

Développer l'Assurance Qualité Interne pour une culture qualité

Table des matières

I.	Introduction.....	Error! Bookmark not defined.
II.	Assurance Qualité Interne et Culture de Qualité.....	Error! Bookmark not defined.
III.	Assurance Qualité Interne: Le Processus	Error! Bookmark not defined.
IV.	Assurance Qualité Interne: Les Outils.....	Error! Bookmark not defined.
V.	Assurance Qualité Interne: Les Premières Etapes.....	Error! Bookmark not defined.
VI.	Etat des lieux dans le secteur de l'enseignement supérieur libanais concernant les questions d'Assurance Qualité	14
VII.	Conclusions	Error! Bookmark not defined.
VIII.	Références.....	Error! Bookmark not defined.

I. Introduction

Assurer la qualité des programmes et des institutions de l'enseignement supérieur rend l'utilisation des normes extensive. Le respect des normes rend le processus transparent et donc indépendant, ce qui garantit la confiance nécessaire pour réussir des évaluations ainsi que l'assurance de la qualité. C'est également un moyen de définir les priorités dans un système spécifique. La définition de normes dessine une hiérarchie dans les aspects qui doivent être pris en considération lors de l'examen de la qualité.

L'Europe a déployé de grands efforts pour définir un ensemble de standards et des lignes directrices pour l'assurance qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur. La dernière mise à jour a été publiée en mai 2015[1]. Dans ce document de référence, les normes européennes et les lignes directrices (ESG), trois classes de standards sont identifiées comme suit:

- assurance qualité interne,
- assurance qualité externe,
- organismes d'assurance qualité.

L'assurance qualité interne (AQI) est l'un des trois piliers d'un système d'assurance qualité. Elle est au cœur de la culture qualité. L'assurance qualité interne concerne les institutions elles-mêmes, elle est donc centrale dans le développement d'une culture qualité en leur sein. Elle est conçue par l'institution, part de son profil et ses caractéristiques pour répondre au mieux à ses besoins spécifiques. L'AQI est également essentielle pour répondre de manière adéquate au processus d'assurance qualité externe qui se situe au niveau du système de l'enseignement supérieur. En d'autres termes, les processus d'assurance qualité interne et externe sont complémentaires et nécessaires pour parvenir à une culture qualité dans un système d'enseignement supérieur et dans chacune de ses institutions.

Le besoin de développer une culture qualité s'est fait sentir au Liban depuis une vingtaine d'années. Plusieurs institutions ont été capables de développer leurs propres processus internes de qualité. Certaines sont allées plus loin se soumettant à une évaluation externe et une accréditation par des agences internationales. Au niveau national, plusieurs projets, principalement des projets européens tels que Tempus ou autres, ont été lancés et ont introduit les concepts de qualité tant au niveau institutionnel qu'au niveau externe. Le dernier en date est le projet Tempus – TLQAA [2], qui a réussi à proposer des composantes pour un éventuel système d'AQ externe. Ce projet a également conduit une évaluation pilote dans laquelle ont participé plusieurs universités libanaises en se soumettant à une évaluation menée par des comités d'experts formés dans le cadre de ce projet. Le projet Tempus - TLQAA avait aussi pour but de favoriser le vote de la loi pour la création d'une Agence d'AQ libanaise. Dans l'intervalle, le Parlement a voté la loi de réglementation de l'enseignement supérieur et de l'enseignement supérieur privé, qui affirme le besoin d'une agence d'assurance qualité nationale ainsi que l'importance du processus d'assurance qualité interne.

Dans ce contexte, l'équipe Erasmus + HERE (Higher Education Reform Experts) au Liban, a organisé en collaboration avec la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES) et le projet Tempus – TLQAA, un séminaire sur l'assurance qualité interne en avril 2013, dans les locaux de l'administration de l'Université Libanaise. Une demande d'organiser un séminaire pratique sur l'AQI a été formulée depuis, par la DGES et autres dont le groupe TLQAA.

Le séminaire proposé présente un aperçu des concepts et outils de l'AQI, ainsi que des expériences libanaises. Il comprend des ateliers de travail au sein desquels les participants se pencheront sur les questions liées au développement de l'AQI en particulier et de la culture de qualité en général.

Pour ce séminaire qui se tiendra le 5 Octobre 2015 l'équipe HERE a reçu le soutien d'Erasmus+ - SPHERE et de l'UNESCO, qui ont assuré une mission-d'assistance technique.

