



SYSTEME INSTITUTIONNEL DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Petru TODOS, Andrei CHICIUC, Jorj CIUMAC, Stela ȚICUL

Technical University of Moldova, quality.utm@gmail.com

1. INTRODUCTION

Depuis toujours, le progrès économique et social repose largement sur celui des connaissances. Dans l'économie et la société de la connaissance, les universités sont appelées à jouer un rôle clé du fait de leur double mission de recherche et d'enseignement, de leur place de plus en plus importante dans le processus d'innovation, et, souvent, de leur rôle dans la diffusion des connaissances, donc de leur rayonnement local et régional. C'est pourquoi la qualité de l'enseignement est un défi majeur pour la communauté européenne et dans toutes les régions du monde.

Un investissement accru dans le potentiel humaine mène directement à une meilleure qualité de vie. La connaissance et l'innovation sont les moteurs de la croissance durable dans la société d'aujourd'hui et les universités jouent un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de développement économique, social et culturel d'un pays.

Les universités auront également un rôle essentiel à jouer, notamment en informant mieux la société sur la valeur ajoutée qu'elles apportent et en investissant davantage dans leur présence et dans la promotion de leurs activités sur le plan national et à l'étranger. Elles doivent également renforcer leur potentiel humain, tant qualitativement que quantitativement.

Par suite, les stratégies et les dimensions d'assurance qualité dans la sphère de l'enseignement supérieur est une condition indispensable, un point dans le dialogue entre les universités d'une part et le marché du travail - d'autre part. Ce dialogue est aussi un fondement essentiel de la Moldavie de demain, un merveilleux outil au service du développement, de la paix et de la démocratie.

2. REALITES ET PERSPECTIVES POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE MOLDAVIE

La Moldavie a rejoint le processus de Bologne à la Conférence des ministres chargés de l'enseignement supérieur (Bergen, les 19-20 mai, 2005). L'analyse de l'évolution du système d'enseignement supérieur de Moldavie dans le contexte de la réalisation des objectifs du Processus de Bologne permet de

constater une dynamique positive des transformations du système d'enseignement, notamment :

2.1. Perfectionnement du cadre législatif

- Modifications dans la loi sur l'enseignement qui ont légalisé une nouvelle architecture de l'enseignement supérieur en deux cycles (licence, master), similaire au l'enseignement supérieur européen et l'application obligatoire du système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS) dans toutes les institutions d'enseignement supérieur

- Révision de la nomenclature des domaines d'études pour le premier cycle, qui a été raccordée à la classification internationale des types d'éducation (International Standard Classification of Education ICED-97) et aux exigences du marché de travail autochtone et européen.

2.2. Pour la réalisation des ces modifications législatives on a élaboré et mis en application les actes normatifs respectifs:

- Plan-cadre sur l'enseignement supérieur (premier cycle)
- Le supplément au diplôme (model européen, complété en roumain et en anglais)
- Le guide d'application du système européen de transfert et d'accumulation de crédits
- Le règlement sur l'admission dans l'enseignement supérieur.

2.3. Participation aux divers projets et programmes internationaux:

- 30 accords bilatéraux entre le Ministère de l'Education de la Moldavie et les ministères respectifs des plusieurs pays (Roumanie, France, Allemagne, Italie, Belgique, Bulgarie etc.);
- 6 accords bilatéraux en cours de négociation;
- Collaboration multilatérale avec plusieurs organismes internationaux et régionaux : Union Européenne, Programme Tempus-Tacis (32 projets JEP, 5 projets SMC, 54 mobilités individuelles), Conseil de l'Europe, Agence Universitaire de la Francophonie (Antenne AUF en Moldova, 6 filières francophones universitaires), Pacte de Stabilité pour

l'Europe du Sud-Est, UNESCO, UNICEF-Moldova, CSI etc.

La thématique des accords et des programmes respectifs la qualité de l'enseignement, organisation des études en master, évaluation des connaissances des étudiants formation et perfectionnement des professeurs etc.

2.4. Création des structures spéciales responsables de monitoring/évaluation des réformes de l'enseignement supérieur:

- Commission gouvernementale pour le monitoring/évaluation de l'état d'avancement du Processus de Bologne dans l'enseignement supérieur;
- Conseil national de formation continue;
- Service de reconnaissance et équivalence des diplômes et autres certificats étrangers de formation (Ministère de l'Education).

