

Depuis leur création, les Références européennes et lignes directrices (ESG en anglais) recommandent aux agences qualité de mettre en place des procédures internes. Celles-ci aident à démontrer aux différents acteurs la volonté des agences à améliorer leurs propres pratiques. Avoir ces procédures sur papier est une chose, leur mise en pratique en est une autre.

L'organisation du premier colloque IQA (Internal Quality Assurance)¹ et les différentes collaborations qui en ont découlé ont permis de mettre en évidence le potentiel considérable de l'échange et de l'apprentissage mutuel entre agences qualité. Ce deuxième colloque avait donc pour objectif d'initier des contacts, d'échanger des bonnes pratiques et de donner des exemples concrets aux différentes agences afin qu'elles puissent mettre en œuvre un processus d'assurance qualité interne de la manière la plus efficace possible. Un second objectif était de permettre aux agences de recueillir des informations et de bénéficier de témoignages permettant de se préparer au mieux à l'évaluation ENQA (évaluation que l'AEQES connaîtra en 2010).

Les différentes séances plénières et ateliers se sont plus particulièrement centrés sur trois questions:

- Quels sont les défis communs présents dans le travail quotidien des agences qualité ?
- De quelle manière les agences suivent-elles les recommandations émises par le comité d'experts ENQA ?
- Comment les agences peuvent-elles s'assurer que les procédures et les résultats reflètent bien la mission et les objectifs de l'assurance qualité (tels que mentionnés dans les ESG) ?

Le public cible: les agences qualité ayant déjà mis en place un outil qualité interne et les agences qui souhaitent implémenter un tel système.

L'ensemble des présentations ainsi que le compte rendu de ce colloque pourront être téléchargés sur le site internet de l'ENQA (<http://www.engq.eu/eventitem.lasso?id=246&cont=pasteventDetail>)

Introduction

En introduction, M. Karl DITTRICH, Président de la NVAO, rappelle la formidable opportunité offerte aux agences de pouvoir se rencontrer et d'apprendre les unes des autres. Il pointe également la nécessité pour une agence ainsi que pour ses partenaires de mettre en place un système qualité interne. Selon M. DITTRICH, l'important est de trouver le bon équilibre entre bureaucratie et efficacité. En effet, un des dangers de la mise en place d'un tel système serait qu'il devienne contre-productif. Selon ce dernier, les agences ont une triple mission : elles doivent être critiques, à l'écoute de leurs bénéficiaires et garder leurs objectifs constamment à l'esprit.

Henri PONDS, Conseiller à la NVAO, poursuit cette introduction en présentant le nouveau comité de pilotage, dont il est le représentant. Ce groupe est mandaté par l'ENQA pour assurer le bon déroulement et l'organisation pratique des colloques IQA et de préparer les publications qui en découlent. M. PONDS signale que deux nouveaux membres ont rejoint l'équipe.

¹ Premier colloque IQA – ENQA/AQU Catalunya – Internal QA-systems and the ESG – Barcelone -14 et 15 avril 2008
http://www.engq.eu/files/ENQA_wr7_IQA.pdf

**Première séance plénière :
état des lieux en matière d'évaluation des agences qualité**

M. Guy AELTERMAN entre dans le vif du sujet en donnant un bref aperçu des évaluations opérées par le panel d'experts ENQA. Après une courte présentation des critères d'évaluation, M. AELTERMAN présente un « mode d'emploi » et dispense quelques conseils pour se préparer au mieux à l'évaluation externe. Il termine en citant quelques « Do's & Don'ts » en matière d'assurance qualité interne.²

M. AELTERMAN rappelle que le panel d'experts ENQA et son comité de gestion sont particulièrement attentifs à la présence d'un système qualité interne dans les agences lorsqu'ils prennent la décision d'octroyer le statut de « full member ».

Il rappelle également que la décision de l'ENQA est argumentée et formulée dans un rapport et que l'évaluation se base essentiellement sur le critère 7 de l'ENQA, à savoir, « Accountability procedures » (procédures pour satisfaire à l'obligation de rendre compte) et, par extension, sur le point 3.8 des ESG.

Il est dès lors important que l'agence évaluée ait mis en place des procédures garantissant son obligation de rendre compte.

Par « procédures », l'on entend qu'une agence devrait :

- avoir publié, sur son site, sa politique en termes d'assurance qualité ;
- fournir des documents attestant :
 - que ses procédures et résultats reflètent bien la mission et les objectifs qu'elle s'est fixés en termes d'assurance qualité
 - qu'elle a mis en place de manière effective un mécanisme évitant tout conflit d'intérêt au sein des comités d'experts qu'elle désigne, de son « bureau », de son « comité de gestion » et de son personnel
 - qu'elle a élaboré des mécanismes fiables assurant la qualité de toute production faite par des « sous-traitants »
 - qu'elle a mis en place des procédures d'assurance qualité internes incluant un mécanisme de feedback interne (méthodes pour recueillir les retours de son personnel et de son comité de gestion), un mécanisme de réflexion interne (procédures permettant de s'améliorer sur base de recommandations internes ou externes) et un mécanisme de feedback externes (méthodes pour avoir le retour des experts et des institutions visitées) dans le but d'informer mais également pour soutenir son propre développement.
- faire évaluer ses activités par un panel d'experts externes au moins tous les 5 ans

Afin d'illustrer ses propos, M. AELTERMAN pointe plusieurs « cas » issus de rapports externes. Il invite d'ailleurs les agences à aller jeter un œil sur les rapports externes déjà publiés (disponibles en accès direct sur le site des agences déjà évaluées ainsi que sur le site de l'ENQA).³

² http://www.enqa.eu/files/Guy_IQA_ENQA_seminar_20090615fin.ppt

³ http://www.enqa.eu/reviews_reports.lasso

Extrait 1 :

« Depuis la dernière évaluation, l'agence a tout mis en œuvre pour corriger une faiblesse détectée par les experts externes : une absence de système d'assurance qualité interne efficace. Afin d'implémenter ce système (qui avait déjà été pensé), l'agence a mis en place un groupe de travail afin d'en élaborer une version finale. Son plan, basé sur 11 procédures, est accessible sur le site internet de l'agence ».

