



***PROMOUVOIR UNE CULTURE DE
L'ÉVALUATION :***
LES RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE DE L'EUA

Andrée Sursock

5 juin 2013

CPU, Paris

Les objectifs de l'étude : « Examining Quality Culture »

- Présenter une vue d'ensemble de la démarche qualité au sein des universités en Europe
- Examiner la manière dont elles ont répondu au référentiel européen (ESG)
- Identifier dans quelle mesure les démarches qualité débouchent sur une culture de l'évaluation

Les trois phases de l'étude

- **1^{ère} partie :**
 - Un questionnaire interrogeant les universités sur la mise en œuvre de la Partie 1 des ESG
 - 222 institutions dans 36 pays d'Europe
 - Un premier rapport constatant le progrès dans le développement des démarches qualité (2010)
- **2^{ème} partie :**
 - Basée sur des entretiens concernant la « culture de la qualité » dans 10 institutions et 10 pays
- **3^{ème} partie :**
 - Basée sur un séminaire réunissant des référents qualité, concernant une approche réflexive aux pratiques

Réformes des politiques dans les 10 pays

Source: Trends 2010

	Autonomie	QA	Financement	Fusions & fédérations	Autres
Autriche	•	•			
Espagne	•	•			Carrières
Finlande	•		•	•	
France	•	•	•	•	Recherche
GB- Ecosse		•	•		
Hongrie		•		•	Recherche
Irlande		•	•		Recherche
Lithuanie	•	•	•		
Portugal	•	•			
Suède		•	•	•	

La métamorphose de l'ES en Europe : Impact sur la gouvernance et le management

- Un glissement vers une gouvernance externe
- Une plus grande autonomie et une demande d' « accountability » + démarches qualité dans les institutions
- Une diversification des sources de financement et des efforts pour connaître les coûts réels
- De nouvelles fonctions administratives et une exigence accrue de professionnalisme
- Une plus grande importance accordée aux équipes présidentielles et moins de collégialité
- Un changement du rôle et du statut des universitaires

