

# cné

## Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur



Titre original :

**Standards and Guidelines for  
Quality Assurance in the European  
Higher Education Area**

**European Association for Quality Assurance  
in Higher Education**

**[www.enqa.net](http://www.enqa.net)**



# Introduction à la traduction française

Le CNÉ met cette traduction à la disposition des acteurs francophones de l'enseignement supérieur.

Toute traduction impose de prendre parti. Il s'agit effectivement de choisir avec soin le vocabulaire utilisé dans la perspective de communiquer au mieux l'esprit d'un texte. Ici le texte initial est en anglais. C'est surtout le résultat d'un travail qui a impliqué des concepteurs et des rédacteurs issus de nombreux pays européens, chacun porteur de ses traditions et usages nationaux. Cette difficulté inhérente à la communication intra-européenne est discutée dans le point 2.

Sans vouloir éviter un débat trop technique et probablement déjà dépassé sur la traduction la plus juste de l'expression *quality assurance* dans le domaine de la formation et plus précisément de l'enseignement supérieur (s'agit-il d'assurance de la qualité<sup>a</sup>, d'assurance-qualité ou bien de garantie de la qualité ?). Le CNÉ a choisi ici de traduire ladite expression par la notion plus englobante de "management de la qualité"<sup>b</sup> qui paraît plus conforme à l'esprit et à la portée des démarches proposées dans le rapport.

De même, le terme anglais *process* a été traduit par le mot "démarche" qui paraît mieux exprimer la nature des exercices d'appréciation et d'amélioration de la qualité que celui de processus.

Pour faire court et simplifier la lecture sans pour autant perdre le sens, l'expression *quality assurance agency* a été traduite par agence d'évaluation. Les agences ainsi nommées mettent en œuvre des démarches de management externe de la qualité pour des objectifs qui peuvent être le conseil pour l'amélioration, l'accréditation de programmes ou d'établissements, l'audit de procédures de management interne de la qualité, le contrôle de conformité dans certains cas, etc. Elles ont toutes en commun d'évaluer les entités objets de leurs travaux spécifiques.

Enfin, le CNÉ a choisi de traduire le mot *standard* par celui de "référence" qu'il utilise déjà dans le cadre de ses propres activités. La traduction utilise le terme "référentiel" pour nommer des ensembles de références.

Le ministre français chargé de l'enseignement supérieur a signé à Bergen en mai 2005, au nom de la France, le texte<sup>c</sup> adoptant ces références et lignes directrices. Elles s'imposent donc à l'ensemble des parties prenantes françaises, notamment les établissements et les diverses structures d'évaluation. Le CNÉ souhaite que ceux-ci s'en saisissent pour améliorer leurs politiques et démarches en faveur de la qualité de l'enseignement supérieur.

---

<sup>a</sup> **Assurance de la qualité** : Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfait aux exigences pour la qualité. (Source : Office québécois de la langue française, 2003)

<sup>b</sup> **Management de la qualité** : Ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.  
(Source : Office québécois de la langue française, 2003)

<sup>c</sup> "Nous [les ministres] adoptons les références et lignes d'orientation pour la garantie de la qualité dans l'Espace européen d'enseignement supérieur comme le propose l'ENQA. Nous nous engageons à introduire le modèle proposé pour l'évaluation par les pairs des agences chargées de la garantie de la qualité au plan national, tout en respectant les lignes d'orientation et les critères communément acceptés. Nous accueillons favorablement le principe d'un registre européen d'agences chargées de la garantie de la qualité fondé sur une évaluation nationale. Nous demandons que les modalités d'application soient davantage développées par l'ENQA en coopération avec l'EUA, l'EURASHE et l'ESIB et fassent l'objet d'un rapport à notre intention auprès du groupe de suivi. Nous soulignons l'importance de la coopération entre les agences reconnues au plan national dans le but de renforcer la reconnaissance mutuelle des décisions en matière d'accréditation ou de garantie de la qualité."  
(Extrait du communiqué de la conférence des ministres européens chargés de l'enseignement supérieur, Bergen, 19-20 mai 2005. Traduction MENESR/DRIC)



## Préface

Dans le communiqué de Berlin du 19 septembre 2003, les ministres des États signataires du Processus de Bologne ont invité le Réseau européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur (ENQA) *"par l'intermédiaire de ses membres, en coopération avec l'EUA, l'EURASHE et l'ESIB"* à mettre en place *"un ensemble accepté conjointement de références, de procédures et de lignes directrices sur l'assurance de la qualité"*, à *"rechercher les moyens pour mettre en place un système adéquat d'examen par les pairs pour les agences et organismes d'évaluation, et à rendre compte aux ministres via le Groupe de suivi de Bologne en 2005"*. Les ministres ont également demandé à l'ENQA de prendre en compte l'expertise d'autres associations et réseaux de management de la qualité.

Ce rapport est la réponse à ce mandat. Il est présenté avec l'aval de tous les organismes cités dans ce chapitre du communiqué. Cette unanimité est due à l'esprit de coopération et de respect mutuel qui a caractérisé les discussions entre tous les acteurs engagés. Je tiens donc à remercier également l'EUA, l'EURASHE et l'ESIB au même titre que les agences membres de l'ENQA pour leur apport à la fois constructif et précieux dans le processus.

Ce rapport est destiné aux ministres européens de l'éducation. Mais nous espérons qu'il connaîtra une large diffusion auprès de tous ceux que le management de la qualité dans l'enseignement supérieur intéresse. Nous espérons que ces lecteurs trouveront ce rapport utile et source d'inspiration.

Il convient de souligner que le rapport n'est que la première étape de ce qui s'annonce comme une route longue et probablement ardue vers la mise en place d'un ensemble largement partagé de principes, d'objectifs et de bonnes pratiques dans le domaine de la qualité et de son management, par les organismes et les agences de l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES). Le mouvement amorcé avec le mandat de Berlin devra être développé plus avant s'il s'agit d'aboutir à une dimension européenne du management de la qualité pleinement opérationnelle dans l'EEES. Si cela peut être accompli, alors la plupart des ambitions du processus de Bologne seront aussi atteintes. Tous ceux qui ont pris part à ce travail espèrent ainsi contribuer au succès de cette entreprise.

**Christian Thune**  
Président de l'ENQA  
février 2005





# Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>5</b>
<b>1 - Contexte, objectifs et principes</b>	<b>9</b>
<b>2 - Références européennes et lignes directrices</b>	<b>11</b>
Contexte des références et lignes directrices	11
Introduction aux parties 1 et 2 : Références européennes et lignes directrices pour le management interne et externe de la qualité de l'enseignement supérieur	12
Partie 1 : Références européennes et lignes directrices pour le management de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur	15
Partie 2 : Références européennes et lignes directrices pour le management externe de la qualité de l'enseignement supérieur	19
Introduction à la partie 3 : Références européennes et lignes directrices pour le management externe de la qualité des agences d'évaluation	22
Partie 3 : Références européennes pour le management externe de la qualité des agences d'évaluation	23
<b>3 - Examen par les pairs des agences d'évaluation</b>	<b>27</b>
Contexte international	27
Examen cyclique des agences	29
Registre des agences d'évaluation opérant en Europe	30
Forum consultatif européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur	32
<b>4 - Perspectives et défis à relever</b>	<b>34</b>
<i>Annexe</i> : Examen cyclique des agences d'évaluation : un modèle théorique possible	36
<i>Liste des sigles</i>	42



## Résumé

Ce rapport a été établi par l'Association européenne pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur (ENQA<sup>1</sup> grâce au travail de ses membres, en lien et en coopération avec l'EUA, l'ESIB et l'EURASHE, et en débattant avec divers réseaux actifs dans le domaine du management de la qualité. Il est la réponse au double mandat donné à l'ENQA par le Communiqué de Berlin en septembre 2003, de mettre en place "*un ensemble accepté conjointement de références, de procédures et de lignes directrices sur l'assurance de la qualité*" et de "*rechercher les moyens pour mettre en place un système adéquat et l'évaluation par les pairs pour les agences et organismes d'évaluation*".

Le rapport est composé de quatre chapitres. Après un chapitre introductif sur le contexte, les buts et les principes, les suivants portent sur les références et les lignes directrices pour le management de la qualité<sup>2</sup> ; un système d'évaluation par les pairs pour les agences d'évaluation ; les perspectives et les défis à venir.

Les principaux constats et recommandations de ce rapport sont les suivants :

- il est possible de définir des références européennes pour le management de la qualité interne et externe, et pour les agences d'évaluation externe ;
- les agences européennes d'évaluation doivent se soumettre à une évaluation régulière par des pairs tous les cinq ans ;
- il faut mettre l'accent sur la subsidiarité, avec des évaluations entreprises au niveau national lorsque cela est possible ;
- Il faut établir un Registre européen des agences d'évaluation ;
- un Comité du Registre européen sera chargé du contrôle de l'inscription des agences sur le Registre ;
- un Forum consultatif européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur doit être institué.

Lorsque les recommandations seront appliquées :

- la cohérence du management de la qualité au sein de l'EEES sera améliorée par l'utilisation de références et de lignes directrices acceptées ;
- les établissements d'enseignement supérieur et les agences d'évaluation opérant dans l'EEES seront en mesure d'utiliser des points de références communs pour le management de la qualité ;
- le Registre facilitera l'identification d'agences professionnelles et crédibles ;
- les procédures de reconnaissance des qualifications seront renforcées ;
- la crédibilité du travail des agences d'évaluation sera accrue ;
- les échanges de points de vue et d'expériences entre agences et autres parties prenantes (dont les établissements d'enseignement supérieur, les étudiants et les représentants du marché du travail) seront améliorés grâce au travail du Forum consultatif européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur ;

---

<sup>1</sup> L'assemblée générale de l'ENQA a confirmé la transformation du précédent réseau européen en association européenne.

<sup>2</sup> Dans ce rapport, le terme de "management de la qualité" comprend des démarches comme l'évaluation, l'accréditation et l'audit.

- la confiance réciproque entre établissements et agences se développera ;
- le mouvement de reconnaissance mutuelle sera conforté.

## Liste résumée des références européennes pour le management de la qualité

Cette liste résumée est tirée du chapitre 2 du rapport. Elle est destinée à fournir un outil synthétique et pratique. Elle ne comporte pas les lignes directrices. Les références se répartissent en trois référentiels, recouvrant le management interne de la qualité des établissements d'enseignement supérieur, le management externe de la qualité de l'enseignement supérieur, et le management de la qualité des agences d'évaluation.

### Partie 1 : Références européennes et lignes directrices pour le management interne de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur

- 1.1 Politique et procédures pour le management de la qualité :** Les établissements doivent avoir une politique et des procédures associées pour le management de la qualité et des niveaux de leurs programmes et de leurs diplômes. Ils doivent également s'engager explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité et du management de la qualité. Pour y parvenir, les établissements doivent mettre en oeuvre et développer une stratégie visant à l'amélioration continue de la qualité. La stratégie, la politique et les procédures doivent avoir un statut officiel et être rendues publiques. Elles doivent prévoir un rôle pour les étudiants et les autres parties intéressées.
- 1.2 Approbation, examen et révision périodique des programmes et des diplômes :** Les établissements doivent disposer de mécanismes officiels pour l'approbation, l'examen et la révision périodiques de leurs programmes et de leurs diplômes.
- 1.3 Évaluation des étudiants :** Les étudiants doivent être évalués en fonction de critères, règlements et procédures publiés et appliqués de manière systématique et constante.
- 1.4 Management de la qualité du corps enseignant :** Les établissements doivent avoir les moyens de s'assurer de la qualité et de la compétence de leurs enseignants. Ces moyens doivent être portés à la connaissance des équipes d'évaluation externe et faire l'objet de commentaires dans les rapports d'évaluation.
- 1.5 Outils pédagogiques et soutien des étudiants :** Les établissements doivent s'assurer que les ressources affectées aux outils pédagogiques et au soutien des étudiants sont adéquates et adaptées à chaque programme proposé.
- 1.6 Systèmes d'information :** Les établissements doivent garantir qu'ils collectent, analysent et utilisent les informations nécessaires au pilotage efficace de leurs programmes de formation et autres activités.
- 1.7 Information du public :** Les établissements doivent régulièrement rendre publiques des informations à jour, impartiales et objectives, à la fois quantitatives et qualitatives, sur les programmes et les diplômes qu'ils proposent.

