



**Service
de Management
et d'Accompagnement
de la Qualité**



SMAQ

**Prendre appui sur les valeurs
de l'Institution**



Le service de Management et d'Accompagnement de la Qualité de l'ULg

Prendre appui sur les valeurs de l'Institution

Dans le "Projet pour l'Université de Liège", le Recteur Rentier définit en préambule sa vision de l'Université: *"Elle promeut les valeurs d'une société aussi équitable que durable et mène des travaux de recherche de grande qualité au service de Liège, de la Région wallonne et de l'humanité tout entière"*.

Il redéfinit également la mission de l'Université dans une courte synthèse où sont évoquées plusieurs de ses valeurs: *"Excellence, équité, respect mutuel, qualité de vie, réflexion critique ..."*

La mise en œuvre du "Projet" passe par la concrétisation de ces ambitions dans la vie quotidienne de l'Institution. Le Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité (SMAQ) décrit ci-dessous les quelques principes qui définissent et caractérisent la gestion de la qualité à l'Université de Liège.

- la réflexion critique ;
- la participation active ;
- la concertation ;
- la transparence ;
- la planification des changements.

Ces principes, qui engagent le SMAQ dans son fonctionnement, sont les guides pour intégrer la démarche qualité et la diffuser de manière cohérente dans toute l'Institution. Ils sont intelligibles à leur seul énoncé mais peuvent, selon le cas, être précisés par une courte définition (en italique) et complétés par un commentaire et des exemples (style de police normal).

La réflexion critique

Le développement, au sein de chaque entité, d'une réflexion centrée sur des valeurs et sur des objectifs à atteindre, est une priorité constante.

A l'occasion de son évaluation, chaque entité¹ est invitée à clarifier ses objectifs, à exprimer ses ambitions et à en mesurer la concrétisation. Les entités sont soutenues dans cet exercice par la Cellule Qualité (CQ) du SMAQ dans un processus itératif d'accompagnement, en particulier lors de la rédaction du rapport d'autoévaluation (RAE).

¹Par *entité*, il faut entendre l'ensemble des structures et organes de l'ULg chargées de l'enseignement (actuellement facultés, départements, conseils d'études), de la recherche (actuellement secteurs, instituts, centres, laboratoires), de la gouvernance (actuellement secteurs, collèges, commissions, directions), les administrations ainsi que les organes d'appui aux missions de l'université (actuellement bibliothèques, CARE, centres...).



La participation active

Au travers de la démarche qualité, c'est toute la communauté universitaire qui est invitée à définir les lignes de force qui baliseront demain le choix de priorités afin de mieux profiler l'ULg dans l'Espace Européen de l'Enseignement et de la Recherche (EEER).

Les universités qui, comme la nôtre, ont une ambition internationale doivent s'appuyer sur leurs atouts, leurs priorités et leurs pointes d'excellence pour s'insérer parmi les institutions qui comptent en Europe et dans le monde. La détection, la mise en évidence de nos points forts et la pertinence des choix à effectuer, sont l'affaire de tous et principalement des entités d'enseignement et de recherche. C'est pour cette raison qu'une très large autonomie leur est laissée lors des évaluations. Chaque entité évaluée rédige librement son RAE, participe au choix des experts évaluateurs et présente son plan d'action quinquennal aux autorités. C'est pour elle l'occasion de livrer son analyse et d'exposer son projet.

L'organisation annuelle par le SMAQ d'un forum de discussion (FD) consacré à la qualité poursuit le même objectif d'un dialogue avec la communauté universitaire sur les initiatives qui témoignent d'une volonté de promotion de la qualité au sein de l'Institution.

Dans le même esprit, le SMAQ encourage la prise d'initiatives et leur apporte une aide concrète².

La concertation

La diffusion et la généralisation d'une culture institutionnelle basée sur la qualité exigent de recueillir et de prendre en compte les points de vue de tous les acteurs concernés dans un véritable partenariat de gestion. Elle invite à la concertation à chaque étape essentielle du processus décisionnel.

Dans la gestion de la qualité mise en place par le SMAQ, les entités évaluées, les experts extérieurs et les autorités qui organisent l'évaluation sont les véritables partenaires d'un exercice conjoint. Le SMAQ en assure le suivi vers les autorités, la Commission académique et le Conseil d'administration. La synthèse entre leurs analyses et leurs visions de l'avenir constitue la pierre angulaire de la qualité interne à l'ULg.

Dans toute l'Institution, une démarche basée sur l'écoute, la liberté d'expression et le respect des opinions de chacun doit être privilégiée dans le processus de décision.

La transparence

La transparence doit être totale sur l'objectif poursuivi et sur l'usage qui sera fait des évaluations. Le SMAQ doit en informer clairement les entités évaluées. De même, la transparence doit servir de règle dans la gestion quotidienne de l'Université.

² Voir le document « Constitution et modes de fonctionnement du SMAQ » - Doc. 15.308bis / C.A. / 24.02.2010



L'usage qui sera fait de chaque évaluation relève de la politique institutionnelle, c'est à dire *in fine* du Conseil d'administration et du Recteur qui le préside. La mission du SMAQ est d'en définir le cadre général.

Les évaluations organisées par le SMAQ sont utilisées pour :

1. déterminer le niveau d'activité et de qualité des prestations d'enseignement et de recherche dans les entités et en informer les autorités;
2. identifier, diffuser et promouvoir l'existence de bonnes pratiques en enseignement, en recherche et en gestion administrative ;
3. accroître la transparence des procédures.

Dans le cadre plus général de la gestion de l'Institution, les évaluations sont utilisées pour:

1. susciter et promouvoir la réflexion stratégique planifiée, basée sur des objectifs à atteindre, dans tous les secteurs de la recherche et de la formation des étudiants;
2. fournir aux autorités des éléments concrets d'aide à la décision, en particulier pour l'attribution de moyens aux entités d'enseignement et de recherche.

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler que la transparence des outils et des décisions dans la gestion des universités est à l'agenda de l'Union Européenne³, du processus de Bologne⁴ et de la Communauté française de Belgique⁵.

La planification des changements

La promotion et la diffusion d'une culture de la qualité par le SMAQ a pour ambition d'entraîner l'Institution tout entière dans une spirale vertueuse de gestion basée sur des objectifs clairs, définis et vérifiables. Sa mise en place est un processus de longue haleine qui nécessite plusieurs phases où se succèdent information, participation et mise en application.

Le cadre temporel de mise en place est celui du mandat des autorités élues en mai 2010, soit les années académiques 2009-2010 à 2014-2015. Les objectifs du SMAQ et l'utilisation des évaluations internes seront mis en application par phases.

L'année académique 2009-2010 est celle où le SMAQ se met en place, élabore ses procédures et réalