

# CONCEPTIONS DES ACTEURS ET TENSIONS AUTOUR D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ PARTICIPATIVE

Jean-François Perret et Thomas Kadelbach

Secteur Qualité - Université de Neuchâtel



1. Présenter la démarche qualité mise en œuvre dès 2010 à l'UNINE, en soulignant sa dimension résolument participative et adaptative.
2. Relever les adaptations apportées au fil des ans, suite aux remarques, critiques et propositions d'adaptation reçues.
3. Déceler les conceptions sous-jacentes aux diverses demandes d'adaptation et les tensions qu'elles peuvent susciter.
4. Esquisser l'avenir d'une démarche adaptative à même de maintenir une cohérence d'ensemble.

Plan d'action de l'Université de Neuchâtel en matière de qualité, 2010 :

« Développer et mettre en valeur la qualité : une exigence partagée »

- les membres de la communauté universitaire sont appelés à prendre part à la démarche dans un esprit de concertation et de réflexion critique
- la qualité relève de la responsabilité de chacun

Les démarches d'évaluation et de développement de la qualité s'inscrivent dans une perspective :

- participative
- adaptative
- évolutive

## Caractéristiques de la démarche introduite en 2010

### Chaque enseignant :

- décide des cours qu'il souhaite faire évaluer
- « commande » au Secteur Qualité un questionnaire « sur mesure » en sélectionnant (ou en rédigeant) les questions qu'il juge les plus appropriées

### Le Secteur Qualité :

- construit les questionnaires en ligne et les adresse aux étudiants
- envoie les résultats aux enseignants concernés
- offre son appui pour interpréter les résultats si l'enseignant le juge nécessaire

### Caractéristiques de la démarche introduite en 2010

- Les responsables des programmes prennent l'initiative de demander une évaluation (2 ou 3 programmes par année sont retenus)
- Un groupe d'évaluation, interne à la faculté concernée, est constitué
- Le groupe identifie les questions prioritaires auxquelles l'évaluation s'attachera à apporter un éclairage utile
- L'élaboration des instruments d'enquête est pris en charge par le Secteur Qualité, en étroite concertation avec le groupe d'évaluation
- La rédaction du rapport revient au Secteur Qualité, avec la collaboration du groupe d'évaluation
- Quatre experts externes sont invités à commenter le rapport

## RÉCEPTION DE LA DÉMARCHE

---

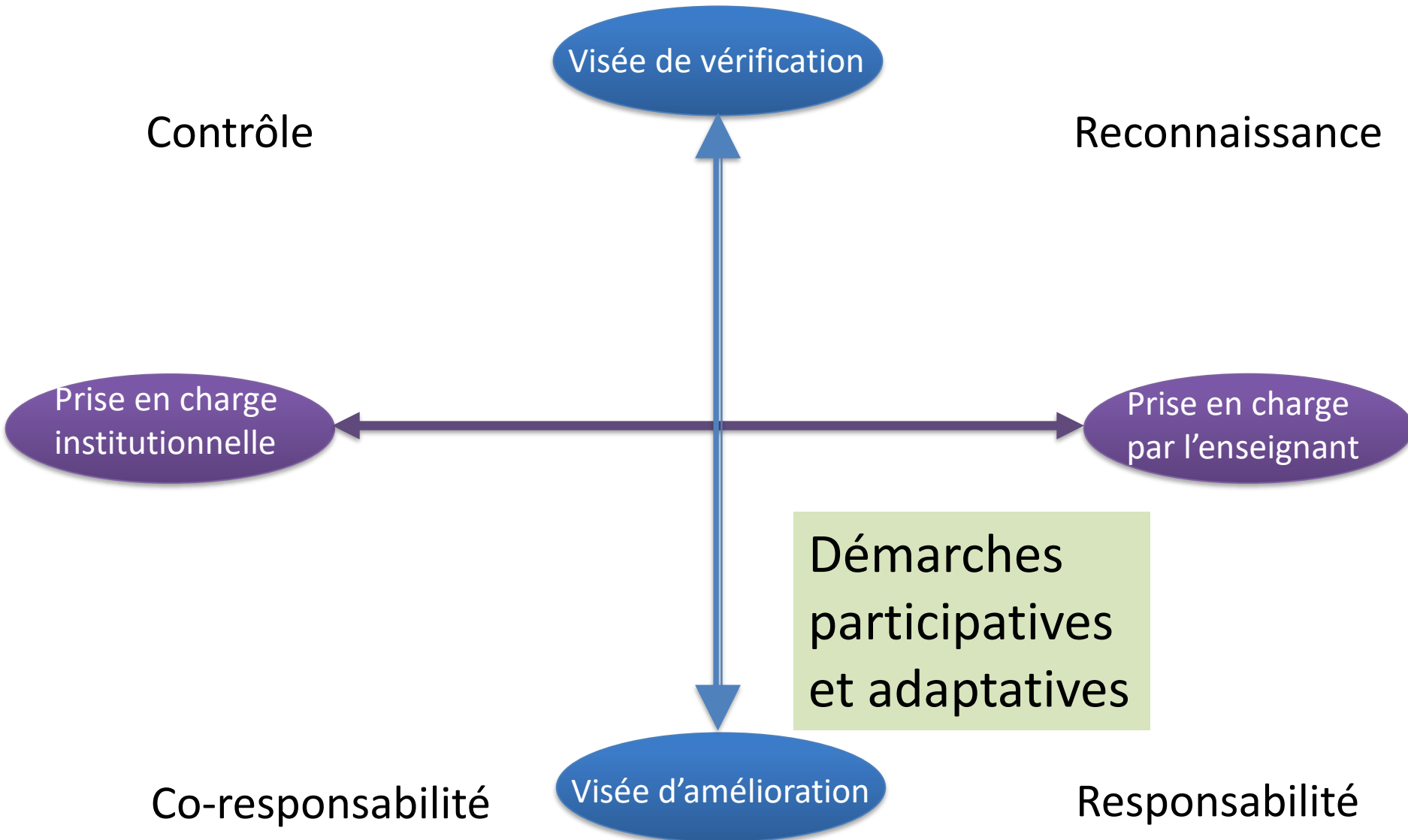
La démarche mise en œuvre a reçu un accueil généralement très favorable :