Ce document vise à fournir des informations concernant le développement de processus et systèmes d'assurance qualité interne. Il sert de référence pour le séminaire et fournit des orientations pour les établissements d'enseignement supérieur libanais qui souhaitent entreprendre ou poursuivre le processus d'assurance qualité interne d'AQI. Il comprend plusieurs rubriques. La rubrique II est consacrée à la relation entre AQI et culture de qualité. La rubrique III présente le processus d'AQI en général. La rubrique IV est consacrée à la présentation d'outils pour l'AQI. La rubrique V présente les premières étapes de ce processus, qu'il est important de bien identifier. Quelques conclusions sont proposées à la fin de ce document.

II. Assurance Qualité Interne et Culture de Qualité

“Quality is not an act. It is a habit.”

Aristotle

“Quality is doing the right thing when no one is looking.”

Henry Ford

Le fait qu’Aristote discute de la "Qualité" montre bien la dimension philosophique de celle-ci. C’est une habitude pour lui ; une habitude est une procédure répétitive qui s’applique automatiquement. Cependant, pour devenir une habitude, une procédure doit avoir prouvé qu'elle est saine pour suffisamment longtemps. Pour Ford, "Qualité" est associée à ce qui est «juste». Cette dimension culturelle et humaine de la qualité fait que plusieurs experts préfèrent parler de la culture de qualité. Par conséquent, l'objectif ultime de tout processus qualité est de créer une culture qualité. Cela est encore particulièrement vrai dans l'enseignement supérieur, un secteur au centre de développement socio-économique.

Il n'y a pas de définition commune de la "qualité" ou de la "culture qualité". Le projet "culture de qualité" de l’association des universités européennes (EUA) a beaucoup étudié l'assurance de la qualité interne à partir d'une perspective de "culture qualité" [5][6]. Le projet a été mis en œuvre en deux phases avec des participants comme partenaires de plusieurs institutions d'enseignement supérieur européennes. Des résultats importants ont été obtenus. Néanmoins, aucun accord n’a été trouvé pour une définition unique de la "qualité" ou de la "culture qualité". Par contre, plusieurs caractéristiques ont été proposées pour essayer de dresser ce que l’on entend par ces deux termes. Il est utile de rappeler quelques-unes des questions qui ont été discutées et présentées dans le projet de l'EUA [6]:

- **Responsabilisation/autonomie:** *Reconnaissance des demandes pour une plus grande responsabilisation externe et une plus grande autonomie institutionnelle.*
- **Définition de la qualité:** *difficile de parvenir à une seule définition de la qualité qui pourraient s’appliquer à un groupe diversifié d’institutions, mais un consensus existe sur l’importance de la recherche d’une telle définition pour chaque institution.*
- **Culture qualité institutionnelle:** *une bonne compréhension de la nécessité d’intégrer la culture qualité au niveau institutionnel et avec des intervenants externes et d’assurer son large appropriation, ce qui implique un développement d’une culture qualité basé sur deux approches « top-down » et « bottom-up » et que le rectorat de l’institution doit fournir un leadership du processus plutôt qu’une simple gestion de ces questions.*
- **Structures d’amélioration de la qualité:** *une mise en garde à propos des structures internes de qualité qui pourraient devenir trop bureaucratiques, accompagnée d’une note qui insiste sur l’importance de la culture qualité.*

- **Approche de la culture qualité:** comparée à une approche punitive de la qualité une approche plutôt formative est plus constructive et conduirait à l'amélioration tandis qu'une approche punitive conduit à la conformité.
- **Relation entre culture qualité interne et externe:** l'accent est mis sur l'utilisation des résultats des évaluations internes afin de maintenir le niveau de motivation du personnel et des étudiants dans leurs engagements dans les processus qualité.
- **Rôle des étudiants dans la culture qualité:** une appréciation du rôle des étudiants et leur implication dans le processus qualité et dans la gouvernance des institutions.
- **Rôle des acteurs externes dans la culture qualité:** l'accent est mis sur le rôle que peuvent jouer les parties prenantes externes à l'égard du développement des établissements d'enseignement supérieur. Dans la phase II du projet EUA l'importance de considérer les limites de leur sphère d'influence est soulevée.

Responsabilité, Autonomie et Amélioration Continue

L'autonomie des institutions est cruciale pour le développement d'une culture qualité. Dans plusieurs pays, les ressources et programmes des institutions d'enseignement supérieur sont directement gérés par l'État. Dans un tel contexte, les possibilités des institutions se trouvent limitées pour définir et appliquer des politiques conduisant à l'élaboration d'une culture qualité. L'autonomie est ainsi ressentie comme une condition préalable pour développer une culture qualité. Toutefois, l'autonomie va souvent en paire avec la responsabilité et la reddition de comptes. La responsabilité envers la société et les parties prenantes externes peut être assurée par des processus de qualité. Cela a conduit au débat entretenu au sein de la communauté qualité autour de la responsabilisation versus l'amélioration continue. Un parallèle est souvent suggéré entre la responsabilité versus l'amélioration continue d'un côté et l'assurance qualité interne versus l'assurance qualité externe de l'autre côté. L'assurance qualité externe est souvent présentée comme responsable des questions de reddition de comptes, tout en laissant à l'assurance qualité interne le soin d'amélioration continue ("*fitness for purpose*").

