**Vers une conformité des établissements d’enseignement supérieur aux normes internationales: Etat des lieux et recommandations pour les secteurs public et privé**

**Belimane Wissam, PhD, Maitre de conférences B**

**Lab LIMGE, Ecole Nationale Supérieure de Management,** [w.belimane@ensmanagement.edu.dz](mailto:w.belimane@ensmanagement.edu.dz)

**Bedaida Imad Eddine, PhD, Enseignant**

**Ecole Nationale Supérieure de Management,** [i.bedaida@ensmanagement.edu.dz](mailto:i.bedaida@ensmanagement.edu.dz)

**Résumé**

La qualité dans l’enseignement supérieur constitue une priorité stratégique en Algérie. S’inscrivant dans ce contexte, la présente étude vise à analyser les actions engagées par les établissements publics et privés en matière de qualité, tout en proposant des pistes d’amélioration. Une approche qualitative a été privilégiée, fondée sur des données recueillies auprès d’acteurs clés des deux secteurs. Les résultats relatifs au secteur public soulignent la nécessité de capitaliser sur l’expérience acquise dans le cadre de l’assurance qualité selon le référentiel national RNAQES, et de mettre en œuvre des actions d’amélioration susceptibles de faciliter les démarches de certification aux normes internationales. Concernant le secteur privé, bien que disposant des moyens favorables à la réussite de telles démarches, l’accent doit être mis sur la sensibilisation à l’importance des systèmes de management de la qualité, afin d’orienter les démarches engagées vers des finalités adaptées.

**Mots clés :** Assurance qualité ; Enseignement supérieur ; Secteur public ; Secteur privé ; Algérie ; Normes internationales.

1. **Introduction**

Dans le domaine de l’enseignement supérieur, la notion de qualité, sous ses multiples formes ; telles que les démarches qualité, le Système de Management de la Qualité (SMQ) ou encore l’approche processus, connaît un essor important (Belimane, 2022). Principalement développée dans le secteur industriel, la qualité y servait à optimiser la production et à répondre aux exigences croissantes des clients. Progressivement, cette logique a été transposée à d’autres secteurs, notamment celui de l’enseignement supérieur, dans un contexte de mondialisation accrue imposant aux établissements universitaires des exigences renforcées en matière de performance, de transparence et de qualité.

L’Algérie, à l’instar d’autres pays, s’est inscrite dans cette dynamique et a fait de la qualité une priorité du secteur de l’enseignement supérieur. Ce dernier a été ouvert au privé, ce qui traduit une volonté de décentralisation ainsi qu’une orientation renforcée vers la qualité de l’enseignement. Tous les Etablissements d’Enseignement Supérieur (EES) sont désormais tenus de mettre en place des actions visant à garantir la qualité, tant au niveau institutionnel qu’au niveau des pratiques pédagogiques. La présente étude vise ainsi à décrire les actions engagées et à proposer des pistes d’amélioration. La question de recherche a été formulée comme suit : ***Quelle est la situation actuelle de la qualité dans l’enseignement supérieur en Algérie, et quelles sont les actions à envisager pour les secteurs public et privé ?***

Pour répondre à cette question, une approche qualitative a été adoptée. Un questionnaire (composé de questions ouvertes) a été adressé aux Responsables Assurance Qualité (RAQ) des EES publics, tandis que des entretiens semi directifs ont été réalisés avec des acteurs clés du secteur privé. Les données recueillies ont été traitées à l’aide de la méthode d’analyse de contenu.

1. **Cadre théorique & conceptuel**
   1. **La qualité dans l’enseignement supérieur**

A partir de la fin du XXe siècle, la qualité s’est affirmée comme une discipline à part entière dans les réformes des systèmes d’éducation, particulièrement dans les politiques internationales relatives à l’enseignement supérieur (Lahlou, 2015). Cette transformation est notamment visible en Europe, où, depuis plus de deux décennies, l’adoption de dispositifs d’assurance qualité a accompagné les dynamiques de changement structurel des systèmes d’enseignement supérieur. Contrairement à ce que l’on pourrait penser, cette évolution ne constitue pas une simple imitation des pratiques industrielles ; elle s’inscrit dans une logique de redéfinition des missions, des processus et des valeurs propres aux établissements d’enseignement supérieur. Comme le rappellent plusieurs auteurs (Davim, 2012 ; Martin, 2019; Jingura et al., 2019; Belimane, 2022), l’assurance qualité constitue aujourd’hui l’un des concepts largement mobilisés dans ce domaine, bien qu’elle fasse encore l’objet de débats sur son application et son adaptation.