Un soutien fort et positif à l'avancement du processus de Bologne apporte le Conseil des Recteurs de Moldavie.

L'ensemble des actions promues pour la réalisation des objectifs du Processus de Bologne montre une dynamique positive de la réforme de l'enseignement supérieur de Moldavie et confirme son alignement graduel aux exigences européennes.

En même temps, les progrès enregistrés ne permettent en aucun cas se limiter aux résultats obtenus et considérer les objectifs réalisés. Il est important de mettre en relief l'importance et la relevance des progrès tant au niveau national qu'au niveau institutionnel et de consolider les résultats obtenus. Les stratégies du développement de l'enseignement supérieur doivent être abordées comme un processus continu.

Dans ce contexte le Ministère de l'Education de Moldavie a élaboré un plan d'action et a identifié les grands directions dans lesquels des actions devraient être menées. Parmi ceux-ci, soulignons:

- Mise en place des nouvelles technologies d'enseignement
- Perfectionnement de la méthodologie d'évaluation des connaissances
- Perfectionnement de la méthodologie d'évaluation (interne et externe) et d'accréditation des institutions d'enseignement supérieur
- Mise en place des structures de management de la qualité dans les institutions d'enseignement supérieur
- Recrutement d'experts étrangers de renom dans l'activité des commissions d'experts pour l'évaluation de la qualité d'enseignement
- Création de l'Agence Nationale pour l'Assurance de la Qualité dans l'enseignement supérieur.

3. SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE / CAS DE L'UNIVERSITE TECHNIQUE DE MOLDAVIE

L'Université Technique de Moldavie (UTM) tend à devenir la meilleure institution d'enseignement supérieur technique en Moldavie. Les formations (80 formations) dispensées à l'UTM couvrent pratiquement tout l'ensemble des secteurs d'activités techniques: génie civil, génie électrique, génie mécanique, construction des machines, science et technologies des aliments etc. Elle offre aussi bien des formations master et doctorales, services de formation continue (diplômante et non diplômante).

L'Université Technique de Moldavie porte un intérêt particulier et grandissant à la démarche qualité de l'enseignement, qui est constitué essentiellement de deux ensembles de références portant respectivement sur le management interne de la qualité et la mise en œuvre des évaluations externes (pour l'instant dans une moindre mesure).

C'est dans cet esprit que le 1 septembre 2006 à l'UTM on a créé le département «Management de la qualité de l'enseignement».

Ainsi l'université a formalisé l'organisation du système de management de la qualité et les responsabilités respectives des facultés, départements, services fonctionnels etc. Cette nouvelle structure a pour vocation l'élaboration et la mise en œuvre de la politique et des procédures en matière d'assurance qualité au niveau universitaire et au sein des facultés, départements, unités de recherche, collèges etc.

Les objectifs stratégiques de l'UTM en matière de qualité:

- Créer l'image de l'UTM en tant qu'établissement d'enseignement supérieur reconnu aux niveaux national et international, certifiée ISO 9000 dans tout les domaines de la formation
- Elaborer, mettre en œuvre et développer une stratégie visant à l'amélioration continue de la qualité
- Mettre en œuvre mécanismes officiels pour l'approbation, l'examen et la révision périodique des programmes et des diplômes.
- Organiser l'évaluation des étudiants en fonction de critères, règlements et procédures publics, appliqués de manière systématique et constante.
- S'assurer de la qualité et de la compétence du corps enseignant
- S'assurer que les ressources affectées aux outils pédagogiques et au soutien des étudiants sont adéquates et adaptées à chaque programme proposé.
- Collecter, analyser et se servir des informations nécessaires au pilotage efficace de programmes de formation et autres activités.
- Rendre publics régulièrement des informations à jour, impartiales et objectives, à la fois quantitatives

et qualitatives, sur les programmes et les diplômes proposés.

3.1. Principes et méthodes

3.1.1. Orientation vers le client: l'Université doit comprendre les besoins actuels et futurs de leurs clients (à savoir les étudiants, mais également les pouvoirs subventionnant ainsi que le monde du travail) afin de satisfaire à leurs exigences voire même de dépasser leurs attentes.