M. AELTERMAN précise qu'il est important que l'agence puisse prouver qu'un tel système existe ou est en développement.

« Pour pallier l'absence d'un système complet et efficace, l'agence a déjà mis en place une série de procédures, notamment plusieurs boucles de gestion qualité (au niveau des consultations, analyses et prises de décisions) afin de récolter les points de vue des institutions (questionnaires envoyés aux personnes auditées à la fin du processus d'évaluation), des étudiants (qui rédigent un rapport sur l'exercice à la fin de chaque audit), de l'ensemble des acteurs (à travers des groupes de travail et l'organisation de conférences annuelles).

Conclusion : le panel des experts conclut que l'agence a mis en place une série de procédures qui permettent d'établir son obligation de rendre compte et sa transparence dans ses activités, qu'elle a défini une politique en termes d'assurance qualité, qu'elle a élaboré toute une série de procédures et qu'elle met tout en œuvre pour développer un réel système – ce qui lui permet d'atteindre la conformité complète (full compliance) au regard du critère 7 de ENQA ».

Extrait 2 :

« Le panel a établi que l'agence a ou est en train de développer des procédures claires pour planifier et contrôler ses propres performances.

Les procédures clefs :

- Préparation et contrôle d'un plan stratégique 2008-2010, soutenu par un plan d'actions annuel
- Adoption par le comité de gestion de l'agence d'un code éthique et d'un manuel sur le système qualité interne disponible pour toutes les personnes collaborant avec l'agence.

L'agence publie un rapport annuel détaillant ses activités, afin de s'assurer que ses procédures et ses résultats reflètent bien sa mission et ses objectifs.

Les procédures de désignation et de recrutement des panels d'experts assurent l'absence de conflit d'intérêt. Récemment, l'agence (pour les besoins d'une évaluation) a évalué/étudié ses experts externes et a décidé de mettre en place des questionnaires de suivi obligatoires.

Une enquête à destination des différents acteurs a récemment été menée dans l'objectif de recueillir un feedback sur leur niveau de satisfaction. L'objectif était de mesurer le « sentiment » des différents acteurs sur le degré d'indépendance, de transparence, d'efficacité, et de distance de l'agence. Des questionnaires ont été envoyés à 11.000 personnes. L'agence souhaite développer ce principe sur une base récurrente.

Conclusion : « full compliance »

Extrait 6 :

« Le rôle des acteurs externes est parfois limité et la composition du comité de gestion est trop basée sur la représentation des institutions d'enseignement supérieur. Le système qualité interne de l'agence est trop peu développé. L'ouverture vers le monde extérieur devrait être davantage encouragée. Le développement et la définition claire d'un système qualité interne sont essentiels.

Conclusion : « substantially compliant. »

M. AELTERMAN cite encore quelques extraits supplémentaires (dont le détail est consultable dans la présentation en annexe). Ces exemples l'amène à émettre les réflexions suivantes :

La présence d'un système qualité interne est l'un des points centraux du critère 7 mais il n'est pas le seul. Deux autres points ont également une place importante : la visibilité d'une politique claire, affichée sur le site de l'agence ainsi que l'existence de procédures internes incluant feedbacks interne et externe.

En regard du contenu des rapports ENQA, l'on remarque que, même si ces deux points sont souvent développés, ils le sont généralement de manière très rudimentaire.

Il est également pertinent de souligner que la présence et l'utilisation d'un système qualité interne sont souvent peu explicitées dans les rapports. Cela paraît étrange pour des organisations s'occupant de qualité ! En effet, même si cela semble évident, ENQA incite les agences à multiplier les exemples de bonnes pratiques dans leur rapport.

M. AELTERMAN termine en relevant les points à retenir de cette présentation. Comme mentionné supra, la pratique montre que le système qualité interne est faiblement développé dans les rapports. La plupart des agences en font beaucoup plus en la matière que ce qu'elles ne montrent. En outre, les agences qui échouent dans la mise en place d'un système qualité semblent avoir du mal à s'en rendre compte. Même si le système n'est pas en place, il est important de développer la problématique et de l'argumenter dans le rapport. L'agence doit pouvoir prouver qu'une réflexion est en cours.

Selon M. AELTERMAN, l'indépendance du comité de gestion (« the Board ») est primordiale et une absence d'indépendance pourrait mener à la condition de « substantial compliance ».

M. AELTERMAN rappelle également que les agences qui ne se conforment pas aux critères de l'ENQA ne sont pas de « mauvaises » agences pour autant. En Suisse, par exemple, les cours d'appel sont interdites par la loi ! L'agence suisse ne peut dès lors pas légalement se conformer aux critères ENQA.

Mme Riitta PYYKKÖ, de l'Agence finlandaise FINHEEC, continue cette introduction en pointant les grandes différences présentes en Europe au sein des agences qualité. Celles-ci doivent en effet jongler entre responsabilités nationales et prescrits européens. Elle continue sa présentation en donnant un bref aperçu du fonctionnement de son agence et de ses défis pour l'avenir. Mme PYYKKÖ explique par ailleurs que l'agence finlandaise accorde une importance toute particulière à la « formation » de ses experts.⁴

FINHEEC : défini par un décret - Conseil de 12 membres (issus des Institutions d'Enseignement Supérieur) et d'un secrétariat de 11 personnes - financé par le ministère de l'Education – « full member of ENQA » - Champs : évaluation institutionnelle et de programmes (universités et polytechnique)

Mme PYYKKÖ commence par pointer la grande diversité en matière d'assurance qualité au niveau européen. En effet, l'Espace européen d'enseignement supérieur dépend essentiellement des

