pérenniser pour une qualité des enseignements.

Nos objectifs secondaires sont :

- Analyser l'environnement de l'Université Alger1 afin d'identifier les facteurs favorables et freinateurs à la mise en œuvre de la norme ISO 21001 : 2018.
- Contribuer au développement d'une culture qualité parmi les équipes administratives et pédagogiques : sensibilisation à son apport en tant qu'outils dans la gouvernance et l'amélioration continue, sensibilisation aux défis de l'université (exigences de la situation socio-économique, responsabilité sociétale) et, leur rôle dans sa réponse (offre de formation diplômante et continue, la recherche et l'expertise).

- Contribuer au développement de compétences au sein de l'Université Alger1, dans les domaines de SMQ (approche processus, amélioration continue) et à la norme *ISO 21001 : 2018*.

- Contribuer à l'élaboration du système documentaire d'un SMQ au sein de l'Université Alger1 : fiche d'identification des processus de management des aspects pédagogiques.

3. Terrain de recherche

Notre travail de recherche est mené au niveau de l'université d'Alger 1 Benyoucef Benkhedda et sous la supervision de la cellule assurance qualité de l'université.

L'Université Alger 1 comporte 05 Facultés qui relèvent des disciplines scientifiques et des sciences humaines. Il s'agit de :

- Faculté de Médecine (Département de Médecine et un département de médecine dentaire).
- Faculté de Pharmacie.
- Faculté de Droit (Département de droit public et Département de droit privé)
- Faculté des Sciences Islamiques (Département des Croyances et des Religions, Département de la charia et du droit, Département de langue et civilisation arabo-islamiques)
- Faculté des Sciences. (Département Science de la matière, Département Informatique, Département Mathématique, Département Sciences de la nature et de la vie, Département d'architecteur).

L'étude a porté sur la Faculté des sciences. Elle comprend cinq départements couvrant un large panel de disciplines différentes :

- Département des sciences de la nature et de la vie (SNV) : Microbiologie, Biochimie, Ecologie et environnement, Biotechnologie et santé, Microbiologie appliquée, Biochimie appliquée, Biodiversité et environnement, Bio-statistique.
- Département d'informatique : Systèmes Informatiques, Ingénierie des Systèmes d'information et du Logiciel, Ingénierie des Systèmes Informatiques Intelligents, Réseaux et Systèmes Embarqués, Analyse et Sciences de Données.
- Département de mathématiques : Mathématiques, Mathématique Appliquée, Analyse Mathématique et Applications Recherche Opérationnelle.
- Département des sciences de la matière (physique-chimie) : Physique Fondamentale, Physique Energétique, Chimie Analytique, Chimie Pharmaceutique, Physique

Appliquée, Chimie Analytique, Chimie Pharmaceutique, Physique Énergétique et Énergies Renouvelables.

➤ Département d'architecture : Environnement, Urbanisme, Habitat, Patrimoine

4. Question de recherche

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous formulons notre problématique comme suit :

Quelle démarche a suivre pour mettre en place un SMOE conforme a la norme ISO 21001 :2018 dans un établissement d'enseignement supérieur cas ; université d'Alger, qui n'a pas de dispositifs SMQ formalise tel qu'exige par la norme et qui de plus, la culture qualité est peu développée ?

5. Méthode

Sur le plan méthodologique et afin de répondre à notre problématique, nous conduisons une méthodologie de recherche basée sur une étude qualitative.

Vu le nombre et le volume des Facultés et la diversité de leurs disciplines à l'Université Alger1 d'une part, et d'autre part le temps imparti au présent mémoire, nous avons choisi avec la cellule assurance qualité de l'Université Alger1, de nous concentrer sur une seule Faculté.

Il s'agit de la Faculté des Sciences, une jeune Faculté née depuis 07 ans. Avec l'accord de Mr le Recteur de l'Université Alger1 et de Mr le Doyen de la Faculté des Sciences d'Alger 1, nous avons entamé nos travaux avec la cellule assurance qualité de l'Université Alger1, Les méthodes utilisées sont comme suit :

- Immersion à l'université.
- Observation et prise de notes.
- Entretiens. Ils ont lieu au décours de trois occasions :
 - ✓ Réunions de sensibilisation à la place de la qualité dans un établissement d'enseignement supérieur et de recherche scientifique pour faire face aux défis et l'apport de la norme *ISO 21001 : 2018* pour une qualité des enseignements.

Ces réunions organisées par la cellule assurance qualité de l'Université Alger1, nous ont permis de présenter les particularités de la norme ISO 21001 : 2018. Et, de répondre aux questions des participants ainsi que de noter leurs inquiétudes et les éléments qui ont un impact potentiel sur l'implantation et

la mise en œuvre de la norme ISO 21001 : 2018 au sein de l'Université Alger1.

Ces réunions se sont déroulées selon un planning définis conjointement avec les départements.

- ✓ Formation à l'approche processus et au système documentaire.
- ✓ Entretiens semi-directifs que nous avons eus avec les responsables des départements de la Faculté des Sciences

Les outils de collecte de données que nous avons adoptés sont comme suit :

- Questionnaire standardisé visant les exigences N°4,4- *Système de management pour les organismes d'éducation SMOE*, de la norme *ISO 21001 : 2018*.
- Examen des documents existants.
- L'analyse des données et des informations recueillies.

Tableau 1: *Programme des réunions faites par nous avec l'équipe pédagogique d'université d'Alger.*

Service	Poste	Date et heure d'interview
Cellule informatique de décanat	Chef de service et son équipe	Lundi le 09/05/2022 a 09h30 – 13h00 (3h et 30min)
RH	Chef de service et son équipe	Mardi le 10/05/2022 a 10h15 - 13h15 (3 heure)
Moyen généraux	Adjoint chef service	Mercredi le 11/05/2022 a 10h10 - 11h00 (50min)
Scolarité département SM	Agent administrative	Jeudi le 12/05/2022 a 09h00- 11h00 (2 heure)
Département SNV	chef de département et son adjoint pédagogie ou scolarité	Mardi le 17/05/2022 a 09h00-12h00 (3 heure)
Scolarité de la faculté (Décanat)	Chef de service	Jeudi le 19/05/2022 a 9h00- 11h00 (2 heure)

Source : *Elabore par nous même.*

Tableau 2: Programme des formations.

Département	Personnes concernée	Date et heure	Output
Département Médecine	La Cellule assurances qualité de la faculté de médecine et chefs départements et responsables de la faculté de médecine	10 mai 2022 a 13h00 jusqu'à 16h30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche processus ▪ Logigramme ▪ Fiche de poste ▪ La documentation de qualité
Département SNV	Chef département + RAQ de la faculté des sciences et l'ensemble de l'équipe pédagogique (professeurs, responsables, agents administratives)	22 Mai 2022 a 09h00 jusqu'à 12h00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SWOT ▪ Initiation a l'ISO 21001 V 2018 ▪ Logigramme
Département SM	Chef département + RAQ de la faculté des sciences et l'ensemble de l'équipe pédagogique (professeurs, responsables, agents administratives)	24 Mai 2022 a 13h00 jusqu'à 16h00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiation a l'approche processus et au système documentaire. ▪ La norme ISO 21001 :2018. ▪ Fiche processus standard. ▪ Cartographie de processus standard ▪ Logigramme d'une procédure

Source : *Elabore par nous même.*

6. Pertinence de la recherche

C'est à la demande de l'Université Alger1, que l'école de management de Koléa nous a adressée à la cellule assurance qualité de l'université Alger1 qui est à l'origine de la demande.

Le choix du thème de notre recherche est d'actualité vu les exigences du monde, du contexte socio-economique et de la nécessité d'adapation de dotation de l'Université Alger 1 d'un SMQ adéquat pour gouvernance dans ce contexte.

6.1.Pertinence théorique

D'un point de vue théorique, nous avons remarqué qu'il y a peu de recherches et d'études sur ce sujet, surtout au niveau national, notre recherche ce qui est-elle servira à enrichir la littérature sur les pratiques de système de management dans l'ES.

D'un côté, le champ de notre recherche correspond à l'intérêt pour le sujet exprimé à partir de la revue de littérature. De l'autre côté, ce sujet a été choisie par rapport a nos intérêts personnels de faire la mise en place de cette nouvelle norme destinée à les organismes éducative.

Les résultats de cette étude peuvent ouvrir de nouveaux horizons pour d'autres études futures car c'est l'un des nouveaux sujets au niveau national.

6.2.Pertinence managériale

Il aidera les responsables du secteur de l'enseignement supérieur et toutes les parties intéressées (notamment les acteurs internes) à mieux concevoir et mettre en œuvre les méthodes d'application de système de management plus précisément le SMOE, Le secteur de l'enseignement supérieur a inévitablement entamé ses premiers pas dans la mise en place d'un système qualité à travers le référentiel national d'auto-évaluation dans l'enseignement supérieur, ainsi qu'en ce qui concerne la norme de SMOE, où l'on voit sérieusement la reconsidération et développement de la stratégie qualité pour les institutions universitaires selon les exigences de la norme.

7. Plan de travail

Ce document est organisé comme suit :

L'*introduction* qui donne l'importance du ce thème et la problématique de recherche, elle expose aussi la méthode et le terrain de recherche de cette étude et les derniers points c'est définir les principaux effets de cette démarche

Le *chapitre I*, ce dernier expose le cadre théorique sous deux sections ; section 01 c'est la revue de littérature et section 02 qui expose théoriques liés à la norme internationale *ISO 21001 : 2018*.

Le *chapitre II* il comporte également deux sections ; section 01 qui présente le cadre méthodologique de la recherche et la section 02 qui explique le contexte organisationnel.

Le *chapitre III* expose deux sections, section 01 pour étudier le contexte interne et externe, et l'orientation stratégique de l'organisme, la section 02 explique la démarche de l'accompagnement à la mise en place un SMOE Résultat et discussion de ces derniers avec ceux de la revue bibliographique.

Nous trouvons dans la fin la conclusion, qui résume tous les éléments mentionnés dans cette étude, les principaux résultats obtenus, les contributions théoriques et managériales de cette recherche ainsi que les limites et les prolongements possibles de notre étude.

CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE

Introduction du chapitre I

Dans ce chapitre, nous exposons la théorie de notre objectif de ce travail, c'est la mise en place de la norme *ISO 21001 :2018* système de management pour les organismes d'éducation et formation.

Dans la première section en passe par la revue bibliographique et le cadre conceptuel qui en parle sur les études des chercheurs dans le domaine de la qualité dans l'enseignement supérieure et les recherche par rapport cette norme managerielle, la deuxième section en présente le système de management des organismes d'éducation /formation, conforme à la norme *ISO 21001 : 2018* et ses différents aspects.

Section 01 : La revue de littérature et concepts théoriques.

1. La revue de littérature

Dans le contexte de système de management de la qualité, la littérature fournit des articles et de recherches qui parlent de système de management de la qualité dans l'enseignement supérieure *ISO 21001*, et donc sur cette base nous essayerons d'identifier les axes suivants :

1.1.L'assurance qualité dans l'enseignement supérieure :

Dans une étude menée par **(Martin & Stella, 2007)**. L'assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur les options, face à l'émergence de nouveaux facteurs contextuels liés à la mondialisation et à la transformation interne des systèmes d'enseignement supérieur, les pouvoirs publics sont de plus en plus concernés par l'assurance qualité. Le développement de systèmes d'assurance qualité apparaît comme l'une des principales orientations de la politique de l'enseignement supérieur, une tendance renforcée par la mise en place de réseaux nationaux d'organismes d'assurance qualité. Ces réseaux facilitent l'échange d'expériences entre les organisations et l'élaboration de codes de pratique. L'analyse présentée dans cet ouvrage met en évidence à la fois les points communs entre les systèmes d'AQE et la diversité des méthodes appliquées à leur mise en œuvre. Il est donc nécessaire de prendre en compte le contexte politique national de chaque système éducatif, ainsi que ses traditions et sa culture.

Dans le même contexte, l'Algérie a récemment commencé à mettre en œuvre la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur, comme dans une étude réalisée par **(Nassira, 2019)** L'introduction de l'assurance qualité (AQ) dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie est très récente. La première structure chargée de

mettre en œuvre le système d'assurance qualité a été créé en 2010. Cette étude décrit les mesures prises pour évaluer le niveau de mise en œuvre de ce système. Elle explique qu'un grand nombre de mesures ont été prises, dont les cellules d'assurance qualité (CAQ), l'élaboration d'un Système national de référence (RNAQES), etc. L'étude recommande de renforcer les procédures de sensibilisation, de développer des outils et méthodes, de mobiliser les équipes pédagogiques, d'évaluer périodiquement et d'activer les structures impliquées dans l'assurance qualité pour enrichir les pratiques de qualité dans l'enseignement supérieur.

Une autre étude à l'école nationale supérieure de vétérinaire, cette étude menée par **(Belimane & Chahed, 2020)** vise à présenter les Pratique d'auto-évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie, ces pratique par rapport le référentiel d'assurance de la qualité (RNAQES). Les résultats de cette étude sur les pratiques Décident que les critères repris dans le formulaire d'évaluation ne sont pas exclusifs. D'autres modifications ou ajouts peuvent être apportés, selon le contexte de l'établissement en question et ses objectifs d'évaluation. En effet, pour différentes zones de l'entrepôt, ils ont découvert des indices supplémentaires qui n'étaient pas pris en compte dans l'entrepôt. Cela s'explique par le fait qu'il s'agit d'une référence nationale générale utilisée pour la première fois. Par conséquent, les résultats de cette étude ont permis le développement interne d'un outil d'analyse de la conformité, pour mettre en évidence les forces et les faiblesses internes de l'école. Ainsi que les opportunités et les menaces liées à son environnement externe.

1.2. Transfert d'ISO 9001 :2015 à ISO 21001:2018 la nouvelle norme de qualité dans l'organisation de l'éducation

Un article qu'il mené par les deux chercheur **(Santos & Amon, 2021)** , Il vise à clarifier l'importance de la transition des établissements d'enseignement de la norme *ISO 9001 :2015* a la nouvelle norme spéciale pour les organismes d'éducation et de formation *ISO 21001 :2015* . le cas de cette transition c'est le (MAAP) Académie maritime d'Asie et du Pacifique), en concluons que Les écoles ou centres de formation doivent utiliser l'outil de management approprié pour fournir une éducation et une formation de qualité aux apprenants afin de développer leurs compétences nécessaires à l'industrie pour assurer la sécurité de la vie. Avec le MAAP la transition de la norme *ISO 9001* basée sur la fabrication à la norme *ISO 21001* pour les organisations éducatives a ouvert la voie à d'autres. En cette ère de passage à un nouveau mode d'enseignement et d'apprentissage provoqué par la pandémie et le turbo boosté du 4IR, le système de management est aussi un autre lieu où

l'éducation et la formation doivent évoluer tout. Les avantages de la transition étaient très évidents en termes de coût, de concentration sur les compétences, de réflexion basée sur les risques et de flexibilité pour s'adapter au tissu en constante évolution de l'histoire. Nous avons besoin d'une métamorphose vers un système nouveau et meilleur pour nos apprenants et autres bénéficiaires utilisant *ISO 21001* car notre système de management est entièrement aligné sur la nature d'une organisation éducative.

1.3. L'applicabilité de la norme ISO 21001 version 2018

Selon les deux chercheurs (**Hemza & Sebri, 2020**).dans une étude vise à diagnostiquer la réalité du système de management des établissements d'enseignement *ISO 21001*, à l'université du 20 août 1955 de Skikda, en étudiant le degré d'application des exigences de ce système. Les résultats de cette étude ont montré que le degré d'application de chacune des exigences du système de management des établissements d'enseignement selon la spécification *ISO 21001*, représentées en : contexte organisationnel, leadership, planification, support, processus, évaluation du rendement à l'Université du 20 août 1955, Skikda, milieu. Aussi il y a un manque de sensibilisation de certains membres du personnel et du personnel de l'Université de Skikda - 20 août 1955 aux termes du système de management des organismes d'enseignement, et ce parce que certains d'entre eux n'étaient pas conscients des exigences de ce système. Ainsi le degré d'application de l'exigence d'amélioration continue à l'Université de Skikda - 20 août 1955 est faible on conclure que l'application du système qualité dans les établissements d'enseignement est une nécessité impérative et urgente à la lumière des tendances actuelles de l'éducation, car elle concerne toutes les caractéristiques et caractéristiques liées au domaine éducatif qui montrent la qualité des résultats à atteindre. Avec ses besoins et ses aspirations qui augmentent sous la pression du changement continu des connaissances, et atteindre la qualité selon les normes internationales ne peut être atteint que par l'application du système de gestion *ISO 21001* pour les établissements d'enseignement.

D'après l'auteur (**PARASCHIVESCU, Particularities of Management and Quality Assurance in Education, 2017**) le management de la qualité des services éducatifs, il y a un redimensionnement des notions de qualité en relation directe avec les éducateurs et les éducateurs, avec des réglementations liées au management de l'éducation, au management des connaissances, au management participatif et au management stratégique. Malgré l'accord unanime sur l'importance de la qualité de l'éducation, il existe encore de nombreuses

erreurs, problèmes, désaccords, "éclipsant les exigences quantitatives imposées bureaucratiquement à tous les niveaux du système et du processus éducatif"

Est que pour bien changer ce qui se passe à l'école/classe, afin de "produire" de la qualité, chaque enseignant doit connaître ses faiblesses, comprendre les bonnes pratiques dans le domaine, être motivé pour les améliorer.

Une autre recherche de **(Kovalenko S. M., Romelashvili, Zborovska, & Blagun, 2020)**

A pour objectif d'analyser les exigences et spécificités de la norme *ISO 21001:2018* et de proposer des recommandations concernant leur introduction. Donc Il a été conclu que ce document prouve que *ISO 21001 :2018* est basée sur une approche processus, une réflexion basée sur les risques et une performance basée sur l'achèvement des tâches dans la séquence Plan-Do-Check-Act (ou PDCA). Il a été établi que toutes les exigences énoncées dans la norme *ISO 21001:2018* sont génériques et destinées à être applicables à tout établissement d'enseignement, quels que soient la forme, les conditions et les méthodes de formation. En introduisant le système de gestion, les organisations éducatives démontreront leur capacité à maintenir les compétences par l'enseignement, l'apprentissage ou la recherche, et amélioreront encore la satisfaction des apprenants, du personnel et des autres parties intéressées grâce à une application efficace du système de gestion tout en améliorant régulièrement leurs propres performances.

1.4. Analyse comparatives entre la norme ISO 9001V 2015 et ISO 21001V 2018

Dans cette recherche de **(Wibisono, The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it, 2018)**, l'auteur vise à discuter des exigences de la norme *ISO 21001:2018* et à les comparer à celles de la norme *ISO 9001:2015*. Étant un pionnier dans cette voie, L'analyse qualitative évaluer qualitativement la portée des exigences, cet article a donc une forte contribution dans la littérature SMQ, afin d'évaluer si la nouvelle norme est plus adaptée aux organisations éducatives. Après la comparaison entre les deux normes de la qualité en trouve que premièrement : les deux normes utilisent la même structure appelée structure de haut niveau (HLS) comprenant les mêmes clauses de 1 à 10. Cela permet une comparaison directe entre les deux. Deuxièmement : étant spécifiquement adaptés à l'éducation, un certain nombre de termes utilisés dans *ISO 21001* sont très spécifiques, notamment l'adoption des mots « apprenant » (y compris « autres bénéficiaires ») pour « client », « programme d'études » et « cours ». Troisièmement : le champ d'application de l'*ISO 21001* est plus large et plus approfondi que

celui de l'*ISO 9001*, Cela indique un peu que la gestion d'un établissement d'enseignement est plus complexe que la gestion de la plupart des organisations. Enfin, l'accent est mis sur l'éducation aux besoins spéciaux, car elle est fréquemment mentionnée tout au long de la norme donc en conclure que les organisations éducatives devraient adopter *ISO 21001* pour leur système de gestion plutôt que *ISO 9001*.

1.5.L'impact et l'efficacité de l'application de la norme internationale de qualité de l'éducation

D'ans un recherche sur l'impact et l'efficacité de la mise en œuvre de cette norme de (Aljabouri, 2021), nous concluons que la qualité avec ses différents systèmes, en particulier les organisations éducatives - systèmes de management des organismes éducatives dans *ISO 21001:2018*. Doit être la meilleure option et garantie, convenue au niveau mondial et national, pour atteindre et garantir la qualité de l'éducation, et orienter les comportements individuels et collectifs et la communauté vers cela comme une valeur suprême de qualité et d'excellence dans le management des organismes éducatives, et d'élever la qualité des performances éducatives afin d'atteindre la qualité des produits éducatifs.

De cette manière, nos universités se transforment de centres de recherche de connaissances en centres de production, en mettant l'accent sur l'importance de la croyance de la direction dans les principes, les valeurs et les normes de qualité, leurs spécifications et montrant le soutien nécessaire à leur application afin d'accroître la crédibilité des établissements d'enseignement et d'obtenir la satisfaction des apprenants et des autres bénéficiaires.

2. Concepts théoriques

Nous avons présenté un cadre conceptuel avant de l'aborder sous l'aspect empirique. Dans notre travail, nous aborderons d'abord l'analyse stratégique mentionnée au chapitre quatre. Dans l'article 01 Où l'on définira le contexte interne et externe et les différents concepts liés à l'orientation stratégique.

Ensuite, nous aborderons les définitions liées à cette nouvelle norme se système de management des organismes d'éducation *ISO 21001 :2018*.

2.1. Analyse stratégique

2.1.1. Définitions

Avant de tenter une définition précise, voici quelques mots-clés qui y sont souvent associés de la stratégie :

Tableau 3 : Quelques définitions associées à la stratégie

Terme	Définition
Long terme	La stratégie porte sur l'avenir a long terme de l'organisme, la notion de temps peut varier selon le secteur dans lequel l'organisme ce positionne.
Plan	La stratégie est un schéma directeur, une boussole qui donne la direction a l'organisme, qu'elle soit de grande ou petite taille, publique ou privée.
But :	L'objectif principal de l'organisme, aussi appelé « vision stratégique » , c'est la réponse à la question de " vers où voulons-nous aller ? ".
Métier :	Le métier ou la " mission stratégique " de l'organisme.
Diagnostic :	La stratégie porte aussi sur la capacité de mener un diagnostic, de faire un état des lieux du contexte dans lequel l'organisation évolue.
Partie prenantes :	La stratégie consiste à créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes dont font partie les clients. Il convient de prendre en considération les attentes actuelles et futures des clients car elles constituent un enjeu important de réflexion stratégique, créer de la valeur l'ensemble des parties prenantes. Il convient d'impliquer au maximum ces parties prenantes dans la processus de réflexion stratégique
La mission :	La mission est une dimension importante de la stratégie, elle permet de réguler l'organisme. Et un guide de choix stratégique afin d'empêcher d'égarer. Elle est le garant de la cohérence stratégique. Elle est également un facteur d'adhésion important pour les collaborateurs et toutes les personnes qui participent à l'élaboration, enfin, elle facilite toutes les prises de décisions au sein de l'organisation

Source : élaboré par nous à la base des définitions de (Vas, 2020)

2.1.2. Stratégie

La stratégie d'entreprise consiste à définir les finalités (mission) et l'orientation à long terme de votre entreprise (vision) afin de créer de la valeur pour vos clients et pour l'ensemble de vos parties prenantes, en mobilisant l'environnement, ressources et

compétences spécifiques qui permettent de bâtir un avantage concurrentiel pérenne. Elle permet de prendre des décisions (choix) qui engagent de façon durable. (Vas, 2020)

« La stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités et à leur allouer des ressources (notamment les capitaux et les compétences) de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans chaque métier, l'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme ». (Bernard, Laurence, Frédéric, & Pierre, 2019)

Toutes les universités semblent avoir une stratégie, au niveau de l'université ou au niveau des facultés. Pour son élaboration, les universités plus anciennes semblent avoir eu recours beaucoup plus souvent à des rapports internes, ou carnets de route, et à des partenariats avec l'État que les universités plus récentes, et moins à de larges consultations.

(WorldBank, 2012)

Pour *Marchesnay*, quatre variables concourent à une définition globale de la stratégie d'entreprise : une stratégie repose sur la définition des objectifs à long terme et des moyens pour l'atteindre ; une stratégie correspond à une planification de la collecte et de l'utilisation des ressources sur un horizon donné ; une stratégie est un ensemble des décisions qui visent à rendre l'entreprise compétitive à long terme en renforçant sa position dans un environnement identifié ; une stratégie est un ensemble de décisions qui provoquent des changements structurels dans la gestion de l'entreprise. (Moukango, 2019)

Les recherches de *Mintzberg* mettent en avant une lecture en termes de « 5 p » pour définir la stratégie d'entreprise. Les « 5 p » sont interdépendants et se situent les uns après les autres :

- Plan (Planifier) : l'action mise en œuvre est élaborée au travers d'une planification qui s'inscrit dans un cadre et une durée ;
- Pattern (Modèle) : l'action est formalisée, modélisée, traduisant une structure spécifique ;
- Ploy (Stratagème) : l'action est un ensemble des modalités, des opérations visant l'atteinte d'un objectif ;
- Position : l'action est localisée dans un environnement spécifié ;
- Perspective : l'action s'inscrit dans un environnement spécifié. (Moukango, 2019)

2.1.3. Mission, Vision et Valeur de l'établissement :

La vision, la mission et les objectifs stratégiques quantitatifs découlent du processus entrepris par l'université en vue de sa transformation. C'est grâce à eux que l'université se présente au monde extérieur comme une institution au regard original ; La communauté académique doit y adhérer si l'on veut que le développement de l'université bénéficie de l'élan nécessaire. (Clark, 2001). Les universités algériennes n'ont pas l'habitude de définir

ces concepts. L'accepter et le posséder est un défi majeur lorsque l'on essaie de créer une culture d'entreprise dans une organisation.

2.1.4. Analyse PESTEL :

En tant que système social, toute organisation est affectée par son environnement macroéconomique, politique et social. Il est donc important de comprendre l'environnement dans lequel l'organisme se développe, nous utilisons donc le modèle PESTEL, qui a un double objectif

- Décrire le macro-environnement et ses principales composantes ;
- Comprendre son évolution future attendue des évolutions des facteurs macroéconomiques, sociaux et environnementaux (au sens écologique du terme)

(Garrette, 2016)

Ainsi, les facteurs démographiques peuvent favoriser le développement de l'organisation, le développement économique est aussi une composante importante, il en est de même pour les changements sociaux, ainsi que pour les facteurs politiques et les contraintes organisationnelles qui orientent le développement des organisations. **(Garrette, 2016)**

L'analyse PESTEL permet de mettre en évidence les opportunités et les menaces sur l'environnement de l'organisation. Ainsi, il s'agit d'une continuation de la matrice SWOT et peut être utilisée pour compléter les informations qu'elle apporte. **(Claude G. , 2020)**

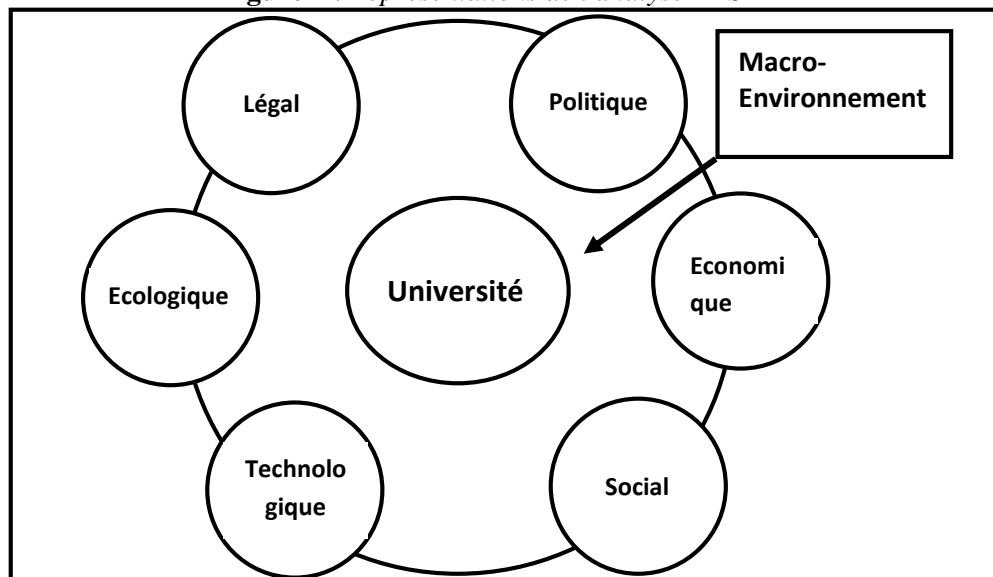
La méthode PESTEL est un outil complémentaire destiné à clarifier l'analyse environnementale en divisant l'environnement en grandes régions. Pour les analystes, il s'agit d'identifier l'influence clé de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs qui peuvent l'affecter durablement. L'approche PESTEL consiste simplement à collecter de grandes quantités d'informations afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments importants de l'environnement. **(Brahmi & Khelil, 2014)**

L'analyse PESTEL complète les rubriques du diagnostic externe examinées jusque-là. Elle maintient sur veille sur l'environnement générale de l'organisation, décrit par six types de facteur :

- **P** pour **POLITIQUES** ; Les facteurs politiques montrent à quel point le gouvernement influence l'économie dans l'analyse PESTEL. Le gouvernement peut avoir une influence majeure sur la santé, l'éducation et l'infrastructure d'un pays.
- **E** pour **ECONOMIQUES** ; Ce sont des facteurs qui ont une influence majeure sur les opérations commerciales. Les décisions importantes dépendent souvent de facteurs économiques,

- **S** pour **SOCIOLOGIQUES** ; facteurs influent sur la demande de produits et de services d'une organisation, et sur leur façon de les gérer. Les changements dans les facteurs sociaux peuvent apporter des changements dans les opérations de l'organisation.
- **T** pour **TECHNOLOGIQUES** ; les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence ou bien créer de nouvelles opportunités.
- **E** pour **ÉCOLOGIQUES** ; les réglementations et contraintes écologiques, les nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable.
- **L** pour **LEGAL** ; Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives (**Claude G. , Analyse- pestel, 2020**)

Figure 1 : Représentations de l'analyse PESTEL



Source : *Elaboré par nous-mêmes à la base de « Mercator »*

2.1.5. Analyse SWOT

Historique :

Pour la première fois, le modèle d'analyse SWOT est apparu dans les années 1960-1970. Le fondateur de la théorie était Albert Humphrey, consultant en gestion, États-Unis. Il a étudié les causes des échecs dans la planification stratégique de l'entreprise et en cours d'étude, il a inventé une technique appelée "SOFT - analyse", qui avait le décodage suivant :

- S = Satisfaisant, c'est-à-dire paramètres satisfaisants de l'entreprise pour le moment
- O=Opportunités, c'est-à-dire opportunités qui peuvent être réalisées à l'avenir
- F= Fails, c'est-à-dire les échecs ou les échecs de l'entreprise en ce moment
- T= Menaces, c'est-à-dire les menaces qui pourraient survenir à l'avenir

Le terme "SWOT" lui-même est apparu pour la première fois à Zurich en 1964 lors d'un des séminaires de planification. Lors du séminaire, le concept a été exprimé, dans lequel « F = échecs » a été remplacé par « W = faiblesses », et le décodage des abréviations a également été formulé plus précisément. **(Comment est née l'analyse SWOT, 2022)**

Définition :

Le SWOT est à l'origine un outil d'aide à la décision stratégique et un outil de planification courant utilisé pour analyser les ressources et les capacités internes d'une organisation afin de répertorier ses forces et ses faiblesses, et l'environnement externe pour répertorier les opportunités et les menaces. **(KA.Afanvi, YD.Apetsianyi, Zigan, M.Issa, Kassankogno, & Ekouevi, 2022)**

Le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) consiste à confronter une analyse des opportunités et des menaces avec une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise pour en déduire un plan stratégique. **(Bernard G. , Laurence, Frédéric, & Pierre, 2019)**

L'analyse externe : examine l'environnement économique pour y déceler les opportunités (nouveaux marchés, nouvelles technologies...) et les menaces (concurrence, changements réglementaires...). Cette analyse permet de repérer les facteurs clés de succès de l'activité, c'est-à-dire les règles du jeu qui s'imposent aux entreprises et les ressources qu'il faut avoir pour être compétitif. **(Bernard G. , Laurence, Frédéric, & Pierre, 2019)**

L'analyse interne : consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés. Cette démarche permet d'identifier et d'évaluer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est à-dire les savoir-faire et les ressources qui la différencient de ses concurrents. **(Bernard G. , Laurence, Frédéric, & Pierre, 2019)**

Forces (Strengths) : L'attribut est étiqueté comme la force d'une organisation, car il est identifié comme une force d'une organisation et de son concurrent. Cela signifie qu'une organisation cible et son concurrent réussit bien à fournir cet attribut. L'organisation doit maintenir la performance de cet attribut pour s'assurer que l'attribut ne se transforme pas en menace lorsque sa performance est inférieure à celle du concurrent. **(Phadermrod, GaryB.Wills, & M.Crowder, 2016)**

Faiblesses (Weaknesses) : Le trait est classé comme une faiblesse dans l'organisation, où il est identifié comme une faiblesse dans l'organisation et son concurrent. Cela signifie que l'organisation cible et son concurrent ne réussit pas bien à fournir ce trait. L'organisation

doit améliorer la performance de cet attribut afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché cible par rapport au concurrent. (IBID)

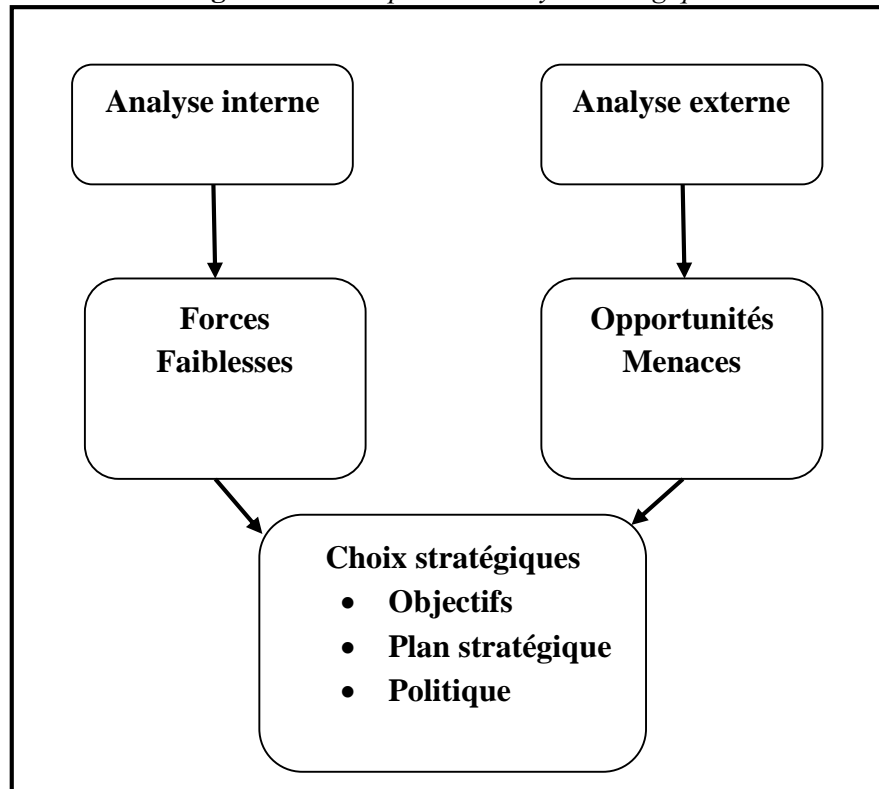
Opportunité (Opportunities) : L'attribut est étiqueté comme une opportunité pour une organisation, car il est identifié comme la force d'une organisation, mais il est identifié comme une faiblesse d'un concurrent. Cela signifie que le concurrent n'est pas aussi performant que l'organisation pour fournir cet attribut, ce qui implique que l'organisation a un avantage concurrentiel sur le concurrent. L'organisation doit maintenir ou tirer parti de la performance de cet attribut pour rester compétitive. (Phadermrod, GaryB.Wills, & M.Crowder, 2016)

Menace (Threats) : L'attribut est étiqueté comme une menace pour une organisation, car il est identifié comme une faiblesse d'une organisation, mais il est identifié comme une force d'un concurrent. Cela signifie que l'organisation n'est pas aussi performante que le concurrent pour fournir cet attribut, ce qui implique que l'organisation a un désavantage concurrentiel par rapport au concurrent. Par conséquent, une organisation doit en être consciente et prendre des mesures immédiates pour améliorer la performance de cet attribut afin d'éviter une perte de profit potentielle. (IBID)

Objectif :

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 prioritaire pour l'améliorer. (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Figure 2 : les étapes de l'analyse stratégique



La source : Elaborée par nous-mêmes à la base de Mercator

Les conditions utilisation de SWOT :

- **Compétences requises :** SWOT est une méthode très facile à appliquer et flexible, mais il est préférable de l'appliquer avec quelqu'un qui l'a déjà pratiquée. Il est important que le médiateur ait des compétences en gestion de groupe, notamment pour gérer les éventuels conflits de vues entre les participants, permettant de les utiliser de manière constructive. (Fiche SWOT, 2006)
- **Temps indicatif nécessaire pour son utilisation :** Selon les situations et selon la variable méthodologique choisie, un atelier SWOT peut durer une demi-journée, une journée ou plusieurs jours. Si le temps est limité, les participants peuvent diviser le travail en sous-groupes et valider les résultats de chaque sous-groupe en séance plénière. Comparé à d'autres méthodes, SWOT nécessite très peu de temps. (IBID)
- **Cout :** Par rapport à d'autres méthodes de planification ou d'évaluation participatives, les coûts sont relativement avantageux. (IBID)

Avantages de l'analyse SWOT :

SWOT présente de nombreux avantages, dont quelques-uns :

- Il est facile de comprendre un schéma simple et pas de mathématiques.

- Elle s'applique à de nombreux niveaux dans une organisation depuis un individu, une équipe, une unité commerciale ou une division, jusqu'à la stratégie d'entreprise.
- Il peut être appliqué à de nombreuses profondeurs différentes, de rapide et facile à très détaillé.
- S'il est bien utilisé, il peut être lié aux objectifs de l'entreprise et au déploiement de la stratégie.
- Étant très visuel, il est facile à communiquer. (Sarsby, 2012)

Les limites de l'analyse SWOT :

Malgré sa popularité et les avantages ci-dessus, SWOT présente plusieurs inconvénients :

- Il est tentant d'entreprendre une analyse jurée en utilisant des données qualitatives ou subjectives (anecdotiques ou par ouï-dire) plutôt que des données quantitatives.
- Les problèmes sont facilement exprimés sous forme de grandes généralisations plutôt que de détails. Facilement biaisé par les perceptions, les types de personnalité et les préférences.
- La collecte de données, l'évaluation et la prise de décision sont facilement confondues.
- Il est souvent mal dessiné ; cela a un impact surtout lorsque les principes sous-jacents sont ignorés
- La méthode environnante est souvent ignorée (ou pire, ignorant qu'il existe une méthode environnante) (Sarsby, 2012)
- Les inconvénients ont conduit à SWOT étant également connu sous un acronyme différent et péjoratif - une perte de temps significative - surtout lorsqu'il est dirigé par un animateur non qualifié. Lorsqu'il est bien utilisé, SWOT est une aide utile à la réflexion. Il attire l'attention sur les aspects de la réflexion stratégique qui peuvent être ignorés inconsciemment. (IBID)

2.2. Système de management des organismes d'éducation :

Termes et définitions :

Qualité : d'après ISO 9000 : 2015 « *La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes* ». (ISO 9000, 2015)

Système de management : selon la norme ISO 21001 un système de management est « l'ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques et des objectifs, et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs ».

Les apprenants : le dictionnaire Larousse définit les apprenants comme suit : « Qui est en mesure d'apprendre, de suivre un enseignement grâce aux moyens mis à sa disposition.

Qui est, pour tout ou partie, consacré à l'apprentissage». (Larousse, 2022)

Assurance qualité : selon la norme *ISO 8402-94*, l'assurance qualité c'est « Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».

Plan d'action : Un plan d'action est un document interne à l'entreprise. Définit une stratégie à appliquer pour atteindre le résultat souhaité. Il fait partie d'un processus en trois étapes qui comprend la phase de d'élaboration, la phase de mise en œuvre et la phase de suivi et d'évaluation. (JDN, **Plan d'action : Définition simple, 2020**)

Il comprend également un mécanisme ou une méthode de suivi ou de contrôle permettant aux responsables d'analyser si les actions sont menées comme prévu (**Définition d'un plan d'action , 2022**)

Une autre définition selon (Lendrevie, Lévy, & Baynast, 2017) Un plan est une liste d'actions précises à faire, accompagnées de leurs dates et coûts, et d'une description des ressources qu'elles nécessitent et l'identification des responsables des actions spécifiques.

Diagnostic qualité : Le diagnostic qualité est l'examen systématique de l'état de l'organisme, en termes de qualité, afin d'évaluer son état, d'identifier ses forces et ses faiblesses et de proposer des actions d'amélioration. (Fam, 2007)

Politique qualité : selon (Seno, 2012) « *La politique qualité présente les orientations en matière de qualité données par la direction. Intégrée dans la stratégie de l'entreprise* »

La politique qualité est une ou plusieurs intentions et orientations d'une organisation, telle qu'elle est formellement formulée par sa direction. Il s'agit d'une exigence spécifique de la norme *ISO 21001 :2018*. Cette exigence est mentionnée au paragraphe 5.2 de la norme.

Approche processus : La norme française *FD X 50-176* définit comme suit : « *L'approche processus est seulement un des éléments du management global du système que constitue l'organisme* ». Elle constitue le meilleur lien entre approche métier et approche système et incite l'organisation à réfléchir sur son activité, son organisation, ses ressources et ses clients. Il permet une plus grande lisibilité de l'entreprise et facilite l'allocation des ressources avec une vue transversale, non fragmentée, et non plus verticale. (Fam, 2007)

ISO 9000 définit l'approche processus comme « *une manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus* » (ISO 9000, 2015)

Approche risque : la norme *ISO 31000* version 2010 définit le risque comme suit « *effet de l'incertitude sur les objectifs* » (**ISO31000, 2018**)

Une autre définition de Larousse est défini le risque comme « *Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage* » (**Larousse, 2022**)

La norme *ISO 21001 : 2018* à besoin d'un engagement d'une approche par les risques afin qu'ils soient identifiés, pris en compte et maîtrisés tout au long de la mise en œuvre du SMOE et des processus de conception et de réalisation. C'est une approche se doit d'être proactive. (**Définition : Approche risque, 2022**)

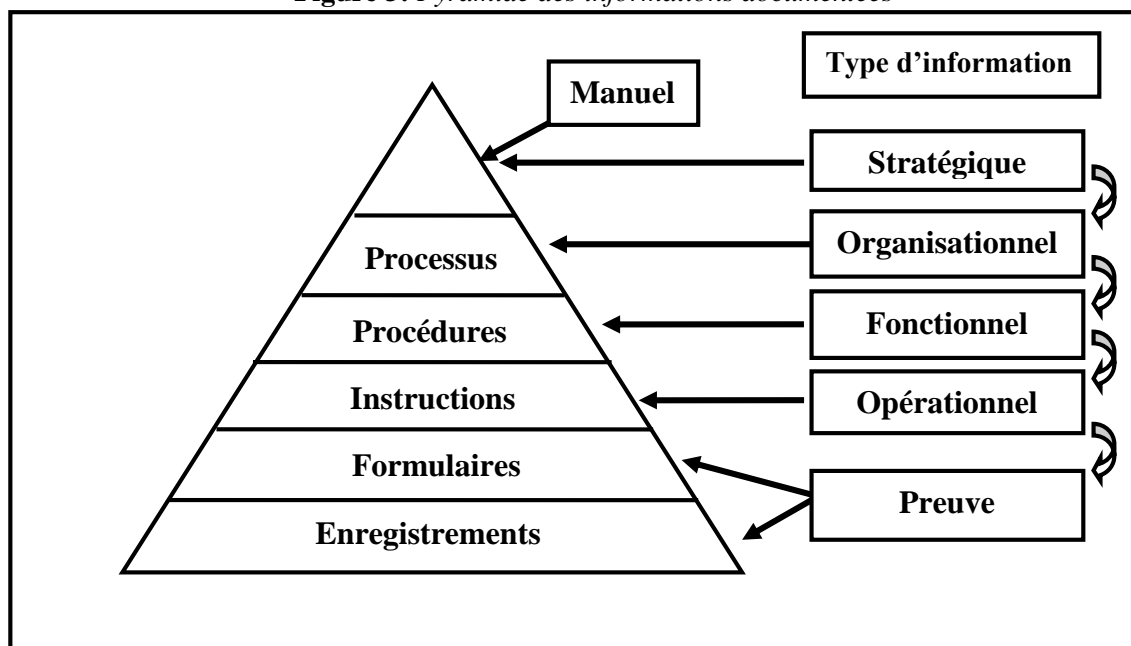
L'approche par les risques est l'une des composantes du l'approche processus. (IBID)

Exigence : Les exigences sont la spécification de ce qui devrait être mis en œuvre. Ils décrivent le comportement du système, propriétés du système ou ses attributs. Ils peuvent servir limites du processus de développement du système. (**Alexandrovitch, 2020**)

Information documentée : Le terme Information documentée a été introduit dans le cadre de la Structure de haut niveau commune (HLS) et des termes communs pour les Normes des systèmes de management.

La définition des informations documentées se trouve dans la clause 3.8 de l'*ISO 9000* version 2015. « *Les informations documentées peuvent être utilisées pour communiquer un message, fournir des preuves de ce qui a été prévu a effectivement été fait, ou le partage des connaissances* ».

Figure 3: Pyramide des informations documentées



Source : *Elaboré par nous-mêmes à la base* (**Paintrand, 2017**)

Les fiches processus : La fiche processus est un élément essentiel d'une démarche *ISO 21001* qui s'appuie sur une approche processus. Cette fiche a pour but de fournir la description la plus exhaustive possible du procédé et de son fonctionnement. Elle est orienté l'utilisateur.

Les procédures : la norme *ISO 9000* définit la procédure comme « *manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus* ».

Les fiches des postes : La norme *ISO 21001*, elle exige que les missions, autorités et responsabilités soient définies, communiquées et comprises par l'ensemble du personnel de l'établissement. Pour faire les fiches de poste, on peut avoir recours à des organigrammes hiérarchiques et/ou fonctionnels, à des procédures, modes opératoires ou instructions qui définissent le « qui fait quoi » ou encore à des fiches de poste et de fonction.

D'après (**JournalDuNet, 2022**) , Une fiche de poste est un outil de communication qui décrit les éléments de base d'une situation professionnelle. Compte tenu de l'environnement de travail et des tâches assignées aux employés, le poste occupé par ces derniers est décrit dans la description de poste.

Section 02 : système de management des organismes d'éducation selon la norme ISO 21001

Cette norme managerielle de qualité est créé et développer par iso la fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation, (en anglais ; *International Organization for Standardization*). Elle est non gouvernementale qui comprend des organismes de normalisation de plus de 160 pays, avec un organisme de normalisation représentant chaque pays membre. Par exemple, *IANOR* qui représente l'Algérie. Les membres de l'ISO sont des organismes nationaux de normalisation qui collaborent à l'élaboration et à la promotion de normes internationales pour la technologie, les processus d'essais scientifiques, les conditions de travail, les questions de société, etc. (**Loshin, 2022**)

1. Présentation de la norme

La norme internationale *ISO 21001:2018* est un outil de management pour les organisations fournissant des produits et services éducatifs capables de répondre aux exigences des apprenants. Tous les prestataires de services éducatifs bénéficieront de cette norme : des écoles maternelles et secondaires aux établissements d'enseignement supérieur, en passant

par les centres de formation professionnelle et les fournisseurs de services de formation en ligne. **(Kovalenko S. M., Romelashvili, Zborovska, & Blagun, 2020).**

Une autre présentation dit que *ISO 21001 :2018* est un système de management de la qualité des établissements d'enseignement - Exigences avec guide d'application est une nouvelle norme internationale spécialisée contenant des exigences pour le système management de la qualité des établissements d'enseignement. La norme s'applique aux établissements d'enseignement supérieur, secondaire, secondaire spécialisé et primaire, ainsi qu'aux établissements fournissant des services dans le domaine de l'enseignement complémentaire. **(ISO 21001:2018. Systèmes de gestion de la qualité des établissements d'enseignement, 2022)**, cette norme fournit un puissant outil de gestion entièrement conçu pour les établissements d'enseignement, les services éducatifs et la formation. **(Marrakch, 2022).**

2. Les principes de la norme ISO 21001 :

Les « principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs fondamentales, de règles, de normes et de croyances, considérées comme justes et susceptibles de servir de base à un management de la qualité. **(Normalisation,O.i., 2016)**

Par rapport aux sept principes de management de la qualité, on peut parler d'un changement dans la continuité. En fait, les 3 premiers principes de gestion SMOE sont une reformulation des 3 premiers principes de gestion de la qualité avec des modifications pour fournir plus de détails dans le cadre de ces principes en fonction du contexte des établissements d'enseignement/de formation. De plus, les principes 4, 5, 6 et 7 sont répétés de la même manière. Enfin, les Principes 8, 9, 10 et 11 sont des nouveautés explicites introduites par *ISO21001 :2018* par rapport aux Sept Principes de Management de la Qualité. **(Oueslati A. , 2018)**

Le tableau suivant présente une comparaison entre les principes des deux normes *ISO 9001 :2015* et la norme *ISO 21001 :2018*

Tableau 4 : Les principes de base des normes ISO 21001 :2018 et ISO 9001 :2015.

ISO 21001	ISO 9001
Se concentrer sur les apprenants et les autres bénéficiaires	Orientation client
Leadership clairvoyant (transparent)	Leadership
Implication du personnel	Implication du personnel
Approche processus	Approche processus
Amélioration	Amélioration
Décisions raisonnables	Prendre des décisions basées sur des données factuelles

Gestion de la relation	Gestion de la relation
Responsabilité sociale	/
Accessibilité et équité	/
Responsabilité éthique dans l'éducation	/
Sécurité et protection des données	/

Source : Vasilevsky OM ; Oleksandr Vassilevski.

Principe 01 : Orientation apprenants et autres bénéficiaires.

Selon la norme ISO 21001 « La principale orientation d'un SMOE est de satisfaire aux exigences des apprenants et autres bénéficiaires et de dépasser leurs attentes. Il convient que les organismes d'éducation/formation impliquent concrètement les apprenants dans leur apprentissage en tenant compte des besoins de la communauté, de la vision et de la mission de l'organisme d'éducation/formation ainsi que les objectifs et les résultats des cours ».

Principe 02 : Leadership visionnaire.

« Le leadership visionnaire consiste à impliquer tous les apprenants et autres bénéficiaires dans la détermination, la rédaction et la mise en œuvre de la mission, de la vision et des objectifs de l'organisme ».

Principes03 : Implication des personnes.

Selon ISO 21001 :2018 « Il est essentiel pour l'organisme que l'ensemble du personnel concerné soit compétent, habilité et impliqué pour fournir de la valeur ».

Principe 04 : Approche processus.

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.

Principe 05 : Amélioration.

ISO 21001 elle dit que « Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration ».

Principe 06 : Décisions fondées sur des preuves.

Les décisions basées sur l'analyse et l'évaluation des données et des informations sont plus susceptibles de produire les résultats souhaités. (ISO 21001 :2018)

Principe 07 : Management des relations.

ISO 21001 « Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les prestataires ».

Principe 08 : Responsabilité sociétale.

Les organisations socialement responsables sont durables et garantissent un succès à long terme. (ISO 21001 :2018)

Principe 09 : Accessibilité et équité.

Selon *ISO 21001 : 2018* : « Les organismes qui réussissent sont inclusifs, flexibles, transparents et responsables dans la prise en compte des besoins, intérêts, aptitudes et antécédents individuels et spécifiques des apprenants ».

Principe 10 : Conduite éthique dans l'éducation/formation.

Selon la norme *ISO21001* « La conduite éthique concerne l'aptitude de l'organisme à créer un environnement professionnel éthique dans lequel toutes les parties intéressées sont traitées équitablement, les conflits d'intérêt sont évités et les activités sont menées au profit de la société ».

Principe 11 : Sécurité et protection des données.

La norme *ISO21001* 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 ».

Pour les fondements et les actions de chaque principe voir le tableau suivant :

Tableau 5 : Les principes, les fondements et les actions d'ISO 21001 :2018

Les principes	Les fondements et les actions
A) Orientation apprenants et autres bénéficiaires :	Satisfaire aux exigences des apprenants et autres bénéficiaires (ex. <i>Pédagogie active</i>)
B) Leadership visionnaire :	L'implication des apprenants et autres bénéficiaires dans le leadership
C) Implication des personnes	(Plan de communication, Stratégie. Collaborative)
D) Approche processus	(Corrélation, cohérence des processus : PDCA)
E) Amélioration	(Effort d'innovation = Amélioration continue)
F) Décisions fondées sur des preuves	(Contrôle de l'incertitude)
G) Management des relations	(Optimiser le rôle des partenaires)
H) Responsabilité sociétale	(<i>ISO 26000</i> : éthique et transparence)

I) Accessibilité et équité	(Inclusion, besoins particuliers : eg. <i>WCAG2.0 -ISO/IEC TR 29138-1 :2009</i> : Besoins des Personne infirmes)
J) Conduite éthique dans l'éducation/formation	(Traitement équitable : intégrité, honnêteté et équité) - <i>ISO 37001</i> : anti-corruption
K) Sécurité et protection des données	(Données personnelles et vie privée, confidentialité, eg. <i>FR : RGPD : règles générales sur la protection des données</i>) [Sécurité des données : <i>ISO/IEC 20000</i> et <i>ISO/IEC 27001</i>]

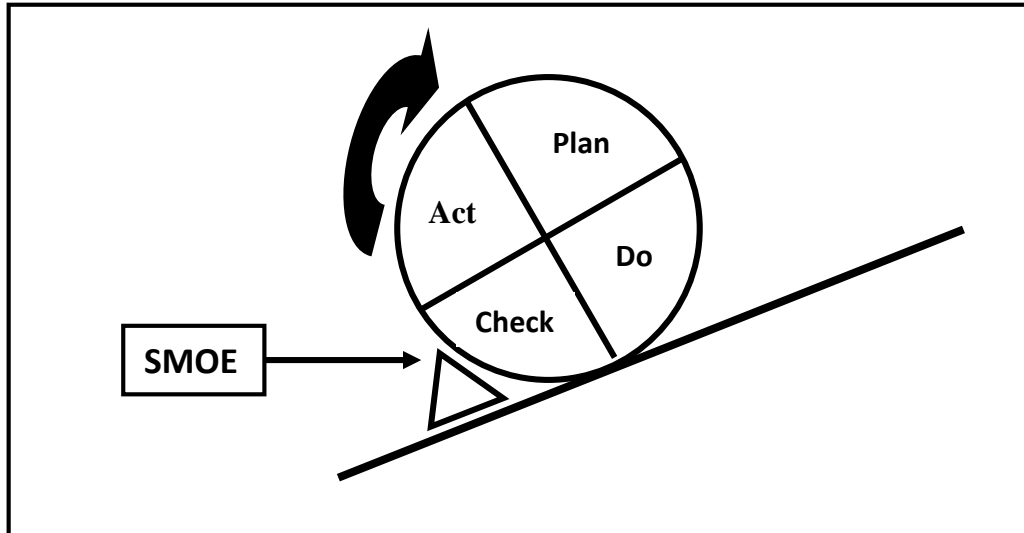
Source : (HENDA, 2018)

3. La démarche de mise en place du système management des organismes d'éducation

Une démarche de bonne qualité. Permettra à toute organisation :

- Améliorer leurs performances (satisfaction client, coûts,... Etc.).
- Créer un système de management de la qualité (SMQ) agile et performant adapté à sa stratégie et à son développement.
- Améliorer son emplacement.
- Améliorer leur organisation, leurs décisions et la lecture de leurs résultats.
- Saisir les opportunités, réduire les risques.
- Fournir des produits et services de haute qualité. (Mongi, 2017)

Figure 4: La roue de Deming



Source : Elaborer par nous-mêmes à la base d'un site web (*researchgate.net*)

Etape 01 : Diagnostic de l'état actuel

Le diagnostic est le meilleur moyen de faire l'inventaire d'une organisation, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités.

Il peut avoir plusieurs orientations : comme la qualité, le financement, les compétences, le positionnement concurrentiel, etc. Notre diagnostic de projet de fin d'études portera principalement sur l'aspect qualité.

Etape 02 : Plan d'action

Au cours de cette étape, la direction est informée des résultats de l'organisation et du contexte interne/externe. Il définit la politique qualité et plus précisément les objectifs mesurables en cohérence avec la stratégie. C'est donc l'étape de la formulation des objectifs et donc de la formulation d'un plan d'action. (Ratsimandresy, 2019)

Cette étape est la 1^{ère} étape dans la logique de *PDCA*.

Etapes 03 : Exécution du plan d'actions

1. Connaître son périmètre de certification ISO 21001 :

La norme *ISO 21001* reconnaît l'importance et le rôle du contexte de l'organisation et exige sa définition lors de l'établissement d'un SMOE. L'analyse du contexte de l'organisation est un processus naturel que chaque organisation doit suivre à un moment donné de sa vie. *L'ISO 21001:2018* aspire à institutionnaliser le contexte comme fondement du SMOE. (Abuhav, 2016)

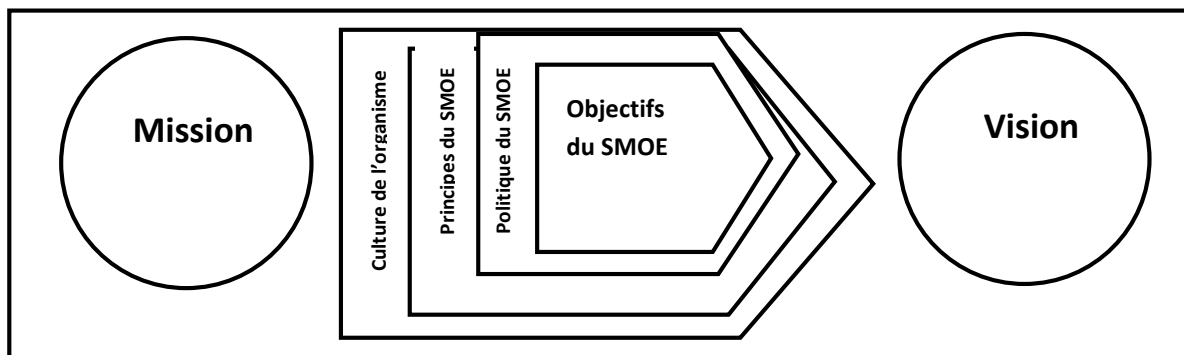
2. Définir les objectifs et rédiger sa politique qualité :

Sans objectif, il n'y a pas de planification, l'objectif est vague et il est impossible d'évaluer sa progression. Cela semble cliché, mais fixer des objectifs et planifier pour les atteindre

sont des exigences de la norme *ISO 9001* ; La norme va au-delà d'une simple définition d'objectifs puisqu'elle exige :

- Que les objectifs stratégiques et mesurables soient clarifiés,
 - qu'il soit écrit,
 - que leur réalisation est mesurée,
 - et à revoir régulièrement afin de conduire à une amélioration continue du système.
- (Giesen, 2013)

Figure 5: Mission, vision et stratégie de l'organisme



contexte mondial. (Les 10 étapes de la certification ISO 9001)

Comprendre le contexte d'une organisation est maintenant une exigence standard. Ce n'est pas un nouveau concept mais il est officiellement adopté par la norme *ISO 21001 :2018*, et lors de l'élaboration d'un système de gestion de la qualité (SMOE), il est nécessaire d'identifier, d'analyser et de comprendre l'environnement dans lequel l'organisation exerce ses activités et réalise son produit. (Abuhav, 2016)

4. Identifier et suivre ses parties intéressées :

Comprendre les besoins et les attentes des parties intéressées est la première étape dans l'élaboration du SMQ et la base pour déterminer sa portée, définir des objectifs de qualité pertinents et développer des activités de qualité pour les atteindre. Après avoir compris le contexte de l'organisation, il faut déterminer qui est les parties pertinentes et quels sont leurs besoins et leurs attentes. Les parties pertinentes sont des individus et d'autres entités qui peuvent affecter la capacité de l'organisation à fournir un service conforme aux spécifications. La compréhension de leurs besoins et attentes créera les conditions de management de la qualité organisationnelle pour la satisfaction de ces besoins et attentes sur le long terme et permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs. (Abuhav, 2016)

Décrire son périmètre de certification *ISO 21001* (processus) :

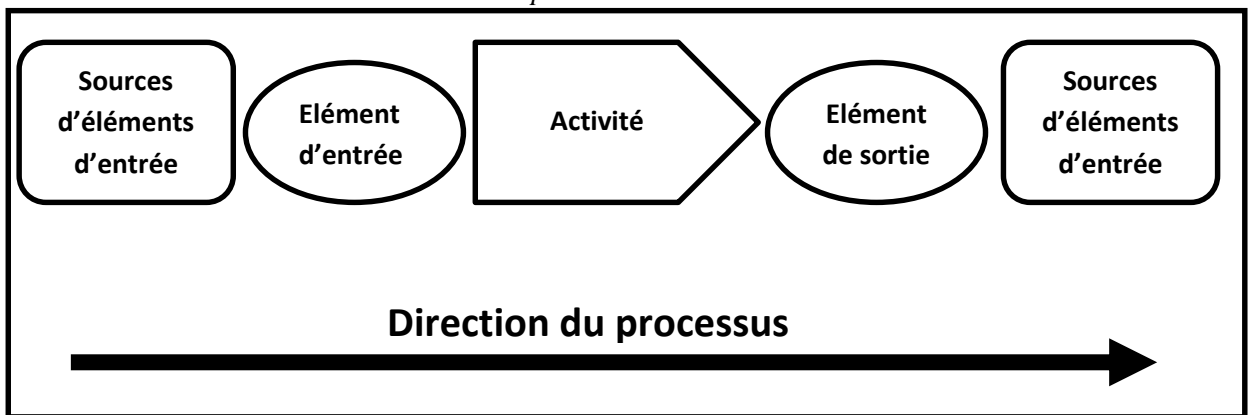
Cette étape de mise en place de la norme *ISO 21001*, C'est une étape de description de vos activités. C'est l'approche processus. (Les 10 étapes de la certification ISO 9001)

Un processus se décrit avec plusieurs aspects :

- Objectif du processus
- Des activités clés du processus
- Les données d'entrée
- Les données de sortie
- Le pilote du processus
- L'ensemble des parties prenantes

le schéma suivant présente le processus en générale

Figure 6: Représentation schématique des éléments d'entrée et les éléments de sortie d'un processus



Source : élaboré par nous à la base d'ISO 21001 : 2018. p, viii

5. Impliquer le personnel et affecter les moyens :

L'implication du personnel est aussi une étape très important de l'ISO 21001, sans l'implication des travailleurs ne peuvent pas avancer dans la démarche de mise en place de SMOE,

Le « maîtrise de la qualité » comprend tous les moyens nécessaires (et existants) pour le fonctionnement du système de gestion de la qualité, c'est-à-dire pour l'exercice de la profession d'un individu (le ou les « processus ») qui permettent la réalisation de la « produit/service », c'est-à-dire les résultats d'une recherche, d'un programme, d'un service ou d'un prototype ou d'une activité de support à la recherche. (Giesen, 2013)

6. Assurer la maîtrise de ses produits et/ou prestations :

Dans le chapitre 08 de la norme ISO 21001 : 2018 qui définit toutes les attentes au regard des produits, il faut il faut donner toutes la confiance à ses apprenants de la conformité de ses produits ou service.

7. Maîtriser les achats et les prestataires externes ISO 21001 :

Une organisation utilise les services de fournisseurs parce qu'elle n'a pas les ressources nécessaires pour faire le travail elle-même ou a décidé qu'il serait préférable de permettre à

un fournisseur externe de produire les produits ou de lui fournir des services. C'est un processus naturel. Néanmoins, la norme *ISO 21001* nécessite une structure et un contrôle lors de l'utilisation des services de prestataires externes. (Abuhav, 2016)

Les objectifs de cette clause sont de créer la confiance dans les capacités d'un fournisseur à livrer des biens ou des services qui répondent aux exigences à long terme, de mieux gérer les relations avec les fournisseurs externes et de s'assurer qu'ils livreront selon leurs exigences. Les exigences de la norme *ISO 21001* sont données dans les sections suivantes. (IBID)

8. Mesurer la satisfaction des clients pour l'ISO 21001 :

La mesure de la satisfaction des clients (les apprenants et les parties pertinentes) est très important pour les organismes, l'enquête de est le seul moyen pour la mesure la satisfaction des clients. C'est un outil plus précieux pour les équipes de qualité qui leur permettra de mettre un plan d'action pertinent. (Seno, 2012)

9. Surveiller et évaluer les performances

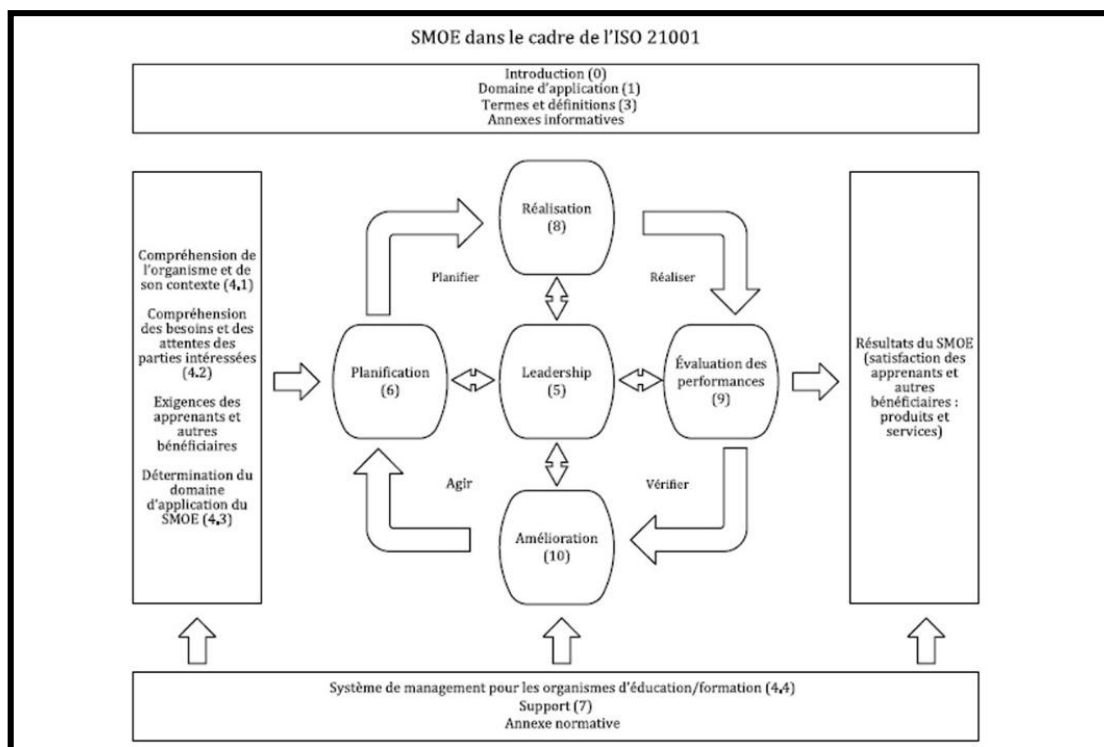
L'amélioration aux yeux de la norme *ISO 21001*, est un concept qui va conduire l'organisation à répondre aux exigences des apprenants et à améliorer l'atteinte des objectives qualités et la satisfaction de ces derniers. L'amélioration signifie, en quelque sorte, trouver les paramètres qui influent sur l'atteinte des objectifs et les soumettre au changement. Le défi consiste à identifier les processus spécifiques qui ont le plus d'effet sur la conformité de service d'enseignement à la satisfaction des apprenants. La norme *ISO 21001* exige l'identification de ceux dont la performance et l'efficacité des processus ou des extrants de processus (produits ou services éducatifs) sont faibles et la mise en œuvre de changements contrôlés qui les amélioreront.

En conséquence, le système de management des organismes d'éducation (SMOE) et son efficacité seront améliorés. Passons en revue les exigences de la norme *ISO 21001*. (Abuhav, 2016)

4. Présentation de structure de la norme ISO 21001 : 2018

La norme *ISO 21001 : 2018* est conçue suivant *the Hight-Level Structure* (HLS) ou la structure de haut niveau et l'approche du PDCA.

Figure 7 : *Structure de la norme ISO 21001 :2018*



La source : ISO 21001 : 2015 SMOE, p.4

HLS : Depuis la publication d'ISO 50001:2018, toutes les principales normes ISO sont désormais basées sur la structure de haut niveau, HLS en abrégé. Initié pour la première fois en 2012, le HLS est devenu la structure commune de toutes les normes de système de management ISO révisées ou nouvellement publiées, avec de nombreux effets positifs, en particulier pour les systèmes intégrés (High-Level-Structure (HLS))

Le développement d'une structure de base commune est considéré comme une étape importante dans la normalisation des systèmes de management.

