

**La nouvelle Norme ISO 21001: 2018 et la perspective de son  
application dans les établissements d'enseignement supérieur**  
**The new ISO 21001: 2018 standard and the prospect for its  
application in higher education institutions**

GHOMARI Souhila, Université de Tlemcen (Algeria),  
[souhila.ghomari@hotmail.com](mailto:souhila.ghomari@hotmail.com)

**Date de soumission: 2022-01-07**

**Date d'acceptation 2022-11-08**

**Résumé :**

Cette contribution entre dans le cadre d'une réflexion sur la perspective et les potentialités de la mise en œuvre d'une norme plutôt nouvelle élaborée par l'ISO. La norme 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. Toutes les exigences énoncées dans cette norme sont génériques et destinées à être applicables à tout établissement d'enseignement y compris l'enseignement supérieur.

**Mots clés:** ISO 21001: 2018, Accréditation, Approche procesus, Enseignement supérieur.

**Abstract:**

This contribution is part of a reflection on the perspectives and potentials of the implementation of a new standard developed by ISO. The ISO 21001: 2018 standard is based on a process approach, risk-based thinking and performance based on the completion of tasks in the Plan-Do-Check-Act sequence. All the requirements set out in this standard are generic and intended to be applicable to any educational institution including higher education.

**Key words:** ISO 21001: 2018, Accreditation, management system, process approach, Higher education.

## Introduction :

L'enseignement supérieur est d'une importance capitale pour le développement économique et politique, et s'avère indispensable pour la compétitivité dans une société du savoir de plus en plus mondialisée. Pour ce qui est de l'Algérie, il joue un rôle essentiel de renforcement des moyens et de formation professionnelle en appui à tous les objectifs de développement du Millénaire. Les derniers résultats de recherches<sup>1</sup> montrent que l'expansion de l'enseignement supérieur peut contribuer à la promotion du rattrapage rapide de la technologie et à l'amélioration des aptitudes d'un pays à maximiser son rendement économique. En reconnaissance à ce défi, une plus grande attention est accordée à l'assurance qualité comme facteur essentiel pour assurer une organisation appropriée de l'enseignement. Ainsi, les systèmes d'assurance qualité s'avèrent être les meilleurs instruments pour faire face aux défis d'aujourd'hui.<sup>2</sup>

Ainsi, au moment où l'Algérie espère trouver dans l'enseignement supérieur un levier sensible à la croissance économique et à la compétitivité, des améliorations dans la qualité des programmes d'études et des établissements notamment avec le système LMD ainsi qu'une numérisation sont devenues d'une importance capitale..

La nécessité d'adopter une démarche qualité dans l'enseignement supérieur ne paraît pas un objet de discussion en soi, partout dans le monde on s'acharne à s'investir dans ce domaine qui paraît nécessaire et complémentaire. La qualité du management est considérée à présent comme un levier indissociable pour l'excellence dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Le besoin de contrôler et évaluer la qualité des formations ait ainsi apparu, ainsi que la création des stratégies pour positionner le système universitaire dans un bon niveau en comparaison des autres systèmes, en permettant la compatibilité des programmes et la mobilité des étudiants et professeurs.<sup>3</sup> C'est dans cette perspective que le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie prévoit la création d'une Agence d'Assurance Qualité et d'accréditation, destinée à l'accompagnement de la mise en place des indicateurs et

---

<sup>1</sup>Bloom, D. & al. 2006. Enseignement supérieur et développement économique en Afrique. Séries de documents de travail du développement humain de la région Afrique No. 102, février, Washington, DC : Banque Mondiale.

<sup>2</sup>Anttila, J., & Jussila, K. (2018), "Universities and smart cities: the challenges to high quality". *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9/10), 1058-1073. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486552>

<sup>3</sup> Schumann & al . (2019), " Transnational education networks of excellence based on quality, accreditation, and recognition management: A holistic approach", In A. Badran, E. Baydoun, & J. R. Hillman (Eds.), *Major challenges facing higher education in the Arab world: Quality assurance and relevance*

référentiels, qui serviront de base pour des normes nationales d'Assurance Qualité, tout en se projetant vers une certification internationale.

En matière de normalisation internationale, nous retrouvons l'ISO «l'Organisation internationale de normalisation» qui est une organisation internationale indépendante et non gouvernementale comprenant 162 organismes nationaux de normalisation (www.iso.org). Elle a été fondée en 1947 par des délégués de 25 pays dans le but principal de développer des normes pour les produits et services afin de garantir leur sécurité, leur fiabilité et leur qualité. Ces normes sont élaborées par des comités techniques composés d'experts du monde entier dans leurs domaines connexes. Actuellement, l'ISO a produit plus de 22000 normes internationales dont l'ISO 9001 pour le management de la qualité, ISO / CEI 17025 pour les laboratoires d'essais et d'étalonnage et l'ISO / CEI 27001 pour le management de la sécurité de l'information étant les trois normes les plus utilisées.

Une nouvelle norme a été mise en place et destinée à aider en ce sens les organismes d'enseignement, vient de franchir une étape clé. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a ainsi publié la norme de système de management ISO 21001: 2018. Cette norme décrit les exigences applicables aux établissements d'enseignement et s'adresse à de telles organisations.

Le nouvel apport dans la rubrique de l'évaluation est la norme ISO<sup>1</sup> 21001(*Organismes d'éducation/formation – Systèmes de management des organismes d'éducation/formation – Exigences et recommandations pour leur application*) qui a abouti en mai 2018, dont les critères d'évaluation guident un établissement à améliorer ses processus en prenant en compte les besoins et les attentes des parties intéressées. Cette nouvelle norme ISO 21001 élaborée par le comité de projet ISO/PC 288 a pour objectif d'aider les professionnels de l'enseignement à fournir de meilleurs services. Elle détermine les exigences d'un système de management qui aidera les organismes d'enseignement à mieux répondre aux besoins et aux attentes de leurs étudiants et autres bénéficiaires, et à se prévaloir d'une crédibilité et d'un impact accru.