⁴ <http://www.enqa.eu/files/Riitta%20Pyykko%20IQA%20seminar%20The%20Hague.ppt>

responsabilités nationales en matière d'enseignement supérieur. Cette autonomie se retrouve également dans l'implémentation des démarches qualité externes. Néanmoins, depuis les années 90, les pays se sont accordés sur une méthodologie de base en matière de qualité (autoévaluation-évaluation externe-publication des rapports-procédure de suivi). Malgré cette référence commune, l'on remarque une grande différence entre les agences au niveau de leur rôle, de leur fonction mais également de leur statut ou leur place dans le système qualité national. L'on note également des différences au niveau de l'implication des étudiants et des acteurs externe (la société). Les différences se font également sentir en matière de ressources. Enfin, si la majorité des agences publient leurs résultats, certaines exceptions subsistent encore. En conclusion, le juste milieu entre règlement national et lignes directrices européennes est encore difficile à trouver.

Mme PYYKKÖ continue en présentant l'agence dont elle est membre, FINHEEC (Finlande). FINHEEC est un organe indépendant nommé par le Ministère de l'Education sur la base de candidatures proposées par les Institutions d'Enseignement Supérieur et les organisations nationales étudiantes. Son Conseil est composé de 12 membres (4+4+2+2) et d'un secrétariat (11 personnes). Bien que financée par le ministère de l'éducation, l'agence dispose d'une totale autonomie opérationnelle. Ses objectifs et sa mission sont définis par décret (décret de 1995 bientôt amendé par un nouveau décret en 2010). L'agence s'occupe de l'évaluation de l'enseignement supérieur (l'évaluation de la recherche est prise en charge par « the Academy of Finland »). Le champ d'action actuel de l'agence est la réalisation d'audits du système qualité au niveau des IES (le premier cycle complet d'évaluation se clôturera en 2011). L'agence est déjà membre à part entière de l'ENQA (mais sera évaluée à nouveau en 2010).

Les grands défis de FINHEEC sont les suivants :

- garantir et maintenir une relation de confiance avec les IES (les considérer davantage comme des partenaires que des acteurs)
- s'assurer de l'échange et de la diffusion des bonnes pratiques relevées dans les évaluations parmi les établissements
- s'assurer de la visibilité de FINHEEC
- pérenniser le système qualité interne (IQA)

Concernant les panels d'experts, Mme PYYKKÖ nous fait part de certaines observations. Selon elle, une préparation complète avant la visite externe est primordiale. Il est en effet important que le comité d'experts soit bien au fait du système national en matière d'enseignement supérieur. Les méthodes d'évaluation utilisées par l'agence par rapport aux ESG doivent également être passées en revue. De plus, il est nécessaire de préparer le comité d'experts à la prise de décision commune (mélange de ses propres connaissances avec celles des autres membres). Enfin, s'il est vrai que l'implication d'experts internationaux apporte une réelle plus-value à l'évaluation, il faut néanmoins rester vigilant et être conscient des difficultés qui en découlent. Il est également essentiel de bien communiquer à l'avance l'objectif précis des visites ainsi que leur durée. La rédaction du rapport du comité d'expert doit se baser sur un canevas bien précis. FINHEEC préconise la rédaction du rapport avant la visite, juste après la lecture du rapport d'autoévaluation. Selon FINHEEC, le raisonnement doit suivre la logique suivante : preuves, analyses, conclusions, recommandations. Le président tient une place centrale lors des visites, il est le médiateur et celui qui mène les débats. Le secrétaire,

quant à lui, doit être considéré comme un membre à part entière du panel d'experts (son rôle ne se limite pas à la prise de note). La présence d'un étudiant dans le panel apporte également un plus. Même s'il est souvent passif en début de course, sa connaissance active du système en tant que « client » apporte un plus (à condition que ce dernier soit indépendant des institutions visitées). La langue utilisée lors des visites et sa maîtrise par les membres du comité ne doivent pas non plus être prises à la légère. L'utilisation d'une langue commune est indispensable pour éviter les problèmes de terminologie et de compréhension.

Pour FINHEEC, les principaux défis en ce qui concerne les visites et la rédaction des rapports sont les suivants :

- la formulation des questions (trouver des preuves via la formulation de questions précises)
- la volonté de l'agence et sa capacité à s'analyser avec attention et à mesurer ses pratiques en regard des attentes européennes
- les différents objectifs de l'évaluation (objectifs cachés, nationaux,...) ?

Elle termine sa présentation en lançant le débat sur les ESG et leur implémentation. Selon Mme PYYKKÖ, les ESG ne se veulent pas trop détaillés ou prescriptifs. Les agences sont le reflet de la réalité de leur nation ou de leur région. Elles doivent néanmoins démontrer leur professionnalisme, leur crédibilité et leur intégrité afin de rendre la comparabilité possible entre elles et faire transparaître une dimension européenne. Selon elle, la tension ESG/législation nationale sera toujours présente !

Voici, en quelques mots, les réflexions, discussions et questions qui ont suivis les deux premières présentations :

En matière d'évaluation ENQA, il existe différents panels utilisant différents critères. Dès lors, comment garantir l'uniformité de ces panels ? En utilisant des panels d'experts différentes, comment ENQA peut-elle être certaine de maintenir une équité de traitement et de contenu ? Un représentant d'ENQA pointe l'importance de la « formation » afin de préparer le panel d'experts ENQA.

Les experts ENQA accordent une grande importance à l'indépendance du comité de gestion au sein des agences. Dans certaines agences, les membres du comité de gestion sont nommés par le Ministre de l'Éducation, comme FINHEEC par exemple. Comment FINHEEC démontre-t-il son indépendance dans un tel contexte ? Mme PYYKKÖ répond que l'agence démontre son indépendance en refusant, par exemple, d'appliquer certaines décisions prises par le Ministre qui n'entrent pas dans la vision de l'agence.