- Les modalités de participation se sont révélées efficace pour transmettre le message que développer une formation de qualité relève d'une responsabilité partagée
- Le fait d'avoir associé les enseignants à l'élaboration des critères d'évaluation a favorisé l'appropriation de la démarche

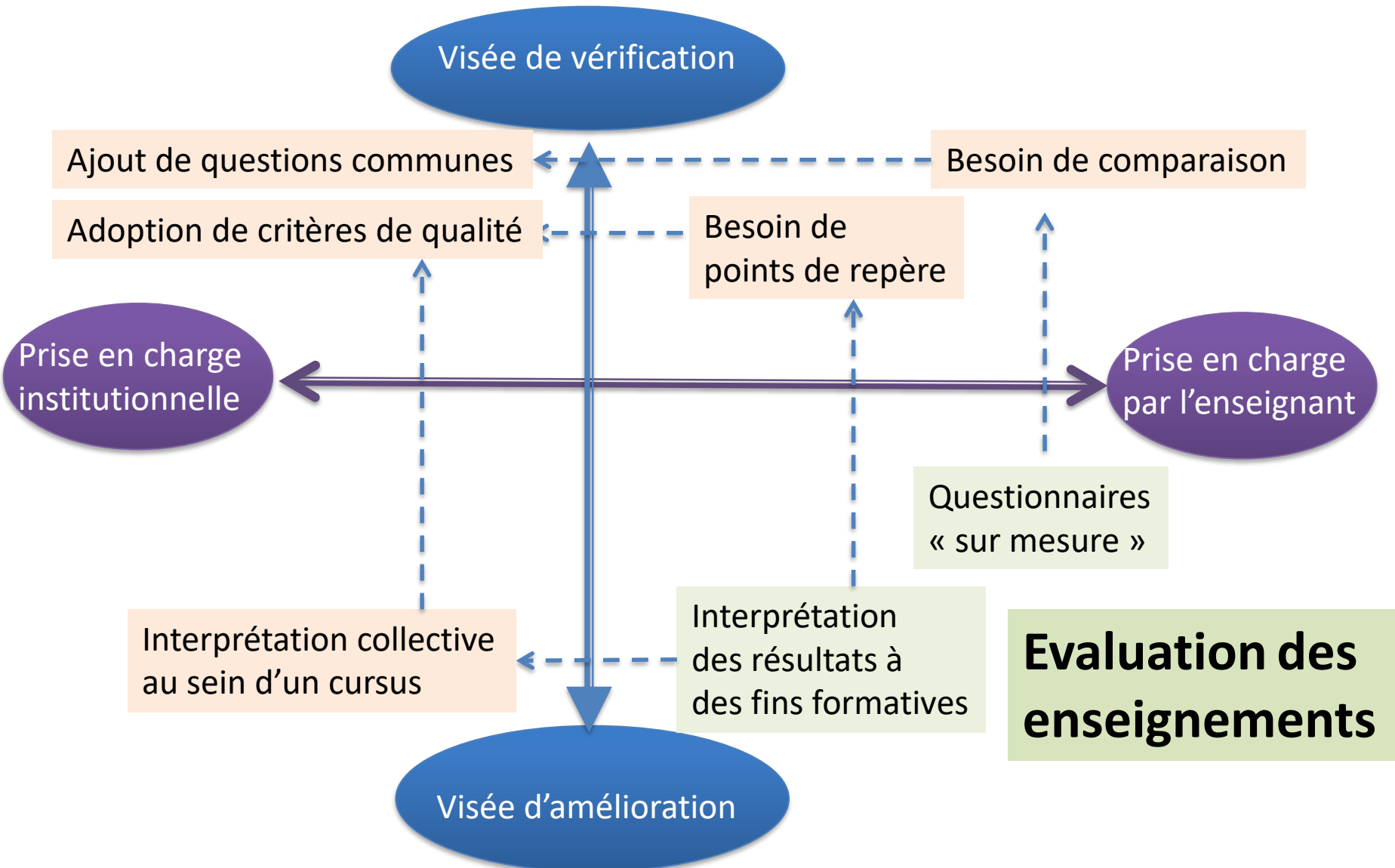
Cependant, au fil des semestres, de nombreuses remarques et propositions d'adaptations ont été formulées, émanant tantôt :