Le tableau et le schéma suivants présentent la structure de la norme selon PDCA

Tableau 6 : la structure de la norme ISO 21001 :2018

Les chapitres	Plan	Do	Check	Act	Aide à la mise en place
Avant-propos					
Introduction					
1- Domaine d'application					
2- Références normatives					
3- Termes et définitions					
4- Contexte de l'organisme					
5- Leadership					
6- Planification					
7- Support					
8- Réalisations des activités opérationnelles					
9- Evaluations des performances					
10- Améliorations					

Annexe A	
Annexe B	
Annexe C	
Annexe D	
Annexe E	
Annexe F	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de la norme *ISO 21001 :2018*

5. Les avantages de la mise en place de la norme *ISO 21001 : 2018*

D'après (Marrakch, 2022) Il y a de nombreux avantages à appliquer cette norme à un établissement d'enseignement telle que

- Fonctionnement optimal pour un organisme ou une école accréditée ;
- La meilleure conduite de la politique (y compris la mission et la vision) avec des objectifs et des activités ;
- Un apprentissage plus personnalisé et une réponse plus efficace à tous les apprenants, y compris les apprenants ayant des besoins éducatifs particuliers et les apprenants à distance ;
- Des outils d'évaluation cohérents pour démontrer et accroître l'efficacité et l'efficience ;
- Accroître la crédibilité de l'organisation ;
- Un moyen pour les établissements d'enseignement de démontrer leur engagement envers des pratiques efficaces de gestion de la qualité ;
- Instaurer une culture d'amélioration organisationnelle ;
- Tout comme l'*ISO 9001*, la norme *ISO 21001* est basée sur une approche par les risques et c'est un avantage pour qu'un établissement maîtrise ces risques ;

Conclusion du chapitre I :

Nous présentons dans ce 1^{er} chapitre la revue de littérature qui base par des recherches sur cette nouvelle norme, nous constaté que il y a un grand manque dans les recherches sur le management de la qualité dans l'enseignement surtout dans l'Algérie, et le cadre conceptuel qui nous exposons après dans la partie pratique.

Après nous présentons la norme *ISO 21001 : 2018*, c'est une norme dédiée pour les établissements d'éducation et de formation basé sur la norme *ISO 9001 :2015*

CHAPITRE II: PRESENTATION DE L'ORGANISME LIEU DE STAGE ET CADRE METHODOLOGIQUE.

Introduction du chapitre II

Dans ce deuxième chapitre, composé de deux sections, nous présentons notre organisme d'accueil c'est l'université « *Alger 01 Benyoucef Benkhedda* », la direction d'accueil est « *la cellule assurance qualité* » et le terrain d'étude c'est « *la faculté des sciences* » c'est l'une des 5 facultés de l'université en générale, en a prend cette faculté comme un projet de leader pour la mise en place de cette norme de qualité. Puis nous présentons la méthodologie de recherche et les déférents outils de collecte les données qui adoptée dans l'étude pratique.

Section 01 : Présentation de l'université Alger 01 :

1. Organisme d'accueil : Université Alger 01 « Benyoucef Benkhedda » :

Dans la société algérienne en mutation, l'université d'Alger constitue l'épine dorsale du développement du pays. Elle forme fonctionnaires, enseignants, cadres et chercheurs pour tous les secteurs d'activité. Par sa vocation humaine et sociale, elle reflète l'évolution des valeurs et des aspirations du pays. Elle représente un atout majeur d'expérience, d'expertise et de recherche. Acteur de premier plan dans le développement socio-économique du pays, elle se fonde sur un important capital de compétence et d'expertise dans le domaine de l'enseignement, de la formation, et de la recherche. **(presentation/historique ; Univ-alger, 2021)**

L'Université d'Alger, ex-faculté centrale, fut la première université en Algérie fondée en 1909 ; en vertu de la loi du 20 décembre 1879 ; qui a pris en charge la création de quatre (04) écoles spécialisées au sein de la faculté, à savoir : l'école de médecine et pharmacie, l'école des sciences, l'école des lettres et des sciences humaines et l'école de droit. Au fil des années, l'Université d'Alger connut également, tout en poursuivant sa vocation de formation et de recherche, des changements sur les plans de l'organisation, de la structuration et de l'orientation en matière de pédagogie et de recherche.

Pendant la période coloniale, elle connut une évolution tant quantitative que qualitative. Après l'indépendance, tout en poursuivant sa vocation de formation et de recherche, elle connut également des changements sur les plans de l'organisation, de la structuration, et de l'orientation en matière de pédagogie et de recherche.

Dès 1998, l'université d'Alger a adopté le système des facultés puis en 2001, elle a couvert les facultés suivantes : faculté de droit, faculté de médecine, faculté des sciences économiques et de gestion, faculté des lettres et des langues, faculté des sciences islamiques, faculté des sciences sociales et humaines et faculté des sciences politiques et de

l'information. En 2003, deux (02) instituts, institut d'archéologie et institut d'éducation physique et sportive ont été intégrés à l'université d'Alger.

Au cours de l'année 2009, l'Université d'Alger se compose de trois (03) facultés, à savoir : faculté de droit, faculté médecine et faculté des sciences islamiques tout en maintenant sa dénomination de l'université d'Alger. Suite à cela et conformément au décret exécutif n°10-183 du 14 juillet 2010, elle a été remplacée par Université d'Alger 1. Suite à cela, en 2015, l'université d'Alger 1 s'est enrichie d'une quatrième faculté : faculté des sciences.

Conformément au plan d'action du MESRS et notamment à celui relatif à l'affinement des socles communs, l'université d'Alger 1 compte six (06) domaines. Chaque domaine est un ensemble cohérent de disciplines, il comprend au moins une (01) filière. Pour une meilleure lisibilité des diplômes établis par le MESRS, les offres de formation de Licence ont vu leur mise en conformité en 2015/2016 et suivit par une harmonisation des offres de formation de Master au cours des années 2017 et 2018.

L'Université d'Alger 1 est également le siège de la Conférence Régionale des Universités du centre (CRUCENTRE) présidée par le Recteur de l'Université d'Alger 1. **(CAQ, 2019/2020)**

L'organigramme de l'université se trouve dans l'**ANNEXE B**.

2. Direction d'accueil : Cellule assurance qualité :

La Cellule "Assurance Qualité" a été mise en place par la décision du recteur de l'Université n° 06/2012 du 15 février 2012, complétée par la décision d'approuver les statuts dudit comité. Cette cellule est composée de six professeurs à raison de deux pour chacune des trois facultés (Médecine, Droit et sciences Islamiques) qui composent l'Université d'Alger 1 après sa réorganisation par *Décret Exécutif n ° 09-342 du 22 octobre 2009*. **(Qualite , 2022)**

Les missions d'assurance qualité :

- Planifier, contrôler, améliorer le processus d'enseignement et soutenir les étudiants.
- Gérer et coordonner l'enseignement et l'évaluation pour les différentes unités.
- Réviser continuellement les unités.
- Pouvoir suggérer des changements au programme d'études.
- Recueillir, analyser et identifier les forces et les faiblesses et proposer des solutions.
- Utiliser des méthodes et des stratégies d'enseignement appropriées qui engagent activement les élèves.
- Suivre et améliorer les pratiques pédagogiques.
- Planification, suivi et amélioration du processus d'examen des étudiants.

- Planifier, suivre et améliorer le processus des projets de fin d'études et soutenir les étudiants diplômés.
- Planifier, coordonner, suivre et améliorer le processus de stage et assister les étudiants concernés.
- Collectez des données sur toutes les ressources, analyses les données et validez les différents besoins.
- Suggérer des mesures statistiques qui mettent en évidence l'utilisation de l'arrière-plan documentaire.
- Participer activement aux processus d'auto-évaluation au niveau collégial et départemental.

3. Terrain d'étude : La faculté des sciences.

La faculté des Sciences d'Alger 01 a été créée en 2015 par l'arrêté n° 15-480 du 25 juillet 2015, suite à la réorganisation et de la gestion de l'Université Alger 1.

La faculté des sciences regroupant en total quatre départements : sciences de la nature et de la vie, sciences de la matière, mathématiques et informatique ces trois situées au niveau d'Alger-Centre rue Didouche Mourad (l'ancienne bâtisse de l'université d'Alger) et le département d'architecture située à Tafourrah (ex Ecole du commerce). Les quatre (04) départements que regroupe la faculté des Sciences, ont un effectif total de 5778 étudiants en graduation pour l'année universitaire 2019/2020, dont 3015 inscrits en tronc commun, 1023 inscrits en cycle licence et 1740 en cycle master.

La Faculté des Sciences applique le système LMD.

Ce système présente une architecture des études en 3 grades :

- Licence (06 semestres),
- Master (04 semestres),
- Doctorat (06 semestres)

Des contenus structurés en domaines comportant des parcours types et des parcours individualisés, une organisation des formations en semestres et en Unités d'Enseignement capitalisables Toute offre de formation comporte en général quatre grandes catégories d'UE agencées de manière pédagogique.

Organisation administrative

La Faculté des sciences est placée sous l'autorité d'un Doyen d'établissement chargé de la direction et de la coordination de l'ensemble des services de la faculté et de sa représentation auprès du Rectorat. Il est assisté de deux Vice Doyens responsables respectivement vice

doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants et vice doyen chargé de la post graduation et ainsi d'un secrétaire général chargé des affaires administratives et financières. A ces divisions sont associés les services suivants administrés par des chefs de services, Il existe aussi des services spécialisés au sein de la Faculté ;

- la Cellule Informatique qui est charge du suivi pédagogique des étudiants et de l'émission des documents administratifs ou scolaires.
- Une Bibliothèque de la faculté a été dotée de plus de 1000 titres recouvrant les différentes disciplines enseignées.
- Un magasin scientifique entreposage de produits chimiques, verrerie, matériels de laboratoire. Pour accomplir ses missions, la Faculté des Sciences comporte quatre départements. Chaque département est constitué de plusieurs options d'enseignement

L'organigramme de la faculté se trouve dans l'ANNEXE C

Section 02 : Méthodologie

Le management est un vaste domaine de recherche (Al, 2014), le choix d'une méthodologie appropriée pour exécuter le processus de recherche n'est pas une tâche facile. (AISSA, 2001) le choix d'une méthode appropriée nécessite une réflexion sur un processus de choix de la méthode.

D'après (Cortés & León, 2004) la recherche scientifique vise à approfondir la connaissance d'un processus, qu'il soit théorique, pratique ou théorique-pratique, faisant partie des connaissances scientifiques et conduit à la solution de problèmes de société qui, d'une manière ou d'une autre, n'ont pas été étudiés ou dont l'investigation a abouti. Dans un autre sens.

La méthodologie est la science qui nous apprend à guider un processus particulier de manière efficace et efficiente pour atteindre les résultats souhaités et vise à nous fournir la stratégie à suivre dans le processus. (IBID)

Tout travail de recherche s'appuie sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie et présente des résultats visant à comprendre, interpréter, prédire ou transformer (Thietart, 2014)

1. Méthodologie du Travail :

Dans notre recherche nous conduisant une méthodologie de recherche basée sur une étude qualitative visant à préparer la mise en place d'un système de management pour les

organismes d'éducation/formation conformément aux exigences de l'ISO 21001 : 2018 au sein de l'université d'Alger 1 Benyoucef Benkhedda.

La recherche qualitative est un terme générique utilisé pour désigner les conceptions de perspectives théoriques. (Mohajan, 2018). Une étude descriptive et centrée sur les interprétations. Les résultats sont exprimés en mots (IBID).

L'objectif de la recherche qualitative n'est pas d'avoir un échantillon représentatif, mais un échantillon qui reflète les caractéristiques et la richesse du contexte ou de la population étudiée. La détermination des caractéristiques des participants est une étape importante car elle renseigne sur les différents interlocuteurs et les différents interlocuteurs afin d'être contacté pour participer à l'étude. Dans les méthodes qualitatives, deux qualités fondamentales sont la diversité d'expression et la présence d'individus dans l'échantillon étroitement liés au phénomène étudié. Les méthodes qualitatives décrivent et expliquent en détail des phénomènes à partir d'un nombre limité d'observations. (Sawadogo)

Tableau 7 : *Quelque outil de collecte des données qualitatives et leurs spécificités*
Quelques outils de collecte des données qualitatives et leurs spécificités

Observation	Direct	Le chercheur n'est impliqué dans aucune activité en milieu naturel. Les données sont recueillies en observant, en prenant des notes ou en tenant un journal. Le chercheur ne développe pas de relation avec les participants et ne peut donc pas explorer d'autres questions en rapport avec les observations données, à moins que cette approche ne soit complétée par un suivi. (Sawadogo)
	Participante	Le chercheur engage et observe l'environnement naturel sur une longue période de temps : l'observation systématique du comportement réel, à la fois verbal et non verbal, ou des observateurs formés utilisent un formulaire d'enregistrement structuré. Les données sont recueillies par observation, entretien, prise de notes ou tenue d'un dossier. Le chercheur développe une relation avec les participants, ce qui peut influencer les données recueillies. (Sawadogo)
Entretien individuel	Directif	dans un entretien directif, l'intervieweur pose un ensemble de questions standard prédéterminées sur des sujets particuliers, dans un ordre spécifique. Les

répondants doivent sélectionner leurs réponses dans une liste d'options. L'intervieweur peut apporter des éclaircissements sur certaines questions. Les entretiens directifs sont généralement utilisés dans les enquêtes **(Easwaramoorthy & Zarinpoush, 2006)**

Semi-directif dans un entretien directif, l'intervieweur pose un ensemble de questions standard prédéterminées sur des sujets particuliers, dans un ordre spécifique. Les répondants doivent sélectionner leurs réponses dans une liste d'options. L'intervieweur peut apporter des éclaircissements sur certaines questions. Les entretiens directifs sont généralement utilisés dans les enquêtes **(Easwaramoorthy & Zarinpoush, 2006)**

Non-directif Dans un entretien non structuré, l'intervieweur n'a pas de directives spécifiques, de restrictions, de questions prédéterminées ou de liste d'options. L'intervieweur pose quelques questions générales pour engager le répondant dans une discussion ouverte, informelle et spontanée. L'intervieweur pose également d'autres questions et/ou explore les incohérences pour recueillir des informations plus approfondies sur le sujet. Les entretiens non structurés sont particulièrement utiles pour obtenir les histoires derrière les expériences des répondants ou lorsqu'il y a peu d'informations sur un sujet. (IBID)

Source : *Elaboré par nous-mêmes à la base des définitions*

2. Méthode utilisé pour analyse des données :

Durant notre stage, nous adoptons divers outils de collecte de données, à savoir : Examen de documents, observation et entretien semi-directif, analyse des données.

2.1. Examen de documents :

Nous avons examiné plusieurs documents en interne comme le rapport d'auto-évaluation de 2020 de la faculté, et les enregistrements dans la faculté et les types de décharges dans la faculté (parce qu'elle est une grande faculté avec 5 de département)...etc.

Et dans l'externe nous avons examiné plusieurs documents, des journaux et des rapports dans l'étude de contexte interne et externe, (tel que le rapport banque mondiale, le Journal Algérien Officiel, Algérie presse service)...etc.

Les résultats de l'analyse de ces documents et les mettre dans notre côté empirique de la mise en place de la norme

2.2. Grille d'observation

Nous avons choisi cette méthode de collecte d'informations pour mieux comprendre le fonctionnement de la faculté et ces différents départements. Cela a grandement facilité notre travail de définition des différents processus et activités afin de faire une cartographie générale pour les processus. Ainsi nous choisissons cette méthode pour voir la réalité de la gestion dans cette institution et les différents risques et opportunités disponibles également.

2.3. Entretien semi-directif

Nous avons conduit des entretiens semi directifs avec les différents responsables de la faculté, et les départements a pour but d'identifier les processus de cette dernière et les éléments d'entrée, les activités principales et les éléments de sortie comme la norme elle dit dans ces exigences. Voir le guide d'entretien dans l'**ANNEXE A**.

2.4. Analyse des données

Pour analyser les données que nous avons recueillies dans notre étude de recherche, nous avons créé nos propres fichiers Word et Excel pour structurer ces données.

Dans la première phase de notre étude, nous avons créé des documents Word pour SWOT et PESTEL et placé les données dans chaque cellule d'intérêt.

Dans la deuxième étape, nous avons construit les données d'entretien dans des fichiers de word (les fichiers de processus que nous avons introduits dans la partie expérimentale de notre étude).

Conclusion du chapitre II

Dans ce chapitre nous présentons deux sections la 1ère section l'organisme d'accueil c'est l'université Alger 01 Benyoucef Benkhedda et la direction d'accueil la cellule assurance

qualité de l'université et le terrain de mise en place d'un SMOE selon la norme *ISO 21001* version 2018 c'est la faculté des sciences. Et aussi dans la 2^{ème} section on a présenté l'approche qualitative de notre recherche et ces différents outils.

Donc Nous pouvons passer au chapitre 03 et le dernier c'est la partie pratique de notre recherche.

**CHAPITRE III: LA MISE EN PLACE
DE SMOE AU NIVEAU DE
L'UNIVERSITE.**

Introduction du chapitre II

Ce chapitre est basé sur deux sections, la première section est une exposition de l'analyse stratégique et les outils qui nous sommes utilisés SWOT et PESTEL et aussi les missions, les visions et les valeurs de l'université en générale et la faculté plus précisément, la deuxième section c'est les processus et le système documentaire qui nous construisent dans la faculté et aussi des documentations en collaboration avec « la faculté de médecine » ¹

Section 01 : Démarche de mise en œuvre du SMOE

1. Diagnostic de l'état actuel

Le diagnostic qualité est l'examen systématique de l'état de la faculté en termes de qualité pour évaluer son état, identifier ses forces et ses faiblesses et proposer des mesures d'amélioration, en tenant compte de son économie, de sa technologie et de ses caractéristiques de contexte humain.

A partir de l'observation des activités dans la faculté on a constaté qu'il n'existe pas un système documentaire de qualité, il existe que des enregistrements (des preuves).

2. Plan d'action

Dans la partie théorique nous avons mis la méthode de mise en place de cette norme, d'après les experts de qualité la durée de mettre en place la norme *ISO 21001* de 18 mois jusqu'à 30 mois.

En consultation avec la tutrice de stage et en raison du peu de temps, nous avons décidé de commencer à mettre en place les exigences que nous avons trouvées qui étaient les plus importantes,

Les exigences que nous avons choisies dans le tableau suivants :

¹ La faculté de médecine : l'une des 5 facultés de l'université Alger 01

Tableau 8 : le plan d'action de la mise en place de la norme ISO 21001

Exigences de la norme	Plan d'action
- 4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte.	- Analyse PESTEL et SWOT
- 4.4 Système de management pour les organismes d'éducation (SMOE).	- Les fiches processus - Identification des processus - La cartographie des processus
- 5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme.	- Les fiches des postes
- 5.2 Politique	- Rédaction de la politique qualité

Source : Elaboré par nous-mêmes

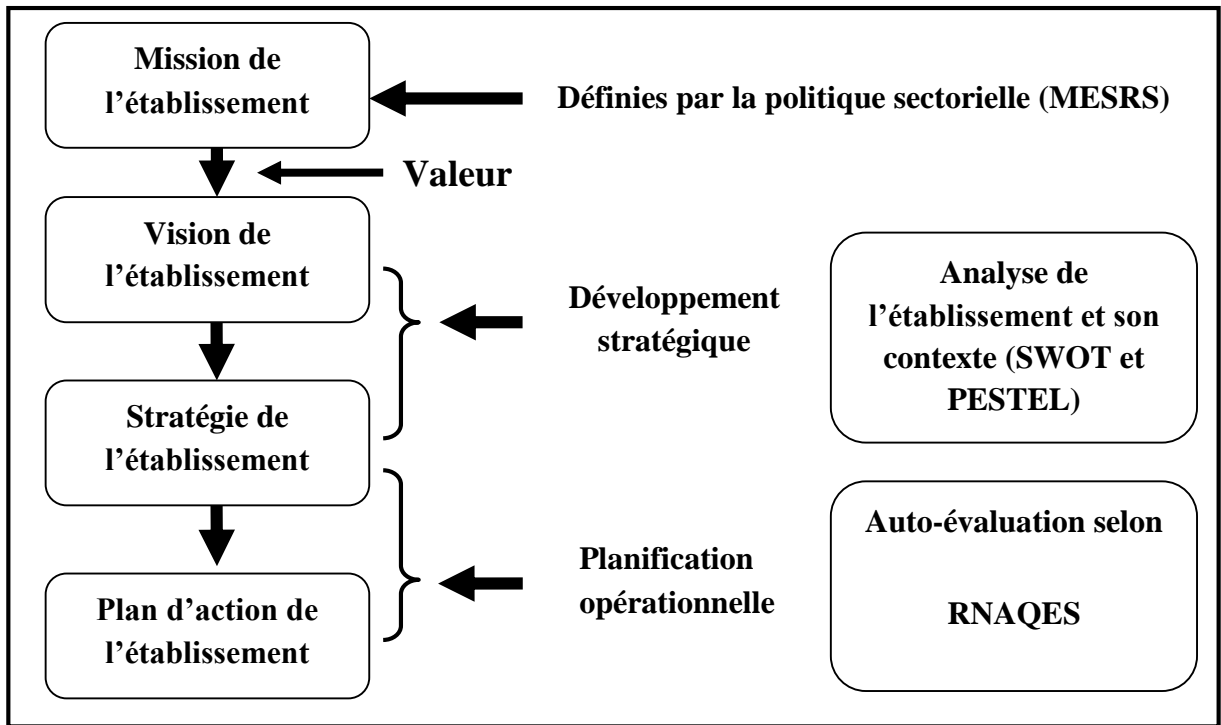
3. Exécution du plan d'action

3.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte.

Nous avons fait une analyse du contexte externe (PESTEL), et le contexte interne (SWOT à partir les résultats de rapport d'auto-évaluation 2020).

Le schéma suivant présente les différentes étapes stratégiques dans les établissements supérieurs

Figure 8: Schéma représentant les différentes étapes stratégiques dans les établissements supérieures



Source : *Elaboré par nous meme a la base de (Hamidouche, 2020)*

3.1.1. Analyse PESTEL de l'université Alger 1 :

Dans cette analyse nous avons faire la collecte des données par l'analyse des documents qui nous avons collecté sur les sites internet des différents établissements et les organismes officiels national et international (Banque mondiale, Algérie Presse Service.....etc.)

Dans l'analyse PESTEL nous avons traité à la fois au niveau nationale et au niveau international aussi.

1 - Analyse Politique :

Tableau 9 : Fiche technique sur l'analyse politique de l'Algérie

<p>Nature du régime : République. Indépendance : 05 Juillet 1962. Président de la république : Président Abdelmadjid TEBOUN (Depuis 2019 - Aujourd'hui). Ministre de l'enseignement supérieur : Pr. Abdelhakim BENZIANE. Recteur : Pr. Abdel Hakim BENTELLIS</p>

Source : *Elaboré par nous mêmes*

National :

- Une stabilité politique et sécurité.

- Budget de fonctionnement pour 2022 pour le département ministériel de l'enseignement supérieur et recherche scientifique. (400.051.187.000 DA)
(JORADP, 2021)
- Augmentation du budget désigné au ministère de l'enseignement supérieur dans la Loi de financement 2022 ; 370.596.356.000 DA en 2021 (373.838.556.000 DA **(JORADP L. n.-1., 2020)** après la loi de financement complémentaire de juin 2021), 400.051.187.000 DA en 2022.
- Engagement du Président de la République pour le parachèvement de l'édifice institutionnel par le plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du président de la république et certains de ses points sont les suivants :
 - Renforcement du capital humain notamment à travers l'amélioration de la qualité de l'enseignement, de la recherche scientifique et de l'innovation ainsi que par le développement des compétences et de l'adéquation formation/emploi.
 - Formation orientée du monde économique en fonction des besoins socio-économiques.
 - Développement des secteurs porteurs de développement et de croissance économiques ; secteur énergétique et du secteur minier, les secteurs en relation avec la sécurité alimentaire, les secteurs en relation avec la sécurité sanitaire et la santé public avec l'exploitation des moyens technologiques et de l'intelligence artificielle dans le développement de ces secteurs.
 - Transformation économique pour parvenir à une économie de la connaissance.
 - Soutien pour les start-up (notamment celles issues d'étudiants). (Plan-d-action-du-gouvernement, 2021)
- Création d'un nouveau de la comite nationale de labellisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs » et fixant ses missions, sa composition et son fonctionnement. de l'économie de la connaissance et startup **(JORADP, 2021)**
- Lancement des politiques d'assurance qualité nécessaires en vue de répondre aux enjeux de la compétition internationale et d'harmoniser les structures de formation de l'enseignement supérieur (RNAQES).