Deux grands courants de pensée se dégagent dans la littérature. Le premier, d’inspiration techniciste, considère que le concept d’assurance qualité développé dans l’industrie peut être transposé tel qu’il est aux établissements d’enseignement supérieur (Calvo-Mora et al., 2005 ; Spasos et al., 2008 ; Campatelli et al., 2011) ; c’est à dire qu’il est possible d’appliquer les notions de management de la qualité dans les EES de la même manière que dans le secteur industriel. Le second courant adopte une position plus nuancée, voire critique. Il estime que l’enseignement supérieur, en tant qu’organisation complexe, ne peut se prêter à une simple reproduction des modèles industriels. Les spécificités pédagogiques, académiques et scientifiques exigent une adaptation des référentiels et une redéfinition des objectifs de l’assurance qualité (Fave-Bonnet, 2007 ; Houston, 2007 ; 2010 ; Pratasavitskaya & Stensaker, 2010). Pour ces auteurs, l’assurance qualité dans l’enseignement supérieur doit être pensée dans une logique propre au contexte éducatif, en tenant compte des enjeux de formation, de recherche et de service à la société.

Il convient de souligner que le secteur privé de l’enseignement supérieur adopte, tout comme le secteur public, une logique similaire en matière d’assurance qualité. Toutefois, cette logique s’applique dans un cadre plus souple et dynamique dans le privé, en raison d’une gouvernance plus autonome et réactive. En effet, les orientations stratégiques, les engagements institutionnels et les réformes mises en œuvre dans ces établissements sont généralement le fruit de décisions prises par les organes de gouvernance de ces établissements, souvent composés d’actionnaires et dirigeants, des autorités de régulation, des organismes de financement, du corps professoral, et parfois même influencées par les attentes exprimées par les étudiants eux-mêmes (Huisman & Currie, 2004 ; Bleiklie et al., 2011 ; Maassen, 2013). Cette gouvernance spécifique dans le secteur privé est caractérisée par une gestion orientée vers la performance, la compétitivité et la réactivité face aux exigences du marché de l’enseignement. Elle accorde une place essentielle à la mise en place d’un système d’assurance qualité qui repose sur des critères de pilotage clairs, fondés sur la transparence, la participation des parties prenantes (internes et externes), la responsabilité de la direction, l’équité et l’évaluation.

* 1. **Les normes internationales ISO au service de la qualité dans les EES**
     1. **La norme ISO 9001**

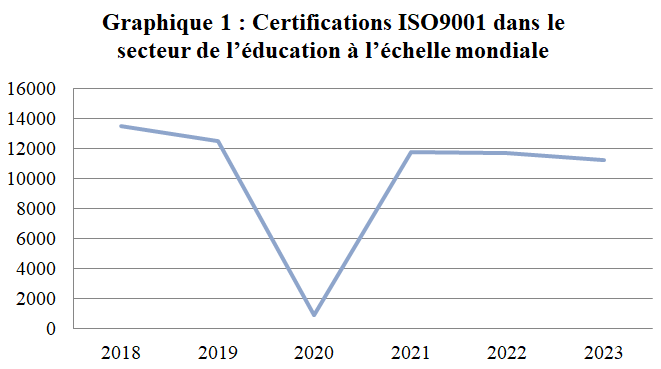
ISO 9001 fait référence à la norme relative aux exigences du SMQ. Sa première version a été créée en 1987 par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), puis elle a été révisée cinq fois. La version actuellement en vigueur de la norme, publiée en 2015, demeure applicable à ce jour. Un amendement portant sur les changements climatiques a été introduit en février 2024, modifiant les chapitres 4.1, relatif au contexte de l’organisme, et 4.2, relatif aux parties prenantes. Par ailleurs, une révision de la norme est en cours, et sa prochaine version est prévue pour publication en 2026.

La norme ISO 9001 est fondée sur 07 principes fondamentaux, à savoir : (1) Orientation client, (2) leadership, (3) Implication du personnel, (4) Approche processus, (5) Amélioration, (6) Prise de décision fondée sur des preuves, (7) management des relations avec les parties intéressées. Il s'agit d'une norme générique pouvant servir de cadre de référence dans l’ensemble des secteurs, y compris celui de l’éducation et de l’enseignement supérieur.