Le régime précédent s'applique dans un large éventail de contextes. Cependant, le cas du Liban est tout à fait différent où les institutions sont largement autonomes. La nécessité de rendre des comptes pourrait être fortement ressentie parfois. Cependant, il est très difficile de mettre en place un tel système vu les ressources limitées fournies par l'État à l'enseignement supérieur historiquement privé. Par conséquent, même dans le modèle proposé pour l'assurance qualité externe tel que rédigé dans la loi actuellement au Parlement pour la création d'une agence libanaise d'assurance qualité, l'amélioration continue est le choix pour l'AQ externe. Cela a également été le cas dans le modèle convenu dans le cadre du projet Tempus-TLQAA [2] pour l'AQ externe au Liban. Il y a donc là une nette orientation vers l'amélioration continue et l'adéquation au but ("*fitness for purpose*").

Management de la Qualité et Leadership

La figure 1 est reproduite à partir de la référence [5]. Cette figure résume ce qui est compréhensible dans la culture qualité en associant la gestion de la qualité à l'engagement pour la qualité. Elle montre leur complémentarité dans l'élaboration d'une culture qualité. La gestion de la qualité semble être l'élément technocratique tandis que l'engagement pour la qualité est l'élément culturel. L'élément technocratique est nécessaire car il fournit les outils nécessaires pour le processus interne qualité tandis que l'élément culturel est essentiel pour assurer que les différentes composantes des institutions associent naturellement leurs efforts et leurs engagements pour la qualité. Ces deux éléments ne sont pas séparés mais seraient plutôt interactifs. Le premier est souvent associé à une approche top-down tandis que le second est plutôt proche d'une approche bottom-up. La figure indique bien que le processus top-down doit faciliter celui du bottom-up. Afin d'assurer une interaction fructueuse entre ces deux éléments, la communication et la participation sont nécessaires. En outre, un climat de confiance doit être développé et nourri. Il est à noter qu'un équilibre sensible et critique doit être trouvé entre ces deux éléments. En fait, une forte dimension technocratique rendrait l'ensemble du processus trop bureaucratique tandis qu'une dimension culturelle forte créerait des idées intéressantes mais sans application réelle dans la réalité institutionnelle. Seul un bon leadership de l'institution d'enseignement supérieur peut assurer et gérer soigneusement un tel équilibre critique.

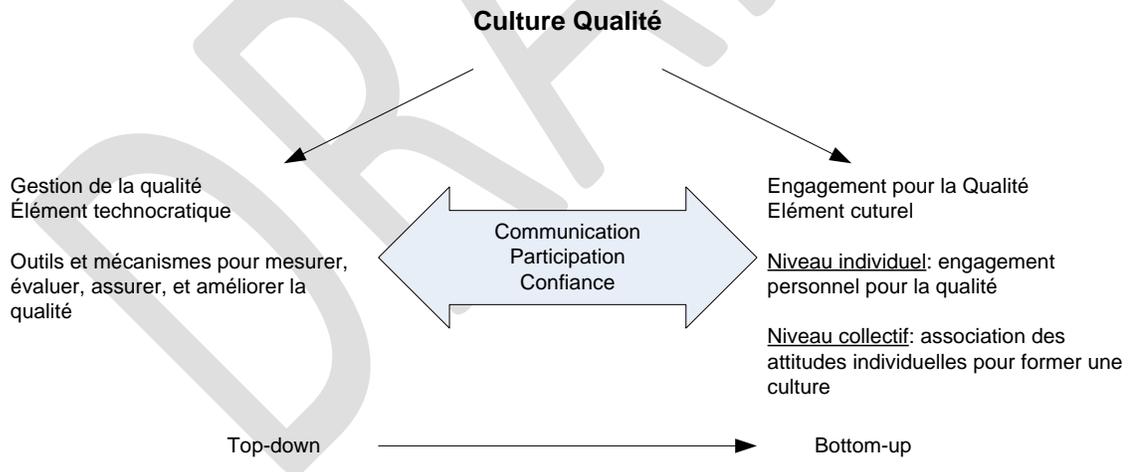


Figure 1. Culture qualité (reproduit de la référence [5])

Au Liban, la forte autonomie des établissements d'enseignement supérieur permet à la gouvernance de l'institution de développer une culture qualité. Toutefois, la communication et le climat de confiance doivent être gérés avec soin. La transparence pourrait former une bonne clé pour cette entreprise.