## **Partie 2 : Références européennes et lignes directrices pour le management externe de la qualité de l'enseignement supérieur**

- 2.1 **Utilisation des procédures de management interne de la qualité** : Les procédures de management externe de la qualité doivent prendre en compte l'efficacité des procédures de management interne de la qualité décrites dans la première partie des *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'EEES*.
- 2.2 **Mise en oeuvre des démarches de management externe de la qualité** : Les buts et objectifs des démarches de management de la qualité doivent être déterminés, avant que ces démarches soient elles-mêmes développées, par tous ceux qui en sont responsables (y compris les établissements d'enseignement supérieur) et doivent être publiés avec la description des procédures qui seront utilisées.
- 2.3 **Critères de décision** : Les décisions officielles résultant d'une activité de management externe de la qualité doivent être fondées sur des critères explicites, rendus publics et appliqués de manière constante.
- 2.4 **Processus adaptés aux objectifs** : Les démarches de management externe de la qualité doivent être conçues de manière à garantir la réalisation des buts et objectifs qui leur sont assignés.
- 2.5 **Communication des résultats** : Les rapports doivent être publiés et écrits dans un style clair et adapté au lectorat visé. Toutes les décisions, signalements de bonnes pratiques et recommandations contenus dans le rapport doivent être faciles à trouver par le lecteur.
- 2.6 **Procédures de suivi** : Les démarches de management de la qualité faisant état de recommandations d'action ou qui doivent être suivies par un plan d'action doivent comporter une procédure prédéterminée de suivi mise en place de manière systématique.
- 2.7 **Évaluations périodiques** : Les démarches de management externe de la qualité des établissements et/ou des programmes doivent être entreprises de manière cyclique. La longueur du cycle et les procédures d'évaluation à suivre doivent être clairement définies et publiées au préalable.
- 2.8 **Analyses de portée générale** : Les agences de management externe de la qualité doivent produire périodiquement des rapports de synthèse qui décrivent et analysent les enseignements issus de leurs travaux, évaluations, contrôle, etc.

## **Partie 3 : Références européennes et lignes directrices pour le management externe de la qualité des agences d'évaluation**

- 3.1 **Utilisation des démarches de management externe de la qualité pour l'enseignement supérieur** : Le management externe de la qualité des agences doit prendre en compte l'existence et l'efficacité des procédures de management externe de la qualité décrites dans la partie 2 de ce rapport.
- 3.2 **Statut officiel** : Les agences doivent être officiellement reconnues, par des autorités publiques compétentes dans l'EEES, comme des agences responsables pour le management externe de la qualité et être dotées d'un statut légal. Elles doivent respecter les exigences des législations en vigueur dans le cadre desquelles elles opèrent.
- 3.3 **Activités** : Les agences doivent exercer des activités de management externe de la qualité (au niveau institutionnel ou au niveau des programmes) sur une base régulière.

- 3.4 Ressources** : Les agences doivent disposer de ressources adaptées, tant au plan humain que financier, de manière à organiser et à mener leurs travaux de façon efficace et rentable, et à assurer le développement de leurs méthodes et procédures.
- 3.5 Définition des objectifs poursuivis** : Les agences doivent avoir des missions et des objectifs clairs et explicites, présentés dans une déclaration publique.
- 3.6 Indépendance** : Les agences doivent être indépendantes à double titre, de façon à exercer leur responsabilité propre en toute autonomie, et pour que les conclusions et recommandations avancées dans leurs rapports ne puissent être influencées par des tierces parties, tels les établissements d'enseignement supérieur, les ministères ou autres acteurs intéressés.
- 3.7 Critères et méthodes du management externe de la qualité utilisés par les agences** : Les méthodes, critères et procédures utilisés par les agences doivent être prédéfinis et rendus publics. Ces procédures doivent normalement comprendre :
- une auto-évaluation, ou procédure équivalente, réalisée par l'établissement ou le programme objet de la démarche de management de la qualité ;
  - une évaluation externe par un groupe d'experts, faisant appel, en tant que de besoin, à un ou des étudiant(s), et des visites sur place décidées par l'agence ;
  - la publication d'un rapport, intégrant toutes les décisions, recommandations ou autres résultats officiels ;
  - une procédure de suivi pour évaluer les actions entreprises par l'instance faisant l'objet de la démarche de management de la qualité au regard des recommandations inscrites dans le rapport.
- 3.8 Procédures pour satisfaire à l'obligation de rendre compte** : Les agences doivent avoir des procédures leur permettant de satisfaire à l'obligation de rendre compte de l'exercice de leur mission.

# 1 - Contexte, objectifs et principes

Dans le communiqué de Berlin du 19 septembre 2003, les ministres des États signataires du Processus de Bologne ont invité le Réseau européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur (ENQA) *"par l'intermédiaire de ses membres, en coopération avec l'EUA, l'EURASHE et l'ESIB"* à mettre en place *"un ensemble accepté conjointement de références, de procédures et de lignes directrices sur l'assurance de la qualité"*, à *"rechercher les moyens pour mettre en place un système adéquat d'examen par les pairs pour les agences et organismes d'évaluation, et à rendre compte aux ministres via le Groupe de suivi du processus de Bologne en 2005"*. Les ministres ont également demandé à l'ENQA de prendre en compte l'expertise d'autres associations et réseaux de management de la qualité.

L'ENQA a saisi cette occasion de fournir une contribution importante au développement d'une dimension européenne du management de la qualité et d'avancer ainsi vers les objectifs du processus de Bologne.

Nombre d'organismes et de groupes d'intérêt différents se sont impliqués dans ce travail. Dans un premier temps, les membres de l'ENQA ont été largement mis à contribution. Certains ont participé à des groupes de travail, et des pré-rapports ont été des éléments importants de l'ordre du jour des assemblées générales de juin et de novembre 2004. Dans un second temps, l'EUA, l'EURASHE, l'ESIB et la Commission européenne ont pris part à des réunions régulières dans le cadre du groupe "E4". Dans un troisième temps, les contacts pris et les apports d'autres réseaux, comme le Consortium européen pour l'accréditation (ECA) et le Réseau central et est-européen (CEE), ont été particulièrement précieux dans le processus de conception. Finalement, l'ENQA et ses partenaires ont fait chacun bon usage de leurs contacts internationaux et de leurs expériences, assurant ainsi que les perspectives internationales étaient prises en compte dans ce processus.

Le management de la qualité dans l'enseignement supérieur n'est, en aucune façon, une préoccupation seulement européenne. Partout dans le monde se manifeste un intérêt croissant pour la qualité et les références, qui reflète à la fois la croissance rapide de l'enseignement supérieur et son coût pour les budgets publics et privés. Par conséquent, si l'Europe veut atteindre l'objectif d'être, au plan mondial, l'économie basée sur la connaissance la plus dynamique (stratégie de Lisbonne), l'enseignement supérieur européen devra démontrer qu'il prend la qualité de ses programmes de formation et de ses diplômes au sérieux et qu'il entend mettre en place les moyens d'assurer et de démontrer cette qualité. Les initiatives et les demandes, qui croissent tant en Europe qu'en dehors, face à cette internationalisation de l'enseignement supérieur, exigent une réponse. L'implication de tous les acteurs engagés dans la rédaction de ces propositions augure bien de la faisabilité d'une dimension réellement européenne du management de la qualité qui permettra de renforcer l'attrait de l'offre de formation de l'EEES.

Les propositions inscrites dans ce rapport s'appuient sur plusieurs principes décrits de manière détaillée dans les deux chapitres consacrés aux deux parties du mandat de Berlin. Cependant, quelques principes fondamentaux sous-tendent l'ensemble du travail :

- l'intérêt des étudiants, comme de celui des employeurs et de la société en général, pour un enseignement supérieur de bonne qualité ;
- l'importance fondamentale de l'autonomie des établissements associée à l'acceptation, en contrepartie, des lourdes responsabilités qui leur sont ainsi conférées ;
- la nécessité que le management externe de la qualité soit adapté à ses objectifs, et qu'il ne pèse sur les établissements que de façon adaptée et nécessaire à la réalisation de ses objectifs.

L'EEES, avec ses quarante pays, se caractérise par une diversité de systèmes politiques, de systèmes d'enseignement supérieur, de traditions éducatives et socio-culturelles, de langues, d'aspirations et d'attentes. Ceci rend inadéquate toute approche monolithique de la qualité, des références et du management de la qualité au sein de l'enseignement supérieur. À la lumière de ces diversités, reconnues généralement comme étant un des motifs de fierté de l'Europe, le rapport rejette une approche étroite, normative et trop structurée des références. Que ce soit pour les références ou pour les lignes directrices, le rapport met en avant des principes génériques plutôt que des exigences spécifiques. Cette approche semble en effet plus susceptible de mener, dans un premier temps, à une large acceptation, et de donner des bases plus solides au rassemblement des différentes communautés au sein de l'EEES. Les références génériques devraient trouver écho au niveau national<sup>3</sup> dans la plupart des États signataires. Une conséquence du principe générique est que les références et les lignes directrices portent davantage sur ce qui devrait être fait que sur la manière de faire. Ainsi, le rapport comporte des considérations sur les procédures, mais priorité a été donnée aux références et aux lignes directrices, en particulier dans le chapitre 2.

Enfin, il faut souligner que parvenir à un accord autour de ce rapport n'est pas atteindre l'objectif du processus de Bologne de mettre en place une dimension européenne du management de la qualité. Il reste encore beaucoup à faire pour que soient respectées les recommandations du rapport et que soit confortée la culture de qualité requise, tant au sein des établissements d'enseignement supérieur qu'au sein des agences de management externe de la qualité.

---

<sup>3</sup> Tout au long du rapport, le terme "national" recouvre aussi un contexte régional s'agissant des agences d'évaluation, les autorités et les contextes nationaux, etc.



## 2 - Références européennes et lignes directrices

Le mandat des ministres pour que soit conçu " *un ensemble accepté par tous de références, de procédures et de lignes directrices sur l'assurance de la qualité*" a soulevé nombre de questions importantes. "L'assurance de la qualité"<sup>d</sup> est un terme générique dans l'enseignement supérieur qui suscite lui-même plusieurs interprétations : il n'est pas possible de se servir d'une seule définition pour recouvrir tous les cas possibles. De même, le mot "standard"<sup>e</sup> est employé de différentes manières en Europe, allant de la formulation de conditions réglementaires étroitement définies à des descriptions plus générales de bonnes pratiques. Les mots ont aussi des significations très différentes dans les contextes locaux des systèmes nationaux d'enseignement supérieur.

De plus, le travail préparatoire a révélé que même parmi les spécialistes du management de la qualité il existe des différences de vue fondamentales quant à la relation adéquate à établir entre les établissements d'enseignement supérieur et leurs évaluateurs externes. Certains, pour la plupart issus des agences qui accréditent des formations ou des établissements, estiment que le management externe de la qualité est surtout une affaire de "défense du consommateur" et qu'une frontière nette doit être maintenue entre l'agence d'évaluation et les établissements d'enseignement supérieur qu'elle évalue, alors que d'autres estiment que le but principal du management externe de la qualité est de donner des avis et des recommandations pour l'amélioration des niveaux et de la qualité des filières d'études et des qualifications qu'ils offrent. Dans ce dernier cas, une relation étroite entre évaluateurs et évalués est une condition nécessaire. D'autres encore, cherchant un équilibre entre vérification et amélioration, adoptent une position qui se situe quelque part entre les deux.

Mais les agences d'évaluation ne sont pas les seules à avoir des points de vue différents en la matière. Les intérêts des établissements d'enseignement supérieur et ceux des organismes représentant les étudiants ne sont pas toujours les mêmes, les premiers aspirant à un haut niveau d'autonomie assorti d'un minimum de réglementation ou d'évaluation externes (et ce, au niveau de l'établissement tout entier), les seconds désirant que les établissements rendent des comptes grâce à de fréquentes inspections au niveau des programmes ou des filières de formation.

