

## 2<sup>ème</sup> FORUM « Quality Assurance » organisé à ROME 15, 16 & 17 novembre 2007

Organisation : EUA, ENQA, EURASHE et ESU  
Sapienza Universita di Roma

---

Le fil conducteur de ce deuxième colloque fut d'examiner de quelle manière les universités et institutions d'enseignement supérieur mettent en œuvre<sup>1</sup> les procédures de management de la qualité (évaluations interne et externe) et en utilisent les résultats. Le public cible : recteurs et vice-recteurs, responsables Qualité dans les institutions d'enseignement supérieur, étudiants, personnels d'Agence qualité et chercheurs dans les domaines de l'enseignement supérieur et/ou d'assurance qualité.

Premier constat : si le colloque précédent avait réuni quelques 350 participants à Munich en 2006, cette deuxième édition a atteint les 499 participants<sup>2</sup> dont 37 belges !

Séances plénières et ateliers se sont alternés autour des thèmes suivants : rétrospective de l'AQ depuis Bologne à nos jours, exploration des « *références et lignes directrices pour le management de la qualité* »<sup>3</sup> (European Standards and Guidelines, ou ESG), mise en œuvre des outils pour le management de la qualité et, en conclusion, défis et pistes pour le futur.

L'ensemble des interventions peut se télécharger sur le site de l'European Universities Association (<http://www.eua.be/index.php?id=439>) « PRESENTATIONS » pour les cinq séances plénières et « DOWNLOAD THE PAPERS FROM PARALLEL SESSION I and III » pour les différents ateliers. Disponibles également, les publications EUA : *Creativity in higher education (2007)*, *Embedding Quality culture in higher education(2007)* et *Quality culture in European universities : a bottom-up approach (2006.)*

### Première plénière : le décor est planté

En séance d'ouverture, le Dr Sybille Reichert<sup>4</sup> de Zurich, a posé le cadre général en dressant un vaste panorama de l'évolution des pratiques en matière d'AQ.

Avant la réforme Bologne, il y eu de nombreux débats autour des conséquences de la massification des études, des problèmes de qualité et d'absence de transparence, de manque de cohérence des programmes (trop centrés sur les enseignants) et d'absence de reconnaissance mutuelle.

La décennie des années 90 a vu l'émergence des Agences Qualité, une intensification de la coopération entre les états pour répondre au besoin croissant de comparabilité et de reconnaissance mutuelle, un développement des politiques en matière d'enseignement supérieur à travers notamment divers projets pilotes financés par l'Europe.

Selon Sybille Reichert, la réforme Bologne a entraîné une amélioration globale de la qualité via une comparaison plus vaste et plus profonde - les institutions étant davantage sensibles à la dimension internationale et à l'existence de bonnes pratiques au delà de leurs frontières -. La confiance mutuelle dans les procédures d'AQ a conduit à la reconnaissance des agences qualité.

---

<sup>1</sup> « Mettent en œuvre » : comme les ateliers et l'exposé de synthèse le montreront, avant la mise en œuvre, il faut considérer la *compréhension* et l'*interprétation* de ces références et lignes directrices.

<sup>2</sup> Liste des participants en annexe

<sup>3</sup> Traduction du CNé janvier 2006 ESGCNE\_vFrance(1).pdf

<sup>4</sup> Voir PS\_I\_-\_Reichert\_-\_Rome\_Presentation\_071115.pdf

L'enseignement s'est amélioré, assure le Dr Reichert. Comment ? Désormais les Baccalauréats et les Masters se caractérisent par les éléments suivants : intégration de la notion « d'employabilité », orientation « compétences », méthodologies centrées sur l'étudiant et programmes déclinés en termes de « résultats d'apprentissage », diversification des options, possibilité de réorientation, meilleure information des étudiants, transparence, ...

A noter que la réunion de Berlin en 2003 demande que le même effort d'amélioration porte sur le niveau du doctorat et la recherche.

