

L'auto-évaluation de la qualité des programmes universitaires : vers une démarche collaborative et accompagnée

Catherine Huneault, Catherine.Huneault@unige.ch, Université de Genève

Mallory Schaub, Mallory.Schaub@unige.ch, Université de Genève

Résumé : En 2009, l'Université de Genève a entrepris l'évaluation périodique de ses programmes de formation. Cette démarche repose principalement sur une auto-évaluation menée par le programme, aboutissant à un rapport. Un bilan réalisé en 2011 a fait apparaître la nécessité de réformer le dispositif d'évaluation afin de renforcer, notamment, sa dimension collaborative et l'accompagnement offert. L'auto-évaluation étant au cœur du dispositif, elle est concernée par plusieurs mesures déployées dans le cadre de cette réforme. Ainsi, l'outil d'auto-évaluation, soit le guide de rédaction du rapport d'auto-évaluation, a été actualisé en fonction de ces objectifs. Le but de cette communication est de présenter le dispositif et l'outil renouvelés et de partager le premier retour d'expérience.

Mots-clés : auto-évaluation, qualité, programmes, université, rapport d'auto-évaluation

1. Introduction

Au cours de la dernière décennie, les mécanismes d'assurance qualité se sont largement développés dans les établissements d'enseignement supérieur du monde entier. Les universités européennes n'échappent pas à cette tendance, d'autant plus que la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur constitue un pilier important pour la réalisation des objectifs poursuivis par le processus de Bologne (Commission européenne, 2009). Il existe d'ailleurs au niveau européen une volonté d'harmoniser les cadres nationaux de qualifications et les systèmes d'assurance qualité. Ainsi des références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) ont été énoncées par le réseau européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur (European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA) et adoptées en mai 2005 par les ministres des 45 pays qui participent au processus de Bologne, dont la Suisse. Ces lignes directrices prévoient notamment que les établissements disposent de mécanismes d'examen périodique de la qualité de leurs programmes et de leurs diplômes (ENQA, 2009).

En Suisse, des lois fédérales et cantonales règlementent l'assurance qualité au sein des institutions et prescrivent l'adoption de systèmes internes d'assurance qualité. L'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) est mandaté pour réaliser des audits des systèmes qualité des hautes écoles universitaires. Ces audits ont lieu tous les quatre ans dans chaque université. C'est dans ce contexte qu'un audit de l'Université de Genève (UNIGE) a été effectué en 2007-2008 par l'OAQ. Si cet audit a confirmé que l'institution dispose de mesures d'assurance qualité qui couvrent bon nombre de ses activités, il a par ailleurs été un vecteur de renforcement de la stratégie institutionnelle en matière d'assurance qualité. Aujourd'hui, la démarche qualité est une priorité affirmée du plan stratégique de l'Université et l'évaluation périodique des programmes de formation en est un élément important. En effet, depuis 2009, l'UNIGE évalue de façon systématique les programmes de formation qu'elle offre. En 2012, elle a entrepris d'améliorer sa procédure d'évaluation périodique en tenant compte du bilan des expériences menées au cours des dernières années.

Le but de cette communication est de décrire la réforme dans la façon d'évaluer les programmes à l'UNIGE en insistant sur la phase d'auto-évaluation, de présenter le nouvel outil d'auto-évaluation et de partager les premiers constats relatifs à son implantation.

2. L'évaluation des programmes à l'UNIGE

Le Bureau qualité est l'instance du Rectorat qui a la charge de proposer et de garantir la mise en œuvre d'une politique institutionnelle de la qualité. Dans ce contexte, il est responsable du développement et du pilotage de l'ensemble du processus d'évaluation. Le Bureau qualité est constitué de représentants du Rectorat et de plusieurs services et divisions qui y sont rattachés (Division de la formation et des étudiants, secteur Recherche, Formation continue, secteur Formation et Evaluation). Des rencontres mensuelles permettent d'assurer un suivi des différents mécanismes d'assurance qualité, dont l'évaluation périodique des programmes.