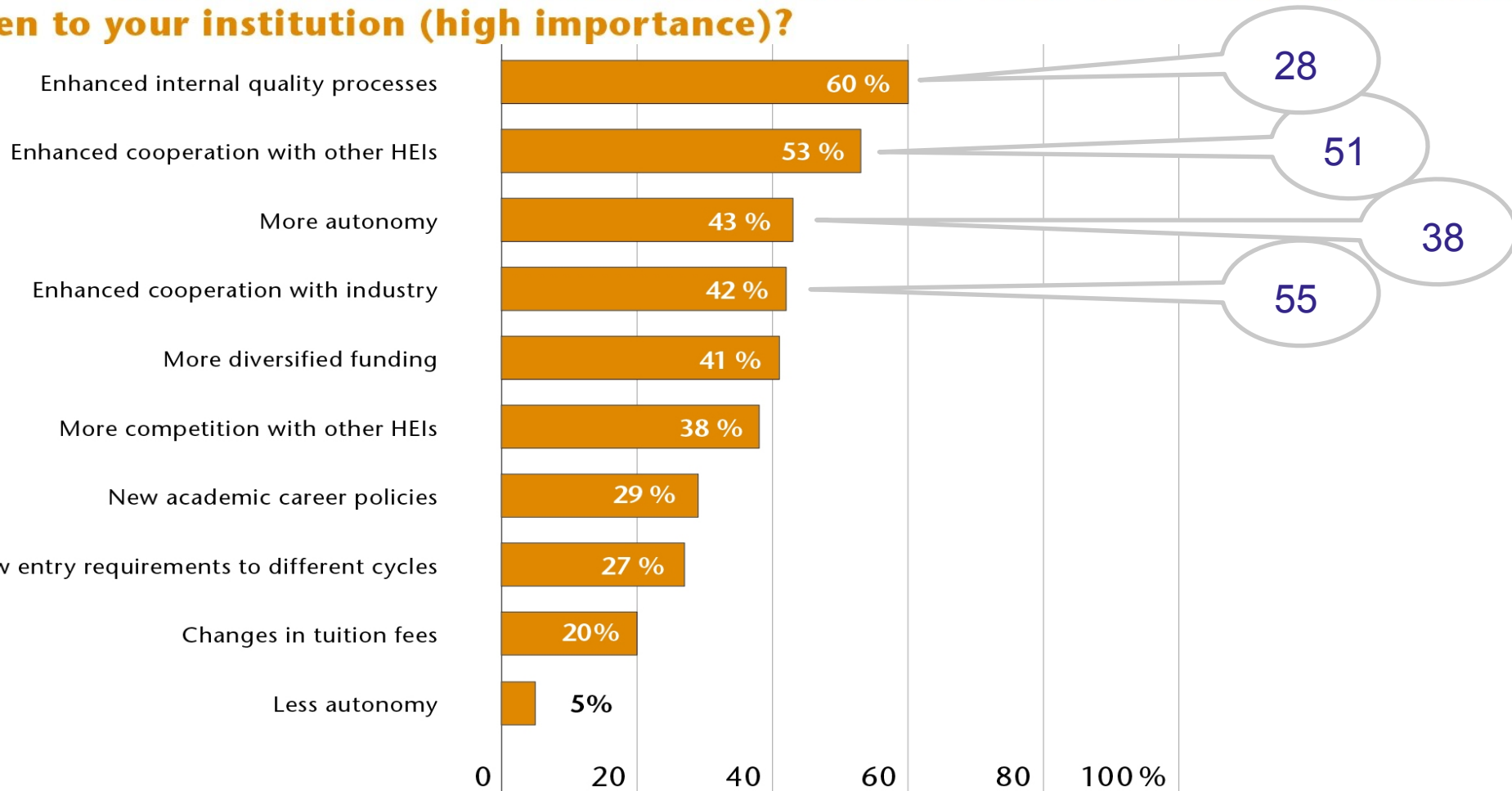
L'assurance qualité en Europe

- **Le dispositif européen (ESG et EQAR) :**
 - Internationalisation des commissions
 - Une plus grande implication des étudiants
 - La professionnalisation des agences
 - **Le rôle des institutions en matière de qualité**
- **Les dispositifs nationaux :**
 - Une accumulation des procédures
 - Une prédominance de l'évaluation des programmes
 - La progression de l'accréditation

La métamorphose des établissements

Trends 2010

Table 2. Q8. Over the last ten years, how important have the following changes been to your institution (high importance)?



Démarche qualité en interne (Trends 2010)

	FR	E
Questionnaires étudiants (régulièrement)	49	81
Evaluation des filières (régulièrement)	51	70
Evaluation des enseignants chercheurs (obligatoire)	13	63
Evaluation périodique des services (bibliothèques, service d'orientation/tutorat, etc.)	15	43
Evaluation périodique des équipes de recherche	70	49
Utilisation des indicateurs de performance pour la recherche	72	63
Utilisation des indicateurs de performance pour l'enseignement	36	57
Agence évalue les processus internes de qualité	68	80

« Examining Quality Culture II » : Eventail des 59 entretiens

Pays	Nombre d'interviews	Postes	Nombre d'interviews
Autriche	2	Recteur	1
Espagne	9	Vice-recteur	9
Finlande	7	Leadership facultaire	15
France	5	Leadership départemental ou E/C	11
GB-Ecosse	4	Etudiant	6
Hongrie	6	Responsable qualité	11
Irlande	10	Autres	6
Lithuanie	8		
Portugal	1		
Suède	7		

Qu'est-ce qu'une culture de la qualité ?

QUALITY CULTURE

Formal quality
assurance processes

Tools and processes to
define, measure, evaluate,
assure, and enhance quality



Quality commitment
Cultural element

Individual level: personal
commitment to strive for
quality

Collective level: individual
attitudes and awareness
add up to culture

1ère leçon : Réussir l'introduction de la démarche qualité

Deux types d'introduction :

- Approche montante, avec une implication circonscrite de l'équipe présidentielle
- Approche descendante avec ou sans implication de l'agence dans la définition du cadre

Introduire une démarche qualité « bottom-up »

Durant les trois ans qui ont précédé la fusion, le service qualité a organisé une série de séminaires et d'évènements autour du thème de l'évaluation. Ces actions étaient ciblées vers les personnels, les étudiants, les auditeurs internes, les chefs de service, etc. Nous avons été surpris par le manque de résistance. La communauté universitaire avait bien compris que la fusion était nécessaire et que l'évaluation était un levier pour optimiser sa réussite.

(responsable qualité)

Introduire une démarche qualité « top-down »

Aujourd'hui les enseignants chercheurs perçoivent la démarche qualité comme une corvée à laquelle ils doivent se plier. Ils ne se sont pas appropriés la démarche et ils ne l'ont pas intégrée dans leurs activités au quotidien.