Par ce tableau, le Dr Reichert synthétise les méthodologies d'AQ actuellement observées en Europe :

<b>responsabilité</b> (accountability) / <b>vérification</b> et/ou <b>amélioration</b> de la qualité	<b>accréditation</b>	<b>évaluation</b>	<b>« benchmarking »</b> <i>Comparaison par points de référence</i>
programmes	nouveaux programmes Bachelier/ Master L'autorité de l'état s'estompe, mais le contrôle <i>ex ante</i> demeure	accent mis sur la cohérence des cursus et la qualité des enseignements	espoir de meilleure comparabilité des programmes et de partage de bonnes pratiques
institutions	expansion rapide de l'enseignement supérieur (en particulier du privé)	besoin accru de pilotage institutionnel et de choix stratégique (compétition internationale, davantage de missions avec les mêmes ressources)	prise de conscience du degré de compétition et de la possibilité d'apprendre de l'expérience des autres

En 2005, les organisations ENQA, EUA, ESIB et EURASHE élaborent les ESG qui sont adoptées par les Ministres de l'Education à Bergen en mai. Ces ESG se réfèrent aux trois cycles (BA, MA et doctorat) et ne couvrent pas les champs de la recherche et de la gestion des institutions. Les ESG préconisent un système adéquat d'examen par les pairs (peer review). La recommandation de 2006 annonce la création d'un registre des agences d'évaluation opérant en Europe (pour être membre une agence qualité doit se faire audité tous les 5 ans et répondre aux critères des ESG).

Le Dr Reichert souligne trois avancées des ESG :

1. la *responsabilité principale* repose sur les institutions d'enseignement supérieur : plus elles seront capables de démontrer l'efficacité de leur management de la qualité (évaluation interne), moins les procédures d'évaluation externes seront nécessaires ;
2. les institutions doivent explicitement reconnaître l'importance du management de la qualité et développer en leur sein une véritable *culture de l'amélioration continue*.
3. l'accent est mis sur les *intérêts des étudiants* et de toutes les parties prenantes : l'employabilité des bacheliers, méthodes d'enseignement centrées sur l'étudiant et prise en compte de sa charge de travail (ects), importance de l'information et des supports destinés à l'étudiants, participation croissante des étudiants aux processus d'assurance de la qualité (même comme membres des « peer reviews »).

En guise de conclusion, elle donne quelques pistes pour le futur :

- A l'attention des institutions :
  - « travaillez la démarche qualité de manière décloisonnée : éducation, recherche et services
  - menez une démarche qualité sans coûts excessifs ni surcharge administrative (recherchez les synergies)
  - n'utilisez les classements (rankings) qu'à bon escient, c'est-à-dire sans effets réducteurs superficiels
  - appréciez la qualité des échanges interpersonnels dans le dialogue pour l'amélioration ».
- A l'attention des décideurs (ministres de l'éducation et responsables des systèmes AQ) :
  - « ne sous estimez pas la valeur des démarches qualité orientées « amélioration continue »
  - ne surestimez pas l'utilisation des « labels qualité »

- encouragez l'usage souple des procédures qualité (moins contraignantes pour les institutions et avec une base solide de démarche qualité interne)
- encouragez le développement des méthodes de comparaison non réductives et différenciées
- luttiez contre les effets d'uniformisation
- intégrez des pairs internationaux dans les équipes d'experts (gage d'indépendance et d'objectivité)
- n'en faites pas trop : laissez aussi les professeurs enseigner et mener des recherches !
- développez l'autonomie institutionnelle et prévoyez des moyens pour l'amélioration (sinon à quoi bon ?)
- favorisez la créativité
- apportez tout le soin au choix des experts : il est essentiel ».

## Deuxième plénière : exploration des ESG

Une première présentation<sup>5</sup> fait part d'une récente enquête (mai 2007) menée auprès de 19 Agences réparties dans 16 pays d'Europe centrale et d'Europe de l'est.

L'objectif de l'enquête était de mesurer l'impact des ESG. Les conclusions sont les suivantes : Les ESG commencent à être connues et mises en œuvre progressivement. Les institutions d'enseignement supérieur démarrent leur démarche qualité (évaluation interne), mais pour des raisons historiques et culturelles, la notion d'indépendance est un point sensible. Plusieurs concepts sont neufs pour les pays interrogés et demandent du temps pour être intégrés dans les pratiques.

La présentation suivante<sup>6</sup> retrace la situation des pays nordiques : Danemark, Finlande, Islande, Norvège et Suède. Une étude menée en 2006 indique différentes phases de développement des démarches qualité au sein des institutions d'enseignement supérieur ; de manière générale, la reconnaissance du besoin d'une approche systématique de la qualité et son implantation prennent du temps... Selon l'avis général, les ESG donnent à la fois un canevas qui permet les développements nationaux et un incitant au changement.

Danemark	Finlande	Islande	Norvège	Suède
<i>University Act</i> 2003 : évaluation interne Nouveaux critères d'accréditation selon les ESG Evaluation externe : nouveau système d'accréditation pour tous les programmes (selon les ESG) Agence Danoise d'Evaluation auditée en 2005 selon critères ESG, adhésion Enqa confirmée	Pas de cadre légal pour l'évaluation interne.  Modèle d'audit établi selon les ESG  Audit de l'Agence finlandaise planifiée pour 2008.	Nouveau système d'accréditation introduit en 2006  Ministère de l'éducation, des sciences et de la culture responsable de l'évaluation externe des institutions d'enseignement supérieur.	<i>Quality Reform</i> en 2003 : évaluation des systèmes d'AQ et accréditation  Critères ESG « ajoutés » aux critères d'accréditation existants  Agence en cours d'évaluation (résultats début 2008).	Dès 1995, intérêt pour l'évaluation interne  Nouveau modèle d'audit pour 2007/2012 avec explicites références aux ESG  Agence évaluée et adhésion à l'Enqa confirmée en 2006.

<sup>5</sup> Christina Rozsnyai [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/QAForum\\_2007/PS\\_II\\_-\\_Rozsnyai\\_-\\_QForumEUARome16Nov07.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/QAForum_2007/PS_II_-_Rozsnyai_-_QForumEUARome16Nov07.pdf)

<sup>6</sup> Tue Vinther-Jorgensen [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/QAForum\\_2007/PS\\_II\\_-\\_Vinther-Jorgensen\\_-\\_TVJ\\_EQF\\_Roma\\_2007.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/QAForum_2007/PS_II_-_Vinther-Jorgensen_-_TVJ_EQF_Roma_2007.pdf)

en 2006				
Conseil d'accréditation des programmes universitaires mis en place en 2007.				

Pour illustrer la place des ESG dans le contexte institutionnel d'une université, Mme Ilse Helbrecht (professeur à l'université de Bremen), exprime avant tout, son scepticisme.

En effet, qu'est-ce une université sinon un recteur entouré d'experts en recherche et en enseignement ? L'assurance qualité doit être comme un docteur, dit-elle, en faisant du bien si possible et en ne faisant aucun tort ! Le défi est de trouver un système de management de la qualité qui s'équilibre entre le « pouvoir de l'administration » et la « créativité, le génie et la motivation » des experts.

Mme Helbrecht passe en revue quatre pierres angulaires :

1. l'« examen par les pairs » : selon elle, une des meilleures méthodes pour l'accréditation des programmes (cependant utilisée qu'à 60% en Allemagne)
2. « la culture du campus » ou comment développer un bon niveau de communication et de coopération
3. la « boucle qualité » dans chaque programme étudié : quels objectifs ? phase d'observation et de mesures, puis établissements de nouveaux objectifs. Elle souligne l'importance du respect de la différence et de la liberté (un programme d'études d'ingénieur n'est pas comparable à un programme d'études de philosophe ou d'historien)
4. « mesures et indicateurs » : que mesure-t-on ? que faire en cas d'objectifs divergents et d'indicateurs contradictoires ?

En conclusion, Mme Helbrecht souligne tout l'intérêt des ESG s'ils servent à faire émerger des interrogations et de (bonnes) questions et conseille de ne pas les implémenter sans réflexion profonde...

Dans la quatrième intervention<sup>7</sup>, Marion Coy, Présidente du « Galway-Mayo Institute of Technology » (Irlande) explique dans quel contexte et de quelle manière son institution a implémenté l'assurance qualité.

Une carte d'Irlande situe les treize instituts de technologie, parmi lesquels celui qu'elle dirige à Galway. Au début des années 60, l'Irlande connaissait un haut taux de chômage et un très faible niveau de qualification de sa population. L'état décida de fonder plusieurs instituts technologiques (13 aujourd'hui) pour permettre aux citoyens d'accéder un enseignement supérieur de proximité (du niveau « apprenti » au niveau « doctorat »). Il s'agit d'organisations de service public, donc, précise-t-elle, avec obligation de transparence et fortement impliquées dans leurs missions envers les étudiants.

La démarche qualité s'est ancrée dans trois dimensions : 1. contribuer au développement économique 2. promouvoir la cohésion sociale et 3. travailler sur la dimension régionale.

Mme Coy insiste sur l'influence des parties prenantes extérieures aux instituts (par exemple : des représentants d'organisations professionnelles, du monde associatif, ...côtoient les professeurs et les administratifs aux divers conseils d'administration et donnent leur avis, en quelque sorte comme des auditeurs externes, sur la pertinence des programmes d'enseignement et de formation, impriment une orientation professionnelle, attirent l'attention sur les évolutions rapides du monde du travail, notamment en matière de compétences transférables : créativité, esprit d'entreprise, collaboration,...).

En humaniste convaincue, Mme Coy clôture son intervention avec une citation d'Aristote « *Educating the mind without educating the heart is no education at all* »

### Troisième plénière : mise en œuvre d'outils pour l'AQ I

La présentation suivante<sup>8</sup> a fait le point sur l'attitude des universités françaises et en particulier, celles de Nancy 2. L'orateur a retracé les étapes d'un processus progressif en insistant sur le caractère

<sup>7</sup> Marion COY, PS\_II\_-\_Coy\_-\_Rome\_European\_QA\_Forum\_November\_07.pdf

<sup>8</sup> PS\_III\_-\_Coujard\_-\_Forum\_Quality\_EUA\_Plenary3FLP.pdf

spontané et volontaire des parties prenantes, levier plus efficace, selon lui, que l'imposition de règles venant « d'en haut ».

Dans l'intervention suivante, Don Westerhijden<sup>9</sup>, de l'Université de Twente, aux Pays-Bas, a analysé les modèles d'assurance qualité issus du monde industriel dans le contexte de l'enseignement supérieur.

Le diaporama de sa présentation donne des tableaux comparatifs des modèles TQM, EFQM, ISO9000-series et ServQual, avec leurs points forts et leurs limitations. Dans ses conclusions, M. Westerhijden avertit : le management de la qualité ne produit pas de la qualité, mais permet de formaliser les processus intervenant « autour » de l'apprentissage (organisation, services aux étudiants, utilisation des NTIC, etc.). Selon lui, la pratique des examens par les pairs demeure la plus proche du cœur du métier mais doit composer avec les références et d'indicateurs exigés pour la transparence. En outre, les pratiques visant l'accréditation, en raison des enjeux, freinent la libre expression des personnes interviewées. Il invite les responsables qualité des institutions à choisir soigneusement les démarches qualité en fonction du contexte social et des objectifs des institutions. « Utilisez les modèles pour leurs forces, n'en devenez pas les esclaves », conclut-il.