La politique qualité de l'UNIGE prévoit que tous les programmes de formation de base et approfondie soient l'objet d'une évaluation périodique. Cette démarche concerne ainsi environ 200 baccalauréats, maîtrises, maîtrises d'études avancées et doctorats. Les évaluations périodiques sont décennales et se déroulent selon un ordre défini par les facultés : le Rectorat invite annuellement les doyens des différentes facultés à déterminer les priorités en matière d'évaluation. Des demandes spontanées provenant de responsables de programmes peuvent venir compléter cette planification.

L'évaluation de programmes a pour but de vérifier régulièrement et d'améliorer la qualité des programmes de l'Université de Genève. La démarche d'évaluation offre au programme l'occasion de valoriser ses atouts et d'affirmer sa place dans le paysage académique national et international. Elle lui permet également de découvrir des voies de développement pour qu'il puisse s'adapter aux contextes, en constante évolution, dans lesquels il s'insère. Par conséquent, cette évaluation vise également :

- l'instauration d'une culture qualité et d'une dynamique de progrès au sein de l'Université ;
- le meilleur positionnement des programmes dans leurs différents contextes ;
- l'augmentation de l'attractivité des formations et de l'Université ;
- la valorisation des étudiants et des collaborateurs de l'Université ;
- la valorisation de l'enseignement et de la formation ;
- l'utilisation optimale des ressources allouées aux programmes et aux entités académiques ;
- l'amélioration de l'efficacité de gouvernance et du fonctionnement des programmes et des entités ;
- l'amélioration de la transparence des programmes, des entités et de l'institution.

Les objectifs généraux, communs à tous les programmes évalués, sont les suivants :

- analyser le positionnement du programme dans le paysage régional, national et international ;
- identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces du programme ;
- dégager des éléments permettant d'éclairer la prise de décision stratégique aux différents niveaux (programme, entité académique, institution) ;
- soutenir le développement et l'amélioration continus de l'institution.

La démarche d'évaluation repose d'abord et principalement sur une auto-évaluation menée par le programme, qui aboutit à un rapport. Ensuite, des experts externes sont mandatés pour apporter une perspective complémentaire à l'évaluation. Le comité d'expertise est constitué de personnes libres de parti pris et dont la compétence est reconnue dans le domaine du programme évalué. Les experts s'appuient sur l'analyse du rapport d'auto-évaluation et une visite sur place pour rédiger leur rapport d'expertise. Puis, à la lumière des constats et recommandations issus de l'auto-évaluation et de l'expertise externe, un plan d'action est élaboré par le responsable du programme et validé par le Rectorat. Suite à la clôture de l'évaluation, ce plan d'action est mis en œuvre au sein du programme et un suivi est effectué annuellement par le Bureau qualité.

2.1 Bilan des premières évaluations

Entre 2009 et 2011, 18 bachelors et masters offerts par différentes facultés ont été évalués selon cette procédure. L'année 2011 a marqué un temps de réflexion pour l'amélioration du processus d'évaluation. Un premier bilan a été établi sur la base du feedback obtenu sous forme de discussion auprès des responsables de programmes impliqués et des constats formulés par le Bureau qualité.

Concernant l'auto-évaluation, l'engagement qu'elle favorise parmi les collaborateurs du programme et sa contribution importante à l'amélioration résultante du programme se trouvent parmi les points forts de ce bilan. En effet, la phase d'auto-évaluation est perçue comme un vecteur de cohésion au sein du programme, suscitant un dialogue et de nouvelles synergies entre différents groupes qui ont parfois peu d'occasions de communiquer par ailleurs. Ce constat est particulièrement rapporté lorsqu'un comité a été créé pour l'élaboration du rapport d'auto-évaluation. De même, cette activité d'introspection est perçue comme un levier pour l'amélioration du programme, c'est-à-dire que les changements positifs apportés à la formation sont en grande partie attribués à cette première phase d'auto-analyse. En résumé, bien qu'elle soit souvent associée à une charge de travail plutôt lourde, les retombées de l'auto-évaluation sont perçues comme étant positives.