Cette norme semble très prometteuse et s'attend à avoir une plus grande acceptation que d'autres normes ISO, puisque selon les statistiques générées par l'organisme certificateur international, jusqu'en 2014 seulement 2000 institutions

---

<sup>1</sup> L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 167 membres sont les organismes internationaux de normalisation.

d'éducation ont décidé de réaliser un processus de certification à une norme ISO.<sup>1</sup> C'est par cela que l'objectif central de ce travail est de démontrer la pertinence et la perspective de la mise en œuvre de l'ISO 21001 dans les établissements d'enseignement supérieur.

Nous tenterons à travers cette communication de répondre aux interrogations stratégiques suivantes: Quelle est la nécessité d'une politique nationale d'enseignement et de recherche de grande qualité dans une optique de compétition, d'innovation et d'excellence internationale ? Quelles sont les pratiques qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur ? Quel est l'état de l'assurance qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur en Algérie?

L'objectif de ce papier est surtout d'attirer l'attention sur les perspectives et les potentialités de la mise en œuvre pratique de la norme ISO 21001: 2018 et ce qu'elle pourrait apporter au domaine de l'enseignement supérieur à un pays en voie de développement comme l'Algérie.

Pour cela, il est composé de trois parties : La première partie tente d'expliquer la nécessité d'un enseignement supérieur de Qualité dans le monde puis en particulier en Algérie. La deuxième partie présente les approches du concept qualité dans l'enseignement supérieur puis enfin la troisième partie expose la mise en œuvre d'une démarche qualité selon la norme ISO 21001 : 2018 dans l'enseignement supérieur.

## **LA PREMIER PARTIE : LA NÉCESSITE D'UN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE QUALITÉ**

Cette première partie s'intéresse à présenter la nécessité d'un enseignement supérieur de Qualité dans le monde puis en Algérie

### **CHAPITRE 1 : LA NÉCESSITE D'UN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE QUALITÉ DANS LE MONDE**

Les changements apportés par la transition à la nouvelle économie du savoir ont créé une demande pour des niveaux de compétences supérieures dans la plupart des professions. Un nouveau champ de compétences comme l'adaptabilité, le travail en équipe, les aptitudes de communication et la motivation pour la formation continue sont devenues vitales. Ainsi, des pays souhaitant évoluer vers

---

<sup>1</sup> Ali S A B & al.(2019), «Assessing quality of academic programs : comparing different sets of standards *Quality Assurance in Education*»26(3), pp. 318-332

l'économie du savoir sont appelés à entreprendre des réformes pour rehausser la qualité de l'éducation et de la formation à travers des changements des contenus et des méthodes pédagogiques. Des études récentes ont démontré que pour les pays en développement, l'enseignement supérieur peut jouer un rôle de « rattrapage » clé dans l'accélération du taux de croissance et l'augmentation des potentialités<sup>1</sup> de production d'un pays.

Par ailleurs, l'enseignement supérieur joue un rôle clé dans le soutien apporté à d'autres niveaux d'éducation<sup>2</sup>. Ceci va de la production d'enseignants pour les établissements secondaires et autres établissements d'enseignement supérieur, à la formation des gestionnaires de l'éducation et à la conduite de la recherche visant à améliorer les performances du secteur. D'après une étude récente, la faible qualité et l'absence d'une masse critique de diplômés au niveau des établissements secondaires réduit la productivité des travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur et anéantit l'ensemble des mesures incitatives pour les investissements dans l'éducation<sup>3</sup>. L'étude démontre également que la présence d'un travailleur diplômé de l'enseignement supérieur dans un service entraîne une augmentation de la productivité des autres travailleurs de niveau de compétences moyennes.

L'enseignement supérieur connaît ainsi depuis cinquante ans une révolution, marquée par des transformations d'une ampleur et d'une diversité sans précédent. Au cours des décennies passées, la demande sociale de l'enseignement supérieur a augmenté, en particulier dans les pays en voie de développement. Afin de pouvoir accueillir des effectifs supplémentaires, les systèmes d'enseignement supérieur se sont diversifiés ; on a ainsi développé un secteur postsecondaire, non universitaire, et un nombre croissant de cours sont enseignés à distance.

Suite à ces évolutions, les difficultés des autorités nationales à garantir la qualité par les méthodes traditionnelles se sont naturellement multipliées. L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est désormais une priorité pour de nombreux pays. L'enseignement postsecondaire doit préparer des diplômés dotés de qualifications nouvelles, d'un large socle de connaissances et de toute une gamme

---

<sup>1</sup>Bloom, D. et al (2006), op.cit.

<sup>2</sup>Hanushek EA & Wossmann, L. 2007. Le rôle de la qualité de l'éducation dans la croissance économique. Banque Mondiale, Document de travail sur la politique de recherche 4122, février

<sup>3</sup>Ramcharan, R. (2004), Enseignement supérieur ou éducation de base : La composition du capital humain et développement économique, Document de personnel du FMI, Vol. 51, No.2, Washington, DC: Fonds monétaire international.

de compétences qui leur permettent d'accéder à un monde plus complexe et interdépendant.<sup>1</sup>

Des organismes s'efforcent dans le monde entier de définir ces objectifs dans des termes susceptibles d'être compris et partagés par-delà les frontières et les cultures. La mondialisation, l'intégration régionale et la mobilité toujours croissante des étudiants et des enseignants ont rendu plus urgente l'adoption de normes internationalement reconnues entre les nations et au sein des nations.

La croissance explosive tant des établissements traditionnels que des nouveaux prestataires pose des questions nouvelles quant aux normes de qualité.

Tout naturellement, les " consommateurs " de l'enseignement (étudiants, parents, employeurs) exigent une certaine forme de reconnaissance des établissements et des diplômes délivrés. Les mécanismes permettant d'établir une comparabilité internationale sont encore nouveaux et pour la plupart non éprouvés.

Le Processus de Bologne<sup>2</sup>, qui crée une structure de diplômes commune et des cadres de qualifications, représente un progrès immense dans la coordination de l'enseignement supérieur en Europe. Son but est d'introduire une certaine uniformité et une assurance qualité dans toute l'Europe tout en favorisant la transparence, la mobilité, l'employabilité et un apprentissage centré sur les étudiants.

Les plans d'assurance qualité sont désormais considérés comme un élément essentiel du système de l'enseignement supérieur mais les efforts déployés à cet égard aux niveaux national, régional et international demandent à être coordonnés.