## Quatrième plénière : mise en œuvre d'outils pour l'AQ II

M. A Vyt, professeur et chercheur à Gand (Université et Haute Ecole Artevelde), se penche sur les normes de l'assurance qualité et leurs principes sous-jacents<sup>10</sup>.

Après quelques réflexions préliminaires sur la notion de « principe » et les problèmes de communication et de perception (*On voit ce que l'on veut voir, on croit ce que l'on veut croire et on retient ce que l'on veut retenir ! et – malheureusement - ce que l'on voit n'est pas toujours ce que l'on obtient ; ce que l'on obtient n'est pas toujours ce que l'on veut et ce que l'on veut n'est pas toujours ce dont on a besoin !*), l'orateur passe en revue les ESG en identifiant les principes (et les valeurs) qu'elles sous-tendent.

Ensuite, M. Vyt détaille les points clés de TQM (total quality management) et de PROSE.

Il faut, dit-il, combiner rigueur et souplesse, c'est-à-dire, expérimenter différentes méthodes en mettant ses principes en pratique, en vérifiant que les normes, communiquées sans ambiguïté, soient mesurables et puissent être contrôlées, le tout dans un cadre de cohérence et d'action.

Dans sa présentation intitulée « Mise en œuvre d'outils pour développer l'AQ et l'amélioration continue au niveau de l'institution : facteurs de succès et obstacles »<sup>11</sup>, Mme Bente Kristensen

dresse un constat encourageant du parcours de son institution, la Copenhagen Business School. Les objectifs Qualité de CBS sont les suivants : faire de CBS une « université qui apprend », stimuler et responsabiliser les étudiants pour qu'ils soient des praticiens réflexifs, les rendre compétitifs sur les marchés national et international, développer une culture qualité qui garantisse à la fois l'autonomie de l'institution et la transparence, stimuler la capacité de réflexion et de changement. Les principaux obstacles sont : la réaction des personnels (« la qualité, c'est du travail supplémentaire, cela fatigue ! »), la faiblesse des systèmes d'information (peu développés et lents) et le déséquilibre entre l'approche hiérarchique « top down » et l'approche organique « bottom-up ».

Le concept qualité de CBS se décrit dans une boucle de cinq points : exception (ambition), perfection (apprendre toujours), pertinence/employabilité, efficacité (value for money) et transformation (responsabilisation des étudiants). Chaque étape concerne des parties prenantes bien identifiées. L'ensemble du concept est clairement représenté par des schémas intégrés et des exemples dans la présentation.

## Cinquième plénière : défis et solutions pour la mise en œuvre des ESG Réflexions des forums de discussions

<sup>9</sup> PS\_III\_-\_Westerhijden\_Industrial\_Models\_GAForum07\_presented.pdf

<sup>10</sup> PS\_IV\_-\_Vyt\_-\_Presentation\_Vyt2\_Rome\_2007.pdf

<sup>11</sup> PS\_IV\_-\_Kristensen\_-\_BK\_EUA\_Rome\_final.pdf

Afin de dégager les tendances européennes sur la mise en œuvre des ESG, les organisateurs ont répartis les participants en 17 groupes présidés par un responsable. Au sein des groupes, les participants étaient divisés en sous-groupes de 4-5 personnes afin de favoriser la prise de paroles de chacun. Les 17 responsables ont rapporté les conclusions à M. L Harvey<sup>12</sup> qui en a fait une synthèse très complète lors de cette dernière séance plénière.

### Question A

*Les ESG pour les procédures internes et externes : Quels succès et quelles difficultés avez-vous rencontrés dans leur mise en œuvre ? Quelles sont, selon vous, les éventuelles conséquences positives et négatives de leur mise en œuvre ?*

En préambule à cette question, M. Harvey admet qu'il faut d'abord parler d'*interprétation* des ESG avant de mesurer leur degré de *mise en œuvre*.