M. AELTERMAN ajoute qu'il est important de noter que le panel ENQA est sensible à la diversité. Les experts font une réelle confiance aux agences et sont ouverts à la discussion lors des entretiens. La diversité est importante et doit être maintenue.

En ce qui concerne la présence des étudiants au sein de l'agence et dans les visites, ENQA considère que leur implication est essentielle ; leur intégration dans le planning des visites (dans les personnes à interviewer) peut déjà être pointée comme une bonne pratique.

Deuxième séance plénière : « Comment les agences peuvent-elles s’assurer que les procédures et les résultats reflètent bien la mission et les objectifs de l’assurance qualité (tels que mentionnés dans les ESG) ? »

Durant cette deuxième séance, MM. Matti KAJASTE, FINHEEC et Douglas BLACKSTOCK, QAA ont tenté de répondre, sur la base de leur expérience respective, à la question suivante : « Comment les agences peuvent-elles s’assurer que les procédures et les résultats reflètent bien la mission et les objectifs de l’assurance qualité (tels que mentionnés dans les ESG) ? »

M. Matti KAJASTE, Conseiller FINHEEH (Agence finlandaise), relate la mise en place d’un système qualité interne au sein de son agence.⁵ Selon ce dernier, FINHEEC n’a pas une mission de contrôle. L’agence assiste les Institutions d’Enseignement Supérieur et le ministère de l’Education dans les matières ayant trait à l’éducation. Depuis le début, l’objectif de FINHEEC a été de développer ses activités en accord avec les ESG dans le but, entre autres, d’obtenir une reconnaissance internationale. FINHEEC pense que les agences ont beaucoup à apprendre des systèmes qualité développés au sein des institutions (il croit en la notion « d’apprentissage mutuel » et en l’échange de bonnes pratiques). Selon lui, IQA se définit en 3 points : faire simple, faire court et impliquer tous les acteurs. Il reconnaît qu’il est simple, pour une petite équipe (11 personnes), de fonctionner sans système qualité interne. Néanmoins, un tel système permet d’aller plus loin dans la réflexion.

Le système qualité interne mis en place par FINHEEC suit un schéma classique et cohérent (objectifs, procédures, résultats) avec un mécanisme de feedback et fonctionnant en cycle (boucle PDCA). Afin d’obtenir un retour, FINHEEC a élaboré toute une série de questionnaires tant sous forme de QCM que de questions ouvertes (questionnaires internet « webropol », questionnaires adressés aux institutions et aux panels d’experts). Les résultats ont été analysés. L’agence a également fait appel à une aide extérieure (consultance), qui leur a été utile mais coûteuse.

Bonne pratique : ils ont invité un ancien expert pour « témoigner » de son expérience lors de la formation de nouveaux experts.

M. Douglas BLACKSTOCK, Directeur administratif QAA, fait ensuite part de l’expérience de son agence en matière assurance qualité interne.⁶

QAA : conseil de 15 personnes (7 indépendants dont un étudiant et 8 personnes nommées par les conseils et institutions concernées et représentatifs de chacune des 4 composantes du Royaume uni) – agence financée par contrat avec les institutions et les conseils concernés – emploie 140 personnes (125 ETP) et 1.000 évaluateurs – budget : 14,5 millions d’euros

M. Douglas BLACKSTOCK commence par énumérer les quatre objectifs essentiels de QAA : protection, communication, amélioration constante et compréhension.⁷ QAA emploie 140 personnes (125 ETP) et compte jusqu’à 1000 évaluateurs. L’agence a réalisé plus de 200 audits en 2009-2010. Son budget pour 09-10 est de 14,5 millions d’euros.

Comment QAA évalue-t-elle son efficacité ? En 2003, l’agence a opté pour le modèle EFQM mais ne s’y est pas tenu. Elle a décidé de fonctionner indépendamment d’un système qualité précis. En 2006,

⁵ <http://www.enqa.eu/files/Hague-%20MattiKajaste.ppt>

⁶ <http://www.enqa.eu/files/Douglas%20Blackstock%20ENQA%20%20IQA%20June%2009%20final.ppt>

⁷ www.qaa.ac.uk/aboutus pour en savoir plus sur leur plan stratégique.

elle a mis en place un système plus simple basé sur 10-12 indicateurs de performance. Le système s'est complexifié en 2006-2007 avec une proposition pour plus de 120 critères de performance et l'aboutissement à une pyramide⁸. Mais ils se sont également rendu compte que ce nouveau système ne leur permettait pas de voir si leurs objectifs étaient réellement rencontrés.

En 2008, le développement d'un système à plusieurs niveaux leur a permis de mesurer leurs performances et leur impact. Au niveau du travail interne, ils contrôlent régulièrement leur plan opérationnel. Au niveau de l'évaluation externe (audits externes, audits internes, ENQA,...), un contrôle est opéré tous les ans ou de manière périodique. La satisfaction du personnel est, quant à elle, évaluée tous les ans. Quant aux performances financières, elles sont également évaluées de manière annuelle. Le système « traffic lights »⁹ en a découlé. Ce système permet à l'agence de situer ses performances sur base de 4 paliers : excellent ; bon ; moyen ; problématique.

Comment QAA évalue-t-elle son succès ? QAA évalue l'efficacité de ses performances en faisant des enquêtes à l'issue des audits institutionnels, en évaluant l'efficacité de la formation auprès de ses experts et en faisant des évaluations à l'issue d'événements organisés par leurs soins. Ils mesurent également leur succès en analysant la demande du marché pour leurs « produits » - c'est-à-dire la demande de copies de rapports, la consultation du site internet, le taux de fréquentation aux événements organisés par l'agence. Ils évaluent également leurs services (conseils, contributions, participations, expertises, briefings, présentations). Leur interaction avec le gouvernement se révèle être un bon indicateur. Les évaluations externes, telles que celles faites par ENQA, sont également pertinentes.