## **CHAPITRE 2 : LA NÉCESSITE D'UN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE QUALITÉ EN ALGERIE**

Le défi de l'Algérie est de créer des économies du savoir est d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur et d'accroître en même temps le nombre des personnes formées à des niveaux de haute qualité dans des domaines appropriés. Les données actualisées dans ce domaine ne sont pas particulièrement bonnes car la croissance rapide du nombre des étudiants dans les universités a entraîné en même temps une baisse considérable de la qualité de l'éducation.

---

<sup>1</sup> Bouzid N. & Berrouche Z. (2012), Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur, CIAQES. <http://www.ciaques-mesrs.dz/COURS%20CIAQES/II-AQ%20dans%20l'ES>, p.7

<sup>2</sup> Le processus de Bologne lancé en 1999 a abouti en mars 2010 à l'inauguration symbolique de l'espace européen de l'enseignement supérieur. L'objectif premier de la réforme est de promouvoir la mobilité et de renforcer la compétitivité du système européen d'éducation et de formation.

Enfin, les diplômés de l'enseignement supérieur évoluent dans un environnement façonné selon leurs propres besoins locaux et nationaux et d'après leurs attentes et les normes internationales. Avec la mondialisation, l'impact des normes internationales augmente car le public a tendance à demander plus de transparence et de responsabilisation.

Les éducateurs et les décideurs sont appelés à mettre sur pied des normes adéquates qui reflètent leur histoire singulière, leurs besoins, et les attentes de leurs intervenants. Par ailleurs, ils auront à mettre en place des mécanismes pour renforcer ces normes et suivre de près les performances de leurs systèmes d'enseignement supérieur afin de prendre des mesures appropriées et opportunes pour s'adapter aux nouvelles réalités.

Le défi de l'amélioration de la qualité face à la massification doit, à l'instar de ce qui se passe dans le monde, être géré à partir d'une restructuration de l'enseignement supérieur permettant une diversification et une adaptation des enseignements afin de mieux tenir compte à la fois des motivations, compétences et perspectives professionnelles de l'étudiant et des nouveaux besoins de la société et du marché du travail. Cette restructuration par la pédagogie implique un changement institutionnel et organisationnel consacrés par les lois régissant l'enseignement supérieur et la recherche mais dont l'application rencontre certains obstacles de différentes natures.

## **LA DEUXIEME PARTIE : APPROCHES DU CONCEPT QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**

La notion de qualité est difficile à définir, surtout dans le contexte de l'enseignement supérieur où les établissements disposent d'une large autonomie pour déterminer leurs visions et leurs missions. Toute déclaration au sujet de la qualité suppose une certaine mesure, aller contre la norme commune; car dans l'enseignement supérieur, un tel idéal n'existe pas. Divers concepts ont évolué pour s'adapter aux différents contextes, parlant de la qualité comme une mesure visant l'excellence, de la qualité comme perfection, de la qualité comme valeur monétaire, de la qualité comme satisfaction du client, de la qualité comme

appropriée à l'objectif, et enfin de la qualité comme transformation (chez un apprenant)<sup>1</sup>.

Certains établissements ont adopté l'approche de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) dans certaines de leurs activités. En fonction de la définition choisie, la qualité suppose une évaluation relative de la matière, les processus, le rendement ou les résultats de l'apprentissage. Indépendamment du concept adopté, les établissements, les promoteurs et le public ont besoin de certaines méthodes pour avoir l'assurance que tel établissement a tenu ses engagements. Tel est le premier objectif de l'assurance qualité.

## **CHAPITRE 1 : DÉFINITION ET PRATIQUES DE L'ASSURANCE QUALITÉ**

L'assurance qualité à l'enseignement universitaire fait référence à l'ensemble des processus et mécanismes qui permettent d'assurer la qualité des programmes, des établissements ou d'un système national de formation. Pour certains auteurs, l'assurance qualité est un « terme général qui désigne un *processus* permanent et continu visant à évaluer (estimer, contrôler, garantir, maintenir ou améliorer) la qualité du système, des établissements ou des programmes de l'enseignement supérieur »<sup>2</sup>.

Aussi, l'expression Assurance-Qualité vise les stratégies, les procédures, les actions et les attitudes nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité.<sup>3</sup>

À l'échelle internationale, Tremblay et Kis<sup>4</sup> expliquent l'intérêt grandissant pour l'assurance qualité en évoquant les facteurs suivants :

---

<sup>1</sup>Sauvca .(2002), « Assurance qualité dans les universités Sud-Africaines », Actes du Forum National sur l'Assurance de la Qualité de SAUVCA, avril

<sup>2</sup> Martin M.& Stella A. (2007), « Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options »-, Paris, UNESCO, Institut international de planification de l'éducation, p. 123.

<sup>3</sup>Woodhouse D. (1999), « Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur », IMHE, OCDE.

<sup>4</sup>Tremblay K.&Kis V. (2008). « Assuring and Improving Quality », Tertiary Education for the Knowledge Society - Volume 1 : Special features : Governance, Funding, Quality, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, p. 259-322.

- L'importance des sommes encourues par la participation massive à l'enseignement universitaire, dans un contexte de faible croissance économique et d'augmentation des déficits publics;
- L'adoption par plusieurs gouvernements des orientations de la nouvelle gestion publique;
- L'autonomie grandissante accordée aux établissements en vue d'augmenter leur capacité de réaction avec, en contrepartie, des mécanismes permettant de démontrer que les fonds publics sont dépensés efficacement;
- L'apparition ou l'expansion de fournisseurs privés et la diversification de l'offre de formation (y compris la formation à distance), appelant une « better protection of consumers»;
- Le rôle accordé aux universités dans la formation de travailleurs hautement qualifiés, lesquels sont des éléments clés de la nouvelle économie du savoir, faisant de l'assurance qualité un moyen de garantir des habiletés et des compétences acquises par les diplômés;
- L'internationalisation de l'éducation supérieure et l'émergence de la formation transfrontalière, faisant émerger des questions relatives aux standards de qualité et à l'harmonisation des structures de formation.