Dans la littérature récente, un nombre croissant de recherches s’intéressent à l’application de la norme ISO 9001 dans les EES à travers le monde (Kasperavičiūtė-Černiauskienė & Serafinas, 2016 ; Hussein et al., 2017 ; Jingura et al., 2019 ; Ramese et al., 2024). Par ailleurs, selon les données officielles de l’ISO, le nombre de certifications ISO 9001 délivrées dans le secteur de l’éducation a connu une progression significative au cours des dernières années (Tableau 1 / Graphique 1) :

**Tableau 1 : Certifications ISO 9001 dans le secteur de l’éducation à l’échelle mondiale**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| **Nbr de certifications** | 13 459 | 12 459 | 955 | 11 751 | 11 718 | 11 202 |



**Source:** Site officiel de l’ISO/ <https://www.iso.org>

(The ISO Survey of Management System Standard Certifications (2018-2023))

Nous remarquons que le nombre de certifications ISO 9001 dans le secteur de l’éducation est très significatif et reflète l’engagement des établissements, à l’échelle internationale, en faveur de l’amélioration de la qualité. Pour l’année 2020, le repli observé s’explique par la pandémie de Covid-19 et les perturbations opérationnelles et financières qu’elle a engendrées dans le fonctionnement des organisations à travers le monde (DeSilva, 2023).

* + 1. **La norme ISO 21001**

La norme ISO 21001 a été publiée en 2018, portant sur les exigences liées à la mise en place des systèmes de management dans les organismes d’éducation/formation. Elle a une structure HLS (High Level Structure) afin qu’elle soit harmonisée avec les autres normes des systèmes de management telles que l’ISO 9001. Une nouvelle version vient d’être publiée en 2025.

La Norme ISO 21001 est fondée sur une approche par processus, une réflexion basée sur les risques et une performance basée sur le principe de l’amélioration continue Plan-Do-Check-Act (PDCA) (Kovalenko & al., 2020). Elle se base sur les 07 principes du management de la qualité (cités plus haut) en plus de 04 autres principes spécifiques aux EES, à savoir : (8) Responsabilité sociétale (9) Accessibilité et équité (10) Conduite éthique dans l’éducation/formation (11) Sécurité et protection des données. Ces nouveaux principes témoignent de l’importance accordée aux aspects sociaux et informationnels dans le domaine de l’enseignement supérieur.

Depuis sa publication, l’ISO 21001 a suscité l’intérêt de plusieurs chercheurs qui ont étudié son implantation (Rosiawan, 2022 ; Anam et al., 2025), et elle est fréquemment intégrée à l’ISO 9001 ou comparée à celle-ci dans le secteur de l’éducation (Santos & Amon, 2021 ; Ramese et al., 2024). Dans le secteur de l’éducation, il est recommandé aux EES de s’orienter vers la norme ISO 21001, afin d’éviter les ambiguïtés terminologiques présentes dans la norme ISO 9001 (Wibisono, 2018), dont l’orientation est davantage centrée sur le marché et le client.

1. **Contexte de la qualité dans l’enseignement supérieur en Algérie**

Le réseau universitaire algérien regroupe des établissements publics et privés. Il comprend environ 112 établissements publics, répartis entre 54 universités, 9 centres universitaires, 37 écoles nationales supérieures et 12 écoles normales supérieures. À cela s’ajoutent 19 établissements privés proposant des formations de premier et de deuxième cycle (licence et master).

* 1. **La qualité dans le secteur public**

Dans le secteur public, l’assurance qualité est devenue une priorité dès l’adoption du système LMD en 2003. Le bilan fait état de nombreuses actions mises en œuvre, parmi lesquelles figurent principalement : la création, en 2010, de la Commission d’Implémentation de l’Assurance Qualité dans l’Enseignement Supérieur (CIAQES) ; la mise en place des Cellules Assurance Qualité (CAQ) dans l’ensemble des établissements ; la nomination & formation des Responsables Assurance Qualité (RAQ) ; la sensibilisation à l’assurance qualité ; l’élaboration du Référentiel National d’Assurance Qualité dans l’Enseignement Supérieur (RNAQES) en 2016, suivi d’une révision en 2023 ; le lancement, en 2017, des opérations d’autoévaluation institutionnelle; ainsi que l’élaboration des projets d’établissement en 2019. Chaque établissement est censé poursuivre une démarche d’autoévaluation continue, dans l’attente de la création d’une agence externe d’assurance qualité, chargée, entre autres, d’apprécier l’efficacité des évaluations internes et de conduire des évaluations externes.

* 1. **La qualité dans le secteur privé**

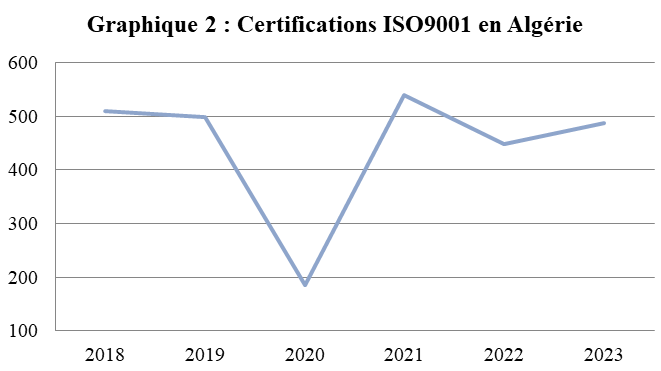
Le secteur privé est constitué d’établissements agréés par le Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), soumis à un encadrement administratif et pédagogique ainsi qu’au suivi et à l’évaluation, conformément à la loi sur l’enseignement supérieur de 2008. Bien que ces établissements n’aient pas été intégrés à la démarche d’assurance qualité décrite précédemment, ils mettent en œuvre des initiatives internes visant à garantir la qualité de leurs pratiques pédagogiques et la pertinence de leurs formations. En effet, le secteur privé de l’enseignement supérieur en Algérie dispose de capacités à offrir une formation de qualité. Les étudiants, tout comme les employeurs, recherchent des diplômés bien formés, et l’enseignement supérieur privé est perçu comme en mesure de répondre à cette exigence. En effet, les facteurs facteurs déterminants de la qualité dans ce secteur sont le profil et les compétences des enseignants, le profil des étudiants, la réputation de l’établissement et la satisfaction des étudiants (Belimane & Bedaida, 2025). Ainsi, les établissements privés peuvent s’appuyer sur la qualité de l’enseignement comme levier stratégique et critère de compétitivité, dans un contexte où les étudiants sont disposés à investir financièrement pour accéder à une formation répondant à leurs attentes.

* 1. **La certification des EES aux normes ISO 9001 et ISO 21001 en Algérie**

Dans le contexte algérien, le nombre de certifications ISO 9001 demeure très limité, tous secteurs confondus, comme l’illustre le tableau et le graphique ci-après (Tableau 2/ Graphique 2) :

**Tableau 1 : Nombre de certifications ISO9001 en Algérie**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| **Nbr de certifications** | 509 | 499 | 186 | 540 | 449 | 488 |



**Source:** Site officiel de l’ISO/ <https://www.iso.org>

(The ISO Survey of Management System Standard Certifications (2018-2023))

Les données présentées révèlent non seulement un faible taux de certification ISO 9001 dans le contexte algérien, mais également une quasi-absence du secteur éducatif, représenté par un nombre d’établissements certifiés extrêmement limité. À ce jour, seuls trois établissements privés agréés par le MESRS ont obtenu cette certification : l’Institut de Management Algéro-Américain (IMAA[[1]](#footnote-1)), l’École Supérieure Algérienne des Affaires (ESAA[[2]](#footnote-2)) et l’Institut de Management et des Sciences de l’Information (INSIM SUP[[3]](#footnote-3)). Du côté du secteur public, une seule université, l’Université Kasdi Merbah de Ouargla[[4]](#footnote-4), a été certifiée ISO 9001 en 2025. Toutefois, aucune information officielle n’est disponible concernant la démarche mise en place ni le périmètre de certification. À la suite de cette initiative réussie entreprise par l’Université de Ouargla, le MESRS envisage de la généraliser à l’ensemble des EES en Algérie. En effet, une correspondance officielle a été adressée à tous les EES en avril 2025, les invitant à élaborer des feuilles de route en vue de la mise en place d’un SMQ.

Concernant la norme ISO 21001, bien qu’elle ait suscité l’intérêt de plusieurs chercheurs algériens (Moqimah & Moqitaâ, 2020 ; Louni, 2022 ; Ghomari, 2022), aucun établissement relevant du secteur de l’enseignement supérieur n’est, à ce jour, certifié selon cette norme. En revanche, l’école privée du secteur de l’éducation « Rajaa wa Tafawoq*[[5]](#footnote-5)* », assurant des formations aux niveaux primaire, moyen et secondaire, a réussi à obtenir cette certification en 2023. Cette certification a été délivrée par l’organisme autrichien IQC Vienne, en raison de l’absence, à ce jour, d’un organisme certificateur accrédité pour la norme ISO 21001 en Algérie. Cette situation pourrait ainsi représenter un facteur dissuasif majeur, freinant l’engagement des établissements en faveur de cette norme internationale.

1. **Méthodologie de la recherche**

Dans le cadre de l’enseignement supérieur public, une enquête par questionnaire en ligne a été menée en 2024 auprès des RAQs des EES. Au total, 36 réponses ont été collectées. Le questionnaire comportait sept questions, dont cinq à choix multiples et deux ouvertes. Le présent article s’intéresse à l’analyse des réponses fournies aux deux questions ouvertes, portant respectivement sur les contraintes rencontrées et sur les recommandations émises en vue d’améliorer les pratiques mises en œuvre et d'assurer la conformité aux normes internationales.

