



EMINENT

Towards the enhancement and harmonisation of HEIs
Quality Assurance in Haiti in response to National and
International developments



FEUILLE DE ROUTE DU RESEAU InPAQH-Sup

“INTERCONNEXION DES PARTENAIRES DE L’ASSURANCE QUALITE DANS L’ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN HAITI”

*Les universités haïtiennes, moteur de l’amélioration
de l’assurance qualité dans le système d’enseignement
supérieur selon les normes nationales et européennes
(LMD)*

AVRIL 2022



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

FEUILLE DE ROUTE DU RESEAU InPAQH-Sup “INTERCONNEXION DES PARTENAIRES DE L’ASSURANCE QUALITE DANS L’ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN HAITI”

*Les universités haïtiennes, moteur de l’amélioration
de l’assurance qualité dans le système d’enseignement
supérieur selon les normes nationales et européennes
(LMD)*



Towards the enhancement and harmonisation of HEIs
Quality Assurance in Haiti in response to National and
International developments



Informations sur la création	
Projet	EMINENT – “Towards the enhancement and harmonisation of Quality Assurance in Haiti in response to National and International Developments”
Numéro de contrat	# 598634-EPP-1-2018-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP
Auteurs du document	Kerstin Schörg, AQ Austria (AQ), Coordinatrice du document Yves Voltaire, Université Publique des Nippes (UPNiP) Christine Ariste, Université Publique des Nippes (UPNiP) Hila Douhouré-Sibailly, Université Publique du Sud aux Cayes (UPSAC) Marlène Sam, Ecole Supérieure d’Infotronique d’Haïti (ESIH) Jean-Élie Gilles, Université du Sud-Est Jacmel (UPSEJ) Hébert Lahatte, Université du Sud-Est Jacmel (UPSEJ) Albert Étienne, Université du Sud-Est Jacmel (UPSEJ)

Remerciements: Le présent rapport est dédié aux personnes qui ont contribué à faire du projet EMINENT un succès et une expérience mémorable pour toutes les personnes impliquées. Grâce au travail dévoué de ce consortium, malgré des circonstances difficiles tant en Haïti comme au niveau international, le réseau InPAQH-Sup a été créé et sera un appui pour le système d’éducation supérieur haïtien dans son cheminement vers l’amélioration de son système d’assurance qualité. Les partenaires tiennent également à remercier la Commission Européenne pour avoir soutenu et cofinancé ce projet via le programme Erasmus+.

Mention Légale

Le présent document a été élaboré et édité par les institutions partenaires du projet Erasmus+ EMINENT « Vers le renforcement et l’harmonisation de l’assurance qualité en Haïti en réponse aux développements nationaux et internationaux », sous la coordination de l’Université d’Alicante. Les résultats, points de vue et opinions exprimés dans cette publication sont ceux des auteurs, et la Commission européenne ne peut être tenue responsable de l’utilisation qui pourrait être faite des informations qui y sont contenues.

Tous les contenus générés par le projet EMINENT sont protégés par les lois sur la propriété intellectuelle, en particulier le droit d’auteur.

Édité par l’Université d’Alicante, Espagne

©Universidad de Alicante 2022. Tous les droits sont réservés. La reproduction est autorisée moyennant mention de la source.

Veuillez citer cette publication comme: Schörg K., Voltaire Y., Ariste C., Douhouré-Sibailly H., Sam M., Gilles J.E., Lahatte H., Étienne A. (2022). *Feuille de Route du Réseau InPAQH-Sup “INTERCONNEXION DES PARTENAIRES DE L’ASSURANCE QUALITE DANS L’ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN HAITI” projet EMINENT. Programme Erasmus+.*

Contacte:

Bureau de Gestion de Projets Institutionnels (OGPI) – Université d’Alicante

Site web: www.ogpi.ua.es

EMINENT: www.eminent-haiti.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
MÉTHODOLOGIE	8
OBJECTIF ET CHAMP D'APPLICATION DU DOCUMENT	9
CHAPITRE 1. POURQUOI S'ENGAGER DANS L'ASSURANCE QUALITÉ?	11
CHAPITRE 2. MARCHER ENSEMBLE DANS LE RÉSEAU INPAQH-SUP	16
CHAPITRE 3. SE FAMILIARISER AVEC L'ASSURANCE QUALITÉ	21
CHAPITRE 4. DÉMARRER AVEC L'ASSURANCE QUALITÉ	31
CHAPITRE 5. LECONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS	43
CONCLUSION	48
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	49



INTRODUCTION

Le titre du projet Erasmus+ (2019-2022), surnommé EMINENT, co-financé par l'Union Européenne et le Ministère de l' Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), exprime bien sa finalité : ***“Vers l'amélioration et l'harmonisation de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur en Haïti en réponse aux développements nationaux et internationaux”***. Il a été réalisé par un Consortium composé de l'Université Publique du Sud aux Cayes (UPSAC), l'Université Publique du Sud-Est à Jacmel (UPSEJ), l'Université Publique de l'Artibonite aux Gonaïves (UPAG), l'Université Publique des Nippes (UPNIP), l'Ecole Supérieure d'Infotronique d'Haïti (ESIH), l'Université d'Alicante d'Espagne (UA), l'Université de Cork d'Irlande (UCC) et l'Agence autrichienne pour l'assurance qualité et l'accréditation (QAA).

Ces partenaires ont fait preuve d'une grande persévérance et d'une grande capacité de résilience dans sa mise en oeuvre en dépit de nombreuses adversités imprévisibles dans le contexte de 2019-2022: paralysie et fermeture prolongée des institutions du pays, grave crise politique et économique nationale, violences de rue, vagues de kidnappings à Port-au-Prince, pandémie de Covid 19, désastre provoqué dans le grand Sud d'Haïti par le tremblement de terre du 14 août 2021. En effet, ils ont poursuivi, dans la mesure du possible et en faisant les ajustements nécessaires, les différents lots de travail du Projet EMINENT. Ils sont ainsi parvenus non seulement à faire fonctionner une Unité d'

Assurance Qualité dans chacune des cinq (5) universités haïtiennes du Consortium EMINENT mais aussi à créer le réseau national ***“Interconnexion des partenaires de l’assurance qualité dans l’enseignement supérieur en Haïti” (InPAQH-Sup)***.





MÉTHODOLOGIE

Le présent document est une « Feuille de route » préparée avec la participation de tous les partenaires du projet EMINENT en utilisant la plateforme de collaboration « Confluence ». Les expériences des partenaires haïtiens du consortium EMINENT dans la réalisation du diagnostic des besoins, dans la mise en œuvre des unités d'assurance qualité (UAQ) et dans la planification et la réalisation de l'auto-évaluation d'un programme de formation ont été particulièrement prises en compte afin de pouvoir fournir des conseils aux universités qui veulent devenir membres du réseau « *Interconnexion des Partenaires de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur en Haïti* » (InPAQH-Sup).



OBJECTIF ET CHAMP D'APPLICATION DU DOCUMENT

L'objectif principal de ce document est de souligner l'importance de l'assurance qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur. En outre, il vise à fournir aux établissements d'enseignement supérieur (EES) et aux parties prenantes intéressés par l'assurance qualité un aperçu des premières étapes sur la voie de l'assurance qualité interne. Il s'inspire principalement des « Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG) » que l'on applique dans le système LMD (Licence, Master, Doctorat).

Il comporte cinq (5) courts chapitres.

Dans le premier chapitre intitulé « Pourquoi s'engager dans l'assurance qualité ? », la situation en Haïti est exposée et les résultats de l'évaluation et de l'analyse des besoins effectuée au début du projet EMINENT sont expliqués.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, le réseau national «*Interconnexion des partenaires de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Haïti*» (*InPAQH-Sup*), établi par les partenaires du consortium EMINENT, est présenté. Ce réseau vise à promouvoir des échanges constructifs entre ses membres en matière d'enseignement-apprentissage, de recherche scientifique, de solidarité interuniversitaire et de mobilité des enseignants et des étudiants, tout en contribuant à doter la société haïtienne d'établissements d'enseignement supérieur (EES) modernes

et de qualité, capables d'apporter des réponses appropriées aux besoins de sa population.