Les pratiques associées à l'assurance qualité sont variées. Certaines se déploient essentiellement à l'intérieur des établissements (assurance qualité interne); d'autres sont mises en œuvre à l'extérieur de ceux-ci (assurance qualité externe) tout en s'appuyant d'abord sur des activités internes (c'est-à-dire l'autoévaluation). Bien qu'ils mettent souvent en relief l'articulation des pratiques internes et des pratiques externes, les écrits théoriques recensés se concentrent sur ces dernières, qui sont aussi, du reste, à l'avant-scène dans les préoccupations des pouvoirs publics et des représentants de la société civile.

## **CHAPITRE 2 : ASSURANCE QUALITÉ EN ALGÉRIE**

Avec l'indépendance, le rôle de l'autorité de l'État sur l'enseignement supérieur s'est accru. Plusieurs départements ministériels en charge de l'éducation se sont intéressés aux universités en affirmant davantage leurs pouvoirs de contrôle sur leur administration et leurs organes dirigeants. Ceci n'a pas toujours été fait avec le souci de l'assurance qualité. En fait, dans certaines situations, le rôle accentué de l'État a plutôt contribué au déclin de la qualité de l'enseignement supérieur, dans la mesure où le souci d'avoir un contrôle politique sur l'éducation, les nominations à des postes de responsabilité et d'administration ont été faites sur la base pure de considérations politiques, et non suivant le mérite.

Durant la période juste après l'indépendance, plusieurs ministères et départements en charge de l'éducation ont reçu l'autorité légale et le pouvoir de supervision sur l'enseignement supérieur, bien que ce pouvoir varie considérablement d'une période à une autre.

Dans le contexte algérien, même si des organes et des textes existent pour garantir la qualité des formations, « la culture de l'évaluation » et de « la qualité » ne font pas encore partie du paysage de l'enseignement supérieur.

Pour cela, la mise en place d'un « Système Assurance-Qualité » doit tenir compte d'un ensemble de facteurs et d'exigences au niveau de :

- La construction des programmes ;
- La réalisation des programmes ;
- Et l'évaluation des programmes.

Afin de garantir la réussite d'une telle démarche, une commission pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (CIAQES) a été officiellement instituée par l'arrêté ministériel N° 167 du 31 mai 2010 et a commencé à travailler sur l'objectif de la mise en œuvre de l'Assurance Qualité au niveau des établissements d'Enseignement supérieur depuis juin 2008.

La CIAQES est une société savante rattachée au secrétariat général du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Elle a pour objectif de favoriser le développement des pratiques d'assurance qualité dans les établissements universitaires, de les suivre et de les dynamiser en travaillant prioritairement sur l'évaluation interne, afin d'améliorer la gouvernance de ces établissements. La formation de personnes ressources dans le domaine de la qualité est une activité phare de ses missions.

La commission a aussi pour objectif de favoriser le développement des pratiques d'assurance qualité dans les établissements universitaires, de les suivre et de les dynamiser en travaillant prioritairement sur l'évaluation interne, afin d'améliorer la gouvernance de ces établissements dans un contexte marqué par une harmonisation et une évolution internationales des systèmes d'enseignement supérieur.

Le projet de mise en œuvre d'un système d'assurance qualité ne se réalisera pleinement qu'avec l'adhésion de toutes parties prenantes et notamment les parties prenantes internes à l'établissement. C'est également un grand projet de changement organisationnel englobant des changements dans les procédures, les outils, les mécanismes et les principes même de l'évaluation (évaluation des résultats au lieu des moyens). Il est par conséquent objectif de s'attendre à des difficultés, contraintes et surtout à des résistances de la part des différents acteurs,

personnel administratif, enseignants, étudiants tellement habitués à une gestion de moyens sans reddition de compte.

L'intérêt de la démarche qualité étant aujourd'hui acquis et la sensibilisation faite, le passage à une étape nouvelle de "concrétisation" et de début de mise en œuvre de la démarche qualité se dessinent devant les acteurs de la formation. Le passage à cette nouvelle étape de "concrétisation" semble essentiel.

Aussi, la nouvelle Agence d'Assurance Qualité et d'accréditation prévue par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, aura pour mission l'accompagnement de la mise en place des indicateurs et référentiels, qui serviront de base pour des normes nationales d'Assurance Qualité, tout en se projetant vers une certification internationale.

### **LA TROISIÈME PARTIE : MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ SELON LA NORME ISO 21001 : 2018 DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**

Cette troisième et dernière partie expose la mise en œuvre d'une démarche qualité selon la norme ISO 21001 : 2018 dans l'enseignement supérieur.

#### **CHAPITRE 1 : DÉMARCHE GÉNÉRALE ET ANALYSE DE L'ISO 21001 :2018**

L'ISO 21001 est une norme de système de management alignée en partie sur l'ISO 9001 : 2015 sur les systèmes de management de la qualité. Elle intègre un outil de management commun destiné aux organismes d'enseignement, dont le but est d'améliorer les processus et de répondre aux besoins et aux attentes de ceux qui l'utilisent.<sup>1</sup>