Pour le secteur privé, une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs a été adoptée. L’échantillon est composé de cinq écoles parmi celles ayant obtenu l’agrément du ministère : Management Développement Institut (MDI), Ecole Supérieure d’Hôtellerie et de Restauration d’Alger (ESHRA), Institut International de Management (INSIM SUP), l’Institut de Formation d’Assurance et de Gestion (INSAG) et l’Ecole Supérieure des Sciences et Technologies (ESST). La population cible était constituée de personnes impliquées, directement ou indirectement, dans le secteur privé de l’enseignement supérieur, notamment au sein des cinq écoles mentionnées précédemment. Elle comprenait : trois (3) directeurs généraux d’établissements privés, trois (3) responsables chargés d’études, deux (2) responsables au sein du ministère de l’Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS), huit (8) enseignants exerçant dans ces écoles, plusieurs experts ayant une expérience dans l’enseignement privé, ainsi que six (6) étudiants.

Les données recueillies ont été traitées à l’aide de la méthode d’analyse de contenu.

1. **Résultats : Diagnostic et recommandations**
   1. **Contraintes et recommandations pour l’enseignement supérieur public**

Les résultats de l’enquête mettent en évidence les multiples entraves auxquelles les démarches d’assurance qualité se sont heurtées lors de leur mise en œuvre dans les EES publics. D’après les RAQs, l’un des principaux freins réside dans le faible engagement de la direction à l’égard de la démarche qualité. Cette insuffisance de soutien institutionnel est accentuée par l'absence de reconnaissance formelle des CAQ, dont le statut et la position organique ne sont ni clairement définis ni intégrés aux structures décisionnelles des établissements. Pour les RAQs, cette situation limite considérablement la capacité des directions à mobiliser et à allouer les ressources nécessaires, notamment financières, à la conduite effective des démarches qualité. Ces dernières sont en effet conditionnées par un budget étatique prédéfini, ce qui restreint les marges de manœuvre des établissements. L’absence d’institutionnalisation du processus d’AQ contribue, par ailleurs, à fragiliser son déploiement et empêche la réalisation d’actions structurantes telles que la formation des acteurs et la création d’un environnement propice à l’engagement collectif.

Un autre obstacle important a été la temporalité contrainte imposée lors de la première opération d’auto-évaluation, conduite en 2017 sous l’égide du MESRS. La brièveté du délai imparti a généré une forte pression sur les établissements et les RAQ, mobilisés de manière intensive pour répondre aux objectifs assignés et respecter les échéances imposées. Cependant, cette dynamique s’est brusquement interrompue après la remise des rapports et projets d’établissements, sans continuité ni accompagnement postérieur. Ce désengagement progressif a eu un effet démotivant sur les acteurs concernés, laissant place à un essoufflement des initiatives qualité.

De plus, le RNAQES, dans sa version de 2016, a également été identifié comme une source de difficulté. Jugé volumineux et complexe, il comportait un grand nombre de critères dont certains manquent de clarté et d’adéquation aux spécificités du contexte national. Cette inadéquation a nui à la compréhension et à l’appropriation du référentiel par les établissements. Bien qu’une version révisée ait été introduite en 2023, les RAQs ne se sont pas prononcés sur sa portée ou son efficacité réelle.

Par ailleurs, la formation des acteurs, en particulier, a été pointée comme un facteur déterminant mais insuffisamment pris en compte. Le déficit de formation, notamment des équipes dirigeantes, est à l’origine de plusieurs autres difficultés. En effet, l’absence de sensibilisation à l’importance de l’assurance qualité a compromis l’implication des responsables à tous les niveaux. Si certains RAQs ont été formés par la CIAQES, ils avaient la responsabilité de former leurs collaborateurs, ce qui s’est avéré difficile en raison d’un taux de renouvellement élevé des RAQ et de l’absence de mécanismes assurant la continuité des formations. Cette instabilité a eu des répercussions négatives sur l’engagement, la motivation et la performance des équipes en charge de la qualité.

Un autre obstacle soulevé par les RAQ réside dans l'absence de formel de suivi ou d’évaluation de la mise en œuvre des plans d’action et des projets d’établissement. Cette lacune a compromis la continuité et la consolidation des efforts entrepris, limitant ainsi l’ancrage durable des démarches qualité au sein des établissements.

Enfin, les RAQ ont souligné la difficulté persistante à instaurer une culture de la qualité durable et partagée au sein des établissements. Cette carence structurelle continue d’entraver l’ancrage de l’assurance qualité comme démarche au service de l’amélioration continue.