En conclusion, M. Douglas BLACKSTOCK rappelle que toute évaluation des objectifs à atteindre est avant tout un jugement établi sur base de preuves.

Des discussions en atelier, il ressort plusieurs éléments relatifs à l'utilisation de feedback externe comme information sur l'atteinte des objectifs et de la mission.

Selon certains, l'envoi d'enquêtes et de questionnaires n'est pas le meilleur moyen d'obtenir un retour objectif. Les résultats sont généralement très positifs et n'apportent pas ou peu d'éléments pertinents permettant à l'agence de s'améliorer.

Une agence pointe l'importance d'interviews directes avec les différents acteurs afin d'obtenir un retour honnête et franc.

D'après certains, les questionnaires devraient davantage se focaliser sur les objectifs et missions de l'agence plutôt que sur la satisfaction des différents acteurs.

Le site internet joue également un rôle important dans cette collecte de données. Dans ce cadre, des données relatives à la fréquentation du site ou de certaines pages peuvent se révéler extrêmement pertinentes à analyser. Certaines agences mettent d'ailleurs à disposition de l'internaute une session ouverte sur la première page du site afin de permettre à chacun de donner son avis de manière anonyme. Les commentaires n'apparaissent pas sur le site mais parviennent directement à l'agence. La réponse apportée est communiquée directement aux personnes ou rendue publique, s'il s'agit d'une problématique générale et répandue.

La presse peut également servir d'indicateur (absence d'articles (manque de visibilité), présences d'articles sur certains sujets, sources utilisées,...).

⁸ <http://www.enqa.eu/files/Douglas%20Blackstock%20ENQA%20%20IQA%20June%2009%20final.ppt>

⁹ <http://www.enqa.eu/files/Douglas%20Blackstock%20ENQA%20%20IQA%20June%2009%20final.ppt>

Certaines agences organisent également des séminaires ouverts à tous à la fin d'un processus d'évaluation afin de :

- discuter des résultats (bon moyen pour obtenir un retour informel)
- d'échanger les bonnes pratiques

Les membres du comité de gestion doivent également faire partie de ce processus de feedback. En effet, leur avis peut se révéler très pertinent.

Troisième séance plénière : « Comment les agences suivent-elles les recommandations du panel d'experts ? »

La troisième séance plénière s'est essentiellement centrée sur la question suivante : « Comment les agences suivent-elles les recommandations du panel d'experts ? »

Mme Luna Lee SOLHEIM, Conseillère senior pour l'agence norvégienne NOKUT, relate l'expérience de son agence suite à l'évaluation ENQA qui s'est tenue en mars 2007.¹⁰

NOKUT : évaluation et accréditation – Conseil composé de 8 membres secondé par un secrétariat de 18 personnes – évaluée en 2007

Le but de cette évaluation était d'examiner dans quelles mesures NOKUT rencontrait les standards européens en termes d'assurance qualité au sein de l'EEES. Le second objectif de la démarche était d'évaluer le rôle de NOKUT dans le système d'enseignement norvégien.

Suite à la visite ENQA, le comité d'experts a émis les recommandations suivantes :

- NOKUT rencontre les exigences édictées par ENQA (full-membre)
- Le Ministère devrait évaluer la législation actuelle dans le but d'augmenter la flexibilité des opérations de l'agence
- L'agence devrait définir des outils d'évaluation et des actions prioritaires pour le futur.
- A l'avenir, NOKUT devrait trouver un meilleur compromis entre contrôle et amélioration
- L'agence devrait également redéfinir ses critères et standards
- Elle devrait multiplier les efforts pour éviter les conflits d'intérêts au sein du panel externe
- Elle devrait apporter une approche critique concernant la qualité du système norvégien d'enseignement supérieur

NOKUT travaille actuellement sur son plan stratégique pour les 5 prochaines années, sur base des recommandations émises.

Le témoignage de Mme Lee SOLHEIM est suivi de celui de M.Tibor SZANTO, membre de l'agence hongroise HAC.¹¹

¹⁰ http://www.enqa.eu/files/ENQA%20IQA_Solheim_NOKUT.ppt

¹¹ http://www.enqa.eu/files/Szanto_Hague150609.ppt

HAC : accréditation (institutionnelle et de programmes au sein de la même discipline) en Hongrie – Conseil composé de 29 membres + des membres non-votants élus pour trois ans secondé par un secrétariat de 17 ETP et d'un sous-comité disciplinaire – financé par le budget de l'état et les institutions d'enseignement supérieur (fees 10 à 30%)

HAC a connu une première évaluation externe en 1999-2000. M. SZANTO invite à consulter les rapports des experts sur le site de l'agence : www.mab.hu/english/doc/extevalhac.pdf.

La seconde évaluation s'est tenue en 2007-2008. M. SZANTO fait ici le compte rendu du rapport final parvenu à l'agence. Elle a reçu le statut de « overall substantial compliance ».

Les experts ont constaté que beaucoup d'améliorations restaient à faire (sur 5 standards). Pour ce qui est du suivi, les experts ont constaté que la plupart des recommandations émises lors de la première visite ont été rencontrées.

Ces recommandations (un total de 31 !) peuvent être divisées en 5 groupes :

1. Les activités de l'agence (7 recommandations)
2. La structure et les opérations (13 recommandations)
3. Le rôle du Ministre (3 recommandations)
4. Le système qualité mis en place dans les institutions d'enseignement supérieur (5 recommandations)
5. Le financement de l'agence (3 recommandations)

Parmi les plus importantes, les experts recommandent à l'agence d'accorder davantage d'importance à l'amélioration continue. Elle devrait également réduire le nombre de membres au sein de son comité de gestion et de ses sous-comités. L'agence devrait introduire davantage d'experts internationaux dans ses panels. En outre, les experts pointent la nécessité de donner le droit de vote aux étudiants au sein de l'agence. Il est également important de rappeler que le ministre ne devrait pas prendre de décision allant à l'encontre des opinions de l'agence. Ils mettent finalement en évidence le manque de transparence au niveau du système de financement.