Dans le chapitre suivant, les différents objectifs de l'assurance qualité interne et externe sont énoncés. L'essence de ce chapitre est l'affirmation que la qualité de l'enseignement supérieur ne peut être atteinte que par des efforts internes à l'université. Les normes et lignes directrices européennes pour l'assurance qualité y sont également indiquées.

Le quatrième chapitre intitulé « Démarrer avec l'Assurance qualité » montre les étapes à suivre pour créer et faire fonctionner une Unité d'assurance qualité interne dans une université.

Enfin, le dernier chapitre rassemble quelques leçons apprises et recommandations formulées à l'intention des futurs membres d'InPAQH-Sup par les membres haïtiens du Consortium EMINENT à partir des défis surmontés dans leur expérience d'implantation d'un système d'assurance qualité dans le contexte particulier de leurs universités respectives.



CHAPITRE 1

POURQUOI S'ENGAGER DANS L'ASSURANCE QUALITÉ?

L'université est l'un des fondements solides sur lesquels nous devons bâtir l'avenir de la jeunesse haïtienne et reconstruire Haïti. Elle est avant tout un service public où l'apprentissage, l'enseignement et la recherche visent à faire progresser les connaissances critiques, la modernité et le progrès économique et social tout en contribuant à l'élimination de la misère.

Depuis près d'un siècle, Haïti souffre d'une fuite massive de cerveaux. En effet, les étudiants qui parviennent à naviguer dans le système d'enseignement supérieur et à terminer avec succès leurs programmes respectifs ont tendance à émigrer à d'autres pays à la recherche d'un emploi bien rémunéré et d'opportunités économiques. Cela se fait au détriment de la nécessité de maintenir dans le pays des personnes qualifiées et professionnellement compétentes pour contribuer au développement humain intégral de la population.

Dans cette perspective, il devient primordial de promouvoir et de favoriser l'émergence de l'excellence dans l'écosystème de l'enseignement supérieur par le biais d'interactions entre les établissements, et au-delà de ce noyau d'établissements, d'encourager la création de liens de solidarité avec toutes les communautés. Une telle approche vise à nourrir et à faire croître une culture durable de l'assurance qualité fondée sur la mise en place de structures capables de garantir l'amélioration continue

des performances et l'innovation dans toutes les organisations de la société. Cette orientation sera au profit de tous les acteurs, des parties prenantes internes et externes de l'Université, c'est-à-dire les étudiants, les professeurs, les gestionnaires, les entreprises, les organisations socio-professionnelles et la société dans son ensemble.

À l'heure actuelle, il n'existe pas d'instrument formel utilisé par les établissements d'enseignement supérieur haïtiens pour évaluer les mécanismes essentiels d'assurance qualité liés aux programmes, aux étudiants, au corps enseignant, au personnel administratif et aux capacités des installations. Cependant, les parties prenantes ont reconnu que ce problème entrave la capacité des établissements d'enseignement supérieur haïtiens à répondre aux normes internationales et à modifier positivement leur image à l'échelle mondiale. C'est avec cette volonté de changement qu'a été conçu le projet EMINENT, dans le cadre duquel une analyse des besoins en termes d'assurance qualité a été réalisée au départ. L'enquête pour l'analyse des besoins a couvert les domaines suivants :

- *Politique et objectifs institutionnels*
- *Qualité des programmes offerts*
- *Orientation des programmes vers les étudiants*
- *Amélioration du personnel académique et administratif*
- *Gestion des ressources et des services*
- *Gestion de l'analyse statistique et normes*

Les résultats complets de cette enquête et son analyse détaillée se trouvent dans un document intitulé «Pratiques, procédures et outils d'assurance qualité en Haïti». Ils illustrent, entre autres, le fait que les systèmes d'assurance qualité ne sont pas en place dans toutes les institutions interrogées. Le développement d'une culture de la qualité demande du temps et des efforts, car il est étroitement lié aux valeurs,

aux croyances, à la mémoire collective, au projet de société et aux politiques publiques. La participation de toutes les parties prenantes des universités à la mise en œuvre des processus d'assurance qualité et à la recherche d'une culture de la qualité plus forte semble être essentielle pour plus d'un. Mais, cela nécessite encore de l'attention, de la volonté et de l'engagement de la part de tous, spécialement des dirigeants à tous les niveaux.

Aussi, conscientes de l'importance et de la primauté de la connaissance, et des vertus du développement de systèmes d'assurance qualité dans les universités du monde entier, les cinq (5) institutions à l'origine de l'initiative EMINENT, un projet visant à partager des informations et des bonnes pratiques d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, veulent renforcer les méthodes et les normes de l'enseignement et de l'apprentissage et développer des politiques et des stratégies d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur haïtien. En travaillant en étroite collaboration avec trois (3) institutions européennes actives dans le domaine de l'assurance qualité depuis des années, elles ont réalisé qu'il était crucial pour elles de mettre en place un réseau d'assurance qualité au niveau national, pour collaborer avec des réseaux d'assurance qualité existant au niveau régional et mondial, notamment ceux qui sont partenaires de l'UNESCO et du réseau francophone d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (réseau FrAQ-Sup).

Ainsi, la création d'un réseau dénommé «**Interconnexion des partenaires de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Haïti**» (réseau InPAQH-Sup) est le résultat direct de la prise de conscience de ses initiateurs de la nécessité d'un tel engagement au vu de la quantité considérable d'efforts et de travail à fournir pour acquérir des connaissances, des compétences et de l'expérience dans ce domaine en constante évolution.

Pour cela, il est important de faciliter l'intégration des valeurs inhérentes à la culture de l'assurance qualité tout en mutualisant les efforts pour collecter et diffuser les informations sur les théories, les stratégies, les politiques, les leçons apprises, le financement et la recherche en matière d'assurance qualité. C'est pourquoi les promoteurs du réseau InPAQH-Sup considèrent qu'il est impératif de :

- S'inspirer de la diversité des apports et des expériences des membres du consortium EMINENT, de leurs partenaires et de toute autre structure similaire dans la région et dans le monde, afin de tirer les leçons des succès, des échecs et des initiatives qu'ils ont lancées pour répondre aux questions et aux défis auxquels sont confrontés les établissements d'enseignement supérieur et leurs partenaires économiques et sociaux.
- Renforcer et défendre le choix de l'option qualité comme unique boussole du rôle et des responsabilités de l'enseignement et de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'excellence académique;
- Agir en partenariat, dans un effort soutenu et sans équivoque avec toutes les parties prenantes de l'écosystème de l'enseignement supérieur, qu'elles soient internes (étudiants, professeurs, famille et employeurs) ou externes (entités universitaires, autorités publiques, etc.), aux niveaux national, régional et mondial.

Pour les institutions à l'origine d'InPAQH-Sup, le développement de l'écosystème de l'enseignement supérieur haïtien passe par la poursuite des acquis réalisés sous l'impulsion du projet EMINENT. Cela implique la consolidation des structures créées au sein des membres du Consortium, mais aussi la mise en place d'autres systèmes au niveau national et régional. Le défi est d'assurer, conjointement, l'identification de mécanismes de financement et d'appui afin de disposer, à moyen

et long terme, de l'expertise technique nécessaire pour pouvoir mener à bien les activités d'assurance qualité telles que l'évaluation (par la création et l'utilisation de systèmes d'information technologique intégrés), l'accréditation (par le plaidoyer et les partenariats stratégiques) et l'homologation des programmes et institutions du système haïtien, en démontrant un ancrage dans la communauté scientifique et académique nationale, régionale et mondiale.

Dans le chapitre suivant, le réseau InPAQH-Sup est décrit plus en détail.