Démarche Qualité

Une approche formative doit être utilisée au Liban plutôt qu'une approche punitive afin de développer une culture qualité. L'approche punitive pousse vers la conformité et transforme l'ensemble du processus vers une démarche bureaucratique et administrative qui doit être évitée. En revanche, l'approche formative conduit à une meilleure participation. Cependant, cela requière une bonne communication au sein de l'institution.

Il est à noter que tout en discutant de l'approche qualité, chaque institution possède sa propre culture et son propre contexte. Par conséquent, l'application aveugle des meilleures pratiques doit être évitée. En revanche une analyse critique des différents exemples permettrait d'en extraire les bonnes leçons apprises qui pourraient faciliter le développement d'une culture qualité dans diverses institutions.

Relation entre Assurance Qualité Interne et Externe

Le deuxième pilier de l'assurance qualité mentionné par l'ESG est l'assurance qualité externe. Il a été mentionné précédemment dans cette section que l'assurance qualité externe est souvent considérée comme très proche de la reddition de comptes. C'est en fait le processus par lequel le système assure la qualité de ses composantes, principalement les établissements d'enseignement supérieur. Par conséquent, les deux piliers sont considérés comme étant complémentaires et le choix du profil de l'un doit être cohérent avec l'autre ou doit former un continuum. Typiquement, lors de la discussion autour de la responsabilité vs l'amélioration continue, nous avons considéré que le consensus national pour l'amélioration continue dans le système d'assurance qualité externe libanaise décale l'ensemble du système plutôt vers une qualité dans le sens de "fitness for purpose". Dans la même discussion, il a été mentionné que le caractère autonome de l'enseignement supérieur libanais et son profil poussaient vers ce choix de l'amélioration continue. Un autre exemple serait le choix des standards. Celles appliquées dans l'AQI interne ne doivent pas différer largement ou être incohérentes avec celles à utiliser dans l'AQ externe.

Pour servir la responsabilisation, l'AQ externe est nécessaire à différents niveaux. Elle assure également la cohérence entre les différentes composantes du système d'enseignement supérieur et forme un catalyseur pilote pour le dialogue et la communication entre les différentes parties prenantes sur les besoins, les réformes nécessaires et les développements dans le secteur. Il est donc crucial d'avoir un développement harmonisé de l'AQ interne et externe.

III. Assurance Qualité Interne: Le Processus

"Quality is never an accident; it is always the result of high intention, sincere effort, intelligent direction and skilful execution; it represents the choice of many alternatives."

W. Foster

Ce passage de William Foster est souvent cité dans les textes sur l'assurance qualité. Il est important de noter les ingrédients nécessaires pour atteindre la «Qualité» :

- Intention forte,
- Effort sincère,
- Gestion intelligente, et
- Exécution habile.

Le processus commence par une intention forte. Cela peut se traduire dans un établissement d'enseignement supérieur par une conviction claire au plus haut niveau décisionnel des avantages de l'assurance qualité, et en particulier de l'AQI. Une fois atteinte cette intention forte fait inclure la "qualité" et l'"assurance qualité" dans la mission de l'institution.

Un effort sincère serait nécessaire ensuite pour traduire la mission dans les plans et objectifs stratégiques. Une gestion intelligente soutiendrait le développement d'une culture qualité et l'association de tous les acteurs d'une institution, à la fois internes et externes, au processus qualité. Enfin, une exécution habile des procédures qualité mettrait l'institution sur la route de l'amélioration continue.

A ce stade et afin de mieux identifier les caractéristiques du processus nécessaire pour l'AQI, les standards ESG [1] relatifs à l'AQI sont rappelés ci-après. D'autres normes existent. Cependant, les normes ESG offrent l'avantage d'être génériques et ont été établis pour former une référence dans l'espace très diversifié de l'enseignement supérieur européen (et probablement du processus de Bologne).

Standard 1: Politique d'assurance qualité

Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

Une fois la haute gouvernance de l'établissement d'enseignement supérieur convaincue des avantages des procédures d'AQ applicables, une politique doit être définie et doit être rendue publique. Cette politique doit prendre en considération le contexte spécifique d'une institution et ses caractéristiques et doit couvrir toutes ses activités. Elle doit impliquer tous les composants internes, mais aussi un maximum de parties prenantes externes de l'institution. Elle doit également inclure des aspects liés à l'intégrité et la liberté académique, et au développement des valeurs démocratiques et du sentiment d'appartenance. Cette politique doit être traduite en procédures par les différentes composantes des institutions ; facultés, départements, laboratoires, centres de recherche, bureaux de soutien administratif et technique, etc.