Selon HAC, les problématiques abordées dans le rapport final dépasse le pouvoir de l'agence. L'agence reconnaît néanmoins les pertinences des recommandations énoncées. Suite à ce rapport (juillet 2008), un plan d'actions a été mis en place. Sur les 31 recommandations, 28 actions ont été planifiées. Des propositions de changement ont été introduites au niveau légal et une réflexion a été menée afin d'affiner les procédures de l'agence. Cette dernière se donne jusqu'à fin 2009 pour mettre en œuvre cette liste de recommandations.

M. SZANTO termine sa présentation faisant état de l'avancement de ce plan d'actions. Actuellement (juin 2009), 4 actions ont été implémentées, 7 propositions ont été faites auprès des IES, 10 actions sont en cours de réalisation et 7 sont reportées à plus tard. « L'agence a encore du pain sur la planche », conclut-il.

Quatrième séance plénière : « en matière de procédures internes, comment les agences peuvent-elles garantir l'efficacité et l'excellence ? »

Dans la matinée du deuxième jour, le questionnement a été le suivant : « En matière de procédures internes, comment les agences peuvent-elles garantir l'efficacité et l'excellence ? »

Deux représentants du IQA Steering Group et des ateliers en sous-groupes ont tenté de répondre à cette question. Dans leur présentation, Mme Nuria Comet SENAL (responsable de la gestion de la qualité à l'agence qualité du système universitaire de Catalogne - AQU Catalonia) et M. Henri PONDS (Conseiller qualité à l'agence NVAO) ont examiné les quatre points ci-dessous :¹²

1. La composition des comités d'experts
2. La « formation » des comités d'experts
3. La garantie de cohérence pour l'évaluation et la décision (si accréditation)
4. La communication vers l'extérieur

Ils ont motivé leur choix par le fait que ce sont des éléments essentiels du processus d'évaluation externe et que la mise en œuvre d'amélioration à ces niveaux permet immédiatement de rehausser la qualité globale des services d'une agence, qu'elle soit d'évaluation ou d'accréditation. Au niveau des ateliers, des échanges fructueux sur ces pratiques peuvent donner aux participants des idées concrètes à mettre en pratique sans tarder.

1. La composition des comités d'experts

Deux exigences reposent sur les agences qualité : d'une part, elles ont la responsabilité de constituer les comités d'experts, ce qui veut dire qu'elles doivent non seulement *sélectionner les meilleurs experts* possibles, mais aussi *atteindre l'équilibre idéal* dans la composition du comité. D'autre part, elles doivent *démontrer leur indépendance* en termes de sélection et de désignation de ces experts. Quelques questions et suggestions : Y a-t-il une différence – si oui, laquelle – dans la composition d'un comité évaluant un programme académique et d'un comité évaluant un programme professionnalisant ? Quels sont les exigences de profil pour les experts de la profession et les experts étudiants ? Les agences ne devraient-elles pas « échanger » leurs conseillers qualité afin de partager connaissance et expérience ? Les établissements peuvent-ils proposer des experts ? Combien d'années d'absence de lien professionnel devraient être exigées pour assurer la totale indépendance d'un expert d'un établissement ? Les critères définis devraient-ils être les mêmes pour toutes les agences ? etc.

2. La « formation » des comités d'experts

Le processus de sélection des experts et le soin qui y est apporté garantit en principe la compétence des experts désignés. Toutefois, il faut toujours s'assurer du niveau de connaissance des experts du programme évalué et leur donner des lignes directrices pour procéder à l'évaluation. Ce qui revient à dire, qu'il est indispensable de prévoir une étape de « formation » des experts.

Faut-il prévoir des « formations » spécifiques selon les évaluations ? Si oui, quelles méthodes de formation donnent des bons résultats et quelles méthodes semblent moins efficaces ? Y a-t-il des

¹² http://www.enqa.eu/files/IQA_Den_Haag_Henri_Nuria-V3.ppt

possibilités de « formation » à distance (en ligne) ou est-il préférable d'organiser des rencontres non virtuelles ? A quel(s) moment(s) et avec quelle fréquence, les agences organisent-elles ces séances : uniquement avec le démarrage d'une évaluation externe ou de manière récurrente ? ...

Des discussions en atelier, il ressort plusieurs éléments sur ces deux points :

Les agences ayant déjà été évaluées précisent que le *critère d'indépendance* dans la sélection des experts est particulièrement examiné : il est crucial de prouver que les « parties prenantes » ne peuvent influencer les experts. Ainsi, même si des propositions d'experts émanent parfois des établissements (ce qui n'est pas une généralité), ces derniers – ou leur porte paroles - n'ont plus la possibilité d'infléchir les choix par la suite. Certaines agences font même faire vérifier l'indépendance des experts choisis par elles par une structure qui leur est extérieure. Les agences ayant beaucoup d'expérience ont en général une base de données d'experts assez fournie. Certains experts travaillent d'ailleurs de manière récurrente avec elles. Le bouche-à-oreilles fonctionne bien entre les agences qui travaillent en confiance. Elles peuvent dès lors recommander – ou non – certains experts...

La *présence d'étudiants* dans les comités d'experts est variable : elle est systématique dans les comités de l'agence finlandaise (car une longue tradition de partage de responsabilité entre étudiants et établissements existe dans le système éducatif finlandais) et les étudiants perçoivent les mêmes rétributions pour leur travail que les autres experts. Une autre agence (non précisée) n'y recourt qu'à l'occasion et n'offre aux étudiants que la moitié des honoraires. D'autres agences n'y recourent pas et d'autres encore sont en phase d'expérimentation. En termes de *composition de comité*, une agence néerlandaise témoigne d'une originalité : afin de résoudre les fréquents problèmes d'égo des présidents de comité, elle a décidé de supprimer cette fonction. Ainsi, le comité fonctionne en équipe et chaque expert est appelé, selon ses compétences particulières, à mener des entretiens définis. Le responsable agence du comité veille au bon déroulement de l'évaluation externe et imprime une dynamique de groupe lorsque nécessaire.