International :

- Coopération international pour les échanges des étudiant et pour les recherche scientifique.
- L'application du processus de Bologne (système LMD) dans le système des institutions d'éducation supérieur.

- Participé à l'étude de faisabilité sur l'évaluation des résultats de l'enseignement supérieur par L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)

2 - Analyse Économique :

Tableau 10 : Fiche technique sur l'analyse économique

PIB : 144 milliards USD (2021) (**Trésor-International - ALGÉRIE - Indicateurs et conjoncture, 2021**)

PIB/Habitant : 3 306,9 USD (2020) - (**Banquemoniale- indicator, 2020**)

Croissance du PIB réel (en %) : 0,8% en 2019, -4,9% en 2020, 3,2% en 2021, 2,4% en 2022

Taux de croissance : 4,1 % en 2021 - (**Banquemoniale- indicator, 2020**)

Balance commercial : 1,571 milliard de dollars à fin septembre 2021 (**APS, 2021**)

Principaux clients : Italie (14,44%), France (13,24%), Turquie (10,12%), Chine (8,46%) - (**APS, 2021**)

Principaux fournisseurs : la Chine (18,33%), la France (9,72%), Allemagne (6,89%), Italie (6,25%) - (**APS, 2021**)

Production pétrolière : 911.000 barils par jour, (899.000 baril/jour en 2020) (**APS, 2021**)

Cours mondial du baril de pétrole : 70,89 dollars en 2021, (42,12 dollars/baril en 2020) (**APS**)

Contraction économique : 4,9 % en 2020 (**FMI**)

Chômage (fin de période, en %) : 11,4 % en 2019

Inflation (moyenne, en %) : 2,0 % en 2019, 2,4 % en 2020, 6,5%% en 2021, 7,7 % en 2022. (**FMI communiqué de presse n° 21/341**)

Source : Elaboré par nous même

- Un ensemble de politiques économiques bien calibrées afin de favoriser la stabilité macroéconomique et de promouvoir une croissance durable, résiliente et inclusive (**FMI**).
- Politique monétaire bien calibrée, associée à une plus grande flexibilité du taux de change (**FMI**).
- Perspectives économique : une relance et un renouveau économiques est déclarée dans le plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du président de la république ;
 - Modernisation du système bancaire et financier,
 - Réforme du Secteur Public Marchand (SPM) et de la gouvernance des entreprises publiques,
 - Amélioration de l'attractivité du climat d'investissement,
 - Promotion du cadre de développement de l'entreprise et de l'entrepreneuriat,

- Renforcement de l'intégration du secteur informel dans le circuit légal,
- Développement du foncier économique et optimisation de son exploitation,
- Renforcement de l'économie de la connaissance, de la R&D et de l'innovation,
- Accélération de la transition numérique et développement des start-up,
- Le soutien au développement des Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises (TPME).
(Plan-d-action-du-gouvernement, 2021)
- Le développement des compétences et l'adéquation formation-emploi.
- La promotion de l'emploi et soutien à la création d'activités.

International :

- Coopération Internationale dans le domaine de la concurrence ; notamment la coopération qui s'est développée au sein de forums internationaux comme ;
- Le groupe intergouvernemental d'experts du droit et de la politique de concurrence,
- Le comité de la concurrence de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique),
- Le groupe de travail de l'OMC (Organisation mondiale du commerce)
- Le Réseau International de la concurrence (RIC).
- Le Conseil Economique et Social de la Ligue des Etats Arabes (C.E.S)
- Accord euro-méditerranéen établissant une association entre la République algérienne démocratique et populaire et la Communauté Européenne et ses Etats membres.

3- Analyse Sociologique :

Tableau 11 : *Fiche technique sur l'analyse social en algérie*

Données géographiques :

Superficie : 2.381.741 km

Capitale : Alger (2 988 145 habitants en 2018) (APS)

Villes principales : Oran (1 584 607 habitants), Sétif (1 496 150 habitants), Batna (1 128 030 habitants), Blida (1 009 892 habitants), Constantine (943 112 habitants). **(Populationdata, 2022)**

Langue(s) officielle(s) : Arabe, Tamazight, (Français couramment parlé) **(Countrymeters, 2022)**

Monnaie : Dinar Algérien (1 euro = 156.19 DA) (en Mars 2022)

Population (2022) : 45 307 017 d'habitants (Population masculine : 50,5%, Population féminine : 49,5%). (Nations Unies)

Croissance démographique (2020) : 1,84% (**Banquemondiale- indicator, 2020**)

Densité (2020) : 18,41 d'habitants/km² (banque mondial)

Espérance de vie : 74.5 ans (**Countrymeters, 2022**)

Religion(s) : Islam (98.0 %), Agnosticisme et Athéisme (1.8 %), autre (0.2 %). (**Countrymeters, 2022**)

Indice de développement humain : 0,759 / 1 (2018) (**Countrymeters, 2022**)

Indice de fécondité : 3,00 enfants / femme (2019) (**Countrymeters, 2022**)

Taux de natalité : 23,80 ‰ (2019) (**Countrymeters, 2022**)

Taux de mortalité : 4,55 ‰ (2019) (**Countrymeters, 2022**)

Taux de mortalité infantile : 21,00 ‰ (2019) (**Countrymeters, 2022**)

Le taux de chômage : 11,4% de la population active. (**Organisation internationale du travail, 2019**)

Source : Elaboré par nous a l'aide des sites officiels (Aps, Joradp, Banque mondial)

4- Analyses Technologique :

A l'échelle nationale :

- L'ouverture de l'université algérienne vers les nouvelles technologies de l'information et communication (TIC), notamment en dispensant des cours en ligne. (**APS, sante-science-technologie, 2021**)
- Les plateformes de l'enseignement en ligne (Moodle).
- Système nationale de documentation en ligne SNDL.
- La Sous-direction du développement technologique et de l'innovation au sein de la *Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (DGRSDT)*.
- Créer une commission chargée de l'évaluation technique des projets d'acquisition et de mise en œuvre d'équipements informatiques du Secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (CEQUIES). (**Mesrs, 2017**)
- Partenariats Technologiques : Dans le cadre de son approche stratégique visant à renforcer l'activité de recherche et développement et la coopération avec le secteur social et économique en développant et en déployant des solutions technologiques nouvelles et innovantes, le CDTA est entièrement dédié à divers partenariats technologiques. (**Cdta**)

A l'échelle internationale.

- Le programme DIGITAQ. (**Digitaq**)
- Le programme d'enseignement et un cadre pour la formation continue des enseignants « technologies de l'information et de la communication en éducation » (**Anderson & Van Weert**)
- Le Consortium National Pour la Participation de l'Algérie à la Mission Spatiale Internationale JEM-EUSO. (**Cdta, valorisation/partenariat/les-conventions**)
- La Collaboration DGRSDT-NIMS. (**Cdta, valorisation/partenariat/les-conventions**)

5- Analyse Environnementale :

À l'échelle nationale :

- Lois sur la protection de l'environnement.
- La stratégie nationale de sensibilisation, d'éducation et de communication environnementales.
- Procédé de renforcement de l'éducation à l'environnement. (accord ministériel entre le ministère de l'environnement et le Ministère de l'Education Nationale).
- Signature de convention- cadre entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et le Ministère de l'Environnement (Mesrs, 2021)
- Programmes national des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique
- Efforts par le Gouvernement dans la mise en place d'une politique de transition énergétique visant à la réduction de l'utilisation des énergies fossiles, tout en tablant sur des modèles de consommation basés sur l'efficacité énergétique (Aps, 2021)
- Engagement de l'Algérie à poursuivre ses efforts pour l'atteinte des Objectifs de développement durable. (Aps, 2021)
- Suivi et soutien pour la redynamisation des Clubs de l'environnement.
- Augmentation de la prise de conscience des problèmes environnementaux dus à l'empreinte carbone.
- Les engagements de l'Algérie dans sa lutte contre les changements climatiques ;
- Plan d'Action du Gouvernement
- Le Plan National Climat PNC porte sur les actions devant être mis en oeuvre par l'Algérie pour respecter ses engagements en matière de lutte contre les changements climatiques continus dans sa Contribution Déterminée au niveau National (CDN) afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

- L'activité et l'efficacité des agences et organisme gouvernementales dans le domaine de l'environnement et du développement durable, comme ;
 - Observateur national de l'environnement et du développement durable ONEDD
 - Agence national des déchets AND
 - Le conservatoire national des formations a l'environnement CNFE
 - Le centre national des technologies de production plus propres CNTPP
 - Le commissariat National du Littoral CNL

À l'échelle internationale :

- Accord et Projets inscrits dans le Cadre de la coopération Internationale (**Me, 2022**)
- Accord-cadre entre l'UICN et l'Algérie pour le renforcement de la Coopération en matière de préservation des Ecosystèmes Naturels et d'adaptation aux changements climatiques. (**Me, 2022**)
- Contribution de l'Algérie dans la promotion et l'accélération de l'intégration économique régionale et développement durable.
- Participation aux Conférences africaine et international sur l'environnement.

6- Analyse législative :

A l'échelle nationale :

Le législateur algérien a fixé des lois réglementaires pour le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en général avec une charte d'éthique et de déontologie universitaires (JORAPD) et mettre des lois spécifique pour l'université Alger 01 Ben Youcef Ben Khedda.

Les listes des lois et des décrets et les arrêtées ce sont dans l'**ANNEXE E**

Législation internationale : Convention mondiale sur la reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur UNESCO. (**UNESCO**)

Les États arabes adoptent une nouvelle convention régionale sur l'enseignement supérieur. (**UNESCO**)

PESTEL en relation avec l'université :

Après avoir mis tous les facteurs et variables qui existent dans macro -environnement de l'établissement d'universitaire d'Alger 01, On peut dire de ce qui se cache dans *l'analyse politique* externe que l'établissement est actifs dans des conditions appropriées pour mener à bien sa tâche principale afin de contribuer aux plans courts au moyen de développement dans la formation et la réhabilitation intellectuelle tout en accompagnant la transformation des idées en projets économiques tout en ouverture sur le monde en général. En ce qui

concerne le *facteur économique*, les établissements nationaux d'enseignement supérieur est partie intégrante du contexte national, et tout ce qui touche à l'économie à un impact sur l'établissement, même de façon minime. Par conséquent, tous les facteurs sont importants à identifier afin de clarifier l'environnement dans lequel l'étudiant est actif après l'étude universitaire et aussi l'université avec les organismes économiques et entreprises. La situation représente actuellement un état d'équilibre dans tous les facteurs, qui a ajouté un facteur de stabilité relativement fixe. Quant au *facteur sociologique*, c'est le même contexte de l'économie en termes d'équilibre et de stabilité maîtrisée qui permet à tous les secteurs d'identifier relativement toutes les études statistiques permettant d'établir et d'actualiser périodiquement les stratégies, notamment les établissements universitaires en générale et l'université d'Alger 1 en particulier par rapport à ses environnement qui croît à un rythme identifiable afin de prendre les décisions appropriées accompagnant cette croissance.

Du fait du *facteur technologique*, l'université progresse significativement dans l'utilisation des outils technologiques, notamment celles liées à la pédagogie, en mettant à disposition des plateformes d'enseignement à distance comme Moodle, notamment après la période de l'épidémie, ainsi que le système national de documentation en ligne SNDL, ainsi que diverses coopérations nationales et internationales telles que DIGITAQ. En ce qui concerne le facteur écologique, l'Université algérienne en générale et l'université Alger 1 ca fait partie de ce contexte , cherche à atteindre les objectifs de développement durable en sensibilisant et en intégrant certains module et cours d'enseignements dans l'aspect lié à cet environnement *écologique* d'une part, et d'autre part, l'université a plusieurs accords avec des institutions actives dans l'activité environnementale afin d'échanger des expériences et de coopérer au niveau interne et externe du pays. Enfin, l'aspect *juridique* est la base sur laquelle reposent toutes les établissements universitaire en termes de décisions et de transformations qui se produisent dans ce secteur et à l'université Alger 01 également.

3.1.2. Les missions, les visions et les valeurs.

L'orientation stratégique est essentielle pour s'assurer que les activités des employés sont harmonisées avec les missions et la vision de l'organisation, dans le cas des établissements d'éducation et de l'enseignement supérieur ces missions et vision sont bien identifiées dans les lois réglementaire du pays, on mention :

Missions l'établissement :

Dans le domaine de la formation supérieure les missions fondamentales de l'université sont, notamment :

- la formation des cadres nécessaires au développement économique, social et culturel du pays.
- l'initiation des étudiants aux méthodes de la recherche et la promotion de la formation par et pour la recherche.
- la contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement.
- la participation à la formation continue.
- la contribution à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique.
- la promotion et la diffusion de la culture nationale.
- la participation au renforcement du potentiel scientifique national.
- la valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique.

La participation au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement. (JORAPD, 2003)

Principales **missions** de formation :

- Formation supérieure en graduation et en post graduation.
- Formation des cadres pour le développement économique, social et culturel du pays.
- Formation par et pour la recherche des jeunes chercheurs.
- Contribution à l'acquisition, le développement et la diffusion généralisée du savoir et des connaissances.
- Participation à la formation continue.
- Principales missions de recherche et de développement technologique : Contribution à l'effort national de recherche scientifique et le développement technologique.
- Promotion et la diffusion de la culture nationale de recherche scientifique.
- Participation au renforcement du potentiel scientifique national.
- Valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique.
- Participation au sein de la communauté scientifique et culturelle à l'échange des connaissances et à leur enrichissement. (IBID)

Vision de l'établissement :

- Le développement du capital humain est un enjeu prioritaire.

- La formation des cadres et le transfert des connaissances vers le secteur socio-économique sont indispensables pour le fonctionnement et le développement du pays.

Valeur :

Ces valeurs étaient notamment définies comme :

- La gratuité des études universitaires.
- l'engagement à poursuivre la vérité.
- la responsabilité de partager la connaissance.
- la liberté de pensée et d'expression.
- l'analyse rigoureuse des preuves et le recours à une argumentation raisonnée pour atteindre une conclusion.
- la volonté d'écouter les autres points de vue et de les juger sur leurs mérites.
- la prise en compte de la façon dont nos propres arguments seront perçus par les autres.
- la volonté de tenir compte des implications éthiques de certains résultats et de certaines pratiques.

Tableau 12 : Les valeurs de l'établissement

Les valeurs Démocratiques	Les valeurs sociales	Les valeurs liées aux personnes
--------------------------------------	-----------------------------	--

▪ Primauté du droit	▪ La loyauté : Elle implique une adhésion à la mission de l'université et entraîne la défense de celle-ci.	▪ Empathie/compassion
▪ Soutien de la démocratie		▪ Civilité/courtoisie
▪ Respect des institutions	▪ La solidarité : Tous les membres doivent s'associer pour le bien-être de l'institution	▪ Tolérance
▪ Démocratiques		▪ Ouverture d'esprit
▪ Intérêt public	▪ Le dialogue : Les membres de la communauté universitaire doivent dialoguer même s'ils sont dans des positions controversées.	▪ Solidarité/participation
▪ Transparence		▪ Sincérité
▪ Neutralité/impartialité politique	▪ L'entraide : Afin d'atteindre des objectifs communs les partenaires doivent travailler ensemble	▪ Modération
▪ Responsabilité	▪ L'interdisciplinarité : Elle s'avère de plus en plus nécessaire pour le développement et la transmission des connaissances	▪ Bienséance
	▪ La collaboration : Le travail en commun favorise le savoir	▪ Raison
		▪ Humanité
		▪ Courage

Source : élaboré par nous à la base de (McNay, 2007)

Les valeurs professionnelles :

La mission de l'université est de veiller à instaurer un climat de respect, de liberté et de responsabilité et de développer les valeurs suivantes :

- **La responsabilité et la compétence :** Les notions de responsabilité et de compétence sont complémentaires. Elles se développent grâce à une gestion démocratique et éthique de l'institution universitaire. Cette dernière garantit un bon équilibre entre le besoin d'une administration efficace et celui d'encourager la participation des membres de la communauté universitaire en associant l'ensemble des acteurs de l'université au processus de prise de décision. Cependant, les questions scientifiques restent du ressort exclusif des enseignants-chercheurs.
- **L'intégrité scientifique :** garantie du caractère honnête et scientifiquement rigoureux de toute production de connaissances.

- **La propriété intellectuelle** : respect des droits de tout producteur d'idées et de tout inventeur en s'interdisant toute forme de plagiat
- **La probité et l'équité** : La quête de la probité et de l'honnêteté signifie le refus de la corruption sous toutes ses formes. Cette quête doit commencer par soi avant d'être étendue aux autres. Le développement de l'éthique et de la déontologie doit ainsi refléter des pratiques exemplaires.
- **La responsabilité académique, citoyenne et sociale** : former dans le respect des valeurs humanistes
- **Le désintéressement** : détachement de tout intérêt personnel en se préservant de tout conflit d'intérêt.
- **La confidentialité** : Ne pas divulguer des informations même si elles sont accessibles à d'autres personnes.
- **L'imputabilité** : Les personnes doivent être conscientes que lors de l'exercice de leurs fonctions elles sont responsables de leur bonne comme de leur mauvaise gestion.
- **L'impartialité** : Il s'agit d'être ouvert aux idées des autres et soucieux de les comprendre.
- **La liberté académique** : c'est le fondement de toute activité d'enseignement et de recherche. Elle garantit le respect d'autrui, l'expression d'opinion critique sans risque de censure ni contrainte.
- **Le respect mutuel** : Tous les membres de la communauté universitaire doivent s'interdire toute forme de violence physique ou verbale.
- **Respect de l'environnement et du développement durable** : les 17 objectifs de développement durable à l'horizon 2030 adoptée en septembre 2015 par les 193 états membres des nations unis (agenda 2030) ; Cf. à l'objectif 4 : 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.
- **Respect des franchises universitaires** : Toutes les parties prenantes de la communauté universitaire contribuent, dans tous leurs comportements, au rehaussement des libertés universitaires de telle sorte que soient garanties leur spécificité et leur immunité. Elles s'interdisent de favoriser ou d'encourager les situations et les pratiques qui peuvent porter atteinte aux principes, aux libertés et aux droits de l'université. Par ailleurs Elles doivent s'abstenir de toute activité politique partisane au sein de tous les espaces universitaires.

- **Décloisonnement des disciplines et du savoir** : faire dialoguer les disciplines et les savoirs Intégrés à la communauté scientifique nationale et internationale afin de s’ouvrir au monde.
- **La réflexivité** : s’interroger sur ses objectifs, ses pratiques et ses méthodes afin de répondre aux attentes et aux besoins de son environnement comme de ses membres, personnels et étudiants.
- **L’exigence de vérité scientifique** : d’objectivité et d’esprit critique : La quête et la possibilité de l’interrogation des savoirs que l’Université transmet et produit ont pour principes fondamentaux la recherche de la vérité scientifique et l’esprit critique. L’exigence de vérité scientifique oblige à la compétence, à l’observation critique des faits, à l’expérimentation, à la confrontation des points de vue, à la pertinence des sources et à la rigueur intellectuelle. La recherche scientifique doit être fondée sur la probité académique.

3. Analyse SWOT :

Après l'analyse externe qui nous avons fait, et grâce à le rapport de l’auto-évaluation qui nous a été procuré par le responsable d'assurance qualité qui contient l’analyse interne de l’établissement selon le référentiel d’assurance qualité, nous avons classé ces analyses dans la matrice SWOT (les forces et les faiblesses de l'interne et les opportunités et les menaces de l'externe).

Tableau 13 : Matrice SWOT

	Forces	Faiblesses
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • Enseignant motivé • Large panel des disciplines couvrant des sciences (SNV. SM. ARCHITECTE, INFORMATIQUE ET MATHÉMATIQUE). • Des disciplines qui couvrent les axes stratégiques nationaux. • Sensibilisation a la qualité de staff de Management et il y a un RAQ. • Engagement de top management dans la démarche de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure (ancienneté, disparité de répartition entre les départements, pauvreté de plateau technico-pédagogique, température, absence d’une seule unité physique...etc.) • Main d’œuvre (plan de gestion RH administratif et des enseignants ex: lenteur des décisions d’évolution pour les enseignants enseignement en ligne , prévision d'occupation d'un poste vacant suite à l'évolution de carrière.

	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimoine immobilier ancien et unique. • Présence des procédures. • Existence d'un serveur propre a la faculté. • Jardin botanique. • Localisation dans une université ancienne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de développement et de visibilité des procédures • Besoin d'un programme de maintenance préventive et curative des plateaux administratifs et technico-pédagogique et des espaces verts y compris le jardin botanique. • HSE et sécurité biologique.
EXTERNE	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> • Localisation au centre ville. • Proximité d'un large tissu d'activité socio-économique. • Localisation dans une université multidisciplinaire (science humaine, sciences médicales...) • Coopération international (ESAGOV,DIGITAQ...etc.) • Renforcement de l'enseignement en ligne. • Expertise. • Renforcement de l'échange des universités nationales. • Dispositif de la DGRST de soutien des doctorant s et master. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail • Chômage des diplômés • Concurrence entre les établissements éducatifs. • Manque de relation avec le milieu socio-économique • Absence de connexion avec les alumni

Source : élaborer par nous a l'aide de la tutrice de stage

3.2. Système de management pour les organismes d'éducation (SMOE) (*approche processus*)

3.2.1. Identification des processus

L'article 4.4 dans la norme *ISO 21001 : V 2018*, dit que L'établissement doit déterminer ces processus nécessaires au Système de management des organismes d'éducation et leur application à tous les niveaux , Identification des éléments d'entrées et les éléments de sorties et les activités de ces processus, leur interactions, ainsi les ressources nécessaire pour ces

processus, Il faut aussi d'identifier les indicateurs de performance des processus, attribution les responsabilités de ces processus.

Nous avons réalisé une identification des processus du Système de management des organismes d'éducation, cette identification est réalisée suite à l'analyse des documents Internes ainsi la consultation de notre tutrice le *RAQ de l'université*. Nous avons identifié 13 processus que nous avons classés en trois catégories selon leurs finalités et organisés sous forme d'une cartographie des processus.

Dans les processus de management il y a 03 processus, dans le cœur métier de la faculté il y a 05 processus et les processus de support il y a 05 processus. La nomenclature de ces processus reste les même que les noms des fonctions/services de la faculté pour que les personnels, travail plus à l'aise dans la nouvelle démarche processus.

Dans ce chapitre, en raison du peu de temps, il a été décidé de mettre trois fiches processus, chaque processus dans « une famille de management ».²

Les processus de management :

Dans les processus de management il y a 3 processus : amélioration et assurance qualité, orientation stratégique et pilotage, pilotage organisationnel. Chaque processus il avait une finalité, des éléments d'entrée et des éléments de sortie. Ces processus aident pour bien gérer la faculté.

Les processus de réalisation :

Les processus de réalisation ce sont : suivi des enseignements, préformations (inscription), formation, évaluation, recherche et valorisation. Ces processus c'est le cœur métier de la faculté.

Les processus de support :

Dans les processus de support il y a 5 : processus de GRH, Gestion des Moyen, Maitrise financière , système d'information et informatique.