Standard 2: Elaboration et approbation des programmes

Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

Un processus de qualité interne doit vérifier que les programmes sont conçus avec soin et selon les meilleurs standards possibles dans le domaine. Il doit également veiller à ce que les procédures d'approbation pour les nouveaux programmes et pour la mise à jour de programmes existants sont précisément définies et rendues publiques. L'absence d'un cadre national de certifications et la diversité des systèmes de crédit au Liban rendent ces processus encore plus difficiles. Les institutions doivent compenser cela par une étude plus approfondies des besoins et de l'état de l'art et, par une participation plus importante des parties prenantes locales. Il est aussi important de prendre en considération le fait que les diplômés doivent être préparés aux marchés du travail locaux, régionaux et mondiaux lors de la conception des programmes.

Standard 3: Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

Il y a eu un changement clair dans les dernières décennies en plaçant l'étudiant au centre du processus d'apprentissage. Ceci n'est pas seulement une question administrative, mais exige plutôt un changement dans les habitudes et les méthodes didactiques et pédagogiques en vigueur au sein de l'institution. Le processus de l'AQI doit veiller à ce que ce changement se produit à un rythme acceptable.

Standard 4: Admission, progression, reconnaissance et certification

Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est à dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

Les institutions doivent offrir un soutien et des services nécessaires à chaque étudiant(e) pour l'aider à réussir dans chaque phase de son parcours d'apprentissage. L'AQI doit mesurer l'efficacité de ces services et identifier les besoins dans ce domaine.

Standard 5: Personnel enseignant

Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en oeuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

Le processus de l'AQI doit faire en sorte que le personnel académique de l'institution soit de qualité. Cela couvre tous les aspects de la formation des ressources humaines académiques de l'institution, du recrutement au développement des compétences de ce personnel.

Standard 6: Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

Le processus de l'AQI doit assurer que les ressources nécessaires sont disponibles pour rendre le processus d'apprentissage le plus efficace possible. On entend par ressources les ressources humaines, mais aussi les ressources physiques et matérielles.

Standard 7: Gestion de l'information

Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

Plusieurs universités libanaises ont développé des unités spécifiques chargées de la gestion de l'information. D'autres universités ont des procédures et processus propres pour recueillir les informations relatives aux activités menées par les différentes composantes de l'institution. Dans les deux cas, l'information recueillie alimente la planification stratégique effectuée au plus haut niveau de la gouvernance de l'institution. Ces unités, quand elles existent, sont souvent liées au département d'assurance qualité. Cependant, il est préférable d'avoir des processus d'assurance qualité indépendants qui examinent également la performance des unités ou des processus de gestion de l'information. Il est à noter que ceci est au cœur de la planification stratégique et est donc essentiel pour la culture de l'AQI.

Standard 8: Information du public

Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

Cette information est précieuse pour les futurs étudiants ainsi que pour les parties prenantes externes. L'existence et l'exactitude de cette information publique doivent être vérifiées dans le processus de l'AQI.

Standard 9: Suivi continu et évaluation périodique des programmes

Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

Le processus de l'AQI doit inclure une évaluation périodique des programmes et activités de l'institution. Cela forme un système bouclé qui permet de mesurer avec précision les progrès en termes de qualité et à différents niveaux. Le processus et les ressources de l'AQI doivent être dimensionnés en conséquence.

Standard 10: Processus périodique d'assurance qualité externe

Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

Le processus d'AQI doit être conçu en tenant compte des rôles complémentaires des processus d'assurance qualité internes et externes.

Dans une publication récente [7], A. Gover, T. Toukkola, et A. Sursock ont effectué une analyse de la première partie de la nouvelle version des ESG et des solutions qu'elles apportent aux universités européennes à la lumière des développements produits dans les années précédentes. Elles ont conclu que les dix standards sont étroitement liés et elles ont soulevé cinq points à propos desquels les dirigeants des institutions et les agents d'assurance qualité doivent être sensibilisés. Ces points sont :

- Relier l'AQ à la gestion stratégique institutionnelle
- Développer la capacité de recherche institutionnelle qui pourrait générer des informations de grande valeur à la fois pour la prise de décision interne et pour les acteurs externes
- Assurer la qualité de l'expérience étudiante et son succès
- La qualité académique de l'enseignement et de l'apprentissage
- Mettre en œuvre des mesures robustes pour revoir les programmes

Le processus d'AQI à définir devrait répondre aux exigences précédentes. Cependant, il est largement dépendant des caractéristiques de l'établissement d'enseignement supérieur ; par exemple, publique vs privé, taille, système de crédit, mission, etc. Par conséquent, il n'y a pas de recette unique à appliquer, de façon administrative ou bureaucratique. Toutefois, le processus doit toujours débiter par une conviction claire de l'importance de l'AQI et l'engagement ferme de la part des dirigeants et gouverneurs de l'institution. Le processus doit également engager un dialogue sincère avec les différentes parties prenantes internes et externes pour les inciter à y participer. Une politique doit alors être rédigée et exécutée. Répondre aux questions suivantes pourrait aider dans ce domaine.