Par ailleurs, le bilan révèle que le délai trop court, l'hétérogénéité des rapports d'auto-évaluation produits et l'accompagnement offert constituent autant de points à améliorer. Le délai de 16 semaines accordé pour produire le rapport d'auto-évaluation s'est effectivement avéré insuffisant dans une majorité de cas, laissant aux personnes impliquées un sentiment de pression et entraînant des reports dans les étapes subséquentes de la démarche d'évaluation. Quant aux rapports produits, d'importantes différences de forme et de contenu (taille du document, niveau d'analyse, aspects évalués, etc.) ont pu être constatées. Enfin, certains responsables de programmes ont exprimé qu'un accompagnement plus soutenu aurait été souhaitable.

2.2 Objectifs de la réforme

L'année 2012 a vu se concrétiser la réforme du processus d'évaluation des programmes. La reconfiguration de la démarche avait pour but de renforcer les points forts et de remédier aux points faibles identifiés dans le cadre du bilan. Elle répondait également à une volonté d'harmonisation avec les lignes directrices et standards énoncés par les agences internationales, européennes et nationales d'assurance qualité en éducation supérieure. Enfin, elle avait pour objectif de concilier deux approches d'assurance qualité, l'une fondée sur les standards, l'autre sur l'adéquation de l'établissement (et des formations) à leurs objectifs (UNESCO, 2011). La phase d'auto-évaluation étant au cœur du dispositif, elle est pleinement concernée par cette réforme.

3. L'auto-évaluation repensée

Dans le cadre de cette réforme, l'objet même de l'évaluation (et par conséquent de l'auto-évaluation) a été redéfini. Des changements dans le déroulement de l'auto-évaluation ont également été apportés et l'outil d'auto-évaluation, soit le guide de rédaction du rapport d'auto-évaluation, a été renouvelé pour refléter le nouveau cadre d'évaluation périodique des programmes.

Deux axes de changement ont été privilégiés, l'un visant à accroître la collaboration active des acteurs des programmes entre eux et avec le Bureau qualité, et l'autre visant à renforcer l'encadrement et l'accompagnement de la démarche d'auto-évaluation.

3.1. Objet de l'auto-évaluation

Une étude des tendances en matière d'assurance qualité et un benchmarking auprès d'autres institutions ont été réalisés par le Bureau qualité afin d'identifier les dimensions qui définissent la qualité des programmes à l'Université de Genève. Celles-ci couvrent, conformément aux lignes directrices de l'ENQA (2009), le contexte, l'organisation, les ressources, les processus, les résultats et les effets du programme :

1. description et conditions générales ;
2. positionnement et pertinence ;
3. étudiants et étudiantes ;
4. conception (objectifs de formation, structure, contenus) ;
5. mise en œuvre, fonctionnement (enseignement, évaluation des apprentissages, encadrement académique, mobilité) ;

6. résultats et effets de la formation ;
7. ressources (humaines, matérielles et financières) ;
8. organisation interne et gestion de la qualité.

Pour chaque dimension, des objectifs de qualité ont été formulés en guise de bonnes pratiques visées pour l'ensemble des programmes de l'UNIGE. Puis, ces objectifs ont été déclinés en critères d'évaluation plus précis, qui permettent de guider l'analyse critique des dimensions-clés. Ces critères ont été établis par analogie avec les standards minimaux de l'OAQ (2003), auxquels ont été rajoutés des critères d'excellence propres à l'institution, inspirés notamment de son plan stratégique. Ils garantissent d'une part que l'auto-évaluation et l'évaluation externe d'un même programme reposent sur un référentiel commun et, d'autre part, que tous les programmes de l'Université sont évalués uniformément, malgré l'hétérogénéité des personnes impliquées.

Le choix d'élaborer des critères d'auto-évaluation sur la base des standards externes et des objectifs de l'institution reflète la finalité de régulation de la conformité du nouveau dispositif, dans une logique que Vial (2012) qualifierait de contrôle. L'auteur souligne par ailleurs qu'un référentiel normatif peut assurer une fonction d'accompagnement du développement lorsqu'il est approprié par le sujet dans son exercice. Concrètement, cet emploi différentiel est rendu possible par la définition de critères essentiellement qualitatifs, qui permettent à chaque programme de se situer par rapport à ses propres objectifs, ainsi que par la possibilité de pondérer l'importance accordée aux dimensions et aux critères, voire d'en proposer de nouveaux, et d'adapter le choix des indicateurs. La négociation de l'objet évalué confère à l'auto-évaluation une finalité de régulation créatrice, dans une dans une logique de développement au sens de Vial (*ibid.*).