Afin de surmonter ces contraintes, les RAQs ont formulé un certain nombre de recommandations visant à renforcer l'efficacité et la pérennité des démarches qualité au sein des établissements d’enseignement supérieur :

* Sensibiliser et impliquer les premiers responsables afin qu’ils adhèrent pleinement à la démarche qualité ;
* Institutionnaliser l’assurance qualité en intégrant la CAQ dans l’organigramme de l’établissement avec un statut officiel ;
* Formaliser le fonctionnement des CAQ à travers un cadre réglementaire clair définissant leurs missions, responsabilités et relations avec les autres structures ;
* Assurer le suivi des recommandations issues des CAQ et capitaliser les résultats des autoévaluations ;
* Allouer les moyens matériels et financiers nécessaires au déploiement de l’assurance qualité ;
* Mettre en place des mécanismes de motivation professionnelle et matérielle pour les membres des CAQ et des Comités d’Autoévaluation (CAE) ;
* Renforcer la formation continue des membres des CAQ et CAE ;
* Élaborer des stratégies claires à court, moyen et long termes pour structurer et pérenniser la démarche qualité ;
* Assurer une diffusion large et régulière de l’information relative à l’assurance qualité ;
* Organiser des actions de sensibilisation continue à destination de toutes les parties prenantes ;
* Favoriser l’implication active de l’ensemble des acteurs afin d’instaurer une culture qualité partagée ;
* Introduire des modules sur la qualité dans les cursus universitaires pour sensibiliser les étudiants ;
* Organiser des retours d’expérience pour favoriser le partage de pratiques entre EES.
  1. **État des lieux et perspective du secteur privé dans la qualité de l’enseignement :**

Dans l’enquête auprès des acteurs du secteur privé, il est démontré que les étudiants optent pour le secteur privé pour différentes raisons, telles qu'un environnement d'études adéquat et motivant, la qualité des enseignants et des enseignements, le nombre d’étudiants en classe réduit qui leur permet de mieux assimiler et de se concentrer, la reconnaissance du diplôme au niveau national et international, ainsi que la qualité de la vie étudiante. Pour ce faire, et pour satisfaire aux attentes de leurs clients, les EES privés cherchent les meilleurs programmes de formation, mettent en place l'infrastructure idéale et les moyens pédagogiques de pointe, sélectionnent les enseignants qualifiés pour assurer les formations exigées par les différentes parties prenantes.

Certains EES privés optent pour la certification ISO 9001 ou s'engagent dans une culture de qualité afin de donner confiance à leurs clients et parties prenantes. Cependant, il est important de faire la distinction entre un organisme qui se certifie pour des enjeux "commerciaux" publicitaires et un organisme qui s'engage réellement dans l’assurance qualité et le management de la qualité. La qualité se base sur le besoin du consommateur, mais le concept de la qualité et de l'assurance qualité se base sur l'amélioration continue, la culture de la qualité et la rigueur dans les activités menées. En tant que qualiticiens de formation, il nous semble essentiel de comprendre l'intérêt réel derrière les initiatives de certification et/ou de culture de qualité dans les EES privés.

Parmi les établissements inclus dans notre étude, un établissement, en l’occurrence INSIM SUP, est certifié ISO 9001:2015, tandis que les autres envisagent d’engager une démarche de certification. Les responsables interviewés en faisaient part avec fierté lors des entretiens. Cela a suscité notre attention sur la question de savoir si les EES privés optent pour cette certification pour mieux gérer leurs établissements sur le long terme ou pour attirer le maximum d'étudiants et des marchés de formation. Il est important de noter que la certification ISO 9001 est une certification du SMQ et ne permet pas d'évaluer directement la qualité de la formation dispensée par les EES privés. Cependant, certains aspects sur la réalisation des opérations de formation sont évoqués dans le Chapitre 8 de la norme « *réalisation des activités opérationnelles ».* Ainsi, pour évaluer la qualité de la formation dans les EES privés, il convient d'aller vers des pratiques qui permettent d'améliorer les différents critères d'évaluation de la qualité tels que l'amélioration des enseignements, la sélection des enseignants, les programmes de formation, les infrastructures et les moyens pédagogiques.

Lors de nos entretiens avec les différents responsables des EES privés, les réponses des interviewés soulignent en premier lieu le fait qu'ils envisagent la certification ISO 9001. Certains d'entre eux en font même de la publicité, à titre d’exemple : *« … Nous portons de l’importance à la qualité, nous sommes même certifiés ISO 9001… », « … nous avons obtenu le certificat ISO 9001, par un bureau international de certification… », « … vous êtes dans le management de la qualité, c’est bien, nous avons la qualité de l’ISO dans notre établissements… ».* Dans l'ensemble, la qualité de la formation ne peut être garantie uniquement par une certification ISO 9001, mais par la mise en place de pratiques de gestion de la qualité efficaces et orientées vers l'amélioration continue. Ceci est corroboré par un interviewé comme suit : *«* *… L’amélioration est faite en matière pédagogique, d’autoévaluation qui se fait sur un logiciel, chaque étudiant aura accès à ce programme, pour évaluer l’enseignant. Les résultats de cette évaluation constitueront des point d’amélioration pour l’enseignant et donc pour l’école. Et donc seront arrêtés comme objectif qualité… ».* Cela doit être au centre des préoccupations des EES privés pour répondre aux attentes des étudiants et des employeurs en matière de formation de qualité.