- des étudiants
- des professeurs
- des doyens des facultés
- de la Commission interfacultaire « Qualis »
- et tout récemment, des experts de l'audit de la qualité OAQ, 2013/2014

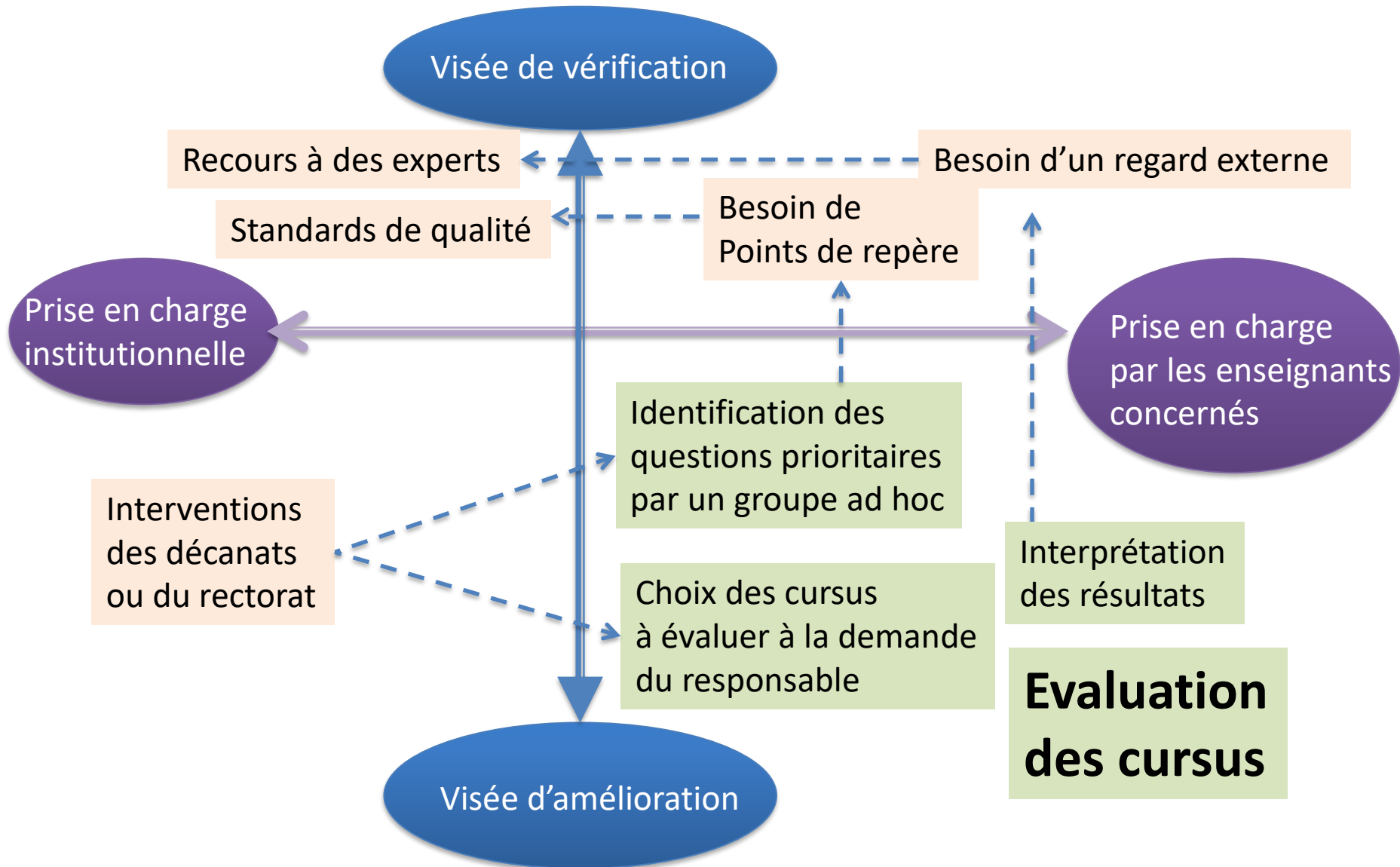
# POUR POSITIONNER NOS DÉMARCHES ET LEUR ÉVOLUTION



## UN POSITIONNEMENT « MOUVANT » : LE CAS DE L'EEE



# UN POSITIONNEMENT « MOUVANT » : L'ÉVALUATION DES CURSUS



## LES ADAPTATIONS SUCCESSIVES GÉNÈRENT DE L'INCERTITUDE

*Qui évalue quoi, pour qui, dans quel but?*

Les réponses fluctuent

Pour les uns :

- Le but est de mesurer et de comparer sur la base d'indicateurs
- La perspective est normative
- La mesure se veut objective et ne donne pas lieu à discussion
- L'approche est centrée sur les performances ou les prestations
- L'impact attendu est de l'ordre d'une régulation (action corrective)
- L'appréciation de la qualité est sous contrôle externe

Pour les autres :

- Le but est de comprendre les données recueillies
- La perspective est interprétative
- La compréhension s'élabore dans la discussion et la réflexion
- L'approche est centrée sur les activités et l'environnement d'études
- L'évaluation conduit à imaginer et inventer des solutions
- L'appréciation de la qualité relève d'une co-responsabilité

L'évaluation de la qualité  
comme *mesure*



L'évaluation de la qualité  
comme *interprétation*

## L'ATTRAIT DE L'APPROCHE CENTRÉE SUR LA MESURE

- Elle est en consonance avec le pilotage des institutions par les nombres
- La mesure est perçue comme objective. Un 82% de satisfaction est un 82%, cela ne donne pas à discussion. Les experts ont seulement à décider si c'est un score suffisant ou non.
- Cette approche est congruente avec les pratiques de notations scolaires dont chacun a été imprégné tout au long de sa scolarisation.
- Les effets pervers de cette approche sont généralement occultés: individualisme, conformité, développement d'une « blaming culture », etc.

## **L'EXIGENCE DE L'APPROCHE INTERPRÉTATIVE**

---