Enfin, des services centraux de l'Université ont été mobilisés afin de constituer une liste des données (indicateurs) pouvant alimenter l'auto-analyse et démontrer l'atteinte des critères de chaque dimension et sous-dimension.

3.2. Déroulement de l'auto-évaluation

Plusieurs changements ont été effectués pour améliorer le déroulement de la phase d'auto-évaluation. En premier lieu, le délai pour élaborer le rapport d'auto-évaluation a été augmenté, passant ainsi de quatre à six mois : le bilan avait en effet révélé que c'était le temps requis, en moyenne, pour produire ce document. La redéfinition du cadre d'évaluation constitue un deuxième changement important. Le Bureau qualité a étoffé les directives relatives à l'évaluation périodique des programmes et les a réunies dans un document cadre. Ce dernier fournit toutes les informations relatives à l'évaluation (et à l'auto-évaluation), de façon à rendre la démarche plus transparente et mieux documentée. Il s'harmonise désormais avec les éléments de référence de l'ENQA, de l'OAQ et du Cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses (CRUS, 2011). Il respecte également les dix principes de qualité énoncés par la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS, 2008). D'autres mesures visent plus spécifiquement à renforcer la dimension collaborative de l'auto-évaluation et à améliorer l'accompagnement offert.

3.2.1. Une démarche collaborative

Partant du principe que la collaboration des acteurs est un vecteur d'engagement dans la démarche d'évaluation (Bryson & Patton, 2010), elle est un aspect central du dispositif d'évaluation renouvelé. Cet engagement sur une base volontaire, la contribution des responsables de programmes à la définition d'objectifs d'évaluation spécifiques, l'encouragement à constituer un comité d'auto-évaluation pour favoriser le dialogue au sein du programme, la souplesse dans l'utilisation du cadre et des outils proposés de même qu'une procédure de feed-back systématique auprès des parties prenantes sont autant de mesures instaurées visant à maximiser la dimension collaborative du processus d'auto-évaluation.

D'abord, l'engagement dans la démarche d'évaluation se fait par auto-désignation. Si la politique de l'UNIGE prévoit que tous les programmes soient évalués sur une période de 10 ans, l'ordre des

évaluations revient aux décanats et aux responsables de programmes, en fonction de leurs priorités et disponibilités. Le fait de pouvoir choisir le moment de l'évaluation rend les personnes impliquées a priori plus favorables à la démarche et davantage impliquées que si cette décision est imposée par l'institution (Taut & Brauns, 2003).

Puisque les parties prenantes apprécient la qualité d'une évaluation notamment en fonction de sa capacité à cerner les enjeux essentiels du programme (Hurteau, 2009), les représentants du décanat et du programme évalué sont invités à participer à la formulation des objectifs d'évaluation. Aux objectifs généraux peuvent ainsi s'ajouter des objectifs spécifiques qui répondent aux particularités et besoins du programme. L'utilité perçue et réelle de la démarche se bonifie grâce à cette collaboration.

Ensuite, le responsable du programme évalué est également encouragé à constituer un comité d'auto-évaluation chargé de procéder à l'auto-évaluation et de rédiger le rapport d'auto-évaluation. Le Bureau qualité incite à une composition qui soit représentative de celle du programme afin que toutes les parties concernées par la formation aient l'occasion de s'exprimer. Outre l'objectif de multiplier les points de vue pour enrichir l'analyse, cette mesure vise à favoriser une collaboration qui perdure au-delà du cadre de l'(auto-)évaluation. De plus, puisque les changements préconisés dans le cadre de l'auto-évaluation auront été appuyés par les parties concernées, leur implantation s'en trouvera vraisemblablement facilitée, comme le suggèrent Lebrun et Wood (2009).