<b>facteurs de succès</b>	<b>freins</b>
Les ESG sont utiles au démarrage des démarches qualité	Les habitudes sont difficiles à changer. Résistance des professeurs (et des étudiants, et des cadres)
Les ESG sont utiles pour les pays en phase de « transition » : mais la transition, n'est-elle pas précisément provoquée par les ESG ? Pour les pays plus avancés (en particulier en évaluation interne), les ESG ne représentent pas le stimulant principal au développement du management de la qualité.	Difficile dans les plus petits pays, surtout aux niveaux 2 et 3
ESG plus utiles aux niveaux 2 (évaluation externe) et 3 (audit agence) qu'au niveau 1 (évaluation interne)	Manque de liens entre les académiques et l'institution
	Problème de vocabulaire : les traductions ont des connotations différentes dans les différents pays, d'où l'illusion de parler un langage commun en utilisant l'anglais
<b>conséquences positives des ESG</b>	<b>conséquences négatives des ESG</b>
Cadre valide à la fois pour les approches « top down » et « bottom up »	Peuvent conduire les institutions à se focaliser sur les ESG et à ignorer les « bonnes vieilles pratiques » des démarches qualité
Non prescriptives, flexibles, laissent libre cours à l'interprétation (trop pour certains)	Le champ de la recherche n'est pas couvert, ni les liens entre recherche et enseignement
Bonne base pour démarrage des démarches qualité	Attention à la mentalité « tick box » ou « cochez » Perte de créativité
Aisées à mettre en oeuvre	Où se situe la « transmission du savoir ? »
En faveur de la créativité (pas d'unanimité) et de l'identité institutionnelle	Il se peut que les étudiants ne soient pas inclus dans les procédures d'évaluation
Favorisent la transparence, la comparabilité et la coopération internationale	
Montrent que les institutions doivent développer leurs propres procédures d'évaluation	

Et aussi :

- Les pays sont à différents niveaux de mise en œuvre : comment partager les bonnes pratiques et attirer l'attention sur les difficultés ? n'y a-t-il pas un « impérialisme de la Qualité », en particulier des pays du Nord Ouest de l'Europe ?

<sup>12</sup> QAForum\_2007/PS\_V\_-\_Harvey\_-\_Rome\_wrap\_up2.pdf

- Ce qu'il faut, ce sont des exemples concrets, des exemples de pratiques qui fonctionnent bien (les ateliers montrent que les interprétations diverses, voire divergentes des concepts sont encore trop nombreuses...)
- Les ESG eux-mêmes doivent être évaluées voire remis en question dans un débat cohérent et démocratique
- Toutes les parties prenantes doivent s'engager dans la compréhension et la mise en œuvre des ESG
- L'examen par les pairs : amateurisme ou meilleure option pour les procédures d'évaluation ?

### Question B

*Les procédures du management de la qualité sont associées aux quatre objectifs suivants : responsabilité (accountability), conformité (compliance), vérification et amélioration.*

*Quel est, dans votre pays, l'objectif prépondérant ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ce choix ? Les ESG vous donnent-ils les bases nécessaires pour améliorer la manière dont le management de la qualité se pratique dans votre pays et pourquoi ?*

Implicitement, les deux objectifs prépondérants sont celui de la responsabilité (transparence) et de l'amélioration. (le but d'amélioration glisse souvent vers un but de vérification au niveau des décideurs).

L'objectif de conformité est associé à la Réforme de Bologne.

Les ESG sont utiles pour démarrer les démarches qualité au niveau des institutions et pour produire des changements au niveau des agences. Toutefois, les ESG n'apportent aucune solution au conflit des approches « responsabilité » et « amélioration » et ne stimulent pas suffisamment la créativité (attention au danger d'utiliser les ESG pour seul but de conformité).