Enfin, les références et les lignes directrices ne se réfèrent qu'aux trois cycles d'enseignement supérieur décrits dans la déclaration de Bologne et ne sont pas censées recouvrir les domaines de la recherche ou de la gestion des établissements.

### Contexte des références et lignes directrices

Cette partie du rapport comporte un ensemble de références et de lignes directrices proposées pour le management de la qualité au sein de l'EEES. Les références et lignes directrices sont conçues pour être applicables à tous les établissements d'enseignement supérieur et agences de management externe de la qualité en Europe, quelles que soient leur structure, leur fonction ou leur taille, et quel que soit le système national qui les abrite. Comme il a été dit précédemment, il a semblé inadéquat de proposer des "procédures" détaillées dans les recommandations de ce chapitre du rapport, puisque le

---

<sup>d</sup> **Note du traducteur** : Le CNÉ, dans le cadre de document, traduit l'expression "assurance de la qualité" par la notion plus générale et englobante de "management de la qualité".

<sup>e</sup> **Note du traducteur** : Le CNÉ, pour sa part, traduit le mot *standard* par le mot "référence".

développement des procédures de management de la qualité est une part importante de l'autonomie des établissements et des agences. Il reviendra aux établissements et aux agences, en coopération et au sein de leur contexte spécifique, de décider des conséquences, en termes de procédures, de l'adoption des références présentées dans ce rapport.

Au départ, les références et les lignes directrices répondent à la Déclaration de Graz de juillet 2003 de l'EUA, selon laquelle *"l'objectif d'une dimension européenne du management de la qualité est le renforcement de la confiance réciproque et l'amélioration de la transparence, tout en respectant la diversité des contextes nationaux et des domaines d'application"*. En accord avec la Déclaration de Graz, les références et lignes directrices présentées dans ce rapport reconnaissent la primauté des systèmes nationaux d'enseignement supérieur, l'importance de l'autonomie des établissements et des agences à l'intérieur de ces systèmes nationaux et les besoins particuliers des différents domaines de l'activité universitaire. Par ailleurs, les références et les lignes directrices doivent beaucoup à l'expérience acquise pendant le projet pilote *Transnational European Evaluation Project (TEEP)* coordonné par l'ENQA qui a examiné, pour trois disciplines, les implications opérationnelles d'un processus transnational européen d'évaluation de la qualité.

Les références et les lignes directrices ont également pris en compte la *"Quality Convergence Study" (QCS)* publiée par l'ENQA en mars 2005, qui a étudié les causes des différences entre les approches nationales de management externe de la qualité, et leurs contraintes de convergence. De plus, elles sont le reflet du communiqué des ministres à Berlin, selon lequel *"conformément au principe de l'autonomie des établissements, la responsabilité première en matière de management de la qualité dans l'enseignement supérieur incombe à chaque établissement lui-même, ce qui fonde les bases d'une réelle responsabilisation du système universitaire dans le cadre national de la qualité"*. Un équilibre a donc été recherché dans ces références et lignes directrices entre, d'une part, la création et le développement de cultures internes de la qualité et, d'autre part, le rôle que les procédures de management externe de la qualité peuvent jouer.

En outre, les références et les lignes directrices ont également bénéficié du *"Code of good practice"* publié en décembre 2004 par la *European Consortium for Accreditation (ECA)* et des autres perspectives ouvertes par les communications des *National Unions of Students in Europe (ESIB)* *"Statement on agreed set of standards, procedures and guidelines at a European level"* (avril 2004), le *"Statement on peer review of quality assurance and accreditation agencies"* (avril 2004), la *"QA policy position in the context of the Berlin Communiqué"* de l'*European University Association (EUA)* (avril 2004) et le *"Policy Statement on the Bologna Process"* de l'*European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE)* (juin 2004). Enfin, un aspect international a été introduit en comparant les références sur le management de la qualité externe avec les *"Guidelines for good practice"* mis en œuvre par le réseau international *International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE)*.

## **Introduction aux parties 1 et 2 : Références européennes et lignes directrices pour le management interne et externe de la qualité de l'enseignement supérieur**

Les références et lignes directrices pour le management interne et externe de la qualité qui suivent ont été mises au point pour l'usage des établissements d'enseignement supérieur et des agences d'évaluation qui opèrent au sein de l'EEES, et concernent les domaines-clés de la qualité et des références.

L'objectif de ces références et lignes directrices est de fournir une aide et un conseil aux établissements d'enseignement supérieur qui développent leurs propres systèmes de management de la qualité et aux agences qui entreprennent des actions de management externe de la qualité, tout en contribuant à établir un cadre commun de référence utilisable par tous. Les références et les lignes directrices ne dictent pas des modes opératoires et ne doivent pas être interprétées comme obligatoires ou intangibles.

Dans certains pays de l'EEES, le ministère de l'éducation, ou son équivalent, est responsable de certains des domaines couverts par les références et lignes directrices. En ce cas, ce ministère, ou son équivalent, doit s'assurer que les mécanismes de management de la qualité adéquats sont en place et soumis à des évaluations indépendantes.

### **Principes de base**

Les références et les lignes directrices se fondent sur quelques principes de base pour le management, tant interne qu'externe, de la qualité de l'enseignement supérieur au sein de l'EEES. Parmi ceux-ci :

- les prestataires d'enseignement supérieur ont la responsabilité première de la qualité de leur offre et de son management ;
- les intérêts de la société en ce qui concerne la qualité et le niveau de l'enseignement supérieur doivent être sauvegardés ;
- la qualité des programmes universitaires doit être recherchée et améliorée, au profit tant des étudiants que des autres bénéficiaires de l'enseignement supérieur au sein de l'EEES ;
- les structures au sein desquelles ces programmes universitaires peuvent être proposés et soutenus doivent être efficaces et rentables ;
- la transparence et le recours à l'expertise externe sont importants dans les démarches de management de la qualité ;
- il faut encourager la culture de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur ;
- il faut mettre au point des méthodes par lesquelles les établissements d'enseignement supérieur pourront rendre des comptes, y compris pour ce qui concerne l'utilisation d'argent public ou privé ;
- le management de la qualité afin de satisfaire à l'obligation de rendre compte est tout à fait compatible avec le management de la qualité pour l'amélioration ;
- les établissements doivent être en mesure de mettre en évidence leur qualité dans leur propre pays et à l'étranger ;
- les méthodes utilisées ne doivent pas porter préjudice à la diversité ni à la capacité d'innovation.

### **Intentions des références et des lignes directrices**

Ces intentions sont :

- d'améliorer l'enseignement offert aux étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur au sein de l'EEES ;
- d'aider les établissements d'enseignement supérieur à gérer et à développer leur qualité et, par là même, les aider à justifier leur autonomie institutionnelle ;
- de donner un contexte au travail des agences d'évaluation ;
- de rendre le management externe de la qualité plus transparent et plus simple à comprendre pour toutes les parties impliquées.

## **Objectifs des références et lignes directrices**

Ces objectifs sont les suivants :

- encourager le développement d'établissements d'enseignement supérieur qui favorisent avec dynamisme les succès éducatifs et intellectuels ;
- offrir aux établissements et aux agences concernées aide et conseil dans le développement de leur propre culture de la qualité ;
- satisfaire et augmenter les attentes des établissements, des étudiants, des employeurs et autres partenaires quant aux méthodes et aux résultats de l'enseignement supérieur ;
- contribuer à établir un cadre de référence partagé pour l'organisation de l'offre d'enseignement supérieur et le management de la qualité au sein de l'EEES.

## **Management externe de la qualité**

Les références et lignes directrices proposées dans ce rapport attribuent un rôle important au management externe de la qualité. La forme en varie d'un système à l'autre et peut inclure des évaluations institutionnelles de différentes sortes : évaluations d'une matière ou de programmes ; accréditation d'une matière, de programmes et d'établissements ; combinaisons des unes et des autres. La pleine efficacité d'une évaluation externe est très dépendante du fait qu'elle est assortie, d'une part, d'une stratégie explicite de management interne de la qualité, avec des objectifs bien définis et, d'autre part, de la mise en oeuvre au sein des établissements de mécanismes et de méthodes dédiés à l'atteinte de ces objectifs.

Le management de la qualité peut être envisagé par des agences externes à différentes fins, dont :

- la protection du niveau des études universitaires dans chaque pays ;
- l'accréditation de programmes et/ou d'établissements ;
- la protection des bénéficiaires ;
- la diffusion publique d'informations (quantitatives et qualitatives), vérifiée de manière indépendante, sur les programmes ou les établissements ;
- le développement et l'amélioration de la qualité.

Les activités des agences européennes de management de la qualité doivent respecter toutes les exigences légales, sociales et culturelles des législations en vigueur dans les environnements où elles opèrent. Les références européennes relatives aux agences d'évaluation et d'accréditation elles-mêmes se trouvent dans la Partie 3 de ce chapitre.

Les méthodes mises en oeuvre par les agences de management de la qualité dépendent de leurs buts et des résultats qu'elles doivent atteindre. Les procédures adoptées par les agences dont l'objet est principalement l'amélioration de la qualité peuvent différer significativement de celles en usage dans les agences dont la fonction est d'assurer une stricte "protection du consommateur". Les références qui suivent reflètent les bonnes pratiques de base du management externe de la qualité en Europe, mais ne donnent pas une recette détaillée sur ce qui doit être fait ou sur la manière de mener les opérations. Cela est du ressort de chaque pays, bien que l'échange d'information entre les agences et les autorités entraîne déjà l'apparition d'éléments de convergence.

Certains principes généraux de bonne pratique dans les démarches externes de management de la qualité existent cependant déjà :

- respect de l'autonomie institutionnelle ;
- priorité donnée aux intérêts des étudiants et des autres parties prenantes (comme les représentants du marché du travail) ;
- utilisation, chaque fois que cela est possible, des résultats des activités internes de management de la qualité menées par les établissements eux-mêmes ;

Les lignes directrices apportent d'autres informations sur les bonnes pratiques et, dans certains cas, expliquent plus en détail la signification et l'importance des références. Bien que les lignes directrices ne fassent pas partie des références, les unes et les autres devraient être prises en considération conjointement.

## **Partie 1 : Références européennes et lignes directrices pour le management de la qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur**

### **1.1 Politique et procédures pour le management de la qualité**

#### **Référence :**

Les établissements doivent avoir une politique et des procédures associées pour le management de la qualité et des niveaux de leurs programmes et de leurs diplômes. Ils doivent également s'engager explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité et de son management. Pour y parvenir, les établissements doivent mettre en oeuvre et développer une stratégie visant à l'amélioration continue de la qualité. La stratégie, la politique et les procédures doivent avoir un statut officiel et être rendues publiques. Elles doivent prévoir un rôle pour les étudiants et les autres parties intéressées.

#### **Lignes directrices :**

Des politiques et des procédures officielles offrent un cadre au sein duquel les établissements d'enseignement supérieur peuvent développer et mesurer l'efficacité de leurs systèmes de management de la qualité. Elles permettent aussi de développer la confiance du public en l'autonomie institutionnelle. Les politiques comportent les déclarations d'intentions et les moyens principaux à mettre en oeuvre pour parvenir au but fixé. Un guide de procédures peut donner une information plus détaillée sur les façons de mettre en oeuvre la politique et les points de référence utiles à ceux qui ont besoin de connaître les aspects pratiques du déroulement des procédures.

La déclaration de politique doit inclure des propos sur :

- le lien entre enseignement et recherche au sein de l'établissement ;
- la stratégie de l'établissement en matière de qualité et de références ;
- l'organisation du système de management de la qualité ;
- les responsabilités respectives des départements, écoles, facultés et autres unités organisationnelles et celles des individus concernant le management de la qualité,
- l'implication des étudiants dans le management de la qualité,
- les façons dont la politique est mise en oeuvre, suivie et évaluée.