C'est sur la base des dimensions et des critères établis que doit être élaboré le rapport d'auto-évaluation. Toutefois, les rédacteurs ont la possibilité de différencier l'auto-évaluation en pondérant l'importance accordée aux dimensions et aux critères d'évaluation et en adaptant le choix des indicateurs. Ils peuvent proposer de nouveaux critères et dimensions ou encore adapter les éléments d'analyse qui ne seraient pas pertinents par rapport au programme. Cette approche flexible de l'auto-évaluation (UNESCO, 2011) permet qu'un dialogue s'établisse non seulement au sein du programme, mais également entre le programme et l'institution, car les changements qui auront été apportés au modèle de base seront identifiés par le Bureau qualité et pris en compte pour l'amélioration et l'actualisation du cadre d'évaluation. Les parties prenantes en sont informées du fait que, par leurs propositions, elles collaborent avec le Bureau qualité à (re)définir ce qui constitue la qualité des formations à l'UNIGE.

Enfin, la rétroaction des personnes impliquées dans le processus d'évaluation sera sollicitée à l'issue de la démarche. Alors que précédemment le feed-back était récolté de façon plus ou moins informelle, il le sera désormais par l'intermédiaire de questionnaires d'enquête. Ces questionnaires seront différenciés en fonction des groupes concernés (comité d'auto-évaluation, comité d'expertise, responsable du programme), mais certaines questions seront communes afin d'obtenir un retour complet sur certains aspects. Concernant la phase d'auto-évaluation, la pertinence des dimensions-clés et des critères d'évaluation, l'utilité des guides et outils proposés, l'accompagnement offert et l'impact de l'auto-évaluation seront parmi les questions adressées à tous les groupes.

3.2.1. Une démarche accompagnée

L'hypothèse qu'un meilleur accompagnement des acteurs contribue à une compréhension plus juste des attentes liées à l'évaluation en général et à l'auto-évaluation en particulier, à accroître l'homogénéité et la qualité des productions et à garantir le respect des délais a justifié l'offre d'un encadrement plus soutenu, à la fois structurel et humain.

D'une part, le secteur Formation et Evaluation (FormEv), centre de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage de l'UNIGE, est mis à contribution pour accompagner de façon personnalisée les responsables de programmes et les membres des comités d'auto-évaluation qui le souhaitent. Un conseiller pédagogique est présent lors de la séance de lancement de l'évaluation pour présenter l'offre d'accompagnement. Concrètement, FormEv collecte les données (indicateurs) disponibles auprès des services centraux de l'université et peut aider à la récolte de données complémentaires par le biais d'enquêtes conçues sur mesure. Il peut également aider à la constitution des comités d'auto-évaluation. Son expertise en matière pédagogique peut être mise à contribution lors de l'élaboration du

rapport d'auto-évaluation et du plan d'action. Il peut également assister le programme dans la mise en œuvre des mesures de nature pédagogique prévues dans le plan d'action. Cette offre d'accompagnement vise à établir un dialogue entre les programmes et FormEv, afin que celui-ci se poursuive après l'évaluation, c'est-à-dire pendant la phase de développement et d'amélioration du programme.

D'autre part, des guides et outils sont proposés pour chacune des phases de l'évaluation, dont l'auto-évaluation, pour mieux encadrer la démarche. Le Bureau qualité met notamment à disposition un guide à l'intention des responsables de programmes et un guide pour la rédaction du rapport d'auto-évaluation. Ces guides intègrent des outils sous forme de canevas : un aide-mémoire pour le responsable du programme, une grille pour la constitution du comité d'auto-évaluation et un modèle de rapport d'auto-évaluation. Les guides et outils sont conçus pour fournir aux personnes impliquées dans l'évaluation (et l'auto-évaluation) d'un programme les informations pratiques leur permettant de mener à bien les tâches qui leur sont dévolues. Ces documents doivent être interprétés comme des balises visant à assurer l'uniformité des évaluations menées au sein de l'Université ; néanmoins, ils peuvent être adaptés afin de tenir compte des particularités et besoins du programme évalué. Ces documents sont remis en mains propres lors du lancement de l'évaluation et sont par ailleurs facilement accessibles sur un site internet.