Les ESG contribuent-elles à améliorer les démarches qualité ? Oui, dans une certaine mesure : en offrant un langage commun, en suscitant les discussions autour des procédures, en encourageant la prise de risques, en laissant la liberté de s'adapter aux contextes locaux, en s'appliquant de manière symétrique aux institutions et aux agences, en identifiant les manques de ressources... Mais, on constate, en même temps, que les ESG sont utilisées dans une approche « top down » alors que c'est l'approche « bottom up » qui devrait prévaloir. De même, coexistent les tendances « culture de la qualité » et « la qualité par imposition légale ».

Des solutions ? Viser l'intégration des procédures d'évaluation interne et externe, développer la créativité, considérer davantage les acquis d'apprentissage...et surtout développer la « culture de la qualité » !

Quelques mots sur cette fameuse « culture de la qualité » :

Presque impossible à définir (en amont ou en aval du management de la qualité ?) et comprenant les caractéristiques suivantes :

- Reconnaissance d'un besoin d'un système (mais pas bureaucratique)
- Comportement plutôt que système
- Clarté des objectifs
- Place centrale des étudiants
- Partenariat et sens de la communauté
- Leadership : pour donner de l'inspiration plutôt que pour imposer
- Capacité de réflexion et d'initiative
- Accueil de l'évaluation externe critique

M. Harvey dresse une typologie de la culture de la qualité :

		Degré de contrôle par le groupe	
		fort	faible
Intensité des règles externes	forte	« réceptive »	« réactive »
	faible	« régénératrice »	« reproductive »

Quel type de culture de la qualité ?

Réceptive : induite par des demandes externes, opportuniste, combinant les objectifs de responsabilité et d'amélioration, avec parfois un manque d'appropriation et de contrôle.

Réactive, voire réactionnaire : suscitée par « récompense/sanction », orientée vers les tâches, septique quant au potentiel d'amélioration, visant la conformité, réticente.

Régénératrice : orientée vers l'interne, solidement ancrée dans le personnel et les procédures existantes, répandue, expérimentale, toutefois, pas toujours adaptée aux demandes externes

Reproductive : minimise l'impact des facteurs externes, se concentre sur des zones délimitées, manque de transparence à travers l'institution et met en valeur l'expertise des individus.

## En guise de conclusion...

### ❖ **Qualité pour la vérification ou qualité pour l'amélioration ?**

Différents points de vue s'expriment sur la relation adéquate à établir entre les institutions et les évaluateurs externes. Toutefois, des exemples concrets d'intégration réussie sont donnés.

Il apparaît comme étant indispensable que les autorités (gouvernement, directions, etc.) dispensent des impulsions et suivent attentivement les processus en matière de démarche qualité.

La question suivante est soulevée : qui sont les bénéficiaires/clients ? La réponse à cette question est-elle liée au critère du montant du paiement effectué ? L'exigence de qualité peut-elle être proportionnelle aux coûts des études ?

Les bénéficiaires / clients sont-ils les étudiants et leurs parents (à court terme), l'état et le gouvernement (à moyen terme) ou la société (à long terme) ?

### ❖ **Culture de la qualité ? Implication de tous ?**

L'implication réelle de tous les acteurs d'une institution apparaît comme étant indispensable : il importe de garder à l'esprit que ce sont les acteurs (enseignants, chercheurs, personnel administratif, etc.) qui font la qualité et non pas les superviseurs.

L'on remarque une réelle difficulté à réaliser une évaluation de la qualité qui soit globale, impliquant tous les acteurs et tous les départements d'une institution : généralement, l'évaluation est réalisée de manière parcellaire (par morceaux).

« We're not born teachers ! » Les académiques n'ont pas toujours (eu) la possibilité de développer des compétences pédagogiques, l'enseignement n'est d'ailleurs pas nécessairement considéré comme l'activité la plus importante de l'institution. Pourtant, le développement de ces compétences induit un degré de satisfaction des enseignants et une plus grande satisfaction de ceux-ci induit une meilleure qualité des relations enseignants / enseignés.