L'existence de l'EEES dépend de manière cruciale de l'implication des établissements à tous niveaux pour garantir que leurs programmes proposent des objectifs de formation clairs et explicites ; que les personnels sont désireux et capables de prodiguer un enseignement et des soutiens aux étudiants qui permettront à ces derniers d'atteindre les résultats visés, et qu'il y a une reconnaissance complète, manifeste et en temps opportun de la contribution à ces actions de ceux qui auront fait preuve d'excellence, d'expertise et de dévouement. Tous les établissements d'enseignement supérieur doivent aspirer à développer et améliorer l'enseignement qu'ils offrent aux étudiants.

## **1.2 Approbation, examen et révision périodique des programmes et des diplômes**

### **Référence :**

Les établissements doivent disposer de mécanismes officiels pour l'approbation, l'examen et la révision périodique de leurs programmes et de leurs diplômes.

### **Lignes directrices :**

La confiance des étudiants et des autres parties prenantes de l'enseignement supérieur s'établira et se maintiendra d'autant mieux qu'elle reposera sur des mécanismes de management de la qualité efficaces qui assurent que les programmes sont bien conçus, régulièrement contrôlés et révisés, et donc que leur fiabilité et leur pertinence sont réelles.

Le management de la qualité des programmes et des diplômes doit normalement comprendre :

- la mise au point et la publication d'objectifs de formation explicites ;
- une attention rigoureuse portée à la conception des programmes et à leur contenu ;
- la prise en compte des besoins spécifiques des diverses offres (par exemple, formation initiale, formation continue, enseignement à distance, apprentissage en ligne) et des divers types d'établissement (universitaire, technique, professionnel) ;
- la mise à disposition de ressources pédagogiques adéquates ;
- des procédures officielles d'approbation des programmes par un organisme autre que celui qui offre ces programmes ;
- l'examen des progrès et des réussites des étudiants ;
- l'évaluation régulière et périodique des programmes (en y faisant participer des membres extérieurs) ;
- des réactions régulières de la part des employeurs, des représentants du marché du travail et d'autres organismes compétents ;
- la participation des étudiants aux activités de management de la qualité.

## **1.3 Évaluation des étudiants**

### **Référence :**

Les étudiants doivent être évalués en fonction de critères, règlements et procédures publics, appliqués de manière systématique et constante.

### **Lignes directrices :**

L'évaluation des étudiants est l'un des éléments les plus importants de l'enseignement supérieur. Les résultats de ces évaluations ont une influence déterminante sur la future carrière des étudiants.

Il est donc important que cette évaluation soit menée de manière professionnelle en toute occasion et prenne en compte le développement des connaissances en matière de procédures de tests et d'évaluation. L'évaluation donne également des informations utiles aux établissements sur l'efficacité de l'enseignement et des moyens pédagogiques.

L'évaluation des étudiants doit normalement :

- être conçue pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs de formation et des autres objectifs des programmes ;
- être adaptée au but recherché, que ce soit un bilan, l'appréciation d'un résultat intermédiaire ou d'un contrôle final ;
- présenter des critères clairs et publiés pour la notation ;
- être menée par des gens qui comprennent le rôle de l'évaluation dans la progression des étudiants vers l'acquisition des connaissances et des aptitudes relatives aux qualifications qu'ils visent ;
- lorsque cela est possible, ne pas se limiter au jugement d'un seul examinateur ;
- prendre en compte toutes les conséquences possibles des règlements d'examens ;
- comprendre des règlements clairs quant aux absences des étudiants, la maladie et autres cas de force majeure ;
- s'assurer que les examens sont organisés rigoureusement en accord avec les règles en vigueur dans l'établissement ;
- être soumise à des mesures de contrôle administratif garantissant le respect des procédures.

En outre, les étudiants doivent être informés de façon claire sur les modalités de contrôle en vigueur dans leur programme de formation : quels sont les examens ou les autres types de contrôle auxquels ils devront se soumettre, ce qui sera attendu d'eux, et les critères qui seront appliqués pour l'évaluation de leurs résultats.

#### **1.4 Management de la qualité du corps enseignant**

**Référence :**

Les établissements doivent avoir les moyens de s'assurer de la qualité et de la compétence de leur corps enseignant. Ces moyens doivent être à la disposition des équipes d'évaluation externe et faire l'objet de commentaires dans les rapports d'évaluation.

**Lignes directrices :**

Les enseignants sont la principale ressource de formation des étudiants. Il est important qu'ils aient une parfaite connaissance et une parfaite compréhension de la matière qu'ils enseignent, qu'ils aient les compétences et l'expérience nécessaires pour transmettre leurs connaissances aux étudiants et qu'ils puissent bénéficier d'un retour d'appréciation sur la qualité de leurs activités d'enseignement. Les établissements doivent garantir que leurs modalités de recrutement et leurs procédures de nomination comprennent des moyens de s'assurer que les personnels nouvellement recrutés ont le niveau minimum de compétences nécessaires. Le corps enseignant doit se voir offrir la possibilité d'améliorer et étendre ses compétences et doit être encouragé à utiliser et valoriser ses capacités. Les établissements doivent offrir à des enseignants peu pédagogues la possibilité de s'améliorer jusqu'à un niveau acceptable, et doivent pouvoir les éloigner des fonctions d'enseignement s'ils restent manifestement inefficaces.

## 1.5 Outils pédagogiques et soutien des étudiants

### Référence :

Les établissements doivent s'assurer que les ressources affectées aux outils pédagogiques et au soutien des étudiants sont adéquates et adaptées à chaque programme proposé.

### Lignes directrices :

Outre leurs professeurs, les étudiants comptent sur un certain nombre de ressources pédagogiques pour faciliter leur apprentissage, qui vont du matériel - bibliothèques, parc informatique - aux ressources humaines - par exemple des tuteurs, des conseillers d'orientation ou autres. Les outils pédagogiques et autres moyens de soutien doivent être aisément accessibles aux étudiants, conçus selon leurs besoins et adaptés en fonction des réactions des utilisateurs. Les établissements doivent régulièrement contrôler et améliorer l'efficacité des services de soutien aux étudiants.

## 1.6 Systèmes d'information

### Référence :

Les établissements doivent garantir qu'ils collectent, analysent et se servent des informations nécessaires au pilotage efficace de leurs programmes de formation et autres activités.

### Lignes directrices :

La connaissance d'eux-mêmes par les établissements est la base d'un bon management de la qualité. Il est important que les établissements aient les moyens de collecter et analyser des informations sur leurs propres activités, faute de quoi ils ne connaîtront pas ce qui fonctionne bien ou ce qui requiert une attention particulière, ni les résultats des pratiques innovantes. Les systèmes d'information sur la qualité nécessaires aux établissements dépendent, dans une certaine mesure, des conditions locales, mais doivent au moins couvrir les domaines suivants :

- progression des étudiants et taux de réussite ;
- employabilité des diplômés ;
- niveau de satisfaction des étudiants vis-à-vis des programmes ;
- efficacité des enseignants ;
- profil de la population étudiante ;
- ressources pédagogiques disponibles et leurs coûts ;
- indicateurs de performance propres à l'établissement.

Il peut également être intéressant pour les établissements de pouvoir se comparer à des organismes similaires au sein de l'EEES. Ceci leur permettrait d'élargir leur connaissance d'eux-mêmes et d'identifier d'autres moyens d'améliorer leurs propres performances.



## 1.7 Information du public

### Référence :

Les établissements doivent régulièrement rendre publiques des informations à jour, impartiales et objectives, à la fois quantitatives et qualitatives, sur les programmes et les diplômes qu'ils proposent.

### Lignes directrices :

Dans la mise en œuvre de leur mission de service public, les établissements d'enseignement supérieur ont la responsabilité de fournir des informations sur les programmes qu'ils offrent, les objectifs de formation, les diplômes délivrés, l'enseignement, les méthodes d'apprentissage et d'évaluation utilisées et l'offre de formation aux étudiants. Les informations publiées devraient aussi comprendre les avis et les domaines d'emploi de leurs anciens étudiants, ainsi que les caractéristiques des étudiants en cours de formation. Ces informations doivent être précises, impartiales, objectives, aisément accessibles et ne pas être utilisées simplement à des fins promotionnelles. L'établissement doit s'assurer qu'il satisfait ses propres attentes, en restant impartial et objectif.

## Partie 2 : Références européennes et lignes directrices pour le management externe de la qualité de l'enseignement supérieur

### 2.1 Utilisation des procédures de management interne de la qualité

#### Référence :

Les procédures de management externe de la qualité doivent prendre en compte l'efficacité des procédures de management interne de la qualité décrites dans la première partie des *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'EEES*.

#### Lignes directrices :

Les références pour le management interne de la qualité présentées dans la partie 1 sont une base précieuse pour le processus d'évaluation externe de la qualité. Il est important que les procédures et les politiques internes propres aux établissements soient soigneusement évaluées lors des expertises externes, afin de déterminer le degré d'atteinte des références. Si les établissements d'enseignement supérieur sont en mesure de démontrer l'efficacité de leurs propres démarches de management interne de la qualité, et si ces démarches assurent la qualité et respectent les références, les évaluations externes pourront être moins approfondies que dans le cas contraire.

### 2.2 Mise en oeuvre de démarches de management externe de la qualité

#### Référence :

Les buts et objectifs des démarches externes de management de la qualité doivent être déterminés, avant que ces démarches soient elles-mêmes développées, par tous ceux qui en sont responsables (y compris les établissements d'enseignement supérieur) et doivent être publiés avec la description des procédures qui seront utilisées.

**Lignes directrices :**

Pour garantir la clarté des objectifs et la transparence des procédures, les méthodes de management externe de la qualité doivent être conçues et mises en oeuvre avec la participation des principaux partenaires, y compris les établissements d'enseignement supérieur. Les procédures finalement retenues doivent être publiées et présenter les buts et les objectifs de la démarche, ainsi qu'une description des processus qui seront utilisés.

Dans la mesure où le management externe de la qualité requiert un investissement de l'établissement concerné, une étude préliminaire d'impact de la démarche devrait être réalisée afin de vérifier que les procédures utilisées sont adéquates et n'interfèrent pas plus que nécessaire avec le travail normal des établissements.

**2.3 Critères de décision****Référence :**

Les décisions officielles résultant d'une activité de management externe de la qualité doivent être fondées sur des critères explicites, rendus publics et appliqués de façon constante.

**Lignes directrices :**

Les décisions officielles prises par les agences d'évaluation ont un effet important sur les établissements et les programmes évalués. De manière à respecter les principes d'équité et de fiabilité, les décisions doivent se baser sur des critères publiés et interprétés de façon cohérente. Les conclusions doivent être tirées au vu de faits avérés et les agences doivent avoir les moyens d'harmoniser ces conclusions en cas de besoin.

**2.4 Démarches adaptées aux objectifs****Référence :**

Les démarches de management externe de la qualité doivent être conçues de manière à garantir la réalisation des buts et objectifs qui leur sont assignés.

**Lignes directrices :**

Les agences d'évaluation et d'accréditation de l'EEES conduisent différents types de processus externes dédiés à différents objectifs et de manières variées. Il est primordial que les agences utilisent des procédures adaptées à leurs propres buts, tels que définis et publiés. L'expérience a montré, cependant, que certains éléments largement utilisés lors des évaluations externes non seulement ont fait la preuve de leur justesse, de leur fiabilité et de leur utilité, mais encore fournissent une base pour la dimension européenne du management de la qualité.

Parmi ces éléments, les suivants sont particulièrement déterminants :

- les experts qui participent à une activité de management externe de la qualité doivent avoir le savoir-faire adéquat et être compétents pour la tâche à remplir ;
- l'attention portée au choix des experts ;
- les moyens mis en oeuvre pour informer et former les experts ;

- l'utilisation d'experts étrangers ;
- la participation des étudiants ;
- les procédures d'évaluation utilisées doivent suffire à donner les preuves nécessaires à l'appui des recommandations et les conclusions atteintes ;
- l'utilisation du modèle auto-évaluation / visite sur place / rapport préliminaire / rapport public / procédure de suivi ;
- la reconnaissance de l'importance des politiques des établissements pour le développement et l'amélioration comme élément fondamental du management de la qualité.

## **2.5 Communication des résultats**

### **Référence :**

Les rapports doivent être publiés et écrits dans un style clair et adapté au lectorat visé. Toutes les décisions, signalements de bonnes pratiques et recommandations contenus dans les rapports doivent être faciles à trouver par le lecteur.