De plus, il a été constaté chez certains responsables une maîtrise partielle des exigences de la norme ISO 9001. À titre d’illustration, certaines informations à caractère confidentiel ont été communiquées sans précaution particulière, alors même que la norme prévoit leur sécurisation. Cette observation suggère que, dans certains cas, la certification pourrait avoir été obtenue sans une appropriation complète des principes du management de la qualité. Cela peut s’expliquer, en partie, par le rôle joué par les organismes de certification dans l’accompagnement des établissements, notamment lorsque ceux-ci ne maitrisent pas bien le management de la qualité.

Par ailleurs, la certification ISO 9001 peut effectivement contribuer à l'amélioration de la qualité dans les établissements. Toutefois, pour en tirer pleinement avantage, il est nécessaire de maîtriser les concepts fondamentaux de cette norme (le concept de la qualité tel évoqué se basant sur l’amélioration continue). Sans cette maîtrise, il est possible pour toute organisation de bénéficier d'un accompagnement (*d’un bureau de conseil*) pour mettre en place un SMQ et obtenir le certificat ISO 9001. Toutefois, l'élément le plus important en matière de management de la qualité est la maîtrise du SMQ, c'est-à-dire la maîtrise des processus qui constituent la gestion de l'ensemble de l'organisation. Dans le cas des EES privés, cela signifie de maîtriser les processus de gestion des différents domaines de l'établissement, tels que les ressources humaines, le marketing, la gestion financière, la stratégie et la planification, la gestion de la formation, la sécurité, la maintenance, la gestion du système d'information, la communication interne et externe, etc. En d'autres termes, pour améliorer la qualité dans les EES privés, il est essentiel de se concentrer sur la maîtrise de ces processus clés plutôt que sur la simple obtention de la certification ISO 9001.

1. **Conclusion**

La présente étude s’intéresse à une problématique d’actualité en Algérie : la certification des EES, publics et privés, aux normes internationales.

Dans le secteur public, cette certification constitue un objectif institutionnel encore peu expérimenté sur le terrain, en l’absence de retour d’expérience permettant d’identifier clairement les contraintes opérationnelles. Toutefois, ce secteur bénéficie d’une certaine maturité en matière d’assurance qualité, acquise à travers l’application du RNAQES, expérience qui pourrait constituer un levier pour réussir l’alignement aux normes internationales. Au moment de la réalisation de l’enquête auprès des RAQs, la mise en place de la norme ISO 9001 dans les EES n’était pas encore considérée comme une priorité institutionnelle. Ce n’est que récemment qu’elle est devenue une orientation stratégique soutenue par le MESRS. Néanmoins, les résultats obtenus s’avèrent particulièrement pertinents en ce qu’ils révèlent des obstacles concrets rencontrés sur le terrain et formulent des recommandations utiles pour la réussite des démarches qualité à venir.

S’agissant du secteur privé, bien qu’une volonté soit exprimée et que la gouvernance, plus autonome, permette une mobilisation plus souple des ressources nécessaires à la mise en œuvre des démarches qualité, il demeure essentiel de renforcer la sensibilisation à l’importance d’un SMQ structuré et fondé sur des principes clairement établis. Une telle démarche contribuerait à accroître l’efficacité des actions entreprises et à favoriser l’atteinte des objectifs fixés.

1. **Références**

Anam, M. K., Fitri, A. Z., & Muhajir, A. A. (2025). Designing A Strategic Quality Assurance Framework In Education: Insights From ISO 21001: 2018 Implementation. *International Journal of Interdisciplinary Research*, *1*(2), 175-189.

Belimane, W. & Bedaida, I.E. (2025). *Les Facteurs Influençant la Perception de la Qualité dans l’Enseignement Supérieur en Algérie : Cas des Etablissements Privés*. Colloque national sur "Les dimensions humaines du management de la qualité". Université de Tlemcen, Algérie (10 Avril);

Belimane, W. (2022) *L’assurance qualité et la pratique de l’auto-évaluation dans l’enseignement supérieur en Algérie*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM/ Algérie

Bleiklie, I., Enders, J., & Lepori, B. (2011). The governance of higher education: National perspectives and policy logics. In J. Enders, H. de Boer, & D. Westerheijden (Eds.), *Reform of Higher Education in Europe* (pp. 1–19). Rotterdam: Sense Publishers.

Calvo-mora, A., Leal, A., & Roldán, J. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), pp741-770.

Campatelli, G., Citti, P., & Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), pp691-704

Davim, J. P. (2012). *Mechanical engineering education.* London: ISTE Ltd.