- Qui sont les personnes à impliquer dans l'élaboration de la politique?
- Comment faire participer les différentes parties prenantes dans le processus? Comment les convaincre de l'importance de l'élaboration de cette culture qualité?
- Comment maintenir le dialogue et la communication avec les différentes parties prenantes?
- Quelles sont les normes à appliquer? Quelles sont les priorités?
- Quelle unité administrative devrait être créée pour exécuter la politique? Et comment la connecter à la structure administrative de l'institution? (Rappel de l'équilibre délicat discuté plus tôt entre l'élément technocratique et l'élément culturel)
- Quels seraient les jalons pour le développement de l'AQI ? (avec des cibles et des objectifs spécifiques)
- Comment impliquer les étudiants, non seulement dans le processus de l'AQI mais aussi dans les autres processus au sein de l'établissement d'enseignement supérieur? Et dans quelle mesure?

IV. Assurance Qualité Interne: Les Outils

"Quality is everyone's responsibility."

W. Edwards Deming

Acteurs

Quelle que soit la structure à développer afin de soutenir le processus d'AQI, il doit être clair que l'AQI est la responsabilité de tous et de chacun. Ce message doit être clairement entendu dans toutes les composantes de l'université, à savoir :

- étudiants,

- personnel académique,
- personnel technique,
- personnel administratif,
- administration et structure de gouvernance,
- anciens étudiants et associations d'étudiants, et
- parties prenantes externes.

Structure de gestion de la qualité

La structure interne de l'AQI est un outil important du processus de l'AQ. Plusieurs possibilités ont été expérimentées dans ce domaine : unité de qualité (sur le plan institutionnel, faculté ou service), bureau de recherche institutionnelle et d'information, bureau de gestion de la recherche ...

Outils de mesure

Plusieurs outils existent pour recueillir la satisfaction des étudiants (à tous les niveaux), la réalisation des objectifs d'apprentissage, la satisfaction externe des résultats des programmes, les résultats des projets de recherche etc. Ceux-ci comprennent les enquêtes (par exemple, auprès des étudiants ou des employeurs), des formulaires d'évaluation (par exemple à la fin d'un cours ou d'un semestre ...), des groupes de discussion, des enquêtes de sortie (par exemple, à l'obtention du diplôme d'un programme), des rapports d'analyse (par exemple à la fin d'un projet ou d'une période de formation ou de stage), rencontre avec les parties prenantes externes ...

Les outils doivent être choisis avec soin et en fonction des objectifs définis dans la politique ainsi que des résultats attendus. Une corrélation croisée entre les conclusions tirées à l'aide de différents outils pourrait également être nécessaire. Le choix des outils dépend également des ressources nécessaires, et du stade de développement de la culture qualité atteint à l'institution (par exemple, tandis que le retour des étudiants à propos d'un cours est souvent accepté par tous, l'acceptation de leurs commentaires au sujet d'un enseignant en particulier et de sa méthodologie d'enseignement dépend largement du degré de maturité en termes d'assurance qualité au sein de l'institution).

Mécanismes de communication et d'évaluation

Le choix de la manière de communiquer les résultats d'une mesure aux différentes composantes de l'institution est essentiel, non seulement par soucis de préserver l'implication de tous dans le processus qualité, mais aussi pour faire profiter chacun de ce processus pour développer davantage son/ses compétences et méthodologies. Cela est encore plus critique quand les résultats des évaluations doivent être fournis aux dirigeants de l'institution.

D'autre communication pourrait être également nécessaire avant l'exécution d'une procédure d'AQI. Typiquement, il pourrait s'avérer important, dans un contexte spécifique, de communiquer les informations sur l'AQ aux étudiants avant de les engager à remplir des formulaires d'évaluation.

Enfin, l'élaboration de guides incluant une compilation des meilleures pratiques et/ou des FAQ et de les rendre disponibles au sein de l'institution pourrait s'avérer très utile.

Connexions avec l'AQ externe et avec des pairs dans des unités d'AQ

Il est important d'avoir une communication permanente entre l'AQI et les organismes externes d'AQ. Cela peut être assuré grâce à la participation aux séminaires, ateliers et conférences, et aussi grâce à une participation active dans les processus d'assurance qualité externes quand cela est possible. Il est également important que les responsables et professionnels des AQI de différentes institutions se rencontrent et dialoguent pour partager les meilleures pratiques et identifier les pièges à éviter.