### **Lignes directrices :**

Pour que les processus de management externe de la qualité soient le plus utile possible, les rapports doivent répondre aux besoins identifiés du lectorat visé. Les rapports s'adressent parfois à différents groupes de lecteurs, ce qui exige de porter une attention particulière à la forme, au contenu, au style et au ton.

De manière générale, les rapports doivent être conçus pour présenter descriptions, analyses (comprenant les faits qui les justifient), conclusions et recommandations. Ils doivent inclure un préambule suffisamment explicite pour permettre au lecteur non-spécialiste de comprendre le propos de l'évaluation, sa forme, et les critères utilisés pour prendre les décisions. Les constats principaux, les conclusions et les recommandations doivent être facilement repérables par les lecteurs.

Les rapports doivent être publiés sous un format commode à la lecture, et les lecteurs et utilisateurs (que ce soit au sein de l'établissement concerné ou en dehors) doivent pouvoir en commenter l'utilité.

## **2.6 Procédures de suivi**

### **Référence :**

Les démarches de management de la qualité qui aboutissent à des recommandations opérationnelles ou qui nécessitent d'être suivies par un plan d'action doivent comporter une procédure prédéterminée de suivi mise en oeuvre de manière systématique.

### **Lignes directrices :**

L'objectif principal du management de la qualité n'est pas l'observation ponctuelle d'événements : il s'agit d'inciter à une amélioration constante du travail. Le management externe de la qualité ne trouve pas son aboutissement dans la publication du rapport, et doit prévoir une procédure de suivi organisée assurant que les recommandations sont prises en compte et les plans d'action requis bien élaborés et mis en place. Ceci peut inclure des réunions avec des représentants de l'établissement ou des programmes, ceci afin d'assurer que les domaines identifiés comme nécessitant une amélioration sont rapidement pris en charge et que leur amélioration ultérieure sera encouragée.

## 2.7 Évaluations périodiques

### Référence :

Les démarches de management externe de la qualité des établissements et/ou des programmes doivent être réalisées de manière cyclique. La longueur du cycle et les procédures d'évaluation à suivre doivent être clairement définies et publiées au préalable.

### Lignes directrices :

Le management de la qualité n'est pas un processus statique, mais dynamique. La démarche doit être continue et non pas entreprise "une fois pour toutes". Le management de la qualité ne se termine pas avec la première évaluation ou lorsque la procédure officielle de suivi a été menée à bien. Elle doit être périodiquement renouvelée. Les expertises externes suivantes doivent prendre en compte les progrès qui auront été faits depuis l'évaluation précédente. Les méthodes utilisées dans toutes les évaluations externes doivent être clairement définies par les agences de management externe de la qualité et les demandes faites aux établissements ne doivent pas excéder ce qui est strictement nécessaire à l'accomplissement des objectifs.

## 2.8 Analyses de portée générale

### Référence :

Les agences d'évaluation doivent produire périodiquement des rapports de synthèse qui décrivent et analysent les enseignements issus de leurs travaux, évaluations, contrôle, etc.

### Lignes directrices :

Les agences de management externe de la qualité rassemblent de nombreuses informations sur les programmes et/ou les établissements, ce qui procure matière à analyses transversales des systèmes d'enseignement supérieur dans leur ensemble. De telles analyses offrent une information très utile sur les progrès, les tendances, les bonnes pratiques émergentes et les domaines de difficulté ou de faiblesse persistante, et peuvent s'avérer de bons outils pour des politiques de développement et d'amélioration de la qualité. Les agences doivent s'atteler à inclure une fonction recherche et développement dans leurs activités pour tirer de ces dernières un bénéfice maximum.

## **Introduction à la partie 3 : Références européennes et lignes directrices pour le management externe de la qualité des agences d'évaluation**

Le nombre d'agences européennes d'évaluation est allé croissant depuis le début des années 1990. Parallèlement, la coopération et le partage de bonnes pratiques entre agences ont été partie intégrante de ce développement. En 1994-1995 déjà, les "projets pilotes européens" lancés par la Commission européenne ont eu pour résultat la reconnaissance mutuelle par les agences des bases d'une méthodologie du management de la qualité (indépendance des agences, auto-évaluations, expertises externes sur place et publication des rapports), énoncée dans la recommandation du Conseil de l'Union européenne de 1998 sur la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur. La création de l'ENQA

en 2000 fut l'officialisation logique des progrès de cette coopération, et l'ENQA a ensuite développé sa réflexion à partir du consensus sur l'état de l'art atteint dans les années 1990.

Les références européennes pour les agences de management externe de la qualité qui suivent ont été conçues à partir des prémices issues de cet acquis de l'histoire encore récente du management externe de la qualité en Europe. Un choix délibéré a été fait d'énoncer des références qui ne soient ni trop détaillées, ni trop normatives. Elles ne sauraient réduire la liberté des agences européennes de management de la qualité de refléter, dans leurs structures et leurs méthodes, les expériences et les attentes de leur nation ou de leur région. Les références doivent donc garantir que le professionnalisme, la crédibilité et l'intégrité des agences sont évidents et transparents aux yeux des parties prenantes, et permettent la comparaison entre agences tout en offrant la nécessaire dimension européenne.

Il convient d'ajouter que, de cette façon, les références contribuent également tout naturellement aux travaux entrepris sur la reconnaissance mutuelle entre agences et sur celle des résultats d'évaluations ou d'accréditations de ces agences. Cette question a été explorée par le *Nordic Quality Assurance Network (NOQA)* et fait partie du "Code des bonnes pratiques" édité par l'ECA.

Plusieurs "lignes directrices" ont été ajoutées afin d'offrir davantage d'information sur les bonnes pratiques et, dans certains cas, d'expliquer plus en détail le sens et l'importance des références. Bien que ces lignes directrices ne fassent pas partie des références elles-mêmes, les unes et les autres doivent être examinées conjointement.

## **Partie 3 : Références européennes pour le management externe de la qualité des agences d'évaluation**

### **3.1 Utilisation des démarches de management externe de la qualité pour l'enseignement supérieur**

#### **Référence :**

Le management externe de la qualité des agences doit prendre en compte l'existence et l'efficacité des procédures de management externe de la qualité décrites dans la partie 2 de ce rapport.

#### **Lignes directrices :**

Les références pour le management externe de la qualité décrites dans la partie 2 sont une base précieuse pour le processus d'évaluation externe de la qualité. Les références sont l'expression des meilleures pratiques et des expériences acquises avec le développement du management externe de la qualité en Europe depuis le début des années 1990. Il est par conséquent important que ces références soient intégrées dans les processus utilisés par les agences d'évaluation ou d'accréditation vis-à-vis des établissements d'enseignement supérieur.

Les références pour le management externe de la qualité doivent, avec les références pour le management externe de la qualité des agences d'évaluation, constituer le fondement d'un management externe de la qualité des établissements d'enseignement supérieur professionnel et reconnu.

### **3.2 Statut officiel**

#### **Référence :**

Les agences doivent être officiellement reconnues par des autorités publiques compétentes dans l'EEES comme des agences responsables pour le management externe de la qualité et doivent être dotées d'un statut légal. Elles doivent respecter les exigences des législations dans le cadre desquelles elles opèrent.

### **3.3 Activités**

#### **Référence :**

Les agences doivent effectuer des activités de management externe de la qualité (au niveau de l'établissement ou des programmes) sur une base régulière.

#### **Lignes directrices :**

Ces activités peuvent être l'évaluation, la revue, l'audit, le contrôle, l'accréditation ou des démarches équivalentes, et doivent faire partie des fonctions principales de l'agence.

### **3.4 Ressources**

#### **Référence :**

Les agences doivent disposer de ressources adéquates et proportionnées, tant au plan humain que financier, qui leur permettent d'organiser et de mener leurs évaluations externes de façon efficace et rentable, avec des dispositions appropriées pour le développement de leurs méthodes et procédures.

### **3.5 Définition des objectifs poursuivis**

#### **Référence :**

Les agences doivent avoir des missions et des objectifs clairs et explicites, présentés dans une déclaration publique.

#### **Lignes directrices :**

Ces déclarations doivent décrire les buts et objectifs des démarches de management de la qualité des agences, la répartition du travail entre les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur, en particulier les établissements, et le contexte culturel et historique de leur travail. Les déclarations doivent mettre en évidence que le management externe de la qualité est l'activité principale de l'agence et qu'elle a une approche systématique dans la poursuite de ces buts et objectifs. Il doit aussi exister une documentation qui démontre comment les déclarations se traduisent par une politique claire et un plan d'action.

### 3.6 Indépendance

#### Référence :

Les agences doivent être indépendantes à double titre, de façon à exercer leur responsabilité propre en toute autonomie, et pour que les conclusions et recommandations avancées dans leurs rapports d'évaluation ne puissent être influencées par des tierces parties, tels les établissements d'enseignement supérieur, les ministères ou autres acteurs intéressés.

#### Lignes directrices :

Une agence doit pouvoir démontrer son indépendance par des mesures telles que :

- la garantie par des textes officiels (par exemple, décret ou loi) de son indépendance opérationnelle vis-à-vis des établissements et des gouvernements ;
- la définition et la mise en oeuvre autonome et indépendante des gouvernements, des établissements d'enseignement supérieur et de toute instance politique, de ses procédures et de ses méthodes, de la nomination et du recrutement des experts extérieurs et de la définition des résultats de ses opérations ;
- les parties prenantes de l'enseignement supérieur, en particulier les étudiants, sont consultées dans le cadre de la démarche d'évaluation ou d'accréditation, mais les résultats finaux sont de la seule responsabilité de l'agence.

### 3.7 Critères et méthodes du management externe de la qualité utilisés par les agences

#### Référence :

Les méthodes, critères et procédures utilisés par les agences doivent être prédéfinis et rendus publics. Ces procédures doivent normalement inclure :

- une auto-évaluation, ou procédure équivalente, réalisée par l'établissement ou le programme objet du processus de management de la qualité ;
- une évaluation externe par un groupe d'experts, intégrant, en tant que de besoin, un ou des étudiants, et des visites sur place décidées par l'agence ;
- la publication d'un rapport intégrant toutes les décisions, recommandations ou autres résultats officiels ;
- une procédure de suivi pour évaluer les actions entreprises par l'objet du processus de management de la qualité à la lumière des recommandations inscrites dans le rapport.

#### Lignes directrices :

Les agences peuvent mettre au point d'autres processus et procédures en vue d'atteindre des objectifs particuliers.

Les agences doivent toujours porter une grande attention au respect des principes qu'elles affichent, garantir que les pré-requis et les processus sont mis en oeuvre avec professionnalisme, et que leurs conclusions et décisions sont prises de manière cohérente, même lorsque ces décisions sont formulées par des groupes différents.

Les agences qui prennent des décisions ou qui adoptent des conclusions ayant des conséquences officielles doivent prévoir une procédure d'appel. La nature et la forme de cette procédure d'appel doivent être déterminées en fonction du statut de chaque agence.

### 3.8 Procédures pour satisfaire à l'obligation de rendre compte

#### Référence :

Les agences doivent avoir des procédures leur permettant de satisfaire à l'obligation de rendre compte de l'exercice de leur mission.

#### Lignes directrices :

Ces procédures doivent normalement inclure :

1. l'officialisation d'une politique de management de la qualité de l'agence elle-même, mise en ligne sur son site internet ;
2. une documentation qui démontre que :
  - les processus et résultats de l'agence traduisent sa mission et les buts du management de la qualité ;
  - l'agence a mis en place, et met en oeuvre des mécanismes permettant d'éviter tout conflit d'intérêt dans le travail de ses experts externes ;
  - l'agence dispose de mécanismes fiables qui garantissent la qualité de toutes les activités et produits réalisés par un sous-traitant, si tout ou partie de ses procédures de management de la qualité est déléguée à des sous-traitants ;
  - l'agence dispose de procédures de management interne de la qualité qui comportent un mécanisme interne de retour d'expérience (c'est-à-dire, des moyens de collecter des informations de son propre personnel ou de son bureau ou conseil), un système de réflexion interne (par exemple, les moyens de réagir à des recommandations internes ou externes d'amélioration), et un mécanisme de retour d'expérience externe (des moyens pour rassembler, en vue de développements futurs, les réactions des experts et des établissements évalués) de manière à documenter et sous-tendre ses propres développement et amélioration ;
3. un examen externe cyclique obligatoire des activités de l'agence, au moins tous les cinq ans.