Chaque processus avis des missions, une finalité et des éléments d'entrée qui traduisse à des éléments de sortie après les activités du processus.

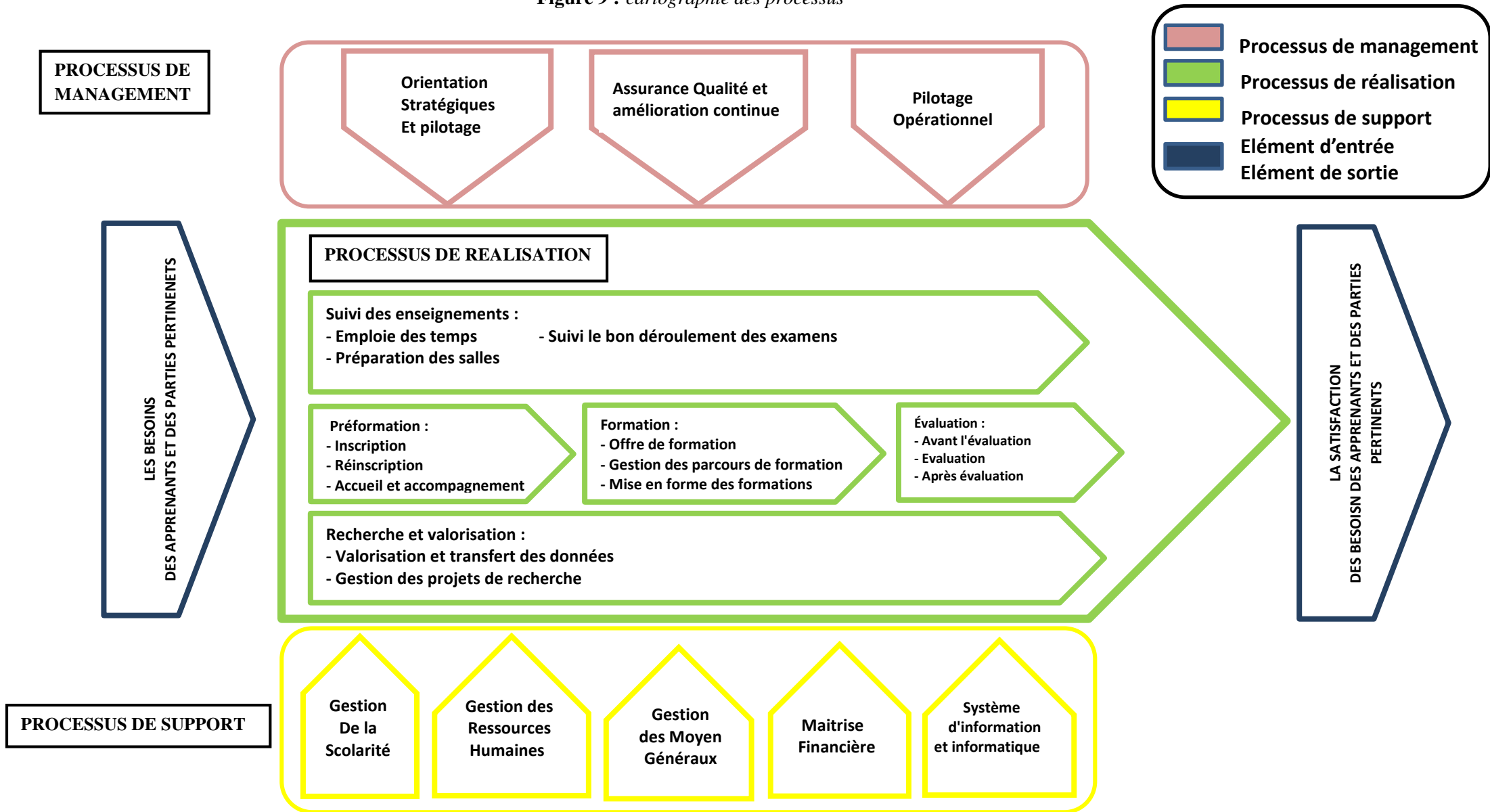
3.2.2. Cartographie des processus :

Après l'identification des processus nous avons construire une cartographie des processus c'est une carte de 3 niveaux, les processus de management centrés au sommet et dirigés

² Il y a 3 types des familles de processus : les processus de management, les processus de réalisation et réalisation

vers le bas, les processus de support sont centrées en bas et les sorties en haut et les processus viennent des entrées à gauche vers les sorties à droite.

Figure 9 : cartographie des processus



Source : élaboré par nous même

3.2.3. Documentation des processus (les Fiches processus).

L'article 4.4.2 la norme iso 21001: 2018 exige de documenté les informations des processus dans des fiches (fiches processus).

Nous avons choisi 3 fiches processus, une dans chaque famille de processus :

- Fiche processus management " assurance qualité et amélioration "
- Fiche processus réalisation " évaluations "
- Fiche processus support " scolarité "

Fiche processus management – processus assurance qualité et amélioration :

Ce processus est la force motrice de la faculté, à travers l'assurance et l'amélioration continue de la formation existante, ainsi que l'amélioration des services administratifs pour les étudiants grâce à l'élaboration des plans de correction et de prévention. Grâce à la rencontre avec notre tutrice "le RAQ de l'université", elle nous a donné un ensemble de documents et des informations, à partir desquels nous avons conclu le travail de ce processus.

La fiche descriptive de ce processus se trouve dans **l'ANNEXE D**

Fiche processus réalisation- processus évaluations :

La fiche processus de ce processus est rempli par une collaboration avec le RAQ de la faculté de médecine et son équipe, nous avons formé l'équipe de médecine sur l'approche processus et ils ont identifié les éléments d'entrées l'activité et les éléments de sortie du processus, ils ont aussi identifié les ressources nécessaire du processus et ils ont élaborée des logigrammes sur les différents étapes de l'évaluation.

Fiche processus support- processus scolarité :


Ce processus est très important pour le fonctionnement de ce système éducatif SMOE. Toutes les interactions avec le client de l'établissement (étudiants), toutes les réclamations, les demandes des papiers... Etc. Ont lieu dans ce processus, donc le service doivent être de qualité. Nous avons rempli la fiche processus grâce aux informations obtenues lors de l'entretien semi-directif que nous avons mené avec le chef de service de la scolarité.

La réponse du interviewé du processus scolarité :

Interviewé ; Chef de service de la scolarité de la faculté	
Les questions	Les réponses
À quoi sert le processus dont vous-êtes en charge ? Quelle est sa mission ?	<i>« Dans notre service, nous, mon équipe et moi-même, chef de service, sommes en charge du service de la scolarité, pour la mission, on peut dire que la mission du service de la scolarité est d'assurer les actes de gestion dès l'arrivée de l'étudiant à l'université à son départ dans la vie professionnelle , en d'autres termes de l'inscription a la délivrance des diplômes».</i>
Quel est le fait générateur du fonctionnement du processus ? (Qu'attendent les apprenants de vous ?)	<i>« Notre service est principalement en relation direct avec les étudiants, Nous sommes le premier service vers lequel l'étudiant se tourne s'il a besoin d'informations, de documents académiques ou d'Orientation pour régler leurs problèmes ».</i>
Quelles sont données d'entrée nécessaires au fonctionnement du processus ? Et à qui parviennent-elles ?	<i>« Au niveau de ce service on réception ; le programme et l'emploi du temps. plainte de l'étudiant. informations sur l'étudiant, les dossiers d'examen comme le PV d'examen et la liste des étudiants, les demandes comme ; demande d'un congé académique, quitus étudiant, demande de rectification pour régler les erreurs au niveau du nom, prénom et etc. , demande d'un certificat de scolarité ; ou duplicata, demande de retrait de l'original du relevé de notes du BAC, demande d'un congé académique, Les informations pour ouvrir les compte sur le site /Moodle, ces éléments sont proviennent de l'étudiants la source de ces revenus provient des étudiants et des professeurs, et ils sont en contact avec le département d'enseignement des départements ».</i>
Quels sont les services/fonctions contributeurs de ce processus ?	<i>« Les services et fonctions qui ont une contribution à ce service sont le service des stages, le service de suivi des enseignement, , le doyen, le doyen adjoint et le secrétaire général »</i>
Quelles sont les grandes activités de ce processus ? Pouvez-vous nous les décrire globalement ?	<i>« L'une des plus grandes activités que nous faisons est l'activité d'inscription en début d'année pour les nouveaux bacheliers et les étudiants des autres années, qui est également fait en parallèle avec les activités des délibérations et de la remise des relevé et diplômes qui font pression sur le service de scolarité, et il est possible d'ajouter les activités de la période d'examens comme activité principale durant l'année dans une moindre mesure »</i>
De quelles principales ressources avez-vous besoin pour faire fonctionner le processus ? (Personnel, Matériels, Informations, Infrastructure, Environnement...)	<i>« par rapport aux ressources, on commence par les ressources humaine, qui a besoin d'au moins quatre personnes, dont le chef de service, pour une bonne gestion et une maîtrise de la pression lors des jours de pointe. Pour le matériel, il lui faut des outils bureautiques comme ordinateur, imprimante et etc. quant à l'environnement de travail, il a besoin d'hygiène et doit être nettoyé »</i>
Quelles sont les compétences et formations requises pour travailler sur l'une des activités de ce processus ?	<i>« pour les compétences et formations nécessaires, technicien supérieur dans l'informatique est nécessaire mais on a des ingénieurs et des licenciés en informatique dans ce service et c'est suffisant pour mener à bien les activités de ce service »</i>
Quels sont les risques associés au processus ? Comment sont-ils maîtrisés ? Comment surveillez-vous le bon	<i>« Les risque lié à ce processus, il existe un risque de perte de documents dû à un mauvais archivage, et un risque de détérioration ou de dysfonctionnement du matériel de travail de bureau, et il existe également une incompréhension des besoins de l'étudiant, ce qui perturbe la rapidité de réponse. à la demande, et enfin, une mauvaise</i>

déroulement des séquences/activités ?	<i>communication entre les départements, pour maîtriser ces risque Il excite la base de données pour surveillance et contrôle .Pour l'étudiant, il doit accueillir r et orienter les étudiants vers les services selon ses besoins. En suite au suivi du bon déroulement des activités, il se fait automatiquement dans chaque service. »</i>
Comment mesurez-vous si oui ou non ce processus remplit bien sa fonction ?	<i>« On peut mesurer l'efficacité de ce processus selon le nombre des réclamations déposées ou d'erreurs commises par les employés du service, ainsi que la rapidité d'exécution des tâches, tous ces facteurs aident à mesurer le mécanisme et à s'assurer qu'il remplit son rôle »</i>
A votre avis, comment il peut être amélioré ?	<i>« Un des points qui doit être fait ou développé est de travailler sur une base de données unifiée entre tous les services, avec une base de données centrale au Décanat, et aussi la nécessité d'organiser l'archivage en fournissant l'espace nécessaire et la méthode du système d'organisation des archives, et comme dernier point, il faut lancer une page officielle sur les réseaux sociaux afin de communiquer à distance avec les étudiants »</i>
Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ? leurs exigences sont-elles identifiées ?	<i>«c'est l'étudiant comme un acteur clé en suite ce sont les services et fonctions qui ont une contribution à ce service comme le service des stages, le service de suivi des études, le secrétaire général, le doyen adjoint, le doyen, et pour leurs exigence, en général, il s'agit d'effectuer des tâches dans un délai court ou un délai déterminé, à condition qu'elles aient des traces de traçabilité sous forme de documents et de signatures dans le registre entre les services »</i>

La fiche descriptive de ce processus :

	FICHE IDENTIFICATION DES PROCESSUS	Date : 15/05/2022
	PROCESSUS SCOLARITE	Version : 01
		Code : S01
Le pilote du processus	Responsable de service scolarité	
la finalité du processus	Assurer le bon fonctionnement de la scolarité de la faculté	
La famille du processus	Processus de Support	
Les acteurs internes du processus	<ul style="list-style-type: none"> • Chefs de départements de la faculté • Pilote processus scolarité de la faculté. • Les pilotes des sous processus scolarité 	
Les clients du processus	<ul style="list-style-type: none"> • Etudiants 	

Données d'entrés	Les activités	Données de sortie
-------------------------	----------------------	--------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Demande d'affiliation sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Réception des dossiers des étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> • Attestation d'affiliation sociale
<ul style="list-style-type: none"> • les Réclamation des étudiants • Déclaration de perte 	<ul style="list-style-type: none"> • Réception et traitement les réclamations et les déclarations des pertes des étudiants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche des déclarations et des réclamations
<ul style="list-style-type: none"> • PV d'exams 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction des PV en Excel (PV numérisé) 	<ul style="list-style-type: none"> • PV des examens format Excel
<ul style="list-style-type: none"> • Demande accepté du congé académique 	<ul style="list-style-type: none"> • Recevoir les décisions des congés académiques acceptées par les chefs de départements et créer le document de vacances académiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de blocage
<ul style="list-style-type: none"> • Cahier de présence 	<ul style="list-style-type: none"> • Recevoir les certificats et les justifications des absences. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivage des justifications
<ul style="list-style-type: none"> • Les délibérations 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation les diplômes et les relevés de notes et les fiches de classements 	<ul style="list-style-type: none"> • Les diplômes • Les relevés de notes

Documents associés	
Les procédures	/
Les enregistrements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les Certificat de scolarité. ▪ Les diplômes. ▪ Attestation de bonne conduite. ▪ Les Relevés de note. ▪ Les Fiches de réclamation des étudiants
Instructions	/

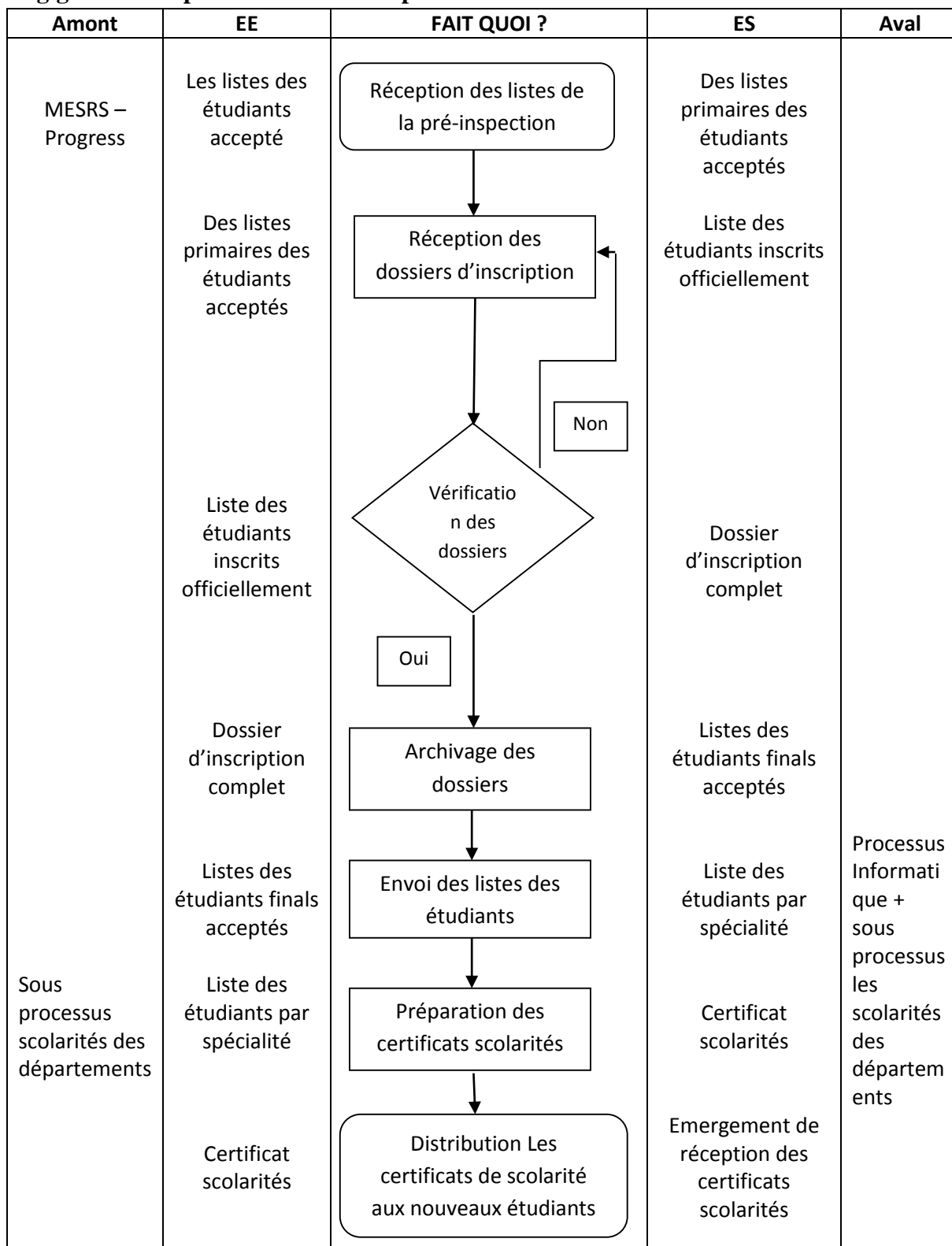
Ressources nécessaire	
Humaines	Personnel compétent (niveau terminale ou TS et maîtrise l'informatique)
Matériel	Les outils informatique (les ordinateurs, les imprimantes...) Des armoires pour l'archivage,
Immatériel	Internet, base des données des étudiants
Financière	Le budget nécessaire pour le déroulement de l'activité

Les Risques	Les Opportunités
--------------------	-------------------------

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte des documents. ▪ Dysfonctionnements des équipements de travail ▪ Mal comparant de l'étudiant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivage format numérique ▪ System d'Organisation des archives ▪ Nouvelle projet de base de données interne
--	--

Indicateurs		Mode de calcul	Fréquence
Stratégique	Inscriptions des étudiants	Nombre des demandes/ nombres des places dans la faculté	3 ans Licence ; 2 ans Master
Interfaces	/	/	/
Les clients	Réclamation des étudiants	Nombre de réclamation/ nombre totales des étudiants	Mensuelle
Maitrise de processus	Audit	Nombre d'audit réalisé / nombre d'audit planifié	Annuelle

Logigramme de procédure des inscriptions :



Rédaction	Vérification	Approbation
Responsable de service	Ahmed BEN MAIZA Djamal Eddine BIROUK	Dr. SOUAMI Kahina

3.3. Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme.

L'identification des responsabilités, les rôles et les autorités dans l'organisme c'est une exigence de la norme *ISO 21001* dans le chapitre 05, articles 5.3 « *La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités des rôles pertinents sont attribuées et communiquées au sein de l'organisme* ».

Pour satisfaire cette exigence nous avons élaboré un modèle de fiche de poste qui contient toutes les informations des responsables et le personnel de l'organisme et les postes qu'ils occupent. Pour bien identifier et clarifier les responsabilités et les rôles de la faculté

La modèle de fiche de poste se trouve dans **L'ANNEXE F**.

3.4. La politique qualité.

Politique qualité est l'une des exigences de la norme *ISO 21001 :2018*, dans le chapitre 05, article 5.2. La politique qualité a été élaborée à partir les résultats de l'orientation stratégique. La politique de qualité fournit les directives de qualité fournies par la direction. Intégrée dans la stratégie de l'entreprise, elle donne du sens à une démarche qualité. C'est la référence permanente pour les lettres de qualité dans l'entreprise. C'est la référence permanente pour les lettres de qualité

Section 02 : Discussion

La mission principale de ce projet de stage, à savoir, initier la mise en place d'un système de management pour les organismes d'éducation ISO 21001:2018. Même avec quelques difficultés trouvées, comme l'indisponibilité de temps du personnel pour réaliser les tâches demandées et réunions, en générale le bilan du projet a été positif. Avec l'analyse stratégique qui nous avons étudié.

Nous choisissons les exigences qui nous constaté que les plus important telles que l'analyse du contexte et l'approche processus. Par manque du temps nous n'avons pas pu procéder à la réalisation de l'ensemble des étapes clés de mise en œuvre tell que l'approche risque.

De manière générale, nous avons pu constater que toute démarche qualité doit être soigneusement adaptée au contexte spécifique de chaque organisation et que la lecture de l'ISO 21001 sous l'angle des preuves interprétatives aide à cette démarche. Bien que le référentiel national d'assurance qualité applicable à tous les établissements d'enseignement ait été utilisé. On constate que cette norme s'applique aussi bien aux établissements privés qu'au cas des établissements publics.

En étudiant le contexte externe de l'université, nous avons remarqué qu'il existe de nombreuses activités et actions conjointes au niveau international, y compris des programmes et des conférences, pour échanger des expériences et améliorer la qualité dans les universités. Mais en réalité, il n'y a rien

L'approche processus est l'une des exigences de la norme ISO 21001 et est également l'un des principes du SMOE, la mise en œuvre de cette approche facilite bien le travail et le contrôle des ressources. Les ressources de base doivent également être fournies pour atteindre la qualité de cette approche.

En ce qui concerne les questions du guide d'entretien utilisé, les personnes interrogées ont souligné que les questions avaient été mal comprises, nous avons donc simplifié les questions. Par conséquent, cette nouvelle approche est mal comprise et prend du temps à réaliser, et donc les résultats des entretiens ne sont pas fiables. Et nous en concluons que l'approche processus est une nouvelle approche dans la gestion universitaire qui nécessite une formation à cette approche

Dans la 1ere étape de la mise en place le système de management dans un organisme d'éducation, il faut Prenant en compte que la motivation est une variable significative permettant l'obtention des bénéfices attendus de la mise en place de l'ISO 21001. La communication et la sensibilisation sont des aspects qui ont eu un impact très fort sur la mise en place de ce système de management

Il a jugé important que la direction générale formalise son engagement dans le processus de mise en place du système de management de la qualité par l'élaboration et la publication d'une politique qualité qui précise les motivations et les objectifs attendus de cette dernière. Ceci est essentiel compte tenu de l'impact significatif que la haute direction a sur l'efficacité du système de gestion de la qualité.

Une attention doit être portée au système documentaire de l'établissement requis par la norme iso 21001: 2018 (ce qui est présent, ce qui ne l'est pas, et ce qui est en cours d'achèvement) car il joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'établissement et pour assurer la gestion de la qualité du système de l'établissement

Enfin, la performance de la qualité dans les établissements publics d'enseignement supérieur est restée faible en raison du non accréditation de la Cellule Qualité et son travail reste volontaire.

Conclusion du chapitre III

Dans ce chapitre nous présentons la partie empirique, nous avons commencé par un diagnostic sur l'état actuel de la faculté. Après, nous mettre un plan d'action afin de choisir les exigences les plus importants pour la mettre en place, l'étape suivante nous avons fait l'analyse de l'environnement de la faculté, après nous avons identifié les processus et de faire une cartographie globale et l'étape suivante d'identifier les fiches processus et de présenter comme information documentée. Nous avons élaboré aussi une fiche de poste pour satisfaire l'exigence de la norme par rapport l'identification des responsabilités, les rôles et les autorités. Et la rédaction de la politique qualité. Dans la 2^{ème} section nous avons fait une discussion sur les notre travail empirique.