Méthodes:

- Identifier les besoins et les attentes implicites et explicites de ses clients, y compris ceux de clients potentiels
- Déterminer les caractéristiques essentielles des services éducatifs pour ses clients et utilisateurs finaux
- Identifier et évaluer la concurrence sur son marché
- Identifier les opportunités du marché, les faiblesses et les avantages concurrentiels futurs
- Définir, gérer et maîtriser une organisation processus pouvant être clairement comprise par ses clients

3.1.2. Leadership: le rôle de l'administration est essentiel pour la réussite de la démarche qualité, en particulier afin d'impliquer l'ensemble du personnel. L'administration doit impliquer le personnel (le personnel enseignant et le personnel de support) de manière à atteindre les objectifs fixés; les facteurs clés de ce principe sont de définir clairement une politique, des objectifs, un engagement, les moyens de mise en oeuvre à évaluer, à mesurer et à récompenser.

Méthodes:

- Etablir une vision, une politique et des objectifs stratégiques cohérents avec la finalité de l'organisme
- Identifier les parties intéressées autres que le client et conserver une réponse équilibrée face à leurs besoins et attentes
- Communiquer les valeurs et l'orientation organisationnelle concernant la qualité et le système de management de la qualité
- Définir des méthodes de mesure des performances de l'organisme qui permettront de déterminer si les objectifs planifiés ont été atteints
- Créer un environnement propice à l'implication et au développement du personnel

3.1.3. Implication des personnes: à tous les niveaux, le personnel enseignant et le personnel de support doivent comprendre qu'ils sont l'essence de l'université; leur implication totale est nécessaire à la réussite de cette organisation; l'innovation et la créativité sont encouragées, de même que la

participation à l'amélioration permanente des résultats.

Méthodes:

- Identifier les besoins et attentes du personnel en termes de reconnaissance, de satisfaction professionnelle et de développement individuel
- Encourager l'implication et le développement des personnes :
 - par la formation continue et les plans de carrière,
 - par la définition des responsabilités, des d'objectifs individuels et d'équipe,
 - par la reconnaissance et la récompense,
 - en créant les conditions qui encouragent l'innovation,
 - en communiquant les suggestions et les résultats,
 - en étudiant les raisons pour lesquelles les personnes rejoignent et quittent l'université.

3.1.4. Approche du processus d'enseignement: celle-ci assure une plus grande efficacité de la gestion des ressources (collecte et traitement des informations, management des ressources, ressources matérielles etc.) grâce à une définition claire des activités et des ressources leur étant associées (maîtrise de la qualité des processus d'enseignement, management du processus, qualité des programmes etc.); cela comprend également la gestion des risques.

Méthodes:

- Identifier et gérer les activités
- Définir le rôle des personnes par rapport à la maîtrise du processus
- Mettre en place des indicateurs pour chaque processus
- Analyser et mesurer les résultats du processus
- Evaluer les risques, conséquences et impacts des activités sur les parties intéressées

3.1.5. Management par approche système: l'efficacité et l'efficience de l'activité de l'université passe par l'identification, la compréhension et la gestion du système des processus.

Méthodes:

- Définir les interactions entre les processus
- Maîtriser les processus et les mettre en amélioration continue

3.1.6. Amélioration continue: l'amélioration continue de la performance globale de l'université est un axe permanent de progrès; chaque membre du personnel y contribue et assume une part de responsabilité. La qualité n'est plus un système fixe et statique mais elle fonde sa légitimité et son action sur des résultats concrets en termes d'amélioration continue.

Méthodes:

- Définir et mettre en oeuvre un processus d'amélioration continue

- Définir des objectifs d'amélioration en rapport avec les objectifs stratégiques de l'université
- Définir un système de mesures afin d'assurer le suivi

3.1.7. Approche factuelle pour la prise de décisions: les décisions efficaces se fondent sur l'analyse logique ou intuitive des données et des informations.