### 3 - Examen par les pairs des agences d'évaluation

À Berlin, les ministres ont invité l'ENQA "par l'intermédiaire de ses membres, en coopération avec l'EUA, l'EURASHE et l'ESIB" à "rechercher les moyens pour mettre en place un système adéquat d'examen par les pairs pour les agences et organismes d'évaluation".

L'ENQA et ses partenaires ont répondu à cet appel en estimant qu'un système d'examen des agences par les pairs devait inclure non seulement l'examen par les pairs proprement dit, mais aussi une prise en compte rigoureuse des références de la qualité sur lesquelles l'examen se fonde. De plus, il a été unanimement accepté que l'examen des agences par les pairs soit considéré comme un moyen essentiel de parvenir à la transparence, à la reconnaissance et à la comparabilité de la qualité des agences.

Ce rapport propose donc, en premier lieu, la création d'un registre des agences de management de la qualité reconnues opérant dans l'enseignement supérieur en Europe. Cette proposition est de nature à répondre à la probabilité de voir un nombre toujours plus élevé d'agences d'évaluation désireuses de tirer avantage d'un label de reconnaissance ou d'accréditation. Des expériences menées ailleurs ont montré qu'il était difficile de contrôler ce genre d'entreprise, mais l'Europe a à une occasion sans doute unique de maîtriser ce nouveau marché, non pour protéger les intérêts des agences déjà implantées, mais pour assurer que les bénéfices du management de la qualité ne seront pas ruinés par les activités d'officines douteuses.

Les travaux menés sur cette proposition ont principalement pris en compte les demandes et le contexte européens. Parallèlement, il est apparu que des démarches et expériences similaires se développaient au niveau international. Ce chapitre s'ouvre donc sur une brève analyse des expériences et des initiatives internationales utile pour la rédaction de cette partie du rapport. Il esquisse ensuite un système d'examen par les pairs, fondé sur le principe de subsidiarité et les références européennes pour les agences de management externe de la qualité. Ce schéma général conduit ensuite à présenter le registre des agences de management externe de la qualité opérant en Europe. L'examen par les pairs et la conformité des agences aux références européennes jouent un rôle crucial dans la structure de ce registre. Enfin, il est proposé de créer un Forum consultatif européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur.

#### Contexte international

L'Europe n'est pas la seule région du monde où des progrès se font dans le domaine du management de la qualité de l'enseignement supérieur. Cette section décrit quelques expériences et initiatives menées par des organismes comme l'INQAAHE, l'IAUP, le *Council for Higher Education Accreditation (CHEA)* aux États-Unis, l'OCDE et l'UNESCO. Leurs travaux en matière de management de

la qualité ont été utiles pour la rédaction de ce rapport. Même si ces expériences n'apparaissent pas directement au travers de recommandations spécifiques, quelques éléments importants au plan international en sont présentés ci-après, en relation avec les recommandations de ce chapitre.

La mise en évidence de la qualité et des bonnes pratiques des agences d'évaluation est à l'ordre du jour depuis de nombreuses années. En 1999, l'INQAAHE a discuté l'idée d'un label qualité pour les agences de management externe de la qualité, idée qui avait été émise à l'origine par l'IAUP afin de répondre aux besoins des établissements à la recherche d'agences qualifiées pour tenir le rôle d'évaluateur externe. Le label qualité s'est heurté à une opposition générale et l'INQAAHE a donc reporté son attention sur la formulation de critères de bonnes pratiques pour les agences. Il en est résulté une gamme de principes qui présentent des dénominateurs communs de bonnes pratiques, tout en reconnaissant la diversité internationale des agences en termes de missions et de contextes historico-culturels.

Le travail fait par le CHEA en termes de recommandations pour l'examen par les pairs des agences est pertinent. Le CHEA est un organisme non-gouvernemental qui rassemble en son sein des agences d'accréditation régionales, spécialisées, nationales ou professionnelles des États-Unis. Les organismes d'accréditation qui souhaitent être reconnus par le CHEA doivent démontrer qu'ils respectent les critères de reconnaissance du CHEA ; ils doivent promouvoir la qualité universitaire, faire preuve de leur capacité à rendre compte, encourager l'amélioration, utiliser des procédures adaptées, démontrer qu'ils vérifient régulièrement leurs pratiques d'accréditation et qu'ils disposent de ressources suffisantes. Le CHEA va proposer que ses membres entreprennent ladite procédure de reconnaissance tous les six ans. Il y a des ressemblances fondamentales et une compatibilité certaine entre l'approche du CHEA et les propositions émises dans ce rapport, par exemple pour ce qui est des examens cycliques. Néanmoins le présent rapport a donné priorité à un aspect différent du management de la qualité des agences.

Une autre initiative a été prise conjointement par l'UNESCO et l'OCDE pour élaborer des lignes directrices pour la recherche de la qualité dans l'enseignement supérieur transnational. Ces lignes directrices seront finalisées au cours de l'année 2005, mais leur ébauche a déjà mis en lumière le contraste entre, d'une part, le besoin d'organiser l'internationalisation de l'enseignement supérieur et, d'autre part, le fait que les capacités nationales de management de la qualité se concentrent souvent exclusivement sur l'offre de formation nationale par des établissements nationaux. Il y a donc un défi à relever pour les systèmes de management de la qualité actuels pour mettre au point des méthodes et des mécanismes qui concerneront les prestataires de formations et les programmes étrangers en sus des prestataires de formations et programmes nationaux, afin de tirer le plus grand bénéfice et de limiter les éventuels désagréments de l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Les lignes directrices proposées par l'OCDE et l'UNESCO recommandent que les agences d'évaluation et d'accréditation s'assurent que leurs dispositions en termes de management de la qualité prennent en compte les établissements ou prestataires étrangers ainsi que ceux qui sont à but lucratif, de même que les systèmes d'enseignement à distance et les autres modes non-traditionnels d'offre éducative. Cependant, la procédure d'élaboration des lignes directrices met en évidence que cette prise en compte des prestataires étrangers par les agences nationales nécessiterait, dans la plupart des cas, des modifications des législations nationales et des procédures administratives.

Le présent rapport reconnaît l'importance et les implications de l'internationalisation pour le management de la qualité des établissements d'enseignement supérieur. Bien qu'il ait paru prématuré d'inclure une référence spécifique à l'internationalisation dans les références européennes pour le management externe de la qualité proposées ici, la proposition de registre européen inclut

explicitement les agences extra-européennes opérant en Europe de même que des agences européennes ayant des activités transnationales.

Le processus européen en cours est tout à fait en phase avec les recommandations OCDE/UNESCO qui préconisent que les agences devront soutenir et renforcer les réseaux qui existent déjà aux niveaux régional et international.

## Examen cyclique des agences

Le management de la qualité externe de l'enseignement supérieur en Europe est un domaine encore relativement neuf. Mais on peut considérer comme un élément de maturité grandissante des agences ces dernières années leur intérêt manifeste pour l'amélioration de leur crédibilité par l'accent mis sur le management externe et interne de leur propre qualité. Le management de la qualité des agences fut le thème d'un atelier ENQA en février 2003 à Sitges (Espagne). Les participants ont évoqué les expériences menées par des agences d'évaluation et l'une des conclusions de cet atelier fut la recommandation à l'ENQA de travailler en faveur de la réalisation des examens cycliques des agences membres. De fait, le mandat de Berlin est parvenu à l'ENQA alors que la discussion relative à l'examen des agences d'évaluation et d'accréditation était déjà lancée en son sein et faisait l'objet de réunions du groupe "E4".

Dans ce rapport, il est recommandé que chaque agence européenne se soumette à un examen externe cyclique de ses activités et de ses méthodes au moins tous les cinq ans. Les résultats devront être publiés dans un rapport qui fera état du degré de conformité de l'agence avec les références européennes pour le management de la qualité des agences d'évaluation et d'accréditation (chapitre 2, partie 3).

Le paysage des prestataires et opérateurs de management externe de la qualité de l'enseignement supérieur au sein de l'EEES sera, sans aucun doute, plus compliqué dans le futur. Il est donc important que ceux qui ne sont pas membres de l'ENQA soient pris en compte dans les réflexions sur le management de la qualité des agences. Il est plus important encore que les agences extra-européennes puissent, si elles le désirent, se mesurer à l'aune des références européennes. Par conséquent, les recommandations de ce rapport ne se limitent pas aux agences européennes reconnues nationalement et donc aux seuls membres présents ou potentiels de l'ENQA. Bien au contraire, les agences non-européennes mais qui opèrent en Europe, ou les agences européennes qui ne sont pas nationalement reconnues, doivent également être autorisées à se soumettre à un contrôle qui mesure leur conformité aux références européennes.

Les grands principes proposés pour les examens cycliques sont les suivants :

- les agences de management externe de la qualité établies et reconnues comme agences nationales par un État signataire de Bologne doivent être contrôlées sur une base nationale, dans le respect du principe de subsidiarité - même si elles opèrent également hors du territoire national. Ces agences nationales européennes peuvent, par ailleurs, opter pour des examens organisés par l'ENQA plutôt que pour des examens nationaux internes. Les examens des agences doivent prévoir une évaluation de leur conformité avec les références européennes pour le management de la qualité externe des agences ;
- les agences non établies dans - ni officiellement reconnues par - un État signataire de Bologne peuvent, de leur propre gré, demander à être contrôlées selon les références européennes ;

- les examens doivent suivre une procédure incluant une auto-évaluation, l'intervention d'un groupe d'experts indépendants et la publication d'un rapport.

L'examen externe doit normalement être déclenché au niveau national ou au niveau de l'agence. Les examens d'agence doivent normalement suivre les réglementations nationales, ou les démarches de management interne de la qualité mises en place par l'agence. Le présent rapport tient à rappeler avec force l'importance du respect du principe de subsidiarité : il est donc proposé que l'ENQA, pour ce qui est de ses propres membres, ne prenne l'initiative vis-à-vis d'une agence que si, au cours des cinq années écoulées, rien n'a été fait ni au niveau de l'agence en question, ni au niveau national. Si l'agence n'est pas membre de l'ENQA et que rien n'a été entrepris ni par l'agence elle-même, ni au niveau national, c'est au Comité du registre européen que reviendra l'initiative de l'examen.

Lorsque l'initiative d'un examen vient des autorités nationales, le champ de la mission peut être très large et comporter, par exemple, l'examen de la conformité de l'action de l'agence avec ses missions nationales. Mais l'élément central de cette proposition est que les examens - qu'ils soient décidés au niveau de l'agence, du pays ou de l'ENQA - doivent toujours explicitement examiner le degré de conformité des agences avec les références européennes pour les agences d'évaluation ou d'accréditation. L'assemblée générale de l'ENQA de novembre 2004 a décidé que les critères d'adhésion à l'ENQA doivent être en conformité avec les références européennes. De ce fait, l'examen d'une agence révélera non seulement son degré de conformité vis-à-vis des références européennes, mais aussi son degré de conformité avec les critères d'adhésion à l'ENQA.

Enfin, le rapport insiste sur le fait que l'implication d'experts internationaux ayant les qualités et expériences requises contribuera de manière bénéfique au processus de l'examen.

Le suivi de l'examen cyclique doit être d'abord et surtout de la responsabilité des autorités nationales ou des responsables de l'agence et, bien sûr, de l'agence elle-même. L'ENQA ne jouera un rôle dans le suivi que dans le cas d'agences membres pour lesquelles elle doit certifier, en fonction des résultats de l'examen, le degré auquel elles satisfont les références européennes du management externe de la qualité des agences. Si tel n'est pas le cas, le règlement de l'ENQA spécifiera les implications.

Un exemple illustrant une procédure d'évaluation externe d'une agence est présenté en annexe de ce rapport.