CONCLUSION GENERALE

Concluons ce travail, nous conduisons une recherche qualitative, dans le but de concevoir et de préparer la mise en place. D'un système de management pour organisme éducative/formation, conformément aux exigences de la norme internationale *ISO 21001 : 2018* au sein de l'université Alger 1 a faculté des sciences. Dans ce but, nous avons conduit une revue bibliographique sur différents axes de recherche qui se rapportent à la norme *ISO 21001*, en rappelant ses objectifs et la méthodologie adoptée pour répondre aux questions de recherche, ainsi que les résultats dégagés, les recommandations formulées et ses limites. Constituant une feuille de route permettant de répondre à notre question de recherche, qui s'énonce ainsi :

Quelle démarche a suivre pour mettre en place un SMOE conforme a la norme ISO 21001 :2018 dans un établissement d'enseignement supérieur cas ; université d'Alger, qui n'a pas de dispositifs SMQ formalise tel qu'exige par la norme et qui de plus, la culture qualité est peu développée ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique et aux questionnements qui en découlent, nous résumons le présent mémoire de fin d'étude comme suit :

L'*introduction* fournit un aperçu sur le contexte et l'intérêt porté pour la présente recherche. Elle met au claire les objectifs de cette dernière ainsi que la question et la méthodologie de recherche. De plus, elle expose le terrain de recherche et explique l'importance de cette étude, aussi bien pour la science que pour la pratique. Et enfin, elle annonce le plan du présent mémoire.

Le *chapitre I* s'intéresse à l'établissement du cadre théorique. Il présente la revue bibliographique entretenue afin de mieux appréhender notre problématique en traitant différents aspects de la norme *ISO 21001* et ses expérience sa mise en place. Ainsi, l'intérêt porté envers la démarche de mise en place d'un SMOE conforme à l'*ISO 21001 version 2018*

Le *chapitre II* expose d'abord une présentation sommaire du contexte organisationnel ayant adopté notre travail de recherche. Par suite, il évoque la méthodologie de recherche ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données utilisées.

Le *chapitre III* présente en premier lieu la mise en place de *SMOE* au niveau de l'université avec une analyse stratégique et les processus et le système documentaire, les résultats de la démarche de *SMOE* entretenue,

La *conclusion*, quant à elle, résume les principaux résultats obtenus, les implications théoriques et managériales fournies par cette étude ainsi que les limites et ses prolongements possibles.

2. Principaux résultats obtenus :

Tout d'abord, l'application de la norme *ISO 21001* a été une première à l'université, où des travaux ont été comme une initiation vers les systèmes de management, et pour un début on a menés sur des différents principaux chapitres de la norme, comme le contexte de l'organisme ; qui prévoit une analyse stratégique et orientation stratégique également. et Système de management pour les organismes d'éducation (*SMOE*) ; pour l'approche processus et la gestion documentaire. Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme, et enfin la politique.

Premièrement, le chapitre du contexte de l'organisme l'analyse stratégique nous a permis d'une part, de s'introduire et de se familiariser avec le domaine d'application du *SMOE* , L'analyse stratégique qui a été réalisée aux niveaux interne et externe à travers la méthode PESTEL et SWOT, où du côté analytique nous notons qu'il y a des lacunes au niveau interne comme des faiblesses qui nécessitent un amélioration continu et d'autres comme des forces et opportunité.

L'une des exigences du système de gestion est de prendre en compte les résultats de l'analyse externe et interne de l'établissement pour l'impératif stratégique qui a été menée en fonction de ce que la loi impose sur les devoirs dus en relation avec l'enseignement supérieur avec pour objectifs fixés par le ministère et les valeurs.

Après cela, l'application du système management à l'Université d'Alger 1 s'est principalement faite par la pose de la première pierre du point de vue stratégique puis la mise en œuvre du plan de travail, et ce travail avec l'approche processus.

Cette approche processus est considérée comme l'une des bases du système de management de la norme *ISO 21001*, car elle nécessite également des opérations de la gestion de documentation comme condition de la norme, où les fiche processus et la cartographie des processus ont été créés.

Tout ce qui est appliqué stratégiquement représente clairement la politique poursuivie par l'organisation et les exécutants des deux applications pour incarner la vision de la gestion sont les employés qui ont le devoir de gestion sur eux sont la responsabilité sociétale, qui à son tour fait également partie de la norme *ISO 21001*.

Et à la fin, ces processus est la première étape de la mise en place de la norme, c'est-à-dire qu'il est à la base pour faire du système de management les organismes éducatifs et de formation. Il y a des étapes qui ne sont pas moins importantes que les précédentes, mais pour réussir de faire un système de management, il faut tout d'abord de réussir d'appliquer le socle

initial pour ce qui est de référence et de base qui peut être développé et contribuer à atteindre des ratios et pourcentages élevé.

3. Implications théoriques :

La présente étude contribue à la littérature scientifique par la présentation d'un modèle de recherche qui expose, d'une part, l'impact de la mise en place d'un SMOE conforme à la norme *ISO 21001 ; 2018* sur la performance globale des organismes éducatif ou formation et les différents facteurs qui influencent la réussite de cette démarche (type de motivation, facteurs critiques de succès et barrières). Et de l'autre part, elle détermine les méthodologies de mise en place adoptées ou développées par les chercheurs.

Aussi, une autre contribution accordée par cette recherche a été de démontrer l'importance de SMOE dans la compétitivité et la pérennité des établissements universitaires, et des organisations d'éducation et/ou formation en générale.

Cependant, peu de recherches se sont concentrées sur l'impact de la mise en place d'une SMOE conforme à la norme *ISO 21001* sur la performance des organismes éducatif ou/et formation ainsi qu'aux facteurs et modalités de son adoption par ces dernières.

4. Implications managériales :

Notre recherche fournit des résultats originaux car il s'agit de l'une des rares études de mise en place d'une norme de qualité dans les établissements d'enseignement supérieur. C'est également la seule recherche sur un établissement d'enseignement supérieur en Algérie qui tente de mettre en œuvre les exigences de la nouvelle norme *ISO 21001* et fournit également une référence de qualité pour les décideurs ainsi que les étudiants.

5. Limites et prolongements possibles de la recherche

Dans nos recherches, la première limite, dans notre revue de littérature. Il n'y a pas beaucoup de recherches sur l'application de la norme de qualité dans les établissements d'enseignement *ISO 21001:2018*, en particulier en Algérie car il s'agit d'une nouvelle norme et peu de recherches Expérimentalement également, à cause de peu de temps nos recherches se sont limitées à la phase initiale de la mise en place de la norme de système de management des organismes d'éducation *ISO 21001:2018* Une autre limite. Sur la partie empirique, nous avons été confrontés au problème du manque de compréhension de la part de personnel de la faculté. Il n'y a pas de culture de la qualité dans l'établissement, tout le monde considère que la qualité comme une perte de temps. Et Au contraire l'implication de personnel est l'un des principes de la norme. Malgré les limites de notre étude, grâce à la revue bibliographique, nous avons pu identifier un manque important de recherche sur la mise en place du Système de management de la Qualité *ISO 21001 : 2018* dans les établissements d'enseignement,

notamment en Algérie. Ce manque présente une nécessité d'utiliser cette norme et clarifier l'importance de développement d'une culture de qualité dans les établissements.

Bibliographie

- 8402, I. (1994). *Management de la qualité et assurance de la qualité — Vocabulaire*. suisse: ISO.
- Abuhav, I. (2016). *ISO 9001:2015—A Complete Guide to Quality Management Systems*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- AISSA, H. B. (2001). QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, (p. 3). Québec .
- Alexandrovitch, K. K. (2020). *Analyse des exigences pour les systèmes logiciels*. Retrieved 05 11, 2022, from <http://cs.petrstu.ru/~kulakov/courses/requirements/lectures/2.property.pdf>
- Aljabouri, h. k.-j. (2021). L'impact et l'efficacité de l'application de la norme internationale de qualité de l'éducation. *Le premier colloque international de la Société scientifique irakienne des manuscrits, a marqué les lectures en sciences humaines*. ٢2, pp. 961-968. Bagdad: iraqi academic scientifique journal. Retrieved 05 19, 2022, from <https://www.iasj.net/iasj/download/3f005ff556865816>
- Anderson, J., & Van Weert, T. (s.d.). *Technologies de l'information et de la communication en éducation un programme d'enseignement et un cadre pour la formation continue des enseignants*. Adélaïde, Université Flinders, Australie.
- APS. (2021, 05 24). *APS - Algérie presse service*. Consulté le 03 14, 2022, sur [aps.dz](https://www.aps.dz/algerie/120956-l-engagement-de-l-algerie-pour-atteindre-les-odd-reitere): <https://www.aps.dz/algerie/120956-l-engagement-de-l-algerie-pour-atteindre-les-odd-reitere>
- APS. (2021, Mars 25). *sante-science-technologie*. Consulté le 03 14, 2022, sur [aps.dz](https://www.aps.dz/sante-science-technologie/119664-l-universite-algerienne-veut-aller-vers-une-ouverture-sur-les-nouvelles-technologies): <https://www.aps.dz/sante-science-technologie/119664-l-universite-algerienne-veut-aller-vers-une-ouverture-sur-les-nouvelles-technologies>
- APService. (2021, octobre 31). *APS*. Consulté le 03 16, 2022, sur [aps.dz](https://www.aps.dz/monde/129712-cop26-l-algerie-defend-le-principe-d-equite-dans-l-application-de-l-accord-de-paris): <https://www.aps.dz/monde/129712-cop26-l-algerie-defend-le-principe-d-equite-dans-l-application-de-l-accord-de-paris>
- Banquemonde- indicator*. (2020). Retrieved 03 11, 2022, from [Banquemonde.org](https://donnees.banquemonde.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?locations=DZ): <https://donnees.banquemonde.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?locations=DZ>
- Belimane, W., & Chahed, A. (2020). Pratique d'auto-évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie. *Recherch économiques et manageriales*, 19-38.
- Ben Henda, M. (2018, aout). Une nouvelle norme ISO pour le management de la qualité de l'enseignement. Ninh-Binh, Vietnam.
- Bernard Garrette, P. D. (2016). *Strategor, Toute la stratégie d'entreprise (7e édition)* (éd. 7e édition). Paris.
- Bernard, G., Laurence, L.-O., Frédéric, L., & Pierre, D. (2019). *Strategor - 8e éd. - Toute la stratégie de la start-up à la multinationale: Toute la stratégie de la start-up à la*

- multinationale* (éd. 8e édition). Paris, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff, France: Dunod.
- BOUCHERF, K. (2016). METHODE QUANTITATIVE VS METHODE QUALITATIVE ? :CONTRIBUTION A UN DEBAT . *les cahiers du cread*, 15-16.
- Boukalkoul, D. E.-H. (2014). Les étapes de mise en oeuvre d'un système d'Assurance qualité dans les E.E.S. *L'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement dans l'enseignement supérieur : de la théorie à la concrétisation pratique*, (p. 219).
- BRAHMI, F., & KHELIL, A. (2014). Utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement:Cas de l'Université de Guelma. *Memoire*, 24. Guelma, Entreprenariat et développement international, Algerie.
- Brinkerhoff, D. W., & Wetterberg, A. (2013, September 6). Performance-Based Public Management Reforms: Experience and Emerging Lessons from Service Delivery Improvement in Indonesia. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 433-457.
- CAQ. (2019/2020). *Rapport d'auto-évaluation de la faculté*. Alger: Université d'Alger 1 Benyoucef Ben Khedda .
- Cdta. (s.d.). Consulté le 03 15, 2022, sur cdta.dz:
<https://www.cdta.dz/fr/valorisation/parteneriat/les-conventions/>
- Cdta. (s.d.). *valorisation/parteneriat/les-conventions*. Consulté le 03 15, 2022, sur cdta.dz:
<https://www.cdta.dz/fr/valorisation/parteneriat/les-conventions/>
- Certification ISO 21001 ; Apave Certification*. (2018). Consulté le 05 01, 2022, sur Apave Certification ; Faites de la satisfaction de vos apprenants une priorité pour votre établissement grâce aux systèmes de management des organismes d'éducation et de formation Apave Certification: <https://www.apave-certification.com/fr/certification/certification-iso-21001-faites-de-la-satisfaction-de-vos-apprenants-une-priorite-pour#:~:text=Etapes%20et%20processus&text=Pour%20obtenir%20la%20certification%2C%20Apave,Audit%20de%20certification>
- Certification, F. (2014, 03 07). *Engagement de la Direction*. Retrieved from Certification, France: <https://www.france-certification.com/2014/03/07/engagement-de-la-direction/>
- Clark, B. R. (2001). *Creating Entrepreneurial Universities Organizational Pathways of Transformation*. Londre, UK: Emerald Publishing Limited .
- Claude, G. (2019, 12 04). *La méthode de l'observation pour vos recherches : définition, types et exemple* . Retrieved from scribbr:
<https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/#:~:text=L'observation%20particiante%20consiste%2C%20pour,observ%3%A9es%20pour%20poser%20des%20questions.>
- Claude, G. (2020, Janvier 30). *Analyse- pestel*. Consulté le 03 2022, 20, sur Scribbr:
<https://www.scribbr.fr/methodologie/analyse-pestel/>
- Claude, G. (2020, Janvier 30). *Analyse PESTEL. comment faire ?* Paris, France.
- Claude, G. (2020, 05 28). *Méthodologies de recherche*. Retrieved 05 16, 2022, from scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative/>

- Claude, G. (2020, Janvier 30). *scribbr*. Consulté le 03 20, 2022, sur scribbr.fr:
<https://www.scribbr.fr/methodologie/analyse-pestel/>
- Comment est née l'analyse SWOT*. (2022, 03 30). Récupéré sur powerbranding:
<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/istoriya-stanovleniya/>
- Cortés, M. E., & León, M. I. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Ciudad del Carmen, Campeche, México : Université autonome de Carmen.
- Countrysmeters*. (2022). Consulté le 03 14, 2022, sur countrysmeters.info:
<https://countrysmeters.info/fr/Algeria>
- Définition : Approche risque*. (2022). Consulté le 05 18, 2022, sur Certification QSE:
<https://www.certification-qse.com/definition-approche-risque/#:~:text=L'approche%20par%20les%20risques%20d%C3%A9finition&text=C'est%20une%20approche%20se,composantes%20du%20management%20des%20processus.>
- Définition d'un plan d'action* . (2022, 05 05). Récupéré sur Site Web Tax-definition.org:
<https://ru.tax-definition.org/52927-action-plan>
- Demazière, D., Lessard, C., & Morrissette, J. (2013). Introduction:les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations,ambivalences. *education-et-societes*, 32(2), 5-20.
- Deschamps, C. (2010). *Méthodes d'analyse appliquées à l'Intelligence Économique ; livre blanc*. Poitiers, France: icomtec.
- Digitag. (s.d.). *Digitag*. Consulté le 06 15, 2022, sur digitag.eu: <https://www.digitag.eu/le-projet/>
- Dutraive, V. (2008). Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture veblenienne. *Revue d'économie industrielle*(124), p. 51-70.
- Easwaramoorthy, M., & Zarinpoush, F. (2006). *INTERVIEWING FOR RESEARCH*. Retrieved from sectorsource:
http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/tipsheet6_interviewing_for_research_en_0.pdf
- Fam, M. D. (2007). *Diagnostic, plan d'action et cartographie des processus pour la mise en place d'un système de management de la qualité a l'école polytechnique de Thiès*. école polytechnique de Thiès, Sénégal.
- Fiche SWOT*. (2006). Consulté le Avril 10, 2022, sur ToAZ INFO: <https://toaz.info/doc-view>
- Garrette, B. P. (2016). *Strategor, Toute la stratégie d'entreprise* (éd. 7e édition). Paris, France.
- Giesen, E. (2013). *Démarche qualité et norme ISO 9001 : Une culturemanagériale appliquée à la recherche*. IRD Éditions. Retrieved 05 21, 2022, from open edition books: <http://www.openedition.org/6540>
- Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2020). *La boîte à outils de la qualité*. Paris: Dunod.
- Granier, C., Mas, L., Finot, L., Arnoux, B., Pasqualini, N., & Dollé, V. (2009). *La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur*. Versailles: Quæ.

- Guenoun, M., Goudarzi, K., & Chandon, J.-L. (2016). Construction and validation of a hybrid model to measure perceived public service quality (PSQ). *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 208-230.
- Hamidouche, M. (2020). *Projet de l'établissement*. Setif : Université de Setif- CIAQES.
- Hemza, m., & Sebri, m. (2020, 11 27). تشخيص واقع نظام إدارة المؤسسات التعليمية ضمن المعايير الدولية الأيزو 21001 دراسة حالة جامعة 21001 الدولية الأيزو المجلة الجزائرية للعلوم -. سكيكدة 1955 أوت 20 ، - دراسة حالة جامعة 21001 الدولية الأيزو الاجتماعية والإنسانية 08(02), 67-90. Consulté le 05 05, 2022
- HENDA, M. B. (2018, 08). Une nouvelle norme ISO pour le management de la qualité de l'enseignement. *bap-auf; confrasie* . Ninh Binh): L'Agence Universitaire de la Francophonie.
- High-Level-Structure (HLS)*. (n.d.). Retrieved 05 23, 2022, from Headquarters DQS Holding GmbH: www.dqs-holding.com
- Holzer, M., Charbonneau, E., & Kim, Y. (2009, October 05). Mapping the terrain of public service quality improvement: twenty-five years of trends and practices in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, 75, pp. 403–418.
- ISO 21001:2018. Systèmes de gestion de la qualité des établissements d'enseignement*. (2022, 04 17). Retrieved from GOLBAL EXPERT GROUP: <https://globexpert.ru/services/management-systems/management-standards/iso-21001-2018/>
- ISO 9000*. (2015). suisse: ISO copyright office.
- ISO31000, I. (2018). *système de management du risque*. CH-1214 Vernier, Geneva: ISO copyright office.
- JDN. (2020, 06 08). *Plan d'action : Définition simple*. Consulté le 05 05, 2022, sur JDN: <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198785-plan-d-action-definition-traduction/>
- JORADP. (2021, 06 07). JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE Décision n° 22 / D.CC/21 du 26 Chaoual 1442 correspondant au 7 juin 2021 relative au contrôle de la constitutionnalité de l'ordonnance portant loi de finances complémentaire pour 2021. Algérie.
- JORADP, L. n.-1. (2020, 12 30). JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE Loi n° 20-16 du 16 Joumada El Oula 1442 correspondant au 31 décembre 2020 portant loi de finances pour 2021. Algérie .
- JORADP, L. n.-1. (2021, 12 30). JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE Loi n° 21-16 du 25 Joumada El Oula 1443 correspondant au 30 décembre 2021 portant loi de finances pour 2022 N° 100. Algérie: JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE.
- JORAPD. (2003). Journal officiel de la republique algerienne N°51.
- Journal officiel de la republique algerienne N°51. (2003, août 23). *Décret exécutif n 03-279 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université*. Algérie.
- JournalDuNet. (2022, 03 01). *Fiche de poste : exemple, obligatoire... Tout savoir*. Retrieved from JDN: <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200061-fiche-de-poste-exemple-obligatoire-tout-savoir/>

- JournalDuNet. (2022, 03 01). *Fiche de poste : exemple, obligatoire... Tout savoir*.
Récupéré sur JDN: <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200061-fiche-de-poste-exemple-obligatoire-tout-savoir/>
- KA.Afanvi, YD.Apetsianyi, Zigan, M.Issa, Kassankogno, & Ekouevi. (2022, Mars 02).
Analyse swot pour les managers des organisations et systemes de sante : une revue systematique et une metasyntese. *African Journals OnLine*, Vol. 23 (No. 3).
- Kakouris, A., & Sfakianaki, E. (2019). Motives for implementing ISO 9000 – does enterprise size matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 447-463.
- Kayyali, M., & Khosla, A. (2021). Globalization and Internationalization: ISO 21001 as a Trigger and Prime Key for Quality Assurance of Higher Education Institutions. *International Journal of Applied Science and Engineering*, 67.
- Kayyali, M., & Khosla, A. (2021, Juin 19). Globalization and Internationalization: ISO 21001 as a Trigger and Prime Key for Quality Assurance of Higher Education Institutions. *International Journal of Applied Science and Engineering*, 9(01), 67-96.
- Kovalenko, S. M., Romelashvili, O. S., Zborovska, T. V., & Blagun, O. D. (2020, 12 7).
General Aspects of Introduction of Management Systems in Educational Organizations in Pursuance. *GOVERNANCE MANAGEMENT, ECONOMICS AND QUALITY ASSURANCE*, 4-9. Retrieved 05 07, 2022
- 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. *GESTION DE LA GOUVERNANCE, ÉCONOMIE ET ASSURANCE QUALITÉ*, № 4 (64) 2020, p. 8. Retrieved from <https://doi.org/10.24959/uekj.20.33>
- Kraus, Jennifer, L., & John, G. (2008). Auditing integrated management systems: Considerations and practice tips. *Environmental Quality Management*, 7-16.
- Larousse. (2022, 04 29). Retrieved from larousse:
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/apprenant/4745#:~:text=apprentissage%20%3A%20Vacances%20apprenantes.-,apprenant%20n.,exp%C3%A9rience%20une%20connaissance...>
- Larousse. (2022). Consulté le 04 29, 2022, sur Larousse:
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/apprenant/4745#:~:text=apprentissage%20%3A%20Vacances%20apprenantes.-,apprenant%20n.,exp%C3%A9rience%20une%20connaissance...>
- Larousse. (2022, 04 29). Récupéré sur Larousse:
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/apprenant/4745#:~:text=apprentissage%20%3A%20Vacances%20apprenantes.-,apprenant%20n.,exp%C3%A9rience%20une%20connaissance...>
- Lendrevie, Lévy, & Baynast. (2017). *Mercator*. 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff: Dunod.
Les 10 étapes de la certification ISO 9001. (s.d.). Consulté le 05 21, 2022, sur certification QSE: <https://www.certification-qse.com/les-10-etapes-de-la-certification-iso-9001-etape-par-etape/>

- Loshin, P. (2022, 04 17). *ISO (International Organization for Standardization)*. Retrieved from TechTarget: <https://www.techtarget.com/searchdatacenter/definition/ISO>
- Luc. (2021, Juin 10). *techno-finance*. Consulté le 03 14, 2022, sur techno-finance.fr: <https://www.techno-finance.fr/quest-ce-que-analyse-pestel-entreprise/>
- Marrakch, Z. (2022, 05 10). *Zouhaier Marrakchi Consilting*. Consulté le 2022, sur La certification ISO 21001 : La norme qualité dédiée aux organismes d'éducation / formation: www.zmc.com.tn
- Martin, M., & Stella, A. (2007). *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options*. paris: UNESCO.
- McNay, I. (2007 , 03). VALEURS, PRINCIPES ET INTÉGRITÉ : NORMES UNIVERSITAIRES ET PROFESSIONNELLES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR. « *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur* »(n° 19), pages 45 à 71.
- Me. (2022). Consulté le 03 17, 2022, sur me.gov.dz: https://www.me.gov.dz/a/?page_id=2968
- Mesrs. (2017, 02 01). *Canevas*. Consulté le 14/03/2022, sur mesrs.dz: <https://www.mesrs.dz/8>
- Mesrs. (2021). Consulté le 03 17, 2022, sur mesrs.dz: https://www.mesrs.dz/fr_FR/accueil/-/journal_content/56/21525/100213
- Méthodes de collecte de données*. (2021, 03 18). Retrieved from jotform: <https://www.jotform.com/fr/data-collection-methods/>
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 23-48 .
- Mongi, A. (2017). *Initiation à la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 Version 2015 au sein de l'entreprise Thor Jms(mémoire de fin d'étude)*.
- Moukango, M. P. (2019, Janvier). Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de service : cas de GPS Sécurité au Congo Brazzaville. *Revue Congolaise de Gestion*(27), 13-51.
- Nassira, D. K. (2019, 06). Assurance Qualité Dans L'enseignement Supérieur En Algérie : Tendances Et Pratiques. *DIRASSAT_ numéro économique*, 10(02), PP: 331-346. Retrieved 05 11, 2022
- Normalisation,O.i. (2016). *Principes de management de la qualité*. CH- 1214 Vernier , Genève , Suisse .
- Oueslati, A. (2018, 10 8). *Les 11 principes fondamentaux de management des organismes éducatifs selon la norme ISO21001 :2018*. Retrieved from linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/les-11-principes-fondamentaux-de-management-des-selon-oueslati/?originalSubdomain=fr>
- Paintrand, I. (2017, 10 18). *ISO 9001:2015 et Connaissances organisationnelles, LMGP, ANF* . Consulté le 05 14, 2022, sur Traçabilité des activités de recherche et gestion des connaissances: https://qer-2017.sciencesconf.org/data/program/2017_ANF_tracabilite_paintrand.pdf
- PARASCHIVESCU, A. O. (2017). Particularities of Management and Quality Assurance in Education.