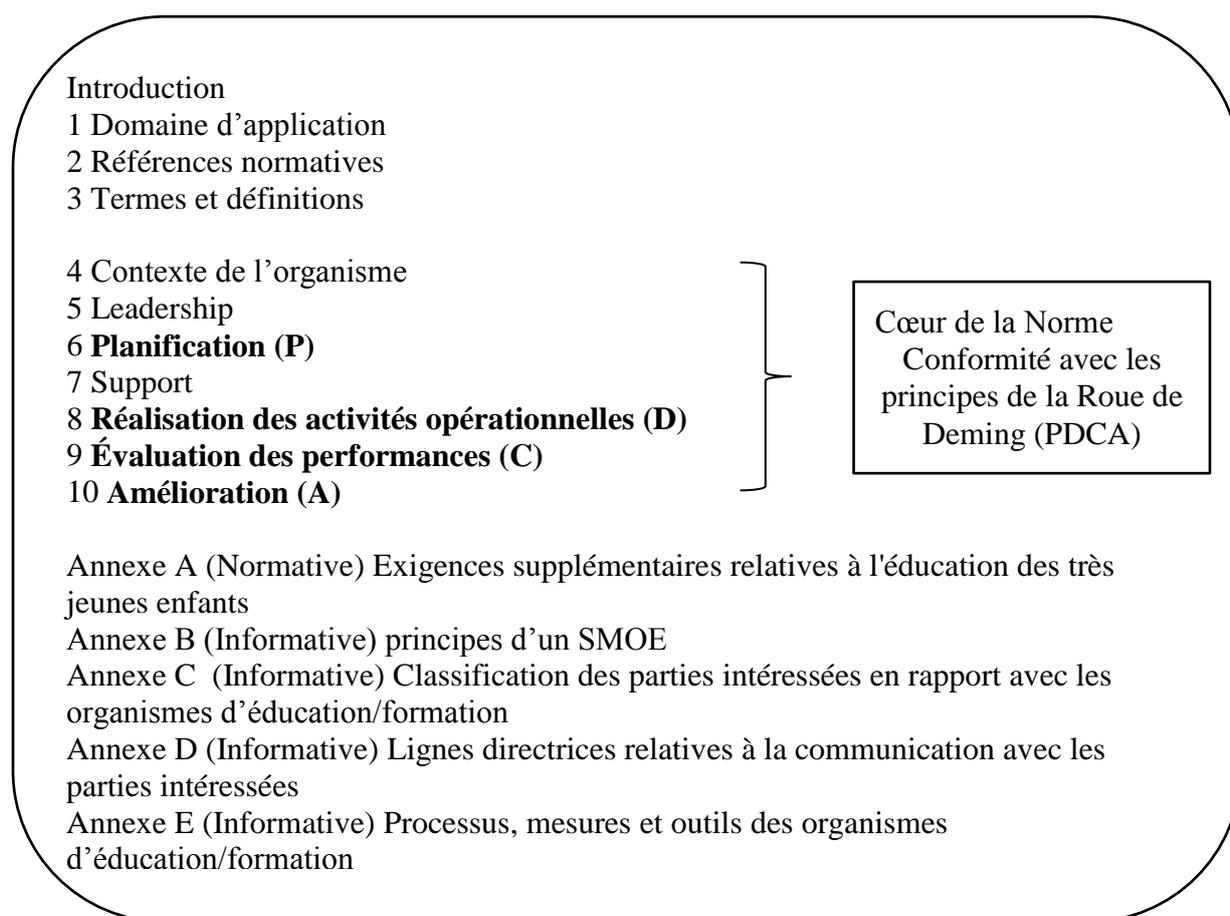
Si les organismes d'enseignement y compris l'université ne peuvent jamais garantir la réussite de leurs apprenants, ils peuvent néanmoins répondre plus efficacement à leurs besoins et contribuer ainsi à l'amélioration des résultats grâce justement à la norme ISO 21001. Elle permettra également aux professionnels de l'enseignement d'harmoniser efficacement leurs activités avec leur rôle et leur vision, et d'assurer un apprentissage plus personnalisé. Ainsi, les apprenants, mais

---

<sup>1</sup>Douglas Gilbert J.(2020), « ISO Alongside, Instead, or Inside? The potential of ISO 21001:2018 to change and challenge higher education accreditation», International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS),Vol: 6,Issue: Octobre, pp 48-55. DOI: <http://dx.doi.org/10.33642/ijbass.v6n10p5>

aussi les éducateurs, les parents et autres parties prenantes, pourront tirer profit de résultats plus homogènes obtenus par les organismes d'enseignement, fruit de l'optimisation des processus et d'un système d'amélioration continue.<sup>1</sup>

**Figure 1 : Structure de la norme ISO 21001 /2018**



Source : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:fr>

La norme ISO 21001 spécifie les exigences à un système de management pour les organismes d'éducation / formation (SMOE) qui doivent :

- Démontrer une aptitude à favoriser l'acquisition et le développement de compétences par le biais de l'éducation, de la formation, de l'apprentissage ou de la recherche ;

---

<sup>1</sup> Organisation internationale de normalisation, ISO 21001 : 2018, Organismes d'éducation/formation – Systèmes de management des organismes d'éducation/formation : exigences et recommandations pour leur application. Disponible sur <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:fr>.

- Accroître la satisfaction des apprenants, des autres bénéficiaires et du personnel par l'application efficace de son SMOE.

La norme ISO 21001 détermine aussi les exigences d'un système de management qui aide les organismes d'enseignement à mieux répondre aux besoins et aux attentes de leurs étudiants et autres bénéficiaires, et à se prévaloir d'une crédibilité et d'un impact accrus. Cette norme s'adresse ainsi à l'ensemble des organismes d'enseignement, de la maternelle aux universités, en passant par les centres de formation professionnelle et la formation en ligne. Néanmoins, elle ne s'applique pas aux organismes qui produisent ou fabriquent uniquement des produits éducatifs.

La norme ISO21001 :2018 parue en mai 2018 vient en réponse à une longue attente du secteur de l'éducation et de la formation et fournit un cadre pour l'établissement d'un système de management des organismes d'éducation/formation en spécifiant des exigences et des lignes directrices (recommandations) pouvant aider à mettre en œuvre ses exigences d'une façon efficace

De par sa structure, la norme ISO 21001:2018 s'inscrit dans la nouvelle orientation de l'ISO et adopte une architecture HLS unifiée alignée sur la structure de la norme ISO 9001:2015. Cependant les principes fondamentaux de la norme ISO 21001:2018 apportent des nouveautés par rapport aux 7 principes de management de la qualité sur lesquels reposent les exigences de la norme ISO 9001:2015.

En effet le système de management des organismes d'éducation/formation (SMOE) implique les 11 principes suivants :<sup>1</sup>

1. orientation apprenants et autres bénéficiaires ;
2. leadership visionnaire ;
3. implication des personnes ;
4. approche processus ;
5. amélioration ;
6. décisions fondées sur des preuves ;
7. management des relations avec les parties intéressées ;
8. responsabilité sociétale ;
9. accessibilité et équité ;
10. conduite éthique dans l'éducation/formation ;
11. sécurité et protection des données.