## **Registre des agences d'évaluation opérant en Europe**

L'ENQA s'est engagé, avant la rencontre des ministres à Berlin en 2003, à établir, en coopération avec les partenaires concernés, un registre des agences d'évaluation publiques, privées ou thématiques, opérant en Europe ou prévoyant de le faire.

Le registre intéressera les établissements d'enseignement supérieur et les gouvernements dans la mesure où il leur permettra d'identifier les agences d'évaluation professionnelles et dignes de foi opérant en Europe. La complexité du problème de la reconnaissance des diplômes étrangers justifie au premier chef cet intérêt. Les procédures de reconnaissance seraient renforcées s'il était facile

d'apprécier dans quelle mesure les prestataires sont eux-mêmes évalués par des agences reconnues. Par ailleurs, la possibilité devient de plus en plus grande, pour les établissements d'enseignement supérieur, de rechercher un management externe de la qualité auprès d'agences étrangères. Les établissements pourraient bien sûr y être aidés s'ils pouvaient identifier des agences qualifiées grâce à un registre fiable.

L'aspect le plus important du registre serait donc sa valeur d'information pour les établissements et les autres parties prenantes, et il pourrait être un outil très précieux pour la transparence et la comparabilité des agences d'évaluation.

Le registre doit faire apparaître le degré de conformité des agences entrantes avec les références européennes. Mais il convient de souligner que le but de ce rapport n'est pas de faire du registre un instrument de classement.

Le registre doit être ouvert aux candidatures de toutes les agences offrant leurs services en Europe, y compris celles qui opèrent depuis des pays extra-européens ou celles qui ont une base transnationale ou internationale. Les agences seront réparties dans les différentes sections du registre selon qu'elles sont examinées par des pairs ou pas, qu'elles sont en conformité avec les références européennes ou pas, et qu'elles opèrent strictement au niveau national ou au niveau transnational.

Le registre pourrait être organisé de la manière suivante :

**Section 1 :** agences soumises à un examen par les pairs, réparties selon les catégories suivantes :

- agences nationales européennes qui ont été contrôlées et satisfont à toutes les références européennes des agences d'évaluation ;
- agences nationales européennes qui ont été contrôlées, mais ne satisfont pas à toutes les références européennes des agences d'évaluation ;
- agences non reconnues nationalement et extra-européennes qui opèrent en Europe, qui ont été contrôlées et satisfont à toutes les références européennes des agences d'évaluation ;
- agences non reconnues nationalement et non-européennes qui opèrent en Europe, qui ont été contrôlées mais ne satisfont pas à toutes les références européennes des agences d'évaluation.

**Section 2 :** agences non contrôlées :

- agences européennes nationalement reconnues, agences non nationalement reconnues et extra-européennes qui n'ont pas été contrôlées et qui sont, par conséquent, listées d'après des informations obtenues grâce à leur dossier de candidature pour l'inscription dans le registre.

Présentée sous forme de tableau, la structure du registre se présente comme suit :

Structure proposée pour le registre		Contrôlées		Non contrôlées
		Conformes aux références européennes	Non conformes aux références européennes	
Agences européennes nationalement reconnues	Activités nationales			
	Activités trans-nationales			
Agences européennes non-nationalement reconnues				
Agences extra-européennes opérant en Europe				

Un Comité du Registre européen décidera des admissions dans le registre européen. Le Comité prendra comme critère la conformité de l'agence avec les références européennes pour les agences d'évaluation et d'accréditation identifiées lors de l'examen cyclique comme critère de répartition dans le registre. D'autres critères prenant en compte la diversité des systèmes d'enseignement supérieur pourraient être développés.

Le Comité devra être une structure légère, non bureaucratique, comptant neuf membres nommés par l'EURASHE, l'ESIB, l'EUA, l'ENQA et des organismes représentant les employeurs européens, les syndicats et les autres organisations professionnelles, des représentants des gouvernements. Ces membres agiront en leur nom propre et non en tant que représentant des organisations qui les nomment. L'ENQA assurera le secrétariat du Comité, qui se réunira au moins deux fois par an.

L'une des premières tâches du Comité du registre européen sera de définir de manière formelle qui est responsable du registre.

Une autre tâche urgente pour le Comité sera d'instaurer une procédure d'appel indépendante et digne de foi pour garantir les droits des agences dont la demande d'inscription aura été rejetée ou qui contesteront leur positionnement dans le registre. Ce système d'appel doit être un élément du protocole que le Comité devra rédiger dès qu'il sera opérationnel.

## Forum consultatif européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur

Depuis la réunion de Prague en 2001, le groupe "E4", composé de l'ENQA, l'EUA, l'ESIB et l'EURASHE, s'est réuni régulièrement pour discuter des vues respectives de ses membres sur le processus de Bologne et la qualité européenne dans l'enseignement supérieur. Depuis la réunion de Berlin en 2003, les réunions du groupe "E4" se sont concentrées sur la mise en oeuvre du mandat qui leur a été confié par les ministres quant au management de la qualité de l'enseignement supérieur.

Cette coopération au niveau européen s'est montrée efficace. Les quatre associations ont décidé, d'un commun accord, de la création, à partir du groupe "E4", d'un Forum consultatif européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur. La création de ce forum concrétisera en fait l'actuelle collaboration qui existe déjà entre l'ENQA, l'EUA, l'EURASHE et l'ESIB, et l'établira de manière durable. Le forum aura en premier lieu, un rôle consultatif et de conseil pour les principales parties prenantes européennes et conservera les dispositions présentes par lesquelles les quatre organisations financent leurs propres dépenses et participations, sans création d'une nouvelle structure administrative. À plus long terme, le forum devra également accueillir des représentants du monde économique.





## 4 - Perspectives et défis à relever

Ce rapport rassemble des propositions et des recommandations émises et approuvées par les principaux acteurs européens du domaine du management de la qualité dans l'enseignement supérieur. L'existence même de ce rapport témoigne de l'atteinte d'une compréhension partagée dans un domaine où une telle compréhension pourrait apparaître, par essence, improbable, étant donné les différents intérêts en jeu. Les propositions offrent une transparence accrue, plus de sécurité et d'information sur l'enseignement supérieur en direction des étudiants et, plus généralement, de la société. Elles offrent également aux établissements d'enseignement supérieur des moyens de reconnaissance et de renforcement de leur crédibilité, et la possibilité de démontrer leur volonté d'assurer un haut niveau de qualité dans un environnement de plus en plus compétitif et en proie au doute. Les propositions permettent aux agences d'évaluation d'améliorer leur propre qualité et leur crédibilité, et les relient de manière plus productive à une plus large communauté professionnelle européenne.

Ces propositions resteront cependant lettre morte si elles ne sont pas accompagnées d'une réelle stratégie de mise en oeuvre. Si elles sont approuvées par les ministres à Bergen, il faudrait immédiatement commencer à mettre en place certains éléments-clés de ce rapport. Le registre des agences d'évaluation doit pouvoir exister fin 2005 et être prêt à travailler en 2006<sup>f</sup>. Le secrétariat de l'ENQA a prévu les ressources nécessaires à cette fin. À la suite de la réunion des ministres, l'ENQA prendra les initiatives concrètes nécessaires pour l'établissement du Comité du Registre européen. Le Comité commencera son travail en définissant de manière formelle le responsable du registre et en rédigeant un projet de protocole fondé sur les travaux préliminaires de l'ENQA du printemps 2005. Le premier examen cyclique devrait avoir lieu au cours de l'année 2005.

Le Forum consultatif européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur doit aussi faire l'objet d'une action rapide. Les résultats de la réunion des ministres à Bergen et l'établissement de ce forum seront donc le thème principal des prochaines réunions entre l'ENQA et ses partenaires du groupe "E4" en juin 2005. La future coopération avec d'autres parties prenantes déterminantes, comme les représentants du marché du travail, sera également un sujet de discussion. L'ENQA a aussi prévu une rencontre avec les autres réseaux européens de management de la qualité avant son assemblée générale de septembre 2005.

Que certaines des propositions de ce rapport puissent être rapidement concrétisées ne signifie pas que les autres le seront aussi facilement. L'adoption, par les organismes et agences, des références de management interne et externe de la qualité prendra plus de temps car elle dépendra de la volonté de changement et de développement des États signataires dont les systèmes d'enseignement supérieur sont puissants et établis depuis longtemps. Les références proposées pour le management interne de la qualité seront un défi pour certains établissements d'enseignement supérieur, en particulier si leur tradition de management de la qualité est récente et en évolution, ou si l'attention portée aux besoins des étudiants et à la préparation à leur entrée dans la vie active ne fait pas partie de la culture institutionnelle. De même, les références pour le management externe de la qualité et pour les agences

---

<sup>f</sup> **Note du traducteur :** À la date de publication de cette traduction (janvier 2006), le groupe "E4" n'a pas encore abouti à une proposition opérationnelle.

d'évaluation elles-mêmes impliquent que tous les participants, en particulier les agences, s'auto-évaluent soigneusement et mesurent leurs pratiques à l'aune des attentes européennes. La nouvelle procédure d'examen cyclique tombera à point nommé. L'acceptation générale des références ne sera possible que lorsque les bénéfices de leur adoption apparaîtront évidents.

L'EEES fonctionne sur la base de la responsabilité nationale de chaque système d'enseignement supérieur, ce qui implique l'autonomie en matière de management externe de la qualité. De ce fait, ce rapport n'est pas, et ne peut pas être, prescriptif mais fait des recommandations et des propositions dans un esprit de respect mutuel entre professionnels : les experts issus des établissements d'enseignement supérieur, dont les étudiants, les ministères, les agences d'évaluation et d'accréditation. Certains des États signataires voudront peut-être inclure les références et les procédures d'examen dans leur cadre législatif ou administratif. Il se peut que d'autres souhaitent réfléchir davantage à l'opportunité d'agir ainsi, pesant les avantages du changement et les forces du *statu quo*. Le Forum consultatif européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur qui est proposé devrait s'avérer le lieu idéal pour discuter, débattre et tirer des enseignements des idées nouvelles, des expériences des autres systèmes, et des différences et ressemblances des expériences nationales.

En bref, l'ENQA, ses partenaires du groupe "E4" et les autres parties prenantes seront confrontés à une charge de travail considérable et stimulante pour les années à venir. De plus, le présent rapport dit clairement que la réalisation de ses objectifs propres n'épuise pas la réalisation des objectifs de Bologne en termes de management de la qualité dans l'espace européen. Il reste encore beaucoup à faire pour que soient respectées les recommandations du rapport et confortée la culture de qualité requise, tant au sein des établissements d'enseignement supérieur qu'au sein des agences d'évaluation et d'accréditation. Le mouvement lancé par le mandat de Berlin va nécessiter attention continue et souplesse s'il doit donner une dimension européenne pleinement fonctionnelle au management de la qualité au sein de l'EEES.

Un espace européen de l'enseignement avec en son sein des établissements d'enseignement supérieur forts, autonomes et efficaces, avec une conscience aiguë de l'importance de la qualité et des références, de bons examens par les pairs, des agences d'évaluation dignes de foi, un registre efficace et une coopération croissante avec les autres parties prenantes - comme les employeurs - est maintenant possible. Les propositions de ce rapport seront des étapes importantes pour faire de cette vision une réalité.

## **Annexe :**

# **Examen cyclique des agences d'évaluation<sup>4</sup> : un modèle théorique possible**

Le modèle présenté ci-après est l'exemple d'un examen externe d'une agence d'évaluation. Il s'agit d'un exemple de démarche envisageable destinée à vérifier la conformité des agences d'évaluation avec les références européennes. Cependant, l'attention est attirée sur le fait que l'objectif est pédagogique et général. Par conséquent, le niveau de précision est élevé et, très probablement, plus élevé que nécessaire lors de l'examen par les pairs d'une agence donnée. La procédure présentée ici ne doit donc en aucun cas être perçue comme une référence en tant que telle. En outre, le terme "évaluation" est utilisé dans cet exemple pour parler des objectifs et des processus. Les termes d'accréditation ou d'audit auraient tout aussi bien pu être utilisés.

Le processus comprend les étapes suivantes :

- la formulation des termes de référence et du protocole de l'examen ;
- la désignation et nomination des experts ;
- l'auto-évaluation par l'agence ;
- la visite sur place ;
- le rapport.