Méthodes :

- Identifier les besoins en informations
- Identifier et avoir accès aux sources d'informations internes et externes
- Convertir les informations en connaissances utiles pour l'université
- Utiliser les données, les informations et les connaissances pour établir des stratégies et atteindre les objectifs
- Garantir la fiabilité et la sécurité des données et informations

3.1.8. Relations mutuellement bénéfiques des clients et des parties intéressées: elles augmentent la capacité à créer de la valeur et à veiller au bon déroulement de la démarche qualité.

Méthodes :

- Identifier les principaux clients, parties intéressées, ainsi que les autres organismes comme partenaires potentiels
- Etablir en commun une compréhension claire des besoins et attentes de l'Université et du fournisseur

3.1.9. Résultats à attendre de la réalisation de ce concept

La réalisation de ce concept devrait permettre :

- d'accroître la responsabilité du personnel universitaire à tous les niveaux d'activité d'instruction, scientifique et administrative ;
- de rendre pareil et transparent le système de management de la qualité des services éducatifs pour tous les collaborateurs de l'Université et ses clients ;
- d'améliorer la qualité du travail de tous les collaborateurs, de consolider le personnel autour de l'idée de la qualité ;
- de renforcer l'autorité de l'Université sur le marché moldave et international, de parvenir au développement stable du système de management de la qualité des services éducatifs, d'augmenter et diversifier les services éducatifs de qualité ;
- de rendre l'Université plus attractive pour les investisseurs externes et internes;
- d'assurer et de dépasser la satisfaction des besoins des clients externes et internes de l'Université.

3.1.10. Garanties internes

Les garanties internes de la réalisation du concept sont les suivantes :

- les traditions éducatives, scientifiques et culturelles de la première université technique dans la Moldavie;
- le fonctionnement efficace du système de management de la qualité des services éducatifs comprenant le département de qualité qui a été créé dans l'Université;
- l'audit régulier du système de management de la qualité des services éducatifs de l'Université ;
- le monitoring permanent de tous les processus de formation des spécialistes et la correction de tous les écarts de la norme;
- la réalisation du principe du perfectionnement continu du système de management de la qualité des services éducatifs et de la formation des spécialistes;
- l'actualisation permanente selon les standards internationaux des procédures documentées, des instructions du travail, etc.;
- l'attestation interne régulière du personnel, des postes du travail, des étudiants et des professeurs.

3.1.11. Garanties externes

Les garanties externes de la réalisation du concept sont les suivantes :

- le contrôle externe permanent du système de management de la qualité des services éducatifs et de formation des spécialistes par organismes internationaux dans le domaine de management de la qualité;
- la certification internationale des départements de l'UTM et de l'Université en général selon le standard ISO 9001:2000 par l'organisation de certification mondialement reconnue;
- l'audit de surveillance du système de management de la qualité à l'UTM;
- l'accréditation moldave et internationale de l'Université par les organismes internationaux;
- le renouvellement permanent des licences moldaves et internationales donnant le droit à l'activité de formation;
- la certification selon le standard international ISO 9001:2000 assure l'intégration dans d'autres systèmes tels que le management de la protection de l'environnement, le management de la santé professionnelle et de la sécurité, le management financier et le management des risques, ce qui permet à l'Université de rendre son système de management de la qualité des services éducatifs et de la formation des spécialistes conforme à leurs exigences ou de les intégrer dans son système.

3.2. Actions développées à l'Université Technique de Moldavie

La qualité dans l'enseignement supérieur, est un concept multidimensionnel, qui devrait toucher toutes ses fonctions et activités: l'enseignement et les programmes académiques, la recherche et les

bourses, les ressources humaines, les étudiants, les bâtiments, les facultés, l'équipement, les services à la communauté et à l'environnement académique. Elle exige aussi que l'enseignement supérieur soit caractérisé aussi par sa dimension internationale: échange de savoir, réseaux interactifs, mobilité des enseignants et des étudiants et de projets de recherche internationaux, en prenant en compte les valeurs culturelles locales.

La qualité d'enseignement figure en tête de préoccupations actuelles et futures de l'administration de l'UTM, en raison de son importance, de son impact sur la formation des générations et de leur préparation à accéder à la vie active, pour contribuer à l'édification de la société moldave, avec compétence, savoir-faire et abnégation, en aspirant à accéder à la vie, par la mise en valeur de potentialités scientifiques, des innovations technologiques, ainsi que de larges

perspectives qu'elles ouvrent pour l'intégration dans le processus de mondialisation.