---

<sup>1</sup>Organisation Internationale de Normalisation, ISO 21001 : 2018, op.cit

Comparés aux 7 principes de management de la qualité, on peut parler d'un changement dans la continuité. En effet, les 3 premiers principes de management des SMOE (Système de Management des Organismes d'Éducation/formation) sont une reprise de 3 premiers principes de management de la qualité avec des modifications pour apporter plus de précisions dans la portée de ces principes en adéquation avec le contexte des organismes d'éducation/formation. Par ailleurs, les principes 4, 5, 6 et 7 sont repris à l'identique. Finalement, les principes 8, 9, 10 et 11 sont carrément des nouveautés apportées par l'ISO 21001:2018 par rapport aux 7 principes de management de la qualité.

**Figure 2 : Structure de la norme ISO 21001 : 2018**



Source : Organisation internationale de normalisation, ISO 21001 : 2018 Op.cit.

## CHAPITRE 2 : SYSTÈME DE MANAGEMENT POUR LES ORGANISMES D'ÉDUCATION / FORMATION (SMOE)

La norme ISO 21001 spécifie des exigences relatives à un système de management pour les organismes d'éducation/formation (SMOE) qui doivent :

- a) Démontrer une aptitude à favoriser l'acquisition et le développement de compétences par le biais de l'éducation, de la formation, de l'apprentissage ou de la recherche;
- b) Accroître la satisfaction des apprenants, des autres bénéficiaires et du personnel par l'application efficace de son SMOE (Système de Management des Organismes d'Éducation/formation).

La norme détermine les exigences d'un système de management qui aide les organismes d'enseignement à mieux répondre aux besoins et aux attentes de leurs étudiants et autres bénéficiaires, et à se prévaloir d'une crédibilité et d'un impact accrus.<sup>1</sup>

### Premièrement : Approche Processus

Cette approche permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système de sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées.

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique, aux objectifs et au plan stratégique de l'organisme. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA, en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables. L'application de l'approche processus dans le cadre d'un SMOE (Système de Management des Organismes d'Éducation/formation) permet:<sup>2</sup>

- la compréhension et la satisfaction permanentes des exigences;

---

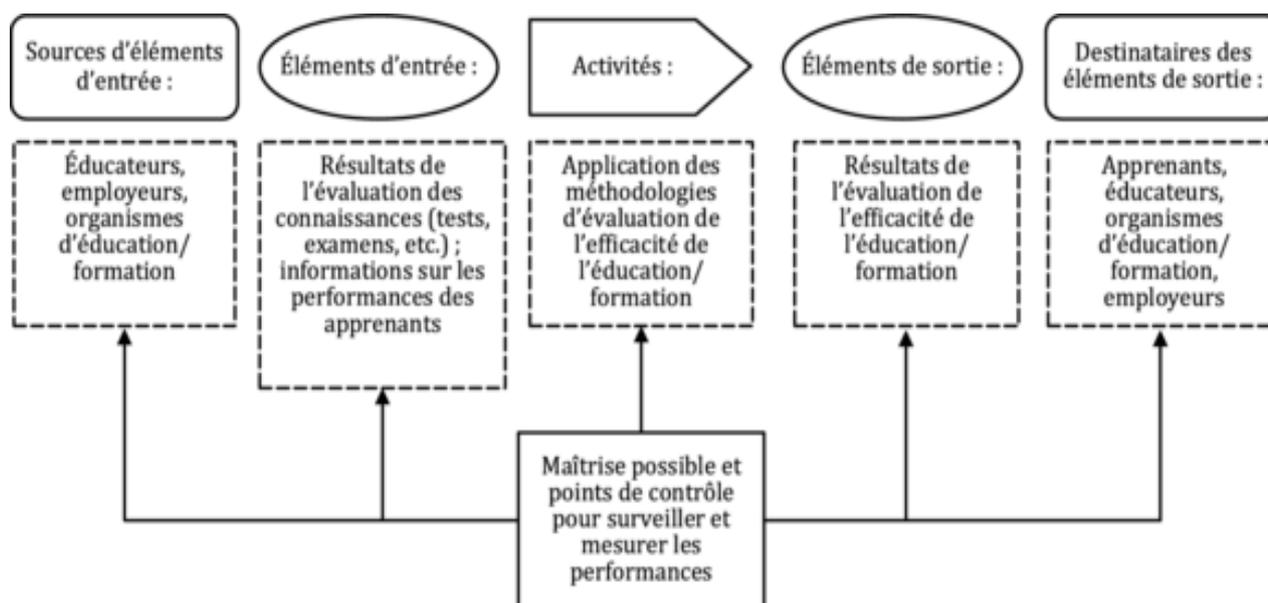
<sup>1</sup>Aniskina N & Terekhova E. (2019), «Innovative methods for quality management in educational organizations», International Journal of Quality & Reliability Management 36(2), pp. 217–231.

<sup>2</sup> Organisation Internationale de Normalisation, ISO 21001 : 2018, op.cit

- une prise en compte des processus en fonction de leur valeur ajoutée;
- l'obtention d'une performance effective des processus;
- l'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

La figure ci-dessous est une représentation schématique de tout processus et montre l'interaction entre ses éléments. Les points de surveillance et de mesure, qui sont nécessaires à la maîtrise, sont spécifiques à chaque processus et varieront selon les risques associés.

**Figure 3 : Processus d'évaluation de l'efficacité de l'éducation/formation)**



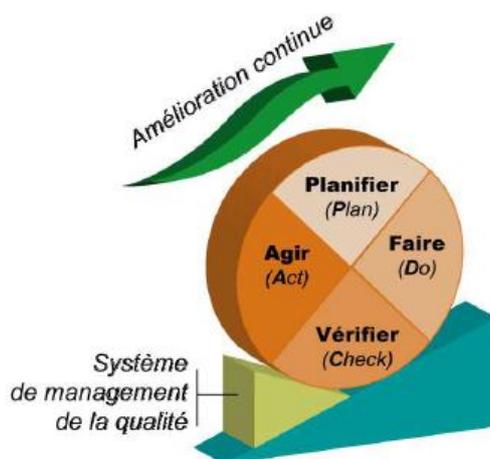
Source : Organisation Internationale de Normalisation, ISO 21001 : 2018, op.cit

### **Deuxièmement : Cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act : planifier-réaliser-vérifier-agir)**

Le principal outil permettant d'assurer une amélioration de la qualité est introduit par W.E Deming. Ce cycle appelé Roue de Deming ou cycle PDCA (Préparer, Faire, Vérifier, Réagir). PDCA est un acronyme qui donne son nom à un outil utilisé dans la gestion de la qualité des processus. Son but est de résoudre les problèmes en suivant les quatre phases indiquées par l'acronyme (Plan, Do, Check et Act = planifier, réaliser, vérifier et agir). Parce qu'il s'agit d'un outil cyclique, il favorise également l'amélioration continue des processus.