## **1 - Les termes de référence**

Ils doivent mettre en évidence les objectifs de l'examen en termes de perspectives et d'intérêts pour les autorités, les parties prenantes et l'agence elle-même. Toutes les activités et opérations menées par l'agence doivent être concernées de manière telle qu'il apparaisse clairement qu'il n'y a pas "d'agenda caché".

## **2 - L'auto-évaluation**

### **2.1 Documentation nécessaire à l'examen, à fournir par l'agence**

Un certain nombre d'éléments d'information pertinents sont nécessaires pour comprendre le contexte dans lequel travaille l'agence. Cette section doit inclure :

---

<sup>4</sup> La forme de l'annexe s'apparente à celle qui a récemment été présentée dans un projet de reconnaissance mutuelle des agences d'évaluation des pays nordiques.

### **2.1.1 Une brève description du système national d'enseignement supérieur, comprenant :**

- la structure des diplômes ;
- la structure institutionnelle ;
- les procédures et parties concernées par l'élaboration de nouveaux sujets, programmes et établissements ;
- les autres procédures de management de la qualité ;
- le statut des établissements d'enseignement supérieur par rapport à l'État.

### **2.1.2 Un bref historique de l'agence considérée et de l'évaluation de l'enseignement supérieur en général :**

- la définition de la mission ;
- origine de l'agence (gouvernement, établissements d'enseignement supérieur, autres) ;
- la description du cadre légal et des autres aspects réglementaires concernant l'agence (par exemple, lois, décrets, circulaires ministérielles, ...) ;
- le financement de l'agence ;
- le pouvoir de saisine quant à la décision d'évaluation ;
- l'organisation interne de l'agence (notamment procédures de désignation et composition du Bureau, du Conseil, ...) ;
- les responsabilités de l'agence autres que celles relatives à l'évaluation de l'enseignement supérieur ;
- les activités internationales de l'agence, tant les accords officiels que les autres activités, comme la participation à des conférences, des groupes de travail ou des échanges de personnel ;
- le rôle de l'agence dans le suivi des évaluations en termes de conséquences et de sanctions.

## **2.2 Démarches de management externe de la qualité effectuées par l'agence**

L'agence doit démontrer qu'elle entreprend régulièrement des démarches de management externe de la qualité des établissements ou des programmes d'enseignement supérieur. Ce management externe de la qualité peut comporter l'évaluation, l'accréditation, le contrôle, l'audit ou l'expertise. Ces activités sont au coeur des fonctions de l'agence. Par "régulièrement" il faut comprendre que les évaluations sont planifiées selon une procédure systématique et que plusieurs démarches d'évaluation de la qualité ont été réalisées pendant les deux dernières années.

Cette démonstration doit comprendre :

- une description du champ méthodologique de l'agence ;
- le décompte des opérations d'évaluation menées et le nombre d'établissements évalués.

## **2.3 Méthodes d'évaluation appliquées par l'agence**

### **2.3.1 Documentation générale**

La description du déroulement d'une évaluation et d'autres questions fondamentales sont nécessaires pour déterminer si l'agence travaille dans la transparence. Cette description doit comprendre :

- les procédures d'information et de communication avec les établissements évalués ;
- la stratégie de l'agence à l'égard de la participation des étudiants ;
- les procédures relatives à l'établissement de termes de référence ou d'objectifs opérationnels d'une évaluation donnée ;
- le cadre de l'évaluation (critères prédéfinis, textes légaux, résultats de procédures de comparaison par discipline, normes professionnelles, objectifs de l'établissement évalué) ;
- le degré de flexibilité des méthodes en fonction de la spécificité des examens conduits.

### **2.3.2 Méthodes**

Un document démontrant que les méthodes de l'agence sont prédéfinies et publiques, les résultats de l'examen sont publics.

Les méthodes comprennent :

- l'auto-évaluation ou une procédure équivalente mise en œuvre par l'établissement, ou le programme, qui fait l'objet de l'évaluation ;
- une évaluation externe par un collège d'experts et des visites sur place organisées par l'agence ;
- la publication des résultats dans un rapport public.

L'agence peut également élaborer et utiliser des méthodes différentes conçues et mises en œuvre en fonction d'objectifs spécifiques.

Les décisions et les rapports de l'agence doivent être cohérents en termes de principes et d'exigences, même s'ils émanent de groupes différents.

Si l'agence prend des décisions d'évaluation, il existe un système d'appel. Ce dispositif est mis en place en fonction des besoins des agences.

Si l'agence émet des recommandations ou prend des décisions conditionnelles, il existe une procédure de suivi pour vérifier les résultats.

### **2.3.3 Une description du rôle du groupe d'experts externes**

Cette description doit inclure :

- les procédures de désignation et de nomination des experts, avec les critères utilisés pour les experts internationaux et les représentants des parties prenantes, comme les employeurs ou les étudiants ;
- les méthodes d'information et de formation des experts ;
- les réunions des experts : nombre, objet et agenda en fonction de l'ensemble du processus d'évaluation ;
- la répartition du travail entre l'agence et les experts ;
- le rôle du personnel de l'agence dans les évaluations ;
- les conditions dans lesquelles sont identifiés et désignés le (ou les) membre(s) de l'agence responsable(s) de l'évaluation.

### **2.3.4 Documentation**

Plusieurs exposés sur les procédures de collecte de documentation de l'agence sont nécessaires pour définir les procédures relatives à l'auto-évaluation de l'agence et aux visites sur place :

#### *2.3.4.1 Un exposé sur les procédures relatives à l'auto-évaluation*

Il doit comprendre :

- la description du contenu du guide fourni par l'agence ;
- les conseils fournis par l'agence sur la mise en oeuvre de la procédure ;
- les pré-requis quant à la composition de l'équipe d'auto-évaluation, y compris le rôle des étudiants ;
- l'information et la formation des équipes d'auto-évaluation ;
- la durée dévolue à la réalisation de l'auto-évaluation.

#### *2.3.4.2 Un exposé sur les procédures relatives à la visite de site*

Il doit inclure :

- les questionnaires et les protocoles d'entretien ;
- les principes de la sélection des participants et des interviewés (par catégorie, ou participants particuliers) ;
- les éléments déterminant la durée de la visite ;
- le nombre et la durée moyenne des rencontres ;
- les comptes rendus des rencontres (interne/externe, procès-verbaux, relevés, etc.) ;
- les méthodes de travail du groupe externe d'experts.

#### *2.3.4.3 Les rapports*

La documentation doit inclure les informations suivantes :

- l'objet du rapport ;
- la procédure d'élaboration du rapport (personnel de l'agence ou experts) ;
- le format du rapport (conception et longueur) ;
- le contenu du rapport (description complète, ou seulement analyse/recommandations) ;
- le dispositif de prise en compte des réactions des acteurs évalués au rapport préliminaire ;
- la publication des procédures et de la politique (par exemple, utilisation des médias...) ;
- le suivi immédiat (séminaires, conférences...) ;
- les activités de suivi à long terme (par exemple, évaluation ou visite de suivi).

#### **2.3.5 Procédure d'appel**

L'agence doit présenter sa procédure d'appel à l'encontre de ses décisions et montrer en quoi cette procédure est adaptée aux besoins de l'agence. Cette documentation doit montrer la mesure dans laquelle ce système d'appel est basé sur une audition donnant aux évalués les moyens de commenter et de remettre en cause les résultats de l'évaluation. En fait, l'agence doit démontrer que le système d'appel permet aux évalués de donner leur opinion sur les résultats de l'évaluation.

#### **2.4 Documentation complémentaire**

La documentation complémentaire doit présenter l'utilisation des enquêtes, des statistiques ou des autres formes de documentation qui ne sont pas mentionnées par ailleurs. Cette documentation doit être rendue publique.

## **2.5 Procédures de management interne de la qualité des agences**

L'agence doit montrer qu'elle dispose des mécanismes de management interne de la qualité conformes à ceux qui sont stipulés dans les références européennes pour les agences d'évaluation.

## **2.6 Réflexions finales**

Une analyse des forces, des faiblesses, des occasions à saisir et des menaces est indispensable, afin de montrer la capacité de l'agence à s'adapter à de nouvelles demandes ou tendances et à améliorer continuellement son travail, tout en maintenant un cadre méthodologique et de gouvernance solide et digne de foi.

# **3 - Lignes directrices pour le groupe d'évaluateurs externes**

Ces lignes directrices décrivent les attentes vis-à-vis du groupe d'évaluateurs externes. Elles comprennent des explications sur :

- la désignation et l'organisation générale ;
- la visite sur place ;
- l'élaboration du rapport.

Comme il est précisé plus haut, une agence en voie d'être évaluée doit fournir une auto-évaluation selon les lignes directrices fournies. L'auto-évaluation doit être adressée au groupe d'évaluateurs au moins un mois avant la visite.

## **3.1 Désignation des évaluateurs externes**

Cette section concerne la désignation des experts chargés de l'évaluation. Le groupe d'experts doit comprendre :

- un ou deux experts en management de la qualité (internationaux) ;
- un représentant d'un établissement d'enseignement supérieur (national) ;
- un membre étudiant (national) ;
- une autre partie prenante (par ex. un employeur, national).

L'un d'entre eux devra être élu président du groupe des évaluateurs externes.

Il est souhaitable que le groupe s'adjoigne une personne faisant office de secrétaire, indépendante de l'agence.

La désignation des experts peut être le fait des agences, des parties prenantes ou des autorités locales, mais, pour garantir une évaluation crédible et digne de foi, il est essentiel que cette désignation soit confiée à un organisme autre que l'agence concernée. Cette tierce partie pourrait, par exemple, être l'ENQA ou une agence non concernée par la procédure. La désignation des experts doit se fonder sur une déclaration de leur indépendance. Mais l'agence évaluée doit pouvoir faire des observations sur la composition finale du groupe.

### **3.2 Visite sur place**

Il doit y avoir un protocole pour les visites sur place. Il peut être envisagé comme suit.

Il est recommandé que la visite dure deux à trois jours, comprenne la préparation et le suivi, en fonction de la connaissance préalable que peut avoir le groupe d'experts de l'agence évaluée et de son contexte. Le groupe se réunit la veille de la visite et définit les thèmes d'expertise. Le but de la visite est de valider l'auto-évaluation. Les guides d'entretien devront être conçus dans cette perspective.

La visite peut comprendre des réunions séparées avec des membres du bureau de l'agence, de la direction, le personnel, des experts, les responsables ou les principales parties prenantes et des représentants des établissements évalués (gestionnaire et membres des comités d'auto-évaluation).

### **3.3 Préparation du rapport**

En plus de répondre aux termes de référence, le rapport doit souligner de manière précise la conformité des agences d'évaluation aux références européennes, comme cela est spécifié dans le protocole d'auto-évaluation, ainsi que mettre l'accent sur des recommandations possibles pour des progrès à faire.

Après la visite, le groupe d'experts externes, assisté par le/la secrétaire, élaborera le rapport. La version finale doit être adressée à l'agence évaluée pour la vérification d'éventuelles erreurs factuelles.



## Liste des sigles

CEE Network	<i>Central and Eastern European Network</i>
CHEA	<i>Council for Higher Education Accreditation (USA)</i>
CNÉ	Comité national d'évaluation
DRIC	Direction des relations internationales et de la coopération
ECA	<i>European Consortium for Accreditation</i>
EEES	Espace européen de l'enseignement supérieur
EHEA	<i>European Higher Education Area</i>
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
ESIB	<i>National Unions of Students in Europe</i>
EUA	<i>European University Association</i>
EURASHE	<i>European Association of Institutions in Higher Education</i>
IAUP	<i>International Association of University Presidents</i>
INQAAHE	<i>International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education</i>
MENESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
NOQA	<i>Nordic Quality Assurance Network</i>
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
TEEP	<i>Transnational European Evaluation Project</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organisation</i>



*Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNÉ a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNÉ dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.*

*Le CNÉ comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.*

**Comité national d'évaluation  
43 rue de la Procession  
75015 PARIS  
[www.cne-evaluation.fr](http://www.cne-evaluation.fr)**