Dans cet esprit, l'introduction des principes de l'assurance qualité dans l'enseignement à l'Université Technique de Moldavie est devenue une des priorités essentielles du rectorat et du Sénat.

C'est dans ce contexte qu'en septembre 2006 suite aux décisions du rectorat et du Sénat on a créé le Département de Management de la Qualité de l'université, dont l'objectif de base est de coordonner la mise en place et le suivi du système d'assurance qualité d'enseignement et conseiller les services du domaine central et les facultés dans sa mise en oeuvre. Il est directement en charge de la mise en place du système d'assurance qualité en matière de « services académiques» (soit des services rendus aux étudiants) et assure le suivi des processus et leur amélioration continue. L'organigramme du système de management de la qualité de l'UTM est présenté dans la figure 1.

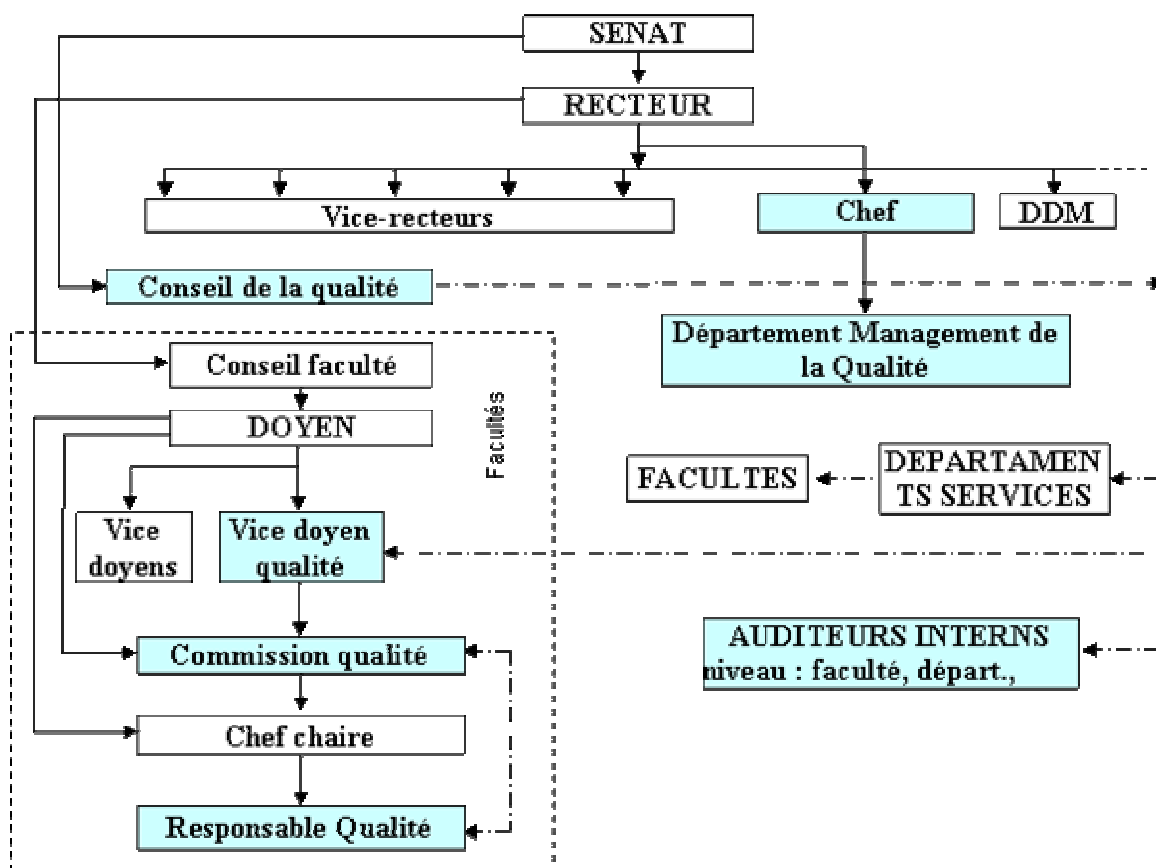


Figure 1. Organigramme du système de management de la qualité (SMQ) de l'UTM

— relations de subordination
 - - - - - relations de collaboration

Les principaux éléments de cette structure sont :

- le conseil de la qualité – au niveau d'université
- la commission de la qualité – au niveau des facultés, départements, collèges

- le responsable de la qualité – au niveau de la chaire

A noter, qu'aux niveaux divers le système de management de la qualité (SMQ) est guidé par le

manager respectif: université - recteur, faculté - doyen, chaire - chef de la chaire.