(un enseignant chercheur)

L'objectif de notre démarche qualité est d'avoir une démarche qualité !

(un doyen)

Introduire une démarche qualité : rôle de l'agence d'évaluation ?

Une définition externe ou interne de la démarche qualité ?

- 52% des institutions se conforment aux exigences de leur agence d'évaluation
- Certaines universités dépassent le cadre national et définissent des démarches qui sont mieux adaptées à leur profil, leurs valeurs et leurs missions
- D'autres distinguent entre « quality assurance » et « quality enhancement »

Leçon 2 : l'implication de tous les acteurs

- L'équipe présidentielle
- Les étudiants
- Les personnels : enseignants chercheurs, techniques et administratifs
- Les personnalités externes (stakeholders)

Leçon 3 : La complexité du rôle du service qualité

- Soutien et expertise :

Les visites que j'ai rendues aux départements et aux facultés ont fait toute la différence. Les collègues étaient reconnaissants d'être écoutés et de recevoir, chez eux, le représentant d'un service central. Vous ne pouvez pas vous imaginer la quantité de café et de petits gâteaux que j'ai avalés et le nombre d'histoires que j'ai entendues !

Leçon 3 : La complexité du rôle du service qualité (2)

- Coordination:

Mes interactions principales sont avec : le vice président qualité, le directeur du service de soutien à la pédagogie avec qui je discute régulièrement et la personne en charge de la planification avec qui je travaille sur le tableau de bord institutionnel.

Leçon 3 : La complexité du rôle du service qualité (3)

- Le responsable qualité – médiateur culturel :
Je ne connais pas les exigences nationales en matière de démarche qualité et je ne veux pas les connaître. Nous avons décidé d'éluder cette question. C'est au responsable qualité de suivre les évolutions nationales, notre but étant de développer une démarche adaptée à notre propre institution.
(enseignant chercheur)

Leçon 3 : La complexité du rôle du service qualité (4)

- Et aussi :
 - Collecte et analyse des résultats
 - Surveillance : identification des problèmes mais pas de leurs solutions

Leçon 4 : Assurer la qualité des instruments

Deux exemples :

- L'évaluation des enseignants (questionnaires) – le point de départ le plus répandu :
 - 71,6% des institutions
 - 92,4% de celles-ci prennent en compte les résultats pour la progression des carrières
 - Quelques bons exemples mais bien rares...

- Les indicateurs de performance : potentiellement, un sujet de discorde

Les caractéristiques d'une bonne démarche qualité

- Une combinaison d'instruments
- Une démarche qui s'appuie sur des responsabilités et des liens hiérarchiques clairs et sur la lisibilité des structures et du mode de prise de décision
- Qui engage la communauté universitaire dans son ensemble tout en reconnaissant que la qualité peut engendrer une contestation autour des définitions, du cadre, des instruments et de leurs utilisations
 - Qui offre une flexibilité d'adaptation aux disciplines
 - Qui met en place un soutien aux enseignants chercheurs

Les facteurs de réussite

- Le public accorde sa confiance à l'université qui n'est pas soumise à une lourde réglementation
- L'université a confiance en elle-même. Sa démarche qualité ne se limite pas aux exigences nationales
- Sa démarche qualité s'appuie sur les valeurs académiques et n'est pas présentée comme une démarche administrative et technocratique ; elle vise à l'amélioration de ses activités sans restreindre la créativité

Les facteurs de réussite (2)

- Sa définition d'un bon universitaire met autant l'accent sur ses capacités en matière de recherche qu'en matière d'enseignement
- Sa culture organisationnelle met l'accent sur les valeurs démocratiques et de dialogue et apprécie à part entière les contributions des étudiants et celles des personnels

Bibliographie

Les deux études "Examining Quality Culture" sont disponibles sur le site de l'EUA : www.eua.be

[http://www.eua.be/pubs/
Examining_Quality_Culture_Part_1.pdf](http://www.eua.be/pubs/Examining_Quality_Culture_Part_1.pdf)

[http://www.eua.be/pubs/
Examining_Quality_Culture_Part_II.pdf](http://www.eua.be/pubs/Examining_Quality_Culture_Part_II.pdf)

Troisième partie :

[http://www.eua.be/Libraries/
Publications_homepage_list/
Examining_Quality_Culture_EQC_Part_III.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Examining_Quality_Culture_EQC_Part_III.sflb.ashx)