### ❖ **La place des étudiants ?**

La problématique des étudiants est omniprésente. Un questionnement apparaît en ce qui concerne leur statut (client, etc.), leur implication, la collecte des informations les concernant, ainsi qu'au sujet du retour provenant des anciens diplômés. Les étudiants sont dans une position délicate pour produire un feedback et leurs caractéristiques changent rapidement.

Les intérêts des étudiants et des autres parties prenantes devraient être à l'avant plan des procédures d'évaluation. L'accent devrait davantage être mis sur les acquis d'apprentissage.

### ❖ **« Peer review » ou l'examen par les pairs**

La problématique du Collège des experts subsiste : doit-il s'agir d'experts pairs, d'intervenants extérieurs ? L'on relève l'importance de la participation d'experts internationaux. Comment s'assurer de l'indépendance des experts ? Doivent-ils bénéficier d'une formation spécifique ? Les Anglais prônent les équipes d'inspecteurs professionnellement formés...

### ❖ **Formalisme des ESG ? Espace de créativité ?**

Tout d'abord, on constate un réel problème de compréhension, de langue. Quels concepts recouvrent les mots ? Quelles réalités ?

Il importe de ne pas vouloir faire de la qualité pour la qualité : un espace doit être laissé à la créativité, à l'innovation en veillant à éviter la bureaucratie (où les processus deviennent trop importants, trop lourds : on ne fait plus rien d'autre...).

Il est indispensable de maintenir une part de liberté et d'interprétation par rapport aux ESG : celles-ci devraient fournir un cadre « générique », susceptible d'être adapté en fonction du



contexte, pour éviter d'être rejeté par le corps académique, notamment. A la lumière des diversités de l'Europe, les intervenants rejettent toute approche monolithique de la qualité (application normative, étroite et trop structurée des ESG).

Sans donner de solutions précises quant au choix des outils et des méthodes, les intervenants préconisent une meilleure intégration des procédures d'évaluation interne et d'évaluation externe.

#### ❖ **Evaluation des Agences et notion de Registre Européen**

Une évaluation de l'Agence apparaît comme étant une nécessité absolue. L'on peut, néanmoins, s'interroger quant à la détermination de l'identité de l'opérateur de cette évaluation (rappel de la problématique de l'ENQA qui s'est retrouvée juge et partie ; corollaire : l'expérience portugaise).

La question du Registre est peu évoquée, peu discutée, probablement parce que les organisateurs ont pris conscience des décalages de perception : d'abord s'entendre sur les concepts.

*Annexe* : le nom des participants est disponible sur le site de l'EUA

#### **Forum à Rome Nov 15-17, 2007**

##### *liste participants*

Albania	3
Argentina	1
Armenia	3
Australia	2
Austria	16
<b>Belgium</b>	<b>37</b>
Bosnia and Herzegovina	12
Bulgaria	2
Croatia	5
Cyprus	4
Czech republic	9
Denmark	16
Estonia	11
Ethiopia	1
Finland	11
France	11
Georgia	2
Germany	22
Greece	4
Holy See	4
Hungary	11
Iceland	5
Ireland	17
Israel	1
Italy	53
Kazakhstan	2
Latvia	5
Lebanon	1
Lithuania	18
Malta	3
Mexico	1
Netherlands	18
New Zealand	2
Norway	10

soit 7%

Pakistan	1
Poland	18
Portugal	11
Romania	13
Russia	11
Serbia	9
Slovakia	6
Slovenia	9
South Africa	2
Spain	30
Sweden	14
Switzerland	9
Turkey	13
Ukraine	2
United Arab Emirates	2
United Kingdom	24
United States	2
<i>total</i>	<b>499</b>