L'exécuter, mesurer les résultats de ce qui a été fait et vérifier les résultats pour agir en conséquence. Si les résultats attendus ne sont pas atteints, il faut réagir et supprimer la non qualité observée. L'écart qui résulte est considéré comme un problème à résoudre et le cycle recommence.<sup>1</sup>

**Figure 4 : Le cycle PDCA (Plan, Do, Check & Act)**



Chardonnet A & Thibaudon D.(2003), « Le guide du PDCA de Deming », Ed d'Organisation.

Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au SMOE dans son ensemble comme indiqué dans la figure 5.

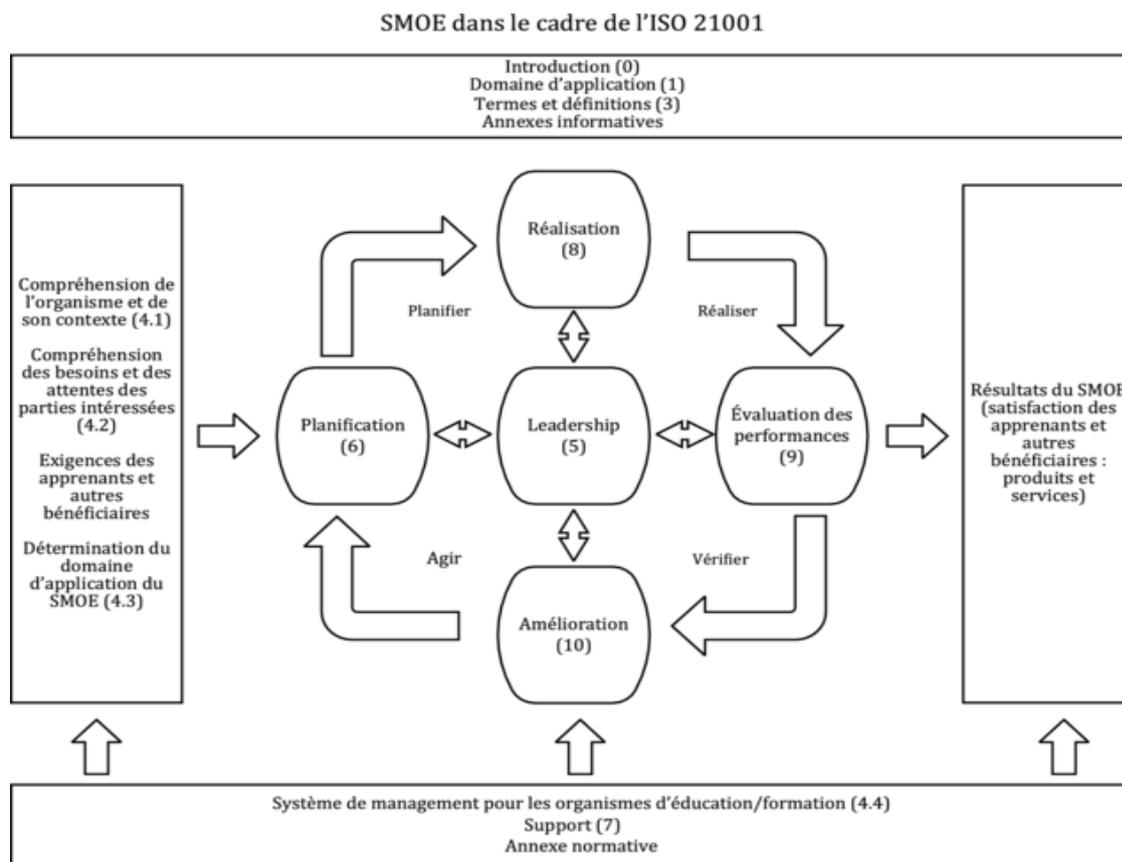
Le management des processus peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit:

- **Planifier**: établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des apprenants et autres bénéficiaires et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités;
- **Réaliser**: mettre en œuvre ce qui a été planifié;
- **Vérifier**: surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats;

<sup>1</sup>Pesqueux, Y. (2008), « Planifier, agir, contrôler : voilà la recette du progrès continu ». Dans : Critique et Management (CriM) Ed., Petit bréviaire des idées reçues en management, Paris: La Découverte.

- **Agir**: entreprendre les actions pour améliorer les performances, en fonction des besoins.

**Figure 5 : Le cycle PDCA appliqué au SMOE**



Source : Organisation Internationale de Normalisation, ISO 21001 : 2018, op.cit

**Troisièmement : Avantages de l'ISO 21001 :2018**

L'ISO 21001 permet à l'organisme d'enseignement de créer, piloter et revoir sa politique qualité; ainsi que définir l'ensemble des objectifs qui permettent à l'organisme de remplir ses missions et d'atteindre sa vision.

Les objectifs du référentiel tournent autour de la satisfaction des exigences des apprenants et autres bénéficiaires, ils sont comme suit :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> NF EN ISO 21001:2017, « Systèmes de management des organismes d'enseignement- Exigences». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 2017.

- Accroître la satisfaction pour l'amélioration de la conformité aux exigences des apprenants et des autres bénéficiaires.
- Accroître la satisfaction des apprenants, des autres bénéficiaires et du personnel par l'application de son Système de management de l'enseignement.
- Démontrer l'aptitude de l'établissement à favoriser l'acquisition et le développement de compétences.