- Cette approche nécessite d'explorer le sens de ce qui est exprimé ou observé, de faire face à l'incertitude, d'argumenter, de travailler avec des hypothèses provisoires, de remettre parfois en question des croyances ou des pratiques,
- Interpréter et comprendre demande de prêter attention aux conditions relationnelles, sociales et institutionnelles dans lesquelles il est possible de favoriser une réflexion collective sur la qualité des activités d'enseignement et d'apprentissage. Cela demande des espaces d'évaluation à l'abri de pressions directes à la performance et à la conformité.

Deux stratégies :

- 1. Elaborer un cadre de référence plus précis** pour fixer la ligne de conduite à tenir en matière de qualité.  
*(Mais l'accord qui s'établit autour de documents d'orientation touche-t-il réellement les conceptions et convictions de chacun?)*
- 2. Promouvoir des lieux de réflexion** sur les pratiques d'évaluation mises en œuvre, leur sens et leur apport.

## DES LIEUX DE RÉFLEXION EN MATIÈRE DE QUALITÉ EXISTENT ...

### **Au sein de situations informelles :**

- discussion entre étudiants et professeurs
- Echanges entre enseignants concernés par un même cursus

### **Au sein de situations formelles :**

- Commission interfacultaire « Qualis »
- ateliers de didactique universitaire
- Journée d'études de faculté
- projets pédagogiques innovants
- groupes d'évaluation
- Commissions de programme
- conseils de faculté
- Jury pour la remise d'un prix

**... MAIS ILS SONT FRAGMENTÉS ET À CONSOLIDER**

**De nouveaux espaces dédiés à la qualité sont encore à inventer**

- Le développement de la démarche qualité au sein de notre Université ne se pose plus aujourd'hui en termes d'adoption ou de d'acceptation de la démarche par la communauté.
- L'enjeu est actuellement de développer les espaces de réflexion sur la diversité des approches et des conceptions en matière d'évaluation de la qualité académique.
- Une culture de la qualité est inséparable d'une culture du débat.

# MERCI DE VOTRE ATTENTION !

---

Université de Neuchâtel  
Secteur Qualité  
Rue Emile-Argand 11  
CH-2000 Neuchâtel  
[www.unine.ch/qualite](http://www.unine.ch/qualite)