3.3. Outil d'auto-évaluation renouvelé

Le rapport d'auto-évaluation consiste en une analyse critique des dimensions-clés associées à la qualité du programme au regard de critères établis, qui mène à un bilan sur le modèle SWOT (en français FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) et se conclut par des propositions pour le développement et l'amélioration du programme qui reflètent les objectifs généraux et spécifiques fixés lors de la séance d'introduction. Afin que l'analyse soit la plus objective possible, elle doit s'appuyer sur des données de diverses sources (rapports d'activité ou d'audit, résultats d'évaluation, questionnaires, statistiques, règlements, etc.), annexées au rapport.

Principal outil encadrant l'auto-évaluation, le guide de rédaction du rapport d'auto-évaluation a été actualisé en fonction du nouveau dispositif. De 2009 à 2011, ce guide consistait en un nombre important de questions qui visaient à orienter l'analyse des différentes facettes d'un programme. Or, bien que les consignes précisaient que ces questions n'étaient proposées que pour guider la réflexion, dans certains rapports d'auto-évaluations ces questions étaient traitées dans leur totalité, donnant lieu à des rapports volumineux. Ce constat, ajouté aux enjeux d'objectivité, de transparence et de cohérence inter-évaluations, a d'ailleurs motivé la décision de fonder la nouvelle approche d'évaluation sur des critères plutôt que sur des questions, et en nombre plus restreint. L'outil renouvelé comprend ainsi :

- un plan de rédaction où sont présentées les rubriques attendues et leur contenu ;
- des indications plus claires concernant l'analyse souhaitée et l'usage différencié que permet l'outil ;
- un canevas intégrant, pour chaque dimension-clé, les critères d'évaluation et des suggestions de sources de données ;
- une liste, à titre indicatif, des services centraux institutionnels pouvant fournir ces données.

4. Retour d'expérience

Pour l'année académique 2012-2013, 13 programmes se sont désignés pour entreprendre une démarche d'évaluation. Neuf évaluations ont été lancées à l'automne 2012 et quatre autres s'ajoutent à la liste début 2013. En janvier 2013, les rédacteurs se familiarisent avec le guide de rédaction du guide d'auto-évaluation, ce qui explique que les données concernant l'accueil réservé à l'outil et son usage différencié soient limitées pour l'instant. Le retour d'expérience que nous proposons ici est par conséquent essentiellement fondé sur le point de vue des concepteurs de la démarche plutôt que sur celui des utilisateurs. Ceux-ci auront l'occasion de s'exprimer en apportant directement des modifications à l'outil, puis via les questionnaires d'enquêtes à la fin de l'évaluation; nous disposerons alors d'un retour d'expérience complet.

4.1 Premiers constats

A partir du suivi du planning des évaluations, le Bureau qualité constate qu'une fois l'évaluation démarrée, les premiers délais sont respectés : les comités d'auto-évaluation sont constitués et les rapports d'auto-évaluation sont en cours d'élaboration.

De plus, la mise à disposition des outils d'évaluation et d'auto-évaluation sur un site internet est appréciée puisque certaines personnes recherchent les outils et apportent des exemplaires annotés à la séance de lancement de l'évaluation. La prochaine étape consistera à déterminer dans quelle mesure ces outils sont réellement utilisés et adaptés aux particularités des programmes.

A partir de témoignages informels, le Bureau qualité a également appris que la démarche d'évaluation apparaît simplifiée à certains membres du corps académique et des décanats ayant vécu la transition entre l'ancienne démarche et la nouvelle. Principalement, le passage d'un nombre élevé de questions d'auto-évaluation à un nombre plus limité de critères et l'accessibilité des documents sont appréciés.