Enfin, le choix des outils et leur application doit respecter les principes de transparence, d'impartialité et d'indépendance afin de garantir la durabilité du climat de confiance nécessaire pour le développement de la culture qualité.

V. Assurance Qualité Interne: Les premières étapes

“Quality is free. It’s not a gift, but it’s free. The ‘unquality’ things are what cost money.”

Philip B. Crosby

Les universités libanaises sont très diverses par rapport à la mise en place d'un système d'AQI. En fait, quelques unes d'entre elles ont déjà un système bien établi et opérationnel tandis que d'autres viennent juste de s'informer et un continuum peut être trouvé sur cette dimension.

La toute première étape dans l'établissement d'un système d'AQI est de convaincre les dirigeants d'un établissement d'enseignement supérieur de l'importance d'un tel processus. Cela peut être fait en montrant que la qualité est gratuite tandis que la non-qualité pourrait faire perdre l'institution des ressources et son image. Cette toute première étape semble être achevée dans le secteur de l'enseignement supérieur libanais comme illustré par le fait que la loi sur l'établissement de l'agence libanaise d'AQ couvre les aspects en question.

La deuxième étape concerne le développement d'une politique et d'un plan d'action stratégique visant à établir un tel système d'AQI dans chaque établissement en tenant compte de son contexte et de ses caractéristiques spécifiques.

Enfin, la phase d'exécution doit démarrer avec soin et les premiers commentaires seraient à transmettre à la direction et gouvernance en premier temps jusqu'à atteindre un stade opérationnel.

VI. État des lieux dans le secteur de l'enseignement supérieur libanais concernant les questions d'AQ

De Juin à Septembre 2015, l'équipe Erasmus+ HERE au Liban a lancé une enquête auprès des institutions libanaises d'enseignement supérieur et de nombreux experts couvrant une vaste gamme de questions de l'enseignement supérieur y compris les questions sur l'assurance qualité. Cette enquête vise à dresser l'état des lieux du secteur au Liban. Les réponses recueillies doivent être analysées et les résultats seront présentés lors d'une table ronde nationale avant d'être publiés. Ce document donne un aperçu de quelques-uns des résultats de cette étude liée à l'assurance qualité et l'AQI. Seuls les résultats des institutions d'enseignement supérieur qui ont répondu à l'enquête sont présentés ci-dessous.

Dix-huit universités ont rempli le questionnaire, il s'agit de:

1. Université Libanaise (UL)
2. Arab Open University (AOU)
3. Arts, Sciences & Technology University in Lebanon (AUL)
4. American University of Science and Technology (AUST)
5. Beirut Arab University (BAU)
6. Islamic University in Lebanon (IUL)
7. Lebanese American University (LAU)
8. Lebanese German University (LGU)
9. Middle East University (MEU)
10. Modern University for Business & Science (MUBS)
11. Al Manar University of Tripoli (MUT)
12. Notre Dame university – Louaize (NDU)
13. Al Rassoul Al Aazam University Institute (RAU)
14. Université Antonine (UA)
15. University of Balamand (UOB)
16. Université La Sagesse (US)
17. Université Saint Esprit de Kaslik (USEK)
18. Université Saint Joseph (USJ)

100 % de ces institutions croient en l'assurance qualité et en l'amélioration de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur. 60 % parmi ces établissements d'enseignement supérieur ont mis en place un système d'AQI et les autres établissements envisagent le faire. Ceci prouve l'importance de l'AQI dans le secteur de l'enseignement supérieur libanais. En fait, pour la moitié des réponses, il est "très urgent" de faire face à l'absence de l'AQ et l'autre moitié estime qu'il est "urgent". La moitié des répondants croient qu'il est "très urgent" de faire face également à l'absence d'accréditation alors que l'autre moitié le classe entre "assez urgent" et "urgent".

En ce qui concerne le développement des mécanismes et procédures d'AQ, 55% des répondants perçoivent un fort développement de l'AQI dans leurs institutions au cours de ces dernières années. Les autres répondants ont une perception partagée entre un développement "faible" et "équitable" de l'AQI. Une grande majorité (95%) des répondants déclarent avoir participé à l'élaboration de l'AQI. 95% mentionnent que les procédures d'AQ existent dans leurs institutions, tandis que seulement 75% déclarent que ces procédures sont bien définies et documentées. Les différents établissements d'enseignement supérieur ont une participation non-uniforme des parties prenantes dans les processus d'assurance qualité: les étudiants (75%), le personnel académique (100%), le personnel administratif (80%), les cadres supérieurs (100%), et les parties prenantes externes (30%). Cela semble en accord avec le fait que 100% des réponses déclarent que les processus d'assurance qualité sont très liés à la haute administration de leurs universités. Étonnamment, la plupart des répondants n'ont pas fourni de réponses / exemples / pratiques précises à la question sur la façon dont la haute administration examinerait les résultats des évaluations. En ce qui concerne la disponibilité publique de l'information AQ, tous les répondants déclarent que les parties prenantes internes ont un accès systématique à cette information tandis que 45% et 25% d'entre eux indiquent que ces informations sont accessibles par les parties prenantes externes et par le grand public respectivement.