Desilva, J. (2020). The Decline in ISO 9001 Certification: Does Quality Matter Anymore. *The Auditor*.

Fave-Bonnet, M. (2007). Qualité de l’enseignement supérieur : sens et enjeux. In *Le pilotage de l’enseignement supérieur* (pp. 93–108). Paris : La Documentation française.

Ghomari, S. (2022). La nouvelle Norme ISO 21001: 2018 et la perspective de son application dans les établissements d'enseignement supérieur. *Revue Tabna pour études scientifiques et académiques*, *5*(2), 1846-1867.‎

Huisman, J., & Currie, J. (2004). Accountability in higher education: Bridge over troubled water? In J. Huisman & C. C. Morphew (Eds.), *Governance and Performance: New Perspectives in Higher Education* (pp. 61–84). Amsterdam: Elsevier.

Houston, D. (2007). TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose. *Quality in Higher Education, 13*(1), pp3-17.

Houston, D. (2010). Achievements and Consequences of Two Decades of Quality Assurance in Higher Education: A Personal View From the Edge. *Quality in Higher Education, 16*(2), pp177-180.

Hussein, B., Abou-Nassif, S., Aridi, M., Chamas, M., & Khachfe, H. (2017). Challenges and prospects of implementing ISO 9001: 2015 in Lebanese higher education institutions. *Journal of Resources Development and Management*, *33*(1), 41-51.

Jingura, R. M., Kamusoko, R., & Tapera, J. (2019). Critical analysis of the applicability of the ISO 9001 standard in higher education institutions.

Kasperavičiūtė-Černiauskienė, R., & Serafinas, D. (2016). The adoption of ISO 9001 standard within higher education institutions in Lithuania: innovation diffusion approach. *Total Quality Management & Business Excellence,* 29(1-2), pp74–93

Kovalenko, S. M., Romelashvili, O. S., Zborovska, T. V., & Blagun, O. D. (2020). General aspects of introduction of management systems in educational organizations in pursuance of ISO 21001: 2018. *Management, economy and quality assurance in pharmacy*, 4 (64), pp4-9.

Lahlou, S. (2015). *Les politiques de la qualité dans l’enseignement supérieur : Enjeux et dérives*. Paris : L’Harmattan.

Louni, M. (2022). Analyse de l’adéquation du Référentiel National de l’Assurance Qualité–RNAQES-avec la norme ISO 21001: 2018 relative aux principes du Système de Management des Organismes d’Education/formation-SMOE. *Revue Forum d\'études et de recherches économiques, 6(2)*

Maassen, P. (2013). Institutional governance and leadership. In J. Huisman, H. de Boer, D. D. Dill, & M. Soutar (Eds.), The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance (pp. 463–480). London: Palgrave Macmillan.

Martin, M. (2019). *Internal Quality Assurance: Enhancing Higher Education Quality and Graduate Employability*. Paris: UNESCO International Institute for Educational Planning (IIEP).

Moqimah, S., Moqitaâ,H. (2020). Etat des lieux du système de management des établissements éducatifs selon la norme internationale ISO 21001 – Étude de cas de l’Université du 20 Août 1955 – Skikda. *Revue Algérienne des Sciences Sociales et Humaines*, 8(2), 67–90.

Pratasavitskaya, H & Stensaker, B. (2010). Quality Management in Higher Education: Towards a Better Understanding of an Emerging Field. *Quality in Higher Education*, 16(1), pp37-50

Ramese, W. K. D., Jayasooriya, S. D., & Lakmal, A. H. (2024). Adopting ISO 9001: 2015 & ISO 21001: 2018 EOMS to the Sri Lankan Higher Educational Institutions: A Review of Literature. *KDU Journal of Multidisciplinary*

Rosiawan, M. (2022). Implementing outcome-based education in accordance with ISO 21001 Requirements. In *Proceedings of the 19th International Symposium on Management (INSYMA 2022)* (pp. 1067-1077). Atlantis Press.

Santos, E. M. R., & Amon, M. A. (2021). MAAP Transition from ISO 9001: 2015 to ISO 21001: 2018 the new quality standard in education organization.

Spasos, S., Alexandris, A., Petropoulos, G., & Vaxevanidis, N. M. (2008). Implementation of EFQM model in a greek engineering higher education institute: a framework and a case study. *International Journal for Quality Research*, 2(1), pp43-49.

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. Makassar, Indonesia

1. <https://imaa-univ.com/> [↑](#footnote-ref-1)
2. https://www.esaa.dz/ [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://insim.dz/> [↑](#footnote-ref-3)
4. https://www.univ-ouargla.dz/ [↑](#footnote-ref-4)
5. https://ecolerradja.com/ [↑](#footnote-ref-5)