4.2 Limites et perspectives

L'implication réduite des responsables de programmes dans le choix des dimensions et critères, le risque que l'auto-évaluation manque d'esprit critique de même que la double posture de FormEv dans cette démarche constituent des limites de cet outil. En effet, les responsables de programmes et les membres des comités de rédaction contribuent par voie indirecte à l'actualisation des outils, mais le fait de ne pas avoir été une partie prenante active pendant la phase de conception peut avoir pour effet de limiter l'acceptation de la démarche mise en place par la hiérarchie. Taut et Brauns (2003) expliquent que les décisions prises par des acteurs externes au programme dans le cadre d'une évaluation (notamment, le choix des critères d'appréciation) peuvent provoquer la résistance des acteurs internes à celui-ci. Ensuite, le risque existe que l'auto-évaluation manque d'esprit critique, ce qui pourrait s'expliquer par une culture d'évaluation encore naissante dans l'institution (UNESCO, 2011). Certaines personnes expriment une méfiance par rapport aux finalités de l'évaluation et, craignant que l'évaluation ne débouche sur des sanctions (par exemple, suppression de moyens, voire du programme), sont susceptibles d'hésiter à signaler d'éventuels problèmes, en dépit des critères objectifs. Ce phénomène est décrit par Perrenoud (2010), qui évoque des stratégies de protection et des mécanismes de défense des acteurs ou sous-systèmes évalués par les niveaux supérieurs de leur organisation. Enfin, le partage des fonctions au sein de l'institution gagnerait à être clarifié, voire dissocié, entre le Bureau qualité qui pilote et coordonne les évaluations et FormEv qui accompagne la démarche. L'ambiguïté vient du cumul des deux fonctions pour le conseiller pédagogique : puisque le secteur FormEv est représenté au Bureau qualité, il revêt une double casquette consistant à représenter à la fois l'instance qui impose l'auto-évaluation et le service qui propose de la soutenir. Cette double posture est non seulement difficile à concilier pour le conseiller pédagogique, mais elle peut aussi être un frein aux demandes d'accompagnement, puisque si la posture de conseiller est généralement bienvenue, celle de l'autorité, en revanche, n'inspire pas confiance a priori (Draelants, 2007).

Quant aux perspectives pouvant déjà être évoquées, elles ont trait à l'évolution de l'outil par une régulation systématique et la vérification par une agence externe d'assurance qualité, à son utilisation dans de nouveaux contextes et à sa potentielle contribution au développement d'une culture institutionnelle d'(auto)-évaluation. Outre la démarche d'amélioration continue qu'envisage le Bureau qualité grâce aux apports des personnes impliquées, l'outil pourrait être soumis à une agence externe d'assurance qualité afin de bénéficier d'un regard extérieur complémentaire. Cet outil pourrait aussi être récupéré dans des contextes connexes, tels que la création de programmes, la réforme de programmes existants ou encore la labellisation de programmes d'autres institutions par l'UNIGE. Il est probable que cet outil contribue au développement d'une culture interne de qualité (Commission européenne, 2009). Consulté par les représentants du Rectorat, des décanats, de la direction des programmes, du personnel académique et administratif et technique, des étudiants, des alumni et des autres groupes associés aux programmes, il offre à toutes les parties impliquées dans la formation un support privilégié pour élaborer une vision commune de ce qu'est un programme de qualité à l'UNIGE.

5. Conclusion

Nous avons présenté la réforme dans la façon d'évaluer les programmes à l'UNIGE et les outils développés pour soutenir cette démarche, en portant une attention particulière à la phase d'auto-évaluation. Les enjeux de collaboration et d'accompagnement, et les mesures visant à y répondre, ont été commentés. Bien que la décision et la façon d'évaluer de façon périodique les programmes soient imposées par l'institution, des efforts sont déployés pour impliquer les acteurs concernés et leur permettre de se réapproprier le dispositif et les outils évaluatifs comme le suggère Bourgeois (2010). Les premiers constats relatifs à la démarche d'évaluation et à l'outil d'auto-évaluation en particulier sont positifs. Ce retour, formulé plutôt du point de vue des concepteurs, pourra être complété par celui des utilisateurs à l'issue des évaluations en cours, par voie d'enquêtes.