- Phadermrod, B., Gary B. Wills, & M. Crowder, R. (2016, Mars 24). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 1-8.
- Plan-d-action-du-gouvernement*. (2021, Septembre). Consulté le 03 11, 2022, sur apn.dz: http://www.apn.dz/fr/images/actualits_specials_3/plan-d-action-du-gouvernement-2021-fr.pdf
- Populationdata*. (2022). Consulté le 03 14, 2022, sur populationdata.net: <https://www.populationdata.net/pays/algerie/divisions>
- Présentation/description ; univ-alger*. (2021, décembre 23). Consulté le 05 11, 2022, sur Site web univ-alger: <https://www.univ-alger.dz/index.php/fr/universite/presentation>
- Presentation/historique ; Univ-alger*. (2021, Décembre 23). Consulté le 05 11, 2021, sur Site Web univ-alger: <https://www.univ-alger.dz/index.php/fr/universite/presentation>
- Psomas, E., Vouzas, F., & Kafetzopoulos. (2014, aout 05). Quality management benefits through the “soft” and “hard” aspect of TQM in food companies. *The TQM Journal*, 431 - 444.
- QSE, c. (n.d.). *politique qualité*. Retrieved 05 25, 2022, from certification qse: <https://www.certification-qse.com/politique-qualite-definition-iso-9001/>
- Qualite* . (2022, 01 10). Récupéré sur Université Alger 1 : <http://www.univ-alger.dz/index.php/fr/description>
- Ratsimandresy, N. (2019, 07 24). *Action plan: How to be more effective when managing it?* Récupéré sur blog QHSE: <https://www.blog-qhse.com/en/action-plan-how-to-be-more-effective-when-managing-it>
- Saint-Onge, S., & Magnan, M. (2007). *Gestion des performances au travail*. (D. B. Supérieur, Éd.) Louvain-la-Neuve: Sylvie Saint-Onge éd.
- SAMLAK, N. (2020, 06). L'APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DANS L'ENQUÊTE DU TERRAIN : L'OBSERVATION, L'ENTRETIEN ET LE QUESTIONNAIRE. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 01(01), 37. Retrieved 05 20, 2022
- Santos, E. M., & Amon, M. A. (2021). MAAP Transition from ISO 9001:2015 to ISO 21001:2018 the new quality standard in education organization. *The Maritime Commons: Digital Repository of the World Maritime University*. Maritime Commons. Retrieved 05 07, 2022, from <http://dx.doi.org/10.21677/imla2021.08>
- Sarsby, A. (2012). *A Useful Guide to SWOT Analysis*. Nottingham, UK.
- Sawadogo, H. P. (s.d.). *L'approche qualitative et ses principales stratégies d'enquête*. Consulté le 05 21, 2022, sur Science et Bien Commun: <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/methodes-qualitatives-de-recherche/>
- Seno, F. G.-G. (2012). *la boite a outils du responsable qualité 2è édition* . paris: dunod.
- Sherstobitova, A., & Iskoskov, M. (2020). The role of quality management systems for educational institutions in the digital economy. *3rd International Scientific-Practical Conference on Quality Management and Reliability of Technical Systems*. 986. Togliatti State University, Togliatti, 445667 , St. Petersburg, Russian Federation: IOP Publishing Ltd.

- Thietart, A. R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Trésor-International - ALGÉRIE - Indicateurs et conjoncture*. (2021, octobre 13). Consulté le 03 11, 2022, sur tresor.economie.gouv.fr:
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/DZ/indicateurs-et-conjonctures>
- UNESCO. (s.d.). Consulté le 03 10, 2022, sur unesco.org:
<https://fr.unesco.org/themes/enseignement-superieur/reconnaissance-qualifications/convention-mondiale>
- UNESCO. (s.d.). Consulté le 03 21, 2022, sur unesco.org: <https://fr.unesco.org/news/etats-arabes-adoptent-nouvelle-convention-regionale-lenseignement-superieur-univ-alger-universite-presentation>.
- Univ-alger- universite - presentation*. (2021, 12 23). Consulté le 03 14, 2022, sur site web univ-alger.dz: <https://www.univ-alger.dz/index.php/fr/universite/presentation>
- Vas, A. (2020). *Stratégie d'entreprise Voyage illustré*. Paris, France: Dunod.
- Wibisono, E. (2018). The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it. *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management*, (p. 73). Swiss-Belhotel Makassar, Sulawesi Selatan-Indonesia.
- WorldBank. (2012). *Rapport sur la gouvernance des universités Algérie*. World Bank. Alger: World Bank.

LES ANNEXES

ANNEXE A
GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-
DIRECTIF

Guide d'Entretien :

Bonjour Madame / Monsieur,

Nous sommes deux étudiants actuellement en stage dans la cellule qualité de l'université Alger 1, Ce stage nous permettrons de rédiger un mémoire dans le but de soutenir notre master management par la Qualité à l'École Nationale Supérieure de Management, au pôle universitaire de Koléa. Le thème de notre projet fin d'étude c'est: « Contribution à la mise en place d'un système de management pour organisme d'éducation SMOE selon la norme ISO21001, cas : Université Alger-1 Ben Youssef Ben Khedda». Le but ici serait de montrer que la mise en place d'un système de management peut booster la performance de l'université.

Madame/Monsieur, aujourd'hui nous sollicitons votre collaboration pour qu'on contribue, ensemble, à la mise en place du système de management de la qualité d'enseignement.

A noter que tout au long de cette entrevue, nous allons employer le terme « processus » faisant référence au service en charge. Je tiens également à préciser qu'aux fins de cet entretien, notre échange sera enregistré et retranscrit. Nous allons à présent commencer. N'hésitez pas à poser des questions durant notre entrevue.

Je souhaite vous remercier d'avoir accepté de m'accorder de votre temps pour répondre à mon questionnaire de mémoire de fin d'études.

Questions :

Les éléments d'entrée et les éléments de sortie et les activités du processus

- À quoi sert le processus dont vous-êtes en charge ? Quelle est sa mission ?
- Quel est le fait générateur du fonctionnement du processus ? (Qu'attendent les apprenants de vous ?)
- Quelles sont données d'entrée nécessaires au fonctionnement du processus ? et d'où proviennent-elles ?
- Quelles sont les données de sortie du processus, à savoir : les livrables, produits ou services ? et à qui parviennent-elles ?
- Quels sont les services/fonctions contributeurs de ce processus ?
- Quelles sont les grandes activités de ce processus ? Pouvez-vous nous les décrire globalement ?

Les ressources et les compétences des processus :

- De quelles principales ressources avez-vous besoin pour faire fonctionner le processus ? Personnel, Matériels, Informations, Infrastructure, Environnement...
- Quelles sont les compétences et formations requises pour travailler sur l'une des activités de ce processus ?

Les informations documentées :

- Quelles sont les informations documentées exigées pour le contrôle/traçabilité des opérations entretenues le long du processus ?

Règlementation dans les procédures :

- Son fonctionnement est-il conditionné par une réglementation ? Des procédures sont-elles incontournables ?

Approche risque :

- Quels sont les risques associés au processus ? Comment sont-ils maîtrisés ? Comment surveillez-vous le bon déroulement des séquences/activités ?
- Comment mesurez-vous si oui ou non ce processus remplit bien sa fonction ?

Amélioration continue :

A votre avis, comment il peut être amélioré ?

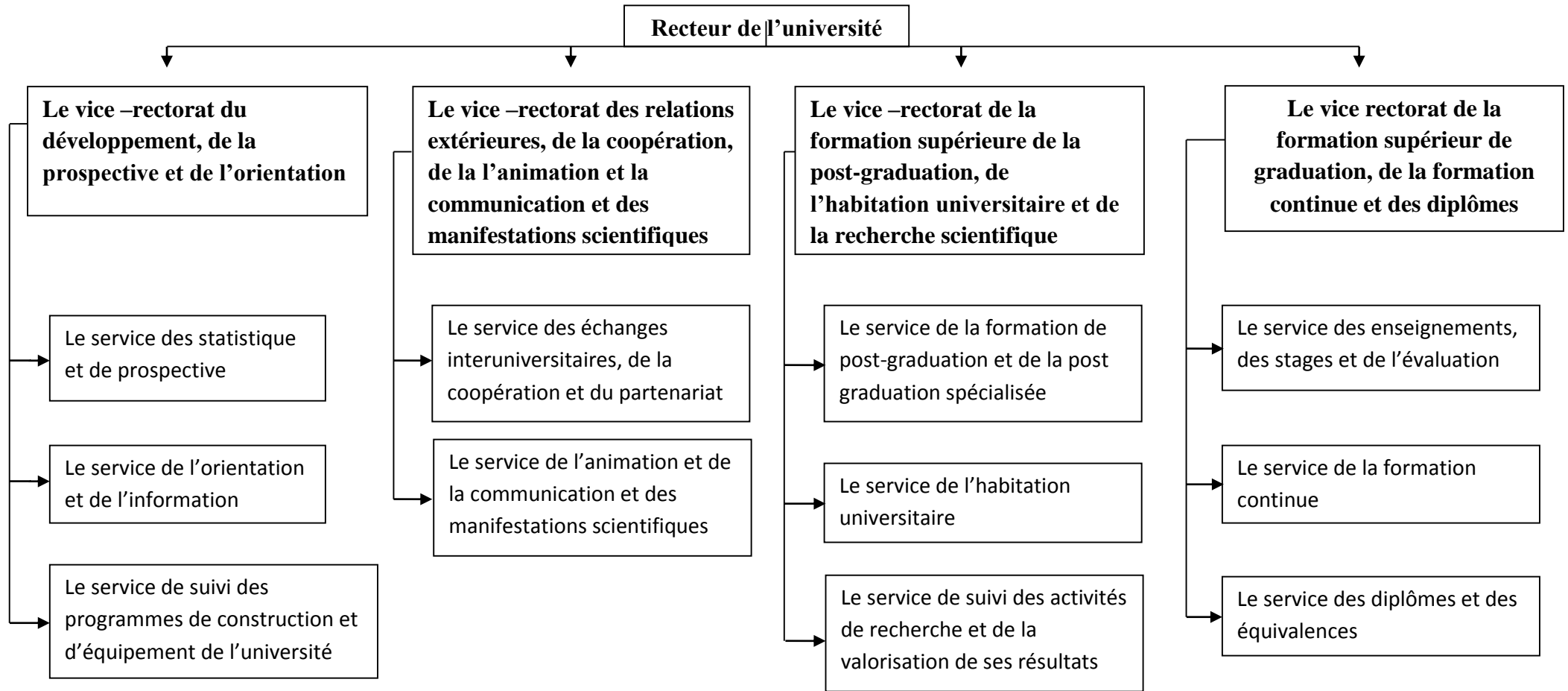
Les parties pertinentes :

Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ? leurs exigences sont-elles identifiées ?

Nous sommes arrivés à la fin de notre entretien, je vous remercie infiniment pour votre partage et votre collaboration.

ANNEXE B
ORGANIGRAMME DE L'UNIVERSITE

Table 1 : ORGANIGRAMME TYPE D'UNIVERSITÉ



ANNEXE C
ORGANIGRAMME DE LA FACULTE

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم بجامعة الجزائر 1

العميد

الأمينة العامة

مصلحة المستخدمين

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

نائب العميد المكلف الدراسات
والمسائل الشؤون المرتبطة بالطلبة

مصلحة الميزانية و المحاسبة

رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد
التدرج

رئيس مصلحة التدريس

مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافة
و الرياضية

رئيس متابعة أنشطة البحث

رئيس مصلحة التعليم و التقييم

مصلحة الوسائل العامة

رئيس مصلحة التعاون و العلاقات
الخارجية

رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام
و التوجيه

مصلحة الأمن الداخلي

رئيس قسم الهندسة المعمارية

رئيس قسم علوم الطبيعة و الحياة

رئيس قسم علوم المادة

رئيس قسم الرياضيات

رئيس قسم الإعلام الآلي

مكتبة الكلية

مصلحة تسيير الرصيد 1

مصلحة التوجيه و البحث
البيبايوغرافي

ANNEXE D :
FICHE PROCESSUS ASSURANCE
QUALITE ET AMELIORATION

	FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS	Date : /05/2022
	ASSURANCE QUALITE ET AMELIORATION	Version : 01
		Code : PM02

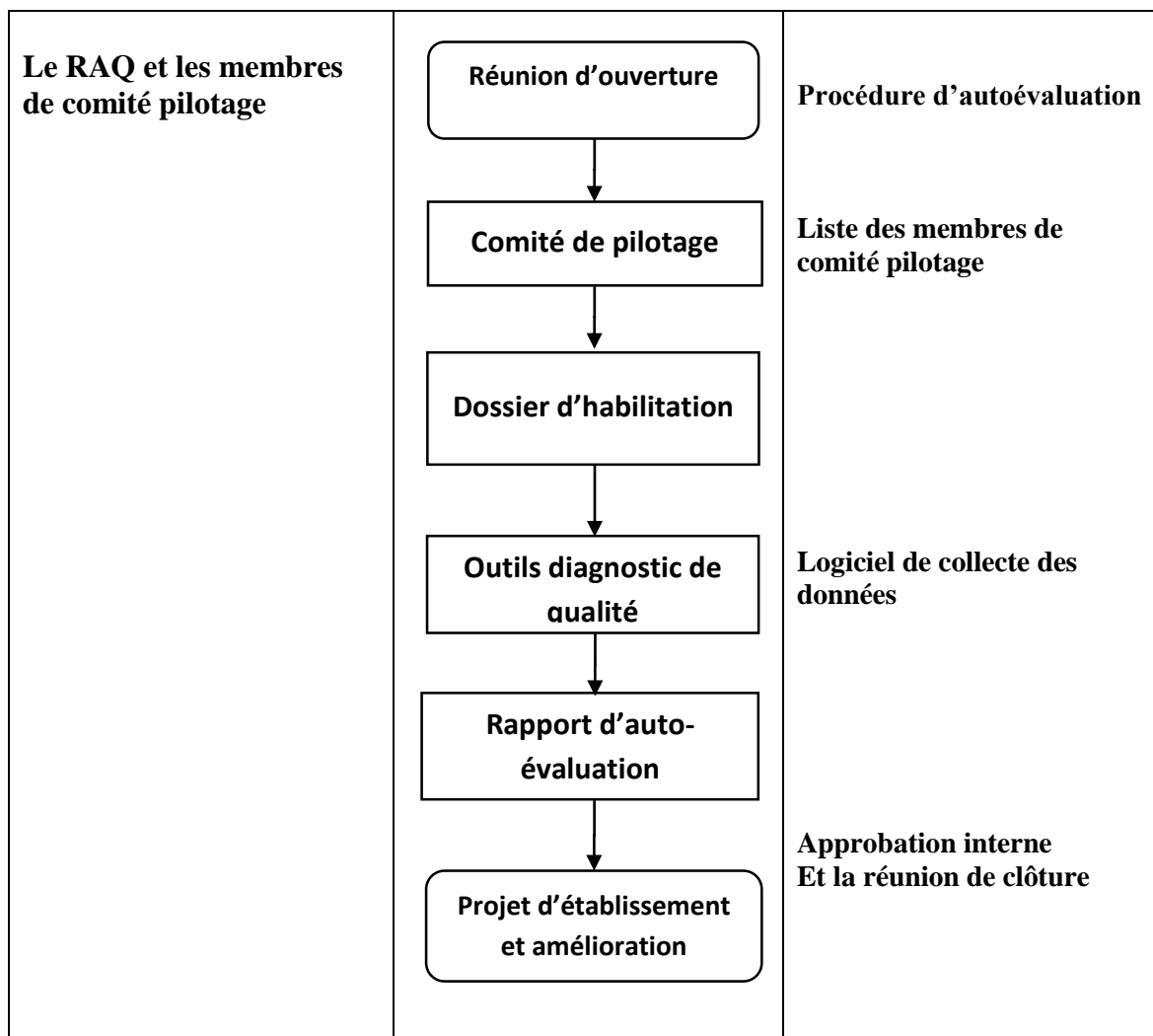
Le pilote du processus	Responsable Assurance Qualité (RAQ)
la finalité du processus	Assurer le bon fonctionnement des processus avec le suivi et contrôle de tous activistes de la faculté
La famille du processus	Processus Management
Les acteurs internes du processus	RAQ et le comité de pilotage Doyen et vices doyens Chef départements Chefs des modules
Les clients du processus	Rectorat Ministère

Documents associés	
Les procédures	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logigramme de processus
Les enregistrements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche Processus ▪ RNAQES ▪ Rapport d'auto-évaluation
Instructions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guide d'auto-évaluation

Eléments d'entrée	Activités	Eléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canva de programme ▪ Syllabus 	Evaluation du programme et amélioration	Programme et syllabus évalué
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guide d'auto-évaluation ▪ RNAQES 	Auditer par rapport les exigences du référentiel.	Rapport d'autoévaluation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport d'auto-évaluation 	Projet d'établissement	Rapport

Risques	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les données pas fiable ou juste. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Application de la norme <i>ISO 21001</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de communication avec les responsables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les projets de collaboration
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de formation et sensibilisation pour les acteurs internes sur la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internationales sur la qualité

Logigramme de processus		
qui ?	fait quoi ?	élément de sortie



Ressources nécessaire	
Humaines	▪ Responsable (ces équipe travaille en collaboration (enseignants. Chefs des départements ... etc.)
Matériel	▪ Outil bureautique
Immatériel	▪ Internet.
Financière	▪ Un budget nécessaire pour le déroulement de l'activité.

Indicateurs		Mode de calcule	fréquence
Stratégique	Réalisation du projet d'établissement	Taux de réalisation	Annuelle
Interfaces	/	/	/
	/	/	/

Rédaction Les apprenants	Vérification Satisfaction par rapport les matières Djamal Eddine Birouk	Nombre totale de non satisfait /nombre des apprenants	Approbation 70 % Dr. SOUAMI Kahina
Maitrise de processus	Les audits	Nombre d'audit réalisé/ planifié	60 %

ANNEXE E :
LES LOIS, LES DECRETS ET LES
ARRETES

Figure 10: les décrets exécutifs de pour l'université

DÉCRETS EXECUTIFS

Décret n° 84-209 du 18 Août 1984, JO N° 34 du 21 Août 1984, Page 861	Relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'université d'Alger.
Décret exécutif n° 98-382 du 02 Décembre 1998, JO N° 91 du 06 Décembre 1998, Page 4	Modifiant le décret n° 84-209 du 18 août 1984 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'université d'Alger.
Décret exécutif n° 01-264 du 18 Septembre 2001, JO N° 53 du 19 Septembre 2001, Page 8	Modifiant le décret n° 84-209 du 18 août 1984, modifié, relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'université d'Alger.
Décret exécutif n° 03-279 du 23 Août 2003, JO N° 51 du 24 Août 2003, Page 4	Fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université
Décret exécutif n° 04-241 du 29 Août 2004, JO N° 54 du 29 Août 2004, Page 6	Modifiant le décret n° 84-209 du 18 août 1984, modifié, relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'université d'Alger.
Décret exécutif n° 08-265 du 19 Août 2008, JO N° 48 du 24 Août 2008, Page 5	Portant régime des études en vue de l'obtention du diplôme de licence, du diplôme de master et du diplôme de doctorat.
Décret exécutif n° 09-342 du 22 Octobre 2009, JO N° 61 du 25 Octobre 2009, Page 9	Modifiant le décret n° 84-209 du 18 août 1984 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'université d'Alger.
Décret exécutif n° 10-183 du 14 Juillet 2010, JO N° 44 du 21 Juillet 2010, Page 4	Portant changement de la dénomination de l'université d'Alger.
Décret exécutif 98-253	Statut type de l'université
Décret exécutif 04-180	Conseil d'éthique
Décret exécutif 06-343	Les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université

LOI FONDAMENTALE

Loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999	Portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur modifiée et complétée.
Loi n° 98-11 du 29 Rabie Ethani 1419 correspondant au 22 août 1998	Portant loi d'Orientation et de Programme à Projection Quinquennale sur la Recherche Scientifique et le Développement Technologique 1998-2002.
Loi 08-06 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur	Education, orientation et formation professionnelles
Loi 98-11 loi d'orientation	Portant loi d'Orientation et de Programme à Projection Quinquennale sur la Recherche Scientifique et le Développement Technologique 1998-2002
Loi 99-05 loi d'orientation ES	Portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur modifiée et complétée
Loi n° 08-06 du 23 février	Modifiant et complétant la loi n° 99-05 du 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur.

Figure 11: les ordonnances pour l'université

ORDONNANCE

Ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006	Portant statut général de la fonction publique
Ordonnance n°10-20 du 26 aout 2010	Modifiée et complétée par l'ordonnance n°95-02
Ordonnance n° 06-03 portants statuts généraux de la fonction publique	Ordonnance n 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006

Figure 12: les Arrêtés pour l'université

ARRÊTÉS

Arrêté n° 256 du 27 Juillet 2010	portant habilitation des écoles doctorales et fixant le nombre de postes ouverts au titre de l'année universitaire 2010-2011.
Arrêté n° 255 du 27 Juillet 2010	portant habilitation d'établissements d'enseignement et de formation supérieurs, pour des formations de Magister et fixant le nombre de postes ouverts, au titre de l'année 2010-2011
Arrêté interministériel du 11 décembre 2004	Portant classification des postes supérieurs du rectorat, de la faculté, de l'institut, de

	l'annexe de l'université et de ses services communs
Arrêté 24-08-2004 organisation administrative.	Arrêté du correspondant la portante création, composition et fonctionnement des conseils de discipline au sein des établissements d'enseignement supérieur.
Arrêté n° 711 du 03 11 2011.	Arrêté du fixant les modalités d'élaboration et de soutenance du mémoire du master.
Arrêté n° 363 du 09 06 2014.	Projet de révision du statut des Ecoles 2014 Version du 09 Avril 2014
Arrêté n° 364 du 09 06 2014.	Arrêté des Portantes conditions d'inscription aux études universitaires en vue de l'obtention du diplôme de Master.
Arrêté 371 n° du 11 juin 2014	Portant création, composition et fonctionnement des conseils de discipline au sein des établissements d'enseignement supérieur
Arrêté N°362 du 09 Juin 2014	Fixant les modalités d'élaboration et de soutenance du mémoire du master

**ANNEXE F:
FICHE DE POSTE.**



Fiche de poste

Pr :

Date :

Réf :

Identification du poste

Intitulé du poste

Nature du poste

Identité de l'agent

Nom et prénom

Statut

Catégorie

grade

Présentation du service

Mission principale

Effectif de service

Positionnement de
l'agent dans le
service

Missions de poste

Mission principale
Et la finalité

Mission :

-

-

-

Finalité :

-

-

-