70 % des répondants confirment que leurs établissements d'enseignement supérieur ont subi une évaluation externe. Moins de 20% d'entre eux estiment qu'un "fort" développement de l'assurance qualité externe a eu lieu dans les cinq dernières années et la majorité exprime que ce développement a été plutôt "passable" ou "faible". Environ 55 % ont été impliqués dans les efforts menés pour développer l'assurance qualité externe dans le secteur d'enseignement supérieur libanais. Tous les établissements d'enseignement supérieur, à l'exception d'un seul établissement, soutiennent la création d'une Agence libanaise d'Assurance Qualité.

Enfin, il est intéressant de noter que 95% des répondants trouvent que l'objectif de la stratégie EU2020 "Améliorer la qualité et l'efficacité de l'éducation et de la formation" se concorde bien avec le contexte libanais de l'enseignement supérieur.

Les chiffres précédents montrent clairement que les universités libanaises en général sont très conscientes du rôle crucial de l'assurance qualité et lui ont alloué des efforts significatifs durant les dernières années. Les hautes administrations des universités semblent soutenir l'établissement de procédures d'AQI. Il semble que la participation de certaines catégories de parties prenantes doit être encouragée. Les institutions sont encouragées à décrire les procédures d'AQ dans des documents qui seront mis à disposition. L'information au public doit être disponible. Il n'est pas clair si et comment les universités libanaises profitent des résultats des évaluations. Il y a une demande claire pour la mise en place d'une Agence Libanaise d'Assurance Qualité qui doit développer un système d'assurance qualité externe qui aura un impact positif sur le développement d'une culture qualité au sein des différentes institutions.

VII. Conclusions

Le présent document vise à donner quelques points forts et des éléments de fond à l'atelier de travail organisé par l'équipe HERE le 5 Octobre 2015 autour du thème de l'assurance qualité interne. Le point de départ est que les processus d'AQI doivent être spécifiques à chaque institution en tenant compte de leurs caractéristiques. Cependant, plusieurs éléments de référence ont été fournis et devraient aider les institutions libanaises intéressées à démarrer ce processus. Ceux-ci seront élaborés en détail lors de l'atelier et de la séance pratique dédiée qui devrait permettre de discuter et d'approfondir les principaux points montrant la diversité de leurs applications dans différents contextes.

Certains experts qualité renvoient la qualité, et à juste titre, à l'excellence. Cependant, et même si les approches d'assurance de l'excellence sont similaires à celles de l'assurance qualité ; les deux restent différentes [4]. Néanmoins, l'assurance qualité à la fois interne et externe est cruciale aujourd'hui et probablement vitale pour les systèmes d'enseignement supérieur et les institutions modernes.

VIII. References

- [1] "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)," *Approved by the Ministerial Conference in May 2015*, by ENQA, ESU, EUA, EURASHE, EI, BUSINESSEUROPE, and EQAR, May 2015.
- [2] Tempus Project: "Towards the Lebanese Quality Assurance Agency" website (TLQAA): <http://www.tlqaa.org>
- [3] I. Haris, "Assessment of the Implementation of internal Quality Assurance at the Higher Education (An Indonesian Report)," *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, Vol. 3, Issue 4, November 2013.
- [4] M. Brusoni, R. Damian, J. Grifoll Sauri, S. Jackson, H. Komurcugil, M. Malmedy, O. Matveeva, G. Motova, S. Piszcz, P. Pol, A. Rostlund, E. Soboleva, O. Tavares, L. Zobel, "The Concept of Excellence in Higher Education," ENQA Occasional Paper 20, 2014.
- [5] "Developing an Internal Quality Culture in European Universities – Report on the Quality Culture Project. 2002-2003," EUA Publications, 2005.
- [6] "Developing an Internal Quality Culture in European Universities – Report on the Quality Culture Project. Round II 2004," EUA Publications, 2005.
- [7] A. Gover, T. Toukkola, A. Surssock, "ESG Part1: Are Universities Ready?" EUA Occasional Papers, September 2015.
- [8] A. Gover, T. Toukkola, "EUREQA Moments! Top Tips for Internal Quality Assurance," EUA Publications and Tempus Eureka project, 2015.