Comme pour toute réforme d'un dispositif, il faudra attendre la fin d'un cycle complet d'évaluation pour avancer un verdict quant à l'efficacité du nouveau dispositif d'évaluation périodique des programmes à l'UNIGE et la réelle valeur ajoutée des outils développés pour la soutenir. Il sera intéressant d'étudier les effets de cette réforme en analysant les retombées de l'évaluation pour les programmes et en sondant la perception des acteurs vis-à-vis du bien-fondé de la démarche, à la recherche d'une évolution dans les conceptions : et si l'évaluation de programmes n'était plus vue comme un mal nécessaire venu d'une obligation institutionnelle, mais comme une opportunité de changement, un bien nécessaire ?

6. Références

- Bourgeois, E. (2010). Evaluation et développement professionnel : un couple impossible ? In L. Paquay, C. Vanieuwenhove & P. Wouters (dir.), *L'évaluation, levier du développement professionnel ? Tensions, dispositifs, perspectives* (pp. 265-270). Bruxelles : De Boeck.
- Bryson, J. M. & Patton, M. Q. (2010). Analyzing and engaging stakeholders. In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer (dir.), *Handbook of practical program evaluation* (3^e éd.) (pp.30-54). San Francisco : Jossey-Bass.
- Commission européenne (2009). *Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des Régions. Rapport sur la situation de l'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur*. Bruxelles : Commission européenne. Récupéré du site de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/policy-higher_fr.htm
- CRUS (2011). *Cadre national de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses (nqf.ch-HS)*. Récupéré du site de la CRUS : www.crus.ch/information-programmes/cadre-de-qualifications-nqfch-hs.html
- CRUS (2008). *La qualité dans le système universitaire : l'approche suisse*. Récupéré du site de la CRUS : <http://www.crus.ch/la-crus/organisation/assurance-qualite-evaluation-accreditation.html>
- Draelants, H. (2007). Entre le pair et l'expert, trouver la distance qui convient. Une question de légitimation pour le conseiller pédagogique ? *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38(1), 163-182.
- ENQA (2009). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki : European Association for Quality Assurance in Higher Education. Récupéré du site de la ENQA, section Publications : http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso
- Hurteau, M. (2009). Evaluation des programmes : ses visées ? qui la pilote ? qui y participe ? In L. Mottier Lopez & M. Crahay (dir.), *Evaluations en tension. Entre la régulation des apprentissages et le pilotage des systèmes* (pp.113-126). Bruxelles : De Boeck.
- Lebrun, N. & Wood, J.M. (2009). Référentiels théoriques d'évaluation des programmes : rapports à la formation professionnelle universitaire des enseignants. In D.-G. Brassart & G. Legrand (dir.), *Qu'est-ce qu'une formation professionnelle universitaire des enseignants ? Enjeux et pratiques. Actes du 3^e colloque international CDIUFM, Tome 2* (337-344). Récupéré du site de l'IUFM Nord-Pas de Calais : http://www.lille.iufm.fr/IMG/pdf/337-344_LEBRUN_WOOD_tome2.pdf
- OAQ (2003). *Accréditation des hautes écoles universitaires. Standards de qualité, filières d'études universitaires. Points de référence*. Récupéré du site de l'OAQ : http://www.oaq.ch/pub/downloads/SR_Standards_f.pdf

Actes du 25^{ème} colloque de l'ADMEE-Europe Fribourg 2013 :
Evaluation et autoévaluation, quels espaces de formation

- Perrenoud, P. (2010). Et si l'évaluation institutionnelle paralysait le développement professionnel ? In L. Paquay, C. Vanieuwenhove & P. Wouters (dir.), *L'évaluation, levier du développement professionnel ? Tensions, dispositifs, perspectives* (pp. 37-47). Bruxelles : De Boeck.
- Taut, S. & Brauns, D. (2003). Resistance to Evaluation : A Psychological Perspective. *Evaluation* 9(3), 247-269.
- UNESCO (2011). *Assurance Qualité Externe : options pour les gestionnaires de l'enseignement supérieur*. Paris : Institut international de planification de l'éducation. Récupéré du site de l'IIEP : http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/Cap_Dev_Training/Training_Materials/HigherEd/AQE_ES_1.pdf
- Vial, Michel (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation : méthodes, dispositifs, outils*. Bruxelles : De Boeck.