CHAPITRE 2

MARCHER ENSEMBLE DANS LE RÉSEAU

InPAQH-Sup

Mission et vision

Fondée le 22 avril 2022, l'«*Interconnexion des partenaires de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Haïti*» (réseau InPAQH-Sup) est un réseau national d'assurance qualité. Sa mission est de promouvoir des échanges constructifs entre ses membres sur l'enseignement, l'apprentissage, la recherche scientifique, l'innovation, la solidarité interuniversitaire, la mobilité des enseignants et des étudiants, l'employabilité des diplômés et les services à la collectivité, tout en contribuant à doter la société haïtienne d'établissements d'enseignement supérieur modernes et de qualité.

Sa vision est d'établir un système d'assurance qualité à la base et au sommet de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique afin de répondre aux besoins réels de la société haïtienne et de s'ouvrir à la région des Caraïbes et au monde.

Le créole haïtien et le français sont les langues officielles du Réseau InPAQH-Sup. D'autres langues de travail peuvent y être utilisées, si nécessaire, par le biais de la traduction.

Contexte de sa création

InPAQH-Sup a été fondé par un Consortium composé de l'Université Publique du Sud aux Cayes (UPSAC), l'Université Publique du Sud-Est

à Jacmel (UPSEJ), l'Université Publique de l'Artibonite aux Gonaïves (UPAG), l'Université Publique des Nippes (UPNIP), l'Ecole Supérieure d'Infotronique d'Haïti (ESIH), l'Université d'Alicante d'Espagne, l'Université de Cork d'Irlande et l'Université du Sud d'Haïti, l'Université de Cork d'Irlande et l'Agence autrichienne pour l'assurance qualité et l'accréditation (QA) dans le cadre du projet Erasmus+ EMINENT «Vers l'amélioration et l'harmonisation de l'assurance qualité des établissements d'enseignement supérieur en Haïti, en réponse aux développements nationaux et internationaux». Ce projet est cofinancé par l'Union européenne et le MENFP de 2019 à 2022.

Objectif principal du réseau InPAQH-Sup

L'objectif principal du réseau InPAQH-Sup est de contribuer à l'amélioration de la qualité de la gouvernance, de l'enseignement, de l'apprentissage, de la recherche scientifique et des services à la collectivité dans les institutions d'enseignement supérieur haïtiennes afin qu'elles puissent être un moteur efficace pour le développement humain intégral et durable de la République d'Haïti.

Objectifs spécifiques du réseau InPAQH-Sup

Les objectifs spécifiques du réseau InPAQH-Sup sont les suivants:

- Mettre en commun la collecte, le traitement, l'analyse et le partage d'informations fiables sur les pratiques et les politiques d'assurance qualité dans les universités membres ;
- Promouvoir les bonnes pratiques en matière d'intégration, de maintien et d'amélioration continue de la qualité dans l'enseignement supérieur en Haïti ;

- Faciliter la recherche sur les pratiques et les politiques d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et leur efficacité pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en Haïti ;
- Promouvoir la création d'unités d'assurance qualité interne dans les établissements d'enseignement supérieur Haïtien dans les EES haïtiens ;
- Fournir des conseils et une expertise pour aider à la création d'organismes d'assurance qualité dans les deux grands blocs régionaux du pays (Grand Nord et Grand Sud) ;
- Aider au développement et à l'utilisation d'un système de transfert de crédits pour faciliter la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur d'Haïti ;
- Identifier des sources de financement pour soutenir les établissements membres dans leurs activités ;
- Exprimer le point de vue collectif des établissements membres sur les questions liées à la qualité de l'enseignement supérieur par le biais de contacts avec les organismes internationaux et d'autres moyens ;
- Travailler avec d'autres organismes spécialisés sur les questions d'Assurance Qualité et d'accréditation ;
- Devenir membre d'autres réseaux régionaux et internationaux d'assurance qualité. Et, le cas échéant, représenter Haïti dans d'autres réseaux et organismes internationaux d'assurance qualité interne et externe.
- Contribuer, au-delà de l'accès à l'éducation, à l'offre d'une éducation de qualité pour tous et à l'amélioration continue de la qualité du système éducatif haïtien.

Les 3 catégories de membres

Le réseau InPAQH-Sup compte trois (3) catégories de membres : les membres permanents, les membres associés et les membres de soutien. Ils adhèrent tous à la philosophie, aux valeurs, aux principes, aux statuts et aux règlements d'InPAQH-Sup.

Membres Permanents

Etablissements d'enseignement supérieur (IES) haïtiennes, publiques et non publiques, reconnus par le MENFP et conformes aux statuts et règlements du réseau InPAQH-Sup.

Membres Associés

Institutions dans les pays étrangers, comme les réseaux ayant les mêmes objectifs, les EES, les agences d'assurance qualité, les agences d'accréditation, les agences d'audit.

Membres de Soutien

Organisations, institutions ou individus haïtiens, étrangers et internationaux ayant un intérêt majeur pour l'accréditation et l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Les avantages offerts aux membres du réseau

Les avantages de devenir membre permanent, membre associé ou membre de soutien du réseau InPAQH-Sup sont nombreux. Nous nous contenterons d'en énumérer quelques-uns:

- Opportunités de partager entre les membres les leçons tirées de la mise en place et du fonctionnement d'un système d'assurance qualité, d'une unité d'assurance qualité et d'un système

d'auto-évaluation des programmes dans un établissement d'enseignement supérieur ;

- Opportunités de partager entre les membres les bonnes pratiques en matière de gestion et d'assurance qualité dans un établissement d'enseignement supérieur ;
- Opportunités de partager des expériences de collaboration avec des agences externes d'assurance qualité nationales et internationales ;
- Mise en commun des ressources et synergie, notamment dans le réseau des Universités Publiques Régionales (UPR) et les Universités membres de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), pour que les établissements d'enseignement supérieur deviennent un moteur efficace du développement humain intégral et durable en Haïti.

Pour mieux marcher ensemble dans le réseau InPAQH-Sup, il importe maintenant de présenter les déterminants, les composantes et les mécanismes de l'assurance qualité. Tel est l'objet du prochain chapitre.



CHAPITRE 3

SE FAMILIARISER AVEC L'ASSURANCE QUALITÉ

La nécessité de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur

Depuis une cinquantaine d'années, l'enseignement supérieur connaît une révolution, marquée par des transformations d'une ampleur et d'une diversité sans précédent. Au niveau mondial, le nombre d'étudiants inscrits est passé de 68 millions en 1991 à 159 millions en 2008. En Asie de l'Est et dans le Pacifique, les effectifs sont passés de 14 millions en 1991 à 49 millions en 2008 (UNESCO, 2010). L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est désormais une priorité pour de nombreux pays. L'enseignement post-secondaire doit préparer des diplômés possédant de nouvelles aptitudes, une large base de connaissances et un éventail de compétences leur permettant d'accéder à un monde plus complexe, interdépendant et changeant. Des organisations du monde entier s'efforcent de définir ces objectifs en des termes qui peuvent être compris et partagés au-delà des frontières et des cultures.

La mondialisation, l'intégration régionale et la mobilité toujours plus grande des étudiants et des enseignants ont rendu plus urgente l'adoption de normes internationalement reconnues entre et au sein des nations. La croissance explosive des prestataires traditionnels et nouveaux soulève de nouvelles questions sur les normes de qualité. (Bouzid & Berrouche 2012). Enfin, l'accès à l'internet et aux technologies de l'information et de la communication (TIC) ouvre à l'enseignement

supérieur des perspectives immenses pour accomplir sa mission tout en travaillant à combler le fossé numérique entre les couches sociales et les peuples.

Toutes les recherches actuelles dans ce domaine confirment que les besoins de l'économie en diplômés de l'enseignement supérieur sont en augmentation, ce qui conduit à l'émergence de ce que l'on appelle aujourd'hui «l'économie de la connaissance», avec des demandes croissantes de qualifications élevées. Selon certaines estimations aux États-Unis, la proportion d'emplois qui nécessiteront à l'avenir une formation supérieure varie entre 70 et 90 % (Lawrence E. Gladieux et al. 1999). D'une manière générale, les «emplois de niveau supérieur», qui représentent les emplois nécessitant une formation supérieure et un niveau de compétences plus élevé, ont tendance à avoir un poids croissant dans l'emploi total.