En plus des objectifs cités ci-dessus, la norme ISO 21001 permet de réaliser un certain nombre d'avantages tel que :

- La prise en compte les besoins des enseignants, du personnel et des doctorants.
- Orientation aux apprenants et autres bénéficiaires, ce qui permet plus d'engagement des étudiants pendant leur formation.
- Définition, évaluation, développement et pilotage des compétences des enseignants, du personnel et des doctorants.
- Spécification de manière détaillée du processus d'admission des étudiants, le déroulement des programmes, l'évaluation sommative et la reconnaissance de la formation évaluée.
- Considération des ressources nécessaires pour l'apprentissage
- Fournit des conseils supplémentaires sur les politiques, processus et procédures à documenter et à conserver.
- Identifie ainsi qui est le responsable pour réaliser une activité.
- Fournit des références pour la traçabilité et la préservation d'informations, ainsi que pour la protection et la transparence des données relatives aux apprenants
- Définit des références pour la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation des performances.
- Permet de piloter l'amélioration continue des programmes.
- Inclusion des exigences pour designer et développer des programmes, les canevas et des évaluations.

### **Conclusion :**

Le développement économique et social d'un pays est fortement tributaire du développement de son système d'enseignement, en général et de son palier supérieur, en particulier. L'émergence des économies fondées sur la connaissance va renforcer ce lien et accentuer les attentes vis-à-vis de l'enseignement supérieur appelé, par sa vocation de producteur et de diffuseur de connaissances, à jouer un

rôle de levier du développement économique, social et culturel. Les enjeux et les nouveaux défis auxquels l'université doit faire face ont rendu inéluctable sa réforme structurelle afin de réaménager ses schémas d'organisation et de fonctionnement pour la faire évoluer vers plus d'efficacité et d'efficience.

Pour répondre à cette nécessité, la nouvelle norme ISO 21001 :2018 a un vrai rôle à jouer, car elle représente un outil de management pour les organisations fournissant les produits et services éducatifs désirés et capables de satisfaire les besoins attendus des apprenants. Les organisations d'enseignement promouvant le respect de l'ISO 21001: 2018 bénéficient de la montée en puissance des systèmes de gestion des organisations éducatives, du suivi continu de l'établissement et des processus de gestion du respect de la mission, de la satisfaction des besoins et des attentes des consommateurs des services, de l'approche individuelle de la formation, du renforcement de l'implication des parties intéressées et en facilitant les investissements.

Nous constatons à travers notre recherche que la norme 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 leurs compétences par l'enseignement, l'apprentissage ou la recherche, et améliorera encore la satisfaction des apprenants, du personnel et des autres parties intéressées grâce à une application efficace du système de management tout en améliorant constamment leurs propres performances.

Les organismes d'éducation et de formation auront ainsi avantage à fournir une expérience d'apprentissage plus pertinente, à impact renforcé, et conforme à leurs propres mission et vision. Toutefois, les principaux gagnants seront les apprenants, qui profiteront d'un service d'enseignement pouvant être davantage personnalisé et adapté à leurs besoins. En définitive, les acquis d'apprentissage n'en seront que meilleurs.

En mettant à disposition un ensemble complet de pratiques applicables aux professionnels de l'apprentissage dans un large éventail de domaines, ISO 21001

contribuera à renforcer le secteur de l'enseignement et stimulera l'innovation et l'économie de façon positive.

### **Bibliographie:**

#### Premièrement: Ouvrages

- Bloom, D. et al. (2006), « Enseignement supérieur et développement économique en Afrique », Séries de documents de travail du développement humain de la région Afrique No. 102, février, Washington, DC : Banque Mondiale.
- Martin M & Stella A.(2007), « Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options», Paris, UNESCO, Institut international de planification de l'éducation.
- Pesqueux, Y. (2008), « Planifier, agir, contrôler : voilà la recette du progrès continu ». Dans : Critique et Management (CriM) Ed., Petit bréviaire des idées reçues en management, Paris: La Découverte.
- Tremblay K &Kis V.(2008), « Assuring and Improving Quality », Tertiary Education for the Knowledge Society - Volume 1: Special features : Governance, Funding, Quality, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.
- Woodhouse David (1999), « Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur », IMHE, OCDE.

#### Deuxièmement : Article

- Ali S A B, Ahmad M N, Zakaria N H, Arbab A M, and Badr K B A. (2019), «Assessing quality of academic programmes : comparing different sets of standards Quality Assurance in Education»26(3), pp. 318-332
- Aniskina N & Terekhova E. (2019), «Innovative methods for quality management in educational organizations», International Journal of Quality & Reliability Management 36(2), pp. 217–231.
- Anttila, J., &Jussila, K. (2018), «Universities and smart cities: the challenges to high quality». Total Quality Management & Business Excellence, 29(9/10), 1058-1073. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486552>
- Bouzid N. &Berrouche Z. (2012), « Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur, CIAQES », <http://www.ciaques-mesrs.dz/COURS%20CIAQES/II-AQ%20dans%20l'ES.pdf>.
- Chardonnet A. & Thibaudon D.(2003), « Le guide du PDCA de Deming », Ed d'Organisation

- Douglas Gilbert J.(2020), « ISO Alongside, Instead, or Inside? The potential of ISO 21001:2018 to change and challenge higher education accreditation», International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS),Vol: 6,Issue: Octobre, pp 48-55. DOI: <http://dx.doi.org/10.33642/ijbass.v6n10p5>
  - Hanushek EA &Wossmann L.(2007), « Le rôle de la qualité de l'éducation dans la croissance économique », Banque Mondiale, Document de travail sur la politique de recherche 4122, février .
  - Ramcharan R. (2004), « Enseignement supérieur ou éducation de base : La composition du capital humain et développement économique », Document de personnel du FMI, Vol. 51, No.2, Washington, DC: Fonds monétaire international.
  - Schumann, C.-A., Xiao, F., Reuther, K., &Tittmann, C. (2019), « Transnational education networks of excellence based on quality, accreditation, and recognition management: A holistic approach», In A. Badran, E. Baydoun, & J. R. Hillman (Eds.), Major challenges facing higher education in the Arab world: Quality assurance and relevance (pp. 69-96). DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-03774-1>
- Troisièmement: Forum
- Sauvca (2002), « Assurance qualité dans les universités Sud-Africaines », Actes du Forum National sur l'Assurance de la Qualité de SAUVCA, avril.