Jusqu'au présent le Département de la qualité d'enseignement a dressé un bilan des développements européens dans le domaine de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Cette évaluation a démontré que les autorités de l'UTM ont pris des mesures importantes pour établir un système d'assurance qualité institutionnel.

En partant des expériences européennes (y compris roumaines), le Département a identifié des stratégies clés pour la réalisation d'un système d'assurance qualité institutionnel effectif et efficient et a élaboré une série de documents stratégiques et conceptuels, notamment:

- Politique de l'UTM dans le domaine de la qualité et de l'engagement du management pour la qualité
- Structure du système de management de la qualité de l'UTM
- Règlement du système de management de la qualité de l'UTM
- Règlement de fonctionnement du Conseil de la qualité de l'UTM
- Manuel du management de la qualité
- Procédures spécifiques et due système du SMQ de l'UTM
- Certaines instructions de travail qui complètent la documentation du SMQ
- Règlement de fonctionnement du Conseil de la qualité de l'UTM
- Manuel du management de la qualité
- Procédures spécifiques et due système du SMQ de l'UTM
- Certaines instructions de travail qui complètent la documentation du SMQ

Des autres actions sont en cours de développement et de réalisation:

- Formation du personnel (managers, responsables qualité) qualifié pour la mise en place et optimisation du système de management de la qualité
- Institution d'un mécanisme universitaire d'assurance et management de la qualité d'enseignement
- Achèvement et mise en place de standards de formation professionnelle
- Mise en place d'un mécanisme d'enquête et d'analyse de l'information reçue pour mesurer le niveau de satisfaction de clients internes et externes
- Evaluation de la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs du SMQ par des audits internes et externe.

3.3. Difficultés et obstacles rencontrés

- Absence/insuffisance des connaissances et d'acquis dans le domaine qualité des personnes

impliquées dans l'assurance de la qualité d'enseignement

- Les techniques et les moyens du management de la qualité sont assez souvent considérées comme un but en soi
- La confiance excessive en documents du management de la qualité au détriment des décisions managérielles et des actions régulatrices
- Perception de l'assurance et de l'amélioration de la qualité comme une obligation exclusive du personnel d'exécution et l'implication insuffisante des managers
- Orientation faible vers le client dans l'abordage d'assurance qualité
- Prévalence des objectifs quantitatifs au détriment des objectifs qualitatifs
- Coopération réciproque insuffisante entre les divers structures universitaires, surtout celles de formation et celles administratives et auxiliaires
- Caractère fragmentaire du management de l'université

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'adoption de politiques et de mécanismes internes rigoureux est la pierre angulaire d'un système institutionnel de management de la qualité en enseignement supérieur. La démarche qualité étant avant tout une analyse de la réalité en vue d'une amélioration, elle doit être elle-même exemplaire en matière de qualité : transparence, participation, contrat. Il faut donc établir clairement des plans d'action, élaborer des outils, notamment de mesure, définir une organisation.

Les recommandations concernant les mesures à prendre par l'Université Technique de Moldavie et son administration en vue de d'accélérer la mise en place du système de management de la qualité d'enseignement et de le rendre effectif et efficace sont les suivantes:

- Utiliser au maximum les possibilités ouvertes par le projets Tempus Tacis en cours
- Mettre au premier rang les préoccupations et les besoins des clients et prendre une attitude constante de collaboration et d'appui au client
- Élaborer des questionnaires et mettre en application une procédure d'enquête et d'analyse pour mieux recenser et explorer les besoins et les attentes des clients et du personnel
- Amplifier la participation des étudiants au gouvernement d'université
- Amplifier les actions d'information du personnel et des étudiants sur les mesures à prendre planifiées
- Amplifier la participation des managers a la mise en place du système de management de la qualité d'enseignement.