Qu'est-ce que l'assurance qualité ?

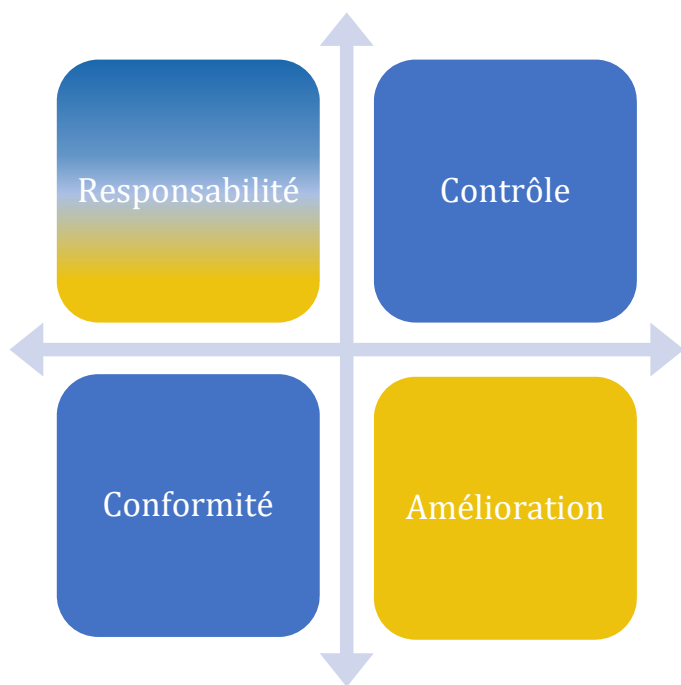
L'assurance qualité fait référence à un processus continu d'évaluation (contrôle, suivi, garantie, maintien et amélioration) du fonctionnement des systèmes éducatifs, de la gestion institutionnelle et de la mise en œuvre des programmes.

L'assurance qualité des systèmes d'enseignement supérieur comporte généralement deux volets : l'assurance qualité interne et l'assurance qualité externe.

L'assurance qualité interne est un système mis en place par un établissement pour lui permettre de confirmer à lui-même et aux autres parties concernées que les conditions nécessaires ont été mises en place pour que les étudiants atteignent les objectifs que l'établissement s'est fixés (voir Donald Ekong, 1998).

L'assurance qualité externe, pour sa part, fait référence aux actions d'un organisme externe, qui peut être une agence d'assurance qualité ou un autre organisme de l'établissement, qui évalue son fonctionnement ou celui de ses programmes afin de déterminer s'il respecte les normes qui ont été convenues.

Quels sont les objectifs et les rôles de l'assurance qualité ?



L'objectif de l'assurance qualité est, entre autres, de renforcer la capacité de gestion interne des institutions pour l'amélioration de la qualité.

Les autres objectifs majeurs de l'assurance qualité sont la responsabilité, le contrôle, la conformité et l'amélioration.

Que signifient ces objectifs ?

Responsabilité: Les établissements d'enseignement supérieur assument la responsabilité du service qu'ils fournissent et la reddition de compte sur l'argent public qu'ils dépensent.

Contrôle: L'assurance qualité garantit l'intégrité du secteur de l'enseignement supérieur, notamment en rendant difficile la poursuite des activités des prestataires médiocres ou malhonnêtes et en subordonnant l'accès au secteur au respect de critères d'adéquation.

Conformité: L'assurance qualité garantit que les institutions adoptent des procédures, des pratiques et des politiques qui sont considérées comme souhaitables par les financeurs, les gouvernements et les organismes professionnels pour la bonne conduite du secteur et pour en assurer la qualité.

Amélioration: L'assurance qualité doit encourager l'ajustement et le changement pour une amélioration continue des établissements d'enseignement supérieur.

Les processus de gestion externe de la qualité sont conçus pour assurer un contrôle efficace des systèmes d'enseignement supérieur ou pour exiger la conformité aux attentes gouvernementales. C'est pourquoi ils ne sont pas nécessairement les meilleurs pour encourager l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage. D'autre part, les processus internes d'assurance qualité se concentrent beaucoup plus sur l'amélioration des performances et des structures.

L'une des raisons pour lesquelles l'assurance qualité interne est la mieux adaptée pour initier une amélioration est le point de référence pour l'évaluation de la qualité. Dans le cadre de l'assurance qualité interne, la référence pour l'évaluation est la mission et la vision de l'établissement

d'enseignement supérieur lui-même, tandis que dans le cadre de l'assurance qualité externe, la référence pour l'évaluation est un ensemble de normes et de critères (externes) édictés par les autorités publiques.

La garantie de la qualité des services assure la pérennité de l'institution. Le système d'assurance qualité interne amène les responsables à prendre en compte de nombreuses composantes de l'institution et à les améliorer régulièrement si nécessaire. Ces éléments sont:

- Les Infrastructures
- La gouvernance administrative et pédagogique
- Le système de contrôle et de bonne gestion
- L'environnement immédiat
- La gestion financière de l'institution
- Les conditions financières des étudiants
- Un plan d'urgence pour la vie de l'institution
- Un plan d'avenir pour l'institution qui vise l'expansion du progrès et une vision pour le monde.

Le projet EMINENT s'est concentré sur le développement de l'assurance qualité interne comme meilleur moteur d'amélioration.

Mais, avant de présenter les différents domaines de l'assurance qualité interne, il est important de déterminer ce que l'on entend par qualité.

Pourquoi est-il si important de définir la qualité? L'assurance qualité interne et externe n'est pas complètement libre dans ses actions. Elle travaille dans le cadre de la définition de la qualité. Cela implique que l'assurance qualité interne et l'assurance qualité externe doivent suivre l'évolution de la signification de la qualité en fonction de l'évolution des tendances dans l'enseignement supérieur. C'est pourquoi les changements rapides ou continus dans la conception des politiques nationales

concernant l'assurance qualité constituent une menace pour les activités d'assurance qualité.

Sans une définition précise de la qualité voulue, l'assurance qualité n'a aucun intérêt pratique, car sa seule fonction est de garantir et d'appliquer la définition de la qualité. Dans une situation idéale, la définition de la qualité serait le résultat de négociations entre les principales parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds (gouvernement), les utilisateurs des produits/programmes (étudiants), les utilisateurs des résultats (employeurs) et les employés de l'établissement d'enseignement supérieur (universitaires). Dans la définition de la qualité de l'éducation, surtout au niveau universitaire, certains mettront l'accent sur la citoyenneté éco-responsable, d'autres sur le développement personnel, ou encore sur la compétence professionnelle, la conscience critique, la compétitivité, l'esprit créatif et novateur, l'amitié sociale ou la solidarité internationale.

En tout cas, un objectif important pour l'avenir est de chercher conjointement à définir la qualité dans le secteur de l'enseignement supérieur haïtien.

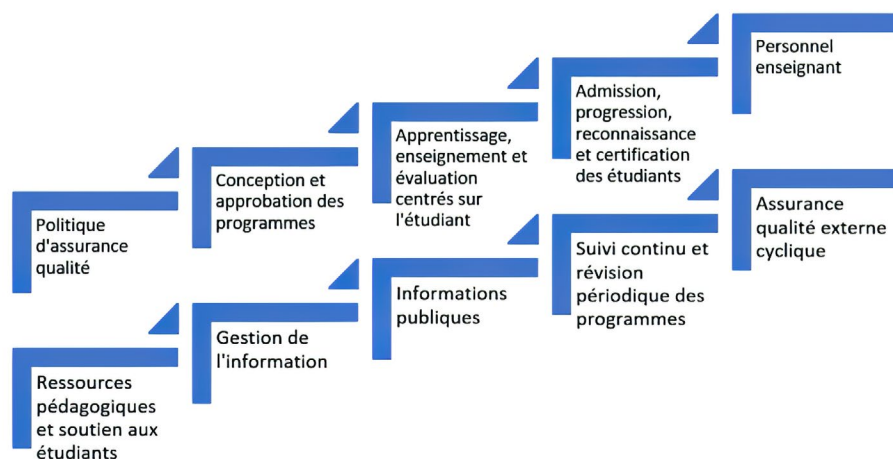
Aux fins du projet EMINENT, nous avons choisi d'utiliser les « **Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG)** », traduction par le réseau francophone d'assurance qualité (FrAQ-Sup) de la version anglaise officielle : « **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)** ». Les ESG sont un ensemble de références et de lignes directrices pour le management interne et externe de la qualité dans l'enseignement supérieur. Les ESG ne sont pas des normes de qualité et ne prescrivent pas non plus la manière dont les processus de management de la qualité sont mis en œuvre, mais elles fournissent des orientations, couvrant les domaines qui sont essentiels à la réussite

d'une offre de formation de qualité et d'environnements d'apprentissage adéquats dans l'enseignement supérieur (ESG 2015, p. 6).

Les ESG se fondent sur les quatre principes suivants pour l'assurance qualité :

- Les établissements d'enseignement supérieur sont les premiers responsables de la qualité de leur offre et de son assurance ;
- L'assurance qualité répond à la diversité des systèmes, des établissements, des programmes et des étudiants de l'enseignement supérieur ;
- L'assurance qualité soutient le développement d'une culture de la qualité ;
- L'assurance qualité prend en compte les besoins et les attentes des étudiants, de toutes les autres parties prenantes et de la société. (ESG 2015, p.8)

Les Références et lignes directrices européennes pour l'assurance qualité sont composées de trois parties (Assurance qualité interne, Assurance qualité externe, Agences d'assurance qualité): Références et lignes directrices pour l'assurance qualité interne , pour l'assurance qualité externe et pour les agences d'assurance qualité. Dans le cadre du projet EMINENT, l'accent a été mis sur l'assurance qualité interne avec les dix références et les lignes directrices dans les domaines suivants:



L'auto-évaluation périodique d'un programme de formation

Pour chacun des dix (10) domaines de l'assurance qualité interne il existe une référence et des lignes directrices.

Dans le contexte du projet EMINENT le consortium a choisi d'un commun accord de donner la priorité à deux d'entre eux : « Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant » et « Suivi et évaluation périodique des programmes ».

Dans le premier domaine, il s'agit de s'assurer que l'apprentissage, l'enseignement et l'évaluation des apprentissages dans un programme de formation sont centrés sur l'apprenant. Cet objectif est atteint par l'utilisation des résultats d'apprentissage dans la conception, le développement et l'approbation du programme. Pour cela, il est important de définir le cadre de compétences de la profession ou le profil de sortie du diplômé sous la forme d'acquis d'apprentissage du programme (connaissances, aptitudes et compétences). Les acquis d'apprentissage

(learning outcomes) du programme expriment l'apprentissage global à atteindre à l'issue d'un programme et orientent les acquis d'apprentissage plus spécifiques et leur niveau au sein des modules. Les modules sont pédagogiquement alignés sur les connaissances, les aptitudes et les compétences requises dans le cadre des compétences. Chaque professeur doit construire son syllabus en tenant compte des acquis d'apprentissage, sur le plan du savoir cognitif, du savoir-faire, du savoir être et du savoir agir en situation complexe de la vie, indiqués dans le programme pédagogique par compétences. L'évaluation des apprentissages se fait selon des modalités permettant de mesurer le degré de développement des aptitudes et compétences acquises par l'étudiant. On procède également à l'évaluation des enseignements afin de les améliorer continuellement.

Dans le deuxième domaine, l'autorité compétente choisit un programme d'études dont elle veut faire l'auto-évaluation. L'objectif de l'auto-évaluation est d'examiner dans quelle mesure les dispositions générales relatives à la conception, à la mise en œuvre et au fonctionnement du programme permettent aux étudiants d'atteindre les résultats d'apprentissage escomptés du programme. À cet effet, une commission composée de représentants des parties prenantes internes (étudiants, professeurs, gestionnaires du programme) et externes (partenaires, entrepreneurs) est formée. Elle délimite les domaines à examiner et élabore un plan d'auto-évaluation pour examiner, à l'aide de preuves appropriées, les différents aspects du développement, de la validation, de la diffusion de l'information et de la mise en œuvre d'un programme. Cet exercice prend également en compte les résultats de certains aspects de l'évaluation comparative des performances d'un programme concurrent en termes de contenu curriculaire, de tendances du marché, de la demande d'agents dans un domaine et des besoins de la société. Après la réalisation de cet exercice participatif, les recom-

mandations et les décisions prises par les autorités compétentes pour la réforme du programme sont publiées. Leur mise en œuvre et le suivi continu de leur application se font par les instances et les parties prenantes concernées.

Après cette vue d'ensemble sur l'assurance qualité interne, une question surgit : comment démarrer avec l'assurance qualité dans un établissement d'enseignement supérieur ?



CHAPITRE 4

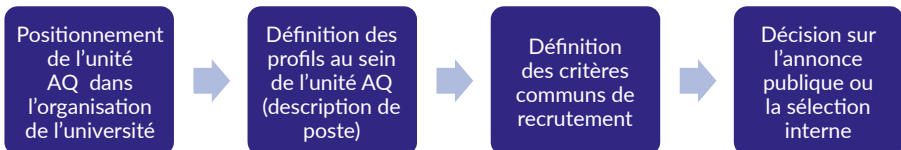
DÉMARRER AVEC L'ASSURANCE QUALITÉ

Mise en place institutionnelle des unités d'AQ

Comme nous l'avons montré dans le précédent chapitre, l'assurance qualité interne est le meilleur moyen d'obtenir des améliorations dans les différents aspects de la vie d'un établissement d'enseignement supérieur. Cependant, cela nécessite le service technique d'une équipe relevant directement du rectorat qui coordonne les tâches d'assurance qualité. La première étape vers un système d'assurance qualité interne consiste donc à créer une Unité d'assurance qualité (UAQ) et à recruter du personnel qualifié et compétent pour la coordonner et accomplir les tâches que lui confie le rectorat dans ce domaine.

Dans le cadre du projet EMINENT, le processus suivant a été utilisé pour accomplir cette première étape:

ÉTAPE 1 : Positionnement de l'unité d'AQ dans l'organisation de l'université



Le domaine de responsabilité des représentants AQ n'a pas une définition uniforme pour toutes les universités. L'affectation de ces

représentants AQ peut être réglementée différemment ou peut avoir lieu dans différentes unités organisationnelles. Cependant, les compétences et les missions doivent être clairement définies.

Voici des positionnements possibles dans la structure de l'EES qui sont largement utilisés:

- Service Technique du rectorat (affecté au président, recteur, vice-président, vice-recteur, chancelier) ;
- Intégration dans une unité administrative avec un supérieur ;
- En tant que «modèle de centre» intégré à la structure de l'EES (unité externalisée avec sa propre gestion, par exemple le Centre pour le développement de la qualité).

Toutes les universités du projet EMINENT ont choisi que l'Unité d'assurance qualité soit dirigée par un coordonnateur qui rend compte directement au recteur. Les universités membres du réseau des Universités Publiques Régionales (UPR) ont décidé que le coordonnateur aura le rang de doyen et qu'il sera assisté d'un coordonnateur-adjoint. Elles ont également obtenu du Ministre de l'Éducation Nationale et de la formation professionnelle l'autorisation de mettre en place une Unité d'assurance qualité interne (UAQI)

ÉTAPE 2 : Définition des profils au sein de l'unité d'AQ

Afin de pouvoir définir les besoins en recrutement des employés de l'unité d'AQ, les profils/rôles de ces employés doivent être définis au préalable. Les points suivants doivent être définis et considérés (liste non exhaustive):

- Objectif du poste et rôle de l'employé
- Position du rôle par rapport au rectorat, aux facultés et aux départements de l'EES

- Obligation de rendre compte à une instance précise et autres interactions clés (diffusion d'informations)
- Principaux domaines de responsabilité (tâches principales essentielles) et résultats attendus.
- Objectifs à court, moyen et long terme
- Possibilités de progression et de promotion
- Education et formation requises
- Compétences générales et traits de personnalité nécessaires pour exceller

La définition du rôle (description des tâches) doit être une représentation précise des antécédents requis pour remplir le rôle, et non une liste de souhaits impossibles à réaliser, énumérant toutes les compétences qui pourraient être utiles.

ÉTAPE 3 : Définition de critères de recrutement communs pour les unités AQ

Avec la description/définition du poste, des exigences ont déjà été formulées à l'égard du personnel. Dans l'étape suivante, il s'agit de préciser quelles sont les exigences obligatoires et quelles sont celles qui ne seraient qu'un ajout agréable.

Un sujet de réflexion :

L'assurance qualité a besoin d'acteurs motivés. Les responsables de l'assurance qualité jouent un rôle décisif en premier lieu - décisif car, outre les activités purement liées au contenu, la mentalité de ces personnes contribue de manière significative au succès.

La qualité n'est que partiellement atteinte par l'application de différentes techniques et méthodes. Cependant, l'attitude des employés est d'une importance essentielle.

Indépendamment de la structure organisationnelle, tous les représentants AQ doivent avoir «l'attitude de base du long souffle»: avec beaucoup de persévérance et de tact, les représentants AQ parviennent à gagner d'autres acteurs et parties prenantes, à les transformer en participants et à les inciter à une participation continue. Les représentants d'AQ doivent sans cesse répondre à la question de savoir comment maintenir la motivation pour la coopération.

ÉTAPE 4 : Décision concernant l'annonce publique ou la sélection interne

Une fois que l'intégration organisationnelle de l'unité d'AQ prévue a été déterminée, que les rôles des postes ont été définis et que les exigences pour le personnel des postes ont été déterminées, il importe de décider si les postes doivent être annoncés publiquement ou s'il y a déjà du personnel disponible dans l'EES qui répond aux exigences. Cette décision est prise par chaque établissement selon son contexte. Bien sûr, un «mélange» est également possible, c'est-à-dire que certains des postes sont pourvus en interne et d'autres sont annoncés publiquement.

Les universités du projet EMINENT ont décidé de réaliser un appel d'offre commun.

Mission, vision et liste des services de l'unité AQ

L'étape suivante, après la création institutionnelle de l'unité d'AQ, consiste à formuler la mission, la vision et la liste des services de l'unité d'AQ nouvellement créée.

La **mission** exprime la finalité et la raison d'être d'une organisation et les avantages qu'elle doit apporter.

Une mission s'adresse principalement aux parties prenantes externes et contient l'objectif d'une organisation, c'est-à-dire ce que l'organisation représente et comment elle veut être perçue par les parties prenantes. La mission d'une université ou d'une unité décrit donc sa fonction pour les parties prenantes.

La **vision** est principalement dirigée vers l'intérieur, vers les membres de l'université, et indique ce qui devrait être réalisé à l'avenir. Elle décrit en particulier le développement à long terme comme orientation pour la réalisation de la mission et la définition de la ou des stratégies. Une vision est un objectif à long terme pour les cinq à dix prochaines années.

La vision doit:

- Être réalisable dans un avenir prévisible (5 à 10 ans),
- Être simple et clair,
- Représenter un défi pour l'ensemble de l'unité (université),
- Refléter les objectifs fondamentaux et les aspirations de l'unité (au sein de l'université) et de son personnel,
- Pouvoir être traduit en stratégies contraignantes et en objectifs stratégiques concrets,
- Être soutenus durablement par la direction,
- Indiquer une certaine orientation.

Dans le cadre du projet EMINENT, toutes les universités ont formulé une mission, une vision et une liste de services pour les unités d'AQ nouvellement créées. L'une des tâches des Unités d'AQ est d'effectuer un autodiagnostic sur l'état des lieux de l'assurance qualité dans l'établissement concerné.

Autodiagnostic du processus d'AQ dans une faculté sélectionnée

I. Autodiagnostic : définition du concept

La démarche qualité est basée sur le principe de la roue de Deming ou cycle d'amélioration continue du fonctionnement d'une organisation (Plan, Do, Check, Act / Prévoir, Faire, Vérifier, Réagir). L'institution ou la structure qui souhaite la mettre en œuvre doit suivre cette logique en mettant en place un système d'assurance qualité qui lui permettra de :

- rédiger un manuel d'assurance qualité, dans lequel figureront toutes les procédures de fonctionnement de la structure. Ce manuel servira de référence ;
- Suivre et contrôler ce qui est réellement fait et ce qui devrait être fait, grâce à l'utilisation de tableaux de bord et du benchmark.
- Utiliser les résultats des indicateurs de suivi et d'évaluation pour améliorer le système d'assurance qualité en place.

Afin de rédiger le manuel d'assurance qualité, l'établissement doit d'abord réaliser un autodiagnostic.

a. Définition

Selon l' Association française de normalisation (AFNOR), l'organisation française qui représente la France auprès de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), « l'auto-évaluation consiste à mesurer le niveau de performance atteint en identifiant les points forts et les points faibles. En positionnant ce niveau sur une échelle de progrès, elle permet à l'entreprise de se situer et d'évaluer la voie du progrès. »

En d'autres termes, l'autodiagnostic est l'étape qui va permettre à l'organisation souhaitant s'engager dans une démarche qualité de faire

le point sur son fonctionnement global. Sur la base du ou des référentiels choisis, elle va établir une comparaison entre ce qui devrait être fait (spécifié dans le référentiel) et ce qui est effectivement fait dans son organisation. L'existence ou non de lacunes dans les différents domaines analysés, tels que le style de management, la gestion du personnel, les processus de production des biens ou services offerts par exemple, permettra de déterminer si l'organisation fonctionne bien, et si elle pourrait fonctionner mieux en fonction des objectifs qui lui sont assignés.

Cet exercice est réalisé par l'organisation elle-même, d'où l'utilisation du préfixe «auto» du grec "autos" signifiant soi-même. Il nécessite l'utilisation d'outils de collecte de données quantitatives et qualitatives, sur la base des critères de référence ratifiés par l'institution concernée.

L'objectif principal de l'autodiagnostic est donc de déclencher un processus d'amélioration continue, car ces résultats serviront de base à la construction du système d'assurance qualité de la structure.

b. Les avantages de l'autodiagnostic

La pratique de l'autodiagnostic avant la mise en œuvre de la démarche qualité d'un organisme présente plusieurs avantages:

- Les résultats seront un outil d'aide à la décision pour définir la politique de qualité et ses différents plans ;
- Il crée un dialogue entre les parties prenantes ;
- Il initie un travail collaboratif, participatif et consensuel.

Cette liste n'est pas exhaustive. Elle se limite aux aspects qui nous semblent les plus importants.

c. Qui est concerné par l'auto-diagnostic?

Sous l'angle des organisations, tous les types de structures sont concernés : privées, publiques, associations, partis politiques, etc. et aussi bien celles qui produisent des biens que celles qui produisent des services.

Sur le plan des parties prenantes, toutes celles qui sont internes (directeurs, gestionnaires et tous ceux qui travaillent dans une organisation qui a l'intention de mettre en œuvre une politique d'assurance qualité) et celles qui sont externes (partenaires, sponsors, collaborateurs, etc.), sont concernées par l'autodiagnostic, pour différentes raisons:

- Pour mieux faire son propre travail ;
- Pour atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie ;
- Pour comprendre pourquoi il y a des problèmes dans l'organisation et connaître les solutions ;
- Pour vérifier si les biens et/ou services offerts correspondent réellement aux besoins de la communauté ;
- etc.

La section suivante présente les différentes étapes de l'autodiagnostic à travers l'expérience de l'Université Publique du Sud aux Cayes (UPSAC), membre du réseau InPAQH-Sup.

II. Les différentes étapes de l'auto-diagnostic: l'expérience de l'UPSAC

1. Choix du ou des référentiels

Avant de démarrer le processus d'auto-diagnostic, il est important de choisir le référentiel sur lequel il s'appuiera. Dans le cadre du projet EMINENT, les partenaires européens ont mis à la disposition des partenaires haïtiens le guide d'audit de l'ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) en Espagne, lui-même inspiré

de l'ESG., le référentiel européen d'assurance qualité¹. Ces documents nous ont permis de construire le questionnaire qui a servi à la collecte de données pour l'analyse des besoins.

Chaque structure est libre de choisir le référentiel qui lui convient. Le mieux est bien entendu de s'appuyer sur les références locales. Si la structure veut également s'aligner sur les standards internationaux, il est recommandé d'ajouter un ou plusieurs autres référentiel(s) internationaux à sa liste de choix. Dans le cas où les référentiels locaux sont manquants, la structure peut s'appuyer uniquement sur le ou les documents internationaux.

L'important dans le choix du ou des référentiels n'est pas le nombre, mais plutôt la prise en compte de la faisabilité et de l'application de celui-ci.

2. Construction de l'outil de collecte

Chaque institution détermine l'outil de collecte de données qu'elle utilisera pour son analyse des besoins, en fonction des critères suivants :

- La disponibilité de ses ressources financières
- La disponibilité de ses ressources matérielles
- La disponibilité de ces ressources humaines
- Du temps imparti
- De la population cible (nombre)
- De la qualité des données recherchées

1. Il est important de noter que ces normes ont été choisies en raison de l'absence de documents spécifiant les normes de qualité dans l'éducation en Haïti. Ces documents étant en cours de rédaction, il appartiendra à chaque entité intégrant un système de gestion de l'assurance qualité dans sa structure de les ajouter à l'ensemble des documents de référence de base de son système.

Tenant compte de ces différentes contraintes, l'UPSAC a opté pour le questionnaire. Celui-ci a été construit en retenant quatre (4) des sept (7) critères d'évaluation proposés par le guide de l'ANECA, afin de refléter la réalité de la Faculté. Il s'agit des critères suivants :

- Critère 1 : Comment l'institution assure-t-elle la qualité de ses programmes ?
- Critère 2 : Comment les programmes sont-ils orientés vers l'étudiant ?
- Critère 3 : Comment l'institution assure-t-elle et améliore-t-elle la qualité de son personnel enseignant ?
- Critère 6 : Comment l'institution promeut-elle les informations sur le diplôme ?

Certaines questions mettant en exergue des points essentiels du référentiel ESG ont été ajoutées.

3. La collecte des données

Différents groupes représentatifs de la communauté de l'UPSAC ont été constitué pour répondre au questionnaire :

- Le premier groupe représentait la population du décanat de la Faculté choisie, à savoir la Faculté des Sciences de l'Éducation. Il était constitué du Doyen, d'un représentant des enseignants, de deux (2) représentants des étudiants, et de deux (2) représentants du décanat.
- Le deuxième groupe représentait l'administration générale de l'UPSAC avec le Recteur, le Secrétaire Général, ainsi que l'unité de gestion de l'assurance qualité avec la Coordinatrice de l'unité.

Chacun des groupes s'est réuni pour répondre au questionnaire ensemble, à travers des échanges de points de vue. La réponse sélec-

tionnée était celle qui était partagée par le plus de personnes. Il n'y avait pas souvent l'unanimité, mais toutes les réponses ont fait preuve d'objectivité.

Encore une fois, à ce stade, il revient à chaque institution de déterminer la taille et les critères de sélection de son échantillon, l'essentiel étant de respecter la représentativité de ceux-ci.

4. L'analyse des résultats

Le choix de la méthode de traitement et d'analyse des données revient encore une fois à chaque organisation. Le plus important est l'interprétation faite de ceux-ci, en fonction des critères retenus. Pour l'UPSAC :

- Les critères qui ont obtenu le plus de réponses négatives et/ou mitigées, ont traduit la nécessité d'intervenir pour améliorer et corriger l'existant. Cela en rédigeant les documents nécessaires pour le fonctionnement de la Faculté, et par la mise en place d'un système de suivi des pratiques administratives et académiques pour s'assurer de l'application effective de ces documents.
- Les critères et points n'apparaissant pas dans le questionnaire mais qui sont présents dans les référentiels ont traduit une nécessité de créer l'inexistant dans un futur proche (2 à 3 ans après la mise en place et le fonctionnement effectif du système d'assurance qualité au sein de la Faculté)

Ce sont ces résultats, pris critères par critères, qui permettront la rédaction du Manuel d'Assurance Qualité, qui sera le référentiel du système d'assurance qualité de votre structure.

Rédaction du manuel d'assurance qualité

Pour mieux réaliser le travail d'assurance qualité dans un établissement d'enseignement supérieur, il est très utile de rédiger de façon participative un manuel d'assurance qualité qui décrit son système de gestion de la qualité. Ce document facilite la communication de l'information sur le système d'assurance qualité. Il sert de cadre de référence pour répondre aux exigences du processus d'amélioration de la qualité. Il confirme également l'engagement de la direction vis-à-vis de l'assurance qualité.

Ce manuel doit comporter entre autres: la politique d'assurance qualité de l'établissement et l'engagement de la direction à la mettre en oeuvre; la présentation du système d'assurance qualité et de l'unité d'assurance qualité; les procédures d'auto-évaluation des programmes de formation et de l'application par les parties prenantes des mesures prises pour améliorer la qualité d'un programme suite aux résultats de l'auto-évaluation.



CHAPITRE 5

LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

Les crises de ces récentes années et les progrès incessants sur le plan technologique constituent pour les établissements de l'enseignement supérieur ainsi que pour tous les acteurs appartenant à l'écosystème de l'enseignement supérieur haïtien (étudiant.es, corps enseignant, employeurs, chercheurs, régulateur, ménages et établissements partenaires ou non) la preuve qu'il leur faut s'engager dans une démarche innovante d'amélioration continue qui leur permettra de réaliser des actions permanentes et durables visant à moderniser l'ensemble des processus de gestion et d'organisation de l'écosystème tout entier afin d'éviter les dysfonctionnements répétés et de renforcer leur positionnement d'acteurs générant de la valeur et du développement.

L'assurance qualité interne et externe se réalise dans le cadre de la définition de la qualité, par exemple par les instances légales du système d'enseignement supérieur. Pendant la durée du projet EMINENT, deux décrets présidentiels ont été adoptés, mais leur évolution n'est pas claire à l'heure actuelle.

Ce contexte, ainsi que le fait que la qualité ne peut provenir que des activités des institutions d'enseignement supérieur elles-mêmes, suggère que celles-ci, avec le soutien du Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), sont le moteur de l'amélioration et de l'harmonisation de l'assurance qualité non seulement dans le secteur de l'enseignement supérieur mais aussi dans tout le système éducatif haïtien. D'ailleurs, tel fut le vœu des participants aux Assises

nationales sur la qualité de l'éducation en Haïti (8-9 avril 2014) et aux Premières Assises haïtiennes sur l'enseignement supérieur (10-11 avril 2014) qui préconisèrent une approche intégrée pour agir sur les différentes dimensions qui déterminent et garantissent la qualité de l'éducation.

Le réseau national InPAQH-Sup offre une excellente occasion de discuter des mesures et des expériences d'assurance qualité au niveau des acteurs et des organisations parties prenantes et d'apprendre les uns des autres.

A présent, à partir des leçons apprises dans nos efforts pour transformer la réalité haïtienne et augmenter le niveau de l'assurance qualité dans les universités fondatrices du réseau InPAQH-Sup, voici quelques recommandations que nous formulons pour les universités souhaitant rejoindre ce réseau ou le débat sur l'assurance qualité :

1. L'Assurance Qualité est un processus long d'amélioration permanente, qui nécessite des ressources humaines engagées et disponibles. En particulier, le Coordonnateur du service technique dénommé Unité d'assurance qualité interne doit se montrer capable d'écouter les différents acteurs et de les aider à produire des instruments de qualité pour améliorer leurs compétences et leurs productions.
2. Il serait intéressant de prévoir un budget permettant la rémunération des membres du Comité d'Assurance Qualité qui vont travailler en étroite collaboration avec l'Unité d'Assurance Qualité.
3. Il est toujours important de faire comprendre que ce processus n'est pas mis en place pour sanctionner de manière négative ce qui a déjà été accompli au sein de la structure universitaire, mais pour aider à aller plus loin et à faire mieux. Il convient aussi

de se rappeler que l'ampoule électrique n'a pas été inventée en améliorant la bougie.

4. La culture institutionnelle de chaque université ayant ses propres caractéristiques, on ne peut et ne doit pas recourir à un système d'assurance qualité «sur étagère». En partant d'idées conceptuelles de base, les discussions des personnes responsables dans les groupes de travail, les commissions, les conseils, les réunions de la direction et les réunions des universités favorisent le développement d'objectifs et d'un concept consensuels.
5. Le rôle de la direction de l'établissement est déterminant pour le succès de la mise en œuvre de la politique et des stratégies d'assurance qualité. Le rectorat doit soutenir la mise en place du système d'assurance qualité de manière visible et crédible pour les étudiants et les enseignants.
6. Il est particulièrement important d'associer très tôt au projet les personnes susceptibles d'être concernées, de rechercher un échange avec elles et de les faire participer activement à la conception de l'assurance qualité. Outre les représentants du comité, ce ne sont pas seulement les enseignants et les étudiants de tous les départements qui sont concernés, mais aussi les employés des différents secteurs administratifs et les parties prenantes externes (entrepreneurs, employeurs, associations professionnelles, chambres de commerce et autres organisations de la société civile).
7. Ne sautez pas l'étape préliminaire de l'autodiagnostic des besoins en assurance qualité. Elle suscite des prises de conscience et fournit des informations qui peuvent stimuler la motivation pour l'engagement des acteurs dans un processus d'assurance qualité.
8. Dans la construction de l'assurance qualité, les crises institutionnelles et les désastres apportent leurs lots de malheurs souvent imprévisibles mais ils comportent toujours des opportunités

pour une reconstruction plus solide et plus solidaire. Ils offrent aux leaders et aux acteurs universitaires, entre autres, l'occasion de faire preuve de résilience et s'élever à la hauteur des défis rencontrés dans l'amélioration de la qualité de l'éducation.

9. Le processus d'assurance qualité se met difficilement en place dans un contexte de tensions ou de conflits ouverts. Il nécessite plutôt un climat de paix, de dialogue, de franche collaboration, d'apprentissage coopératif, d'ouverture critique et de volonté de changement.
10. La résistance au changement, de façon ouverte ou subtile, de la part de l'une ou l'autre des parties prenantes peut bloquer le processus d'assurance qualité. Le dialogue franc dans la liberté, la transparence, la communication permettra de continuer à avancer sur la route de l'assurance qualité.
11. N'hésitez pas à commencer en petit, avec une petite équipe selon les moyens du bord. Car, c'est en essayant de faire que l'on apprend le mieux (learning by doing). Ne vous comparez pas à ceux qui évoluent dans un environnement plus confortable et disposent de plus de ressources. Chaque organisation universitaire a sa réalité propre, ses propres défis, ses propres victoires sur les différents sentiers de l'assurance qualité de l'enseignement supérieur.
12. Des séances de formation des parties prenantes sur les objectifs et les mécanismes de l'assurance qualité facilitent leur mobilisation pour leur participation à l'autoévaluation périodique d'un programme.
13. L'analyse et l'évaluation comparatives (benchmark) de modèles concurrentiels reconnus d'offres de formation permet de connaître les tendances du marché et d'en tenir compte dans les réformes à apporter à un programme d'études. Mais l'application des décisions prises selon les résultats de l'autoévaluation

nécessite non seulement des ressources disponibles mais surtout du courage.

14. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) facilitent le processus participatif de l'assurance qualité interne. Cependant, l'Unité d'assurance qualité doit aussi procéder à l'amélioration continue de la qualité de l'apprentissage et de l'enseignement en ligne.
15. L'aménagement linguistique équitable et l'intégration des valeurs culturelles des communautés dans le respect des droits humains sont des facteurs incontournables pour l'efficacité de tout processus d'assurance qualité interne et externe.



CONCLUSION

L'engagement pour l'assurance qualité dans le système d'enseignement supérieur haïtien représente une importante contribution à la poursuite dans la république d'Haïti des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU en 2015 dans son Agenda pour "éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier. (ODD1.1)" à l'horizon de 2030.

En effet, le 4ème de ces objectifs invite à prendre les moyens adéquats pour "**Assurer l'accès de chacun à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie. (ODD4)**". De plus, la 3ème cible de cet objectif précise: "**D'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable**".

Atteindre cette cible, réaliser cet objectif et obtenir les résultats de bien-être individuel et collectif escomptés dans le contexte actuel d'Haïti représentent un défi majeur et nécessitent la mobilisation de toutes les ressources et compétences nationales.

Fort heureusement, désormais, pour marcher ensemble sur cette route difficile, un nouveau moteur est à la disposition de tous les acteurs qui veulent s'engager dans le combat pour la construction d'une culture de l'assurance qualité, à savoir : le réseau "**Inconnexion des partenaires de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Haïti**" (réseau InPAQH-Sup).



BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

- Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), 2019, *“Enquête sur les besoins et pratiques en assurance qualité externe des établissements d’enseignement supérieur membres de l’AUF”*, Présentation générale des résultats, www.auf.org
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), *Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los resultados del aprendizaje*, www.aneca.es
- Association Européenne pour la garantie de la qualité dans l’enseignement supérieur (ENQA), (2015): *Références et lignes directrices pour l’assurance qualité dans l’espace européen de l’enseignement supérieur (ESG)*. Titre original: *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Traduction proposée par le réseau FrAQ-Sup.
- Bouزيد, N. Berrouche, Z (2012). « Assurance qualité dans l’enseignement supérieur », CIAQES, Alger, p 28. Disponible sur : <http://www.ciaques-mesrs.dz/COURS%20CIAQES/II-AQ%20dans%20l’ES.pdf>
- Ekong, Donald (1998), *Sustainable development and graduate employment: the African context in: Graduate prospects in a changing society*, p. 109-117
- ETAT HAITIEN, (2020), *“Décret portant organisation, fonctionnement et modernisation de l’enseignement supérieur” et “Décret portant organisation et fonctionnement de l’Agence Nationale de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANESRS)”*, Journal Le Moniteur, 30 juin 2020, Numéro Spécial #11, Port-au-Prince.
- Gladieux, Lawrence E.; Swail, Watson Scott (1999): *The Virtual University & Educational Opportunity. Issues of Equity and Access for the Next Generation. Policy Perspectives.*

Réseau FrAQ-Sup, (2018), Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur africain (ASG-QA), www.fraq-sup.fr.

UNESCO IIEP, (2020), Assurance Qualité interne dans l'enseignement supérieur. Notes d'Orientation de l'Institut International pour la Planification de l'Education (IIEP). <http://www.iiep.unesco.org/fr/assurance-qualite-interne-un-levier-de-changement-4870>.



EMINENT

Towards the enhancement and harmonisation of HEIs
Quality Assurance in Haiti in response to National and
International developments



Universitat d'Alicant
Universidad de Alicante

University of Alicante



Agency for
Quality Assurance
and Accreditation
Austria

Austrian Quality



University College Cork, Ireland
Coláiste na hOllscoile Corcaigh

University College Cork



Ecole Supérieure
d'Infotronique d'Haïti



Université Publique du
Sud-Est à Jacmel



Université Publique
du Sud aux Cayes



Université Publique de
l'Artibonite aux Gonaïves



Université Publique du
Nord au Cap-Haïtien



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union