L'expression *formation d'experts* est délicate dans la mesure où les experts sont ... des experts ! Toutefois, toutes les agences s'accordent pour dire qu'il est indispensable de mettre en place ces temps de contact et d'information dont les bénéfices sont multiples : faire connaissance, recevoir des informations complètes et actualisées sur l'objet de l'évaluation, se faire (re)préciser les modalités et les attendus de l'exercice, etc. Certaines agences font participer les anciens experts aux séances destinées aux nouveaux et organisent, à l'intention de tous, des séminaires d'un ou de plusieurs jours. Dans une agence, le travail préparatif réunissant les experts sert à définir des référentiels spécifiques à l'exercice d'évaluation.

3. La garantie de cohérence pour l'évaluation et la décision (si accréditation)

La cohérence et la constance sont des préoccupations permanentes. Le processus de constitution et de fonctionnement des comités d'experts doit être structuré, transparent et cohérent. Il en va de même pour l'élaboration des divers rapports. Concrètement, quelles pratiques les comités et les agences doivent-ils utiliser pour garantir la production de rapports crédibles, légitimes et bien fondés ? Au niveau des procédures internes des agences, quelles mesures garantissent un degré suffisant de cohérence dans la méthodologie d'évaluation externe et de ses résultats ?

Voici quelques bonnes pratiques relevées lors des discussions afin de garantir la cohérence des rapports :

- Personne-ressource effectuant une relecture systématique de tous les rapports
- Personne extérieure à l'agence effectuant les relectures
- Organisation de réunions entre les présidents des panels d'experts dans le but de comparer les méthodologies
- Organisation de formations avec échange de bonnes pratiques

4. La communication vers l'extérieur

Paradoxalement, les résultats des évaluations externes ne font pas souvent l'objet de débat. Pourtant, une sensibilisation accrue du grand public et un débat ouvert sur les résultats d'un exercice d'évaluation externe constituent une motivation supplémentaire à la fois pour l'évaluation externe et pour l'évaluation interne des institutions. Que pourraient faire les agences qualité pour mieux informer les parties prenantes sur les résultats de l'évaluation externe ? Les agences devraient-elles collaborer avec les agences de presse, par exemple, pour augmenter la prise de conscience du public vis-à-vis des résultats des évaluations ? Devraient-elles faire de même pour diffuser des exemples de bonnes pratiques ?

Les échanges en sous-groupes dans les ateliers ont fait apparaître la nécessité de distinguer « information » et « communication ».

Un chargé de communication de la NVAO tient à rappeler la distinction entre « publier sur son site internet » et « faire de la communication ». Il ne faut pas perdre de vue l'objectif premier : informer les parties prenantes. Il est important de garder à l'esprit que la communication doit toujours être menée dans un but précis et à l'attention d'un groupe cible. Beaucoup d'agences ont tendance à produire de l'information sans pour autant faire de réelle communication.

Témoignages :

- L'agence catalane publie deux versions des rapports : un rapport technique pour les institutions et un rapport plus général à destination du grand public.
- En France, la CTI publie deux rapports : un plus détaillé pour les institutions et une analyse SWOT pour le grand public.
- FINHEEC publie une compilation des bonnes pratiques relevées dans les institutions visitées.

Cinquième séance plénière :

« Quelles tendances pour la gestion de la qualité des agences ? »

14

Deux présentations ont apporté une information substantielle sur les sujets suivants : le développement d'un outil de communication appelé QROSSROADS et un état des lieux de la gestion de qualité des agences au sein du monde arabe.

M. Axel AERDEN, conseiller aux affaires internationales auprès de la NVAO, a fait une démonstration du site QROSSROADS développé par l'ECA, le consortium européen pour l'accréditation.¹³

Plusieurs pays européens se sont associés afin d'œuvrer à l'objectif de reconnaissance mutuelle des décisions d'accréditation. Au nombre de neuf¹⁴ dans la phase de 2003 à 2007, les pays constituant l'ECA ont d'abord élaboré un Code de Bonne pratique (2004), défini des principes communs de sélection d'experts (2005) et ensuite, des principes communs pour les procédures d'accréditation des programmes conjoints (2007). En 2005, ces pays faisaient *une déclaration commune pour la reconnaissance automatique des certifications* (c'est-à-dire, les diplômes issus des institutions et des programmes accrédités devraient être automatiquement reconnus). Cette reconnaissance repose sur trois pré requis, à savoir la reconnaissance mutuelle des décisions d'accréditation, la reconnaissance de compatibilité des cadres nationaux de certification et l'utilisation d'un outil d'information transparent. Le développement de l'ECA est dans sa deuxième phase (2008 à 2011) : le Danemark et la Slovénie ont rejoint le consortium ainsi que la Suède et la Hongrie, en tant qu'observateurs. En 2009, l'ECA a produit des principes communs relatifs aux *learning outcomes* dans les procédures d'accréditation. L'ECA travaille aussi à la dissémination des pratiques liées à l'accréditation et à la production d'information transparente sur la qualité. Le consortium vise aussi à promouvoir l'internationalisation des institutions et des étudiants.

Pour plus d'informations, voir le site www.grossroads.eu.

Le professeur Nadia BADRAWI, présidente de l'association arabe des agences qualité de l'enseignement supérieur (ANQAHE¹⁵ – Arab Network for Quality Assurance in Higher Education) a présenté les résultats d'une enquête récente (2009) menée auprès des agences arabes. Créée en juin 2007, l'ANQAHE regroupe dix membres complets et un membre associé. 85 % des agences sont quasi gouvernementales, fondées soit par décret royal ou présidentiel, soit par décret ministériel. 69 % des agences sont financées par le gouvernement. Elles reçoivent des fonds des institutions et une agence fonctionne sur la base de donations. Toutes les agences procèdent à l'accréditation des programmes des institutions publiques et privées (mêmes critères). Toutes les agences demandent un rapport d'autoévaluation aux institutions et la plupart d'entre elles procède à une visite sur site avec un comité d'experts. 7 agences sur 10 ont une procédure d'appel et 92% des agences exigent des institutions un plan d'actions après l'évaluation externe.

L'enquête a montré, explique le professeur BADRAWI, que si les procédures et modalités des agences se rapprochent des ESG, une véritable culture qualité fait encore défaut. Les défis sont nombreux : une grande diversité d'agences coexistent, il serait nécessaires de développer des lignes directrices respectueuses à la fois de la culture arabe et des référentiels internationaux, il convient

¹³ [http://www.enqa.eu/files/Aerden%20\(2\).ppt](http://www.enqa.eu/files/Aerden%20(2).ppt)

¹⁴ Irlande, Espagne, France, Suisse, Flandres, Pays-Bas, Allemagne, Norvège, Autriche

¹⁵ www.angqhe.org

de choisir des modèles de gestion de la qualité interne, ... Mme BADRAWI conclut son exposé en faisant appel à une collaboration avec l'ENQA et ses membres. Serait-il possible, demande-t-elle, d'envisager ceci : inviter des directeurs d'agences arabes aux séminaires ENQA, organiser des ateliers pour experts, permettre aux directeurs d'agences arabes d'accompagner, en tant qu'observateurs, l'ENQA lors d'évaluation d'agences européennes, permettre le jumelage d'une agence arabe avec une agence européenne, soutenir l'adhésion d'agences arabes à l'ENQA en tant que membres affiliés, etc.

Sixième séance plénière :
« Culture qualité ou procédures qualité ? ou le point de vue d'un outsider »

Avec le caractère « provocateur » qui le caractérise, M. Lee HARVEY, professeur à la Copenhagen Business School, a clôturé le séminaire avec une question impertinente : « Vous avez certes des procédures qualité, mais avez-vous une culture qualité ? »¹⁶

Pour préparer son intervention, il a demandé à trois agences (Australie, Indonésie et USA) en quoi consiste, selon elles, leur culture qualité. Voici les réponses qu'il a obtenues :

Australie : les compétences et le comportement des experts, le recrutement de personnel qualifié et leur développement professionnel, la cohérence des rapports, le retour d'information sur tous les audits et les séminaires organisés, le suivi des établissements évalués, l'audit externe de l'agence tous les cinq ans, la recherche d'efficience, le développement d'un plan de communication et de relations publiques,...

Indonésie : la certification ISO-9000, la prise de conscience des questions difficiles et délicates, la présence d'un système documentaire complet, l'engagement qualité et le constat que la confiance des parties prenantes va croissant, parallèlement aux efforts consentis par l'agence pour améliorer, par exemple, les compétences d'évaluation des experts,...

USA : le fait d'être reconnu par le CHEA¹⁷ : c'est une évaluation externe effectuée sur base volontaire et la reconnaissance suffit à convaincre les parties prenantes.

M. Lee HARVEY a insisté : *« Comment assurez-vous l'amélioration constante de vos pratiques ? »*

Il a reçu les réponses suivantes :

- « notre Comité directeur se réunit deux fois par an pour examiner comment améliorer la cohérence de notre processus de prise de décision »
- « deux fois au cours des sept dernières années, notre Comité a fait une formation en retraite avec des consultants »
- « le Comité a entrepris une autoévaluation : révision de la déclaration d'intentions, élaboration de plans stratégiques, recherche d'adéquation des ressources aux objectifs, améliorer l'image de l'agence aux yeux du grand public, sélection et orientation des nouveaux membres du Comité, évaluation par chacun des membres du Comité et de son efficacité à remplir chacune de ses missions, etc. »

Selon M. Lee HARVEY, ces trois agences confondent, dans leurs réponses, les procédures pour le management de la qualité interne et la culture qualité. En d'autres termes, elles sont prisonnières d'un besoin de légitimation et par conséquent, produisent un ensemble de règles et de procédures

¹⁶ http://www.enqa.eu/files/IQA%20seminar_LeeHarvey.ppt

¹⁷ Council for Higher Education Accreditation www.chea.org

standardisées... qui ne traduisent pas nécessairement le sens à donner à leur travail. La difficulté réside principalement dans le fait que la notion de culture est polysémique. La culture qualité, ajoute M. HARVEY, est complexe, relève d'une manière d'être, de penser et de vivre, qu'elle est partagée, apprise et symbolique, qu'elle est en quelque sorte « invisible »... Pour cependant tenter de la cerner, il a listé une série de caractéristiques :

- Une culture que le monde de l'enseignement s'est appropriée
- La reconnaissance du besoin d'avoir un système (mais pas bureaucratique)
- Le comportement plutôt que le système
- La clarté des objectifs
- La place centrale des étudiants
- L'échange et la coopération
- Le sens de l'individu et de la communauté
- Le leadership qui inspire plutôt qu'il n'impose
- L'accueil réservé à l'évaluation externe critique
- La réflexion permanente et l'esprit d'initiative visant l'amélioration

Son exposé s'est terminé par un exercice. Sur la base d'un canevas décrivant une typologie de la culture qualité, les participants ont été invités à dire dans quel type se situait actuellement leur agence et vers quel type, le cas échéant, elle souhaitait se diriger.

		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 (rendre des comptes) 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

Le séminaire s'est clôturé avec un échange dynamique de points de vue des participants sur les principaux apports de ces deux jours. Un questionnaire de satisfaction avec demande de suggestions a été adressé aux participants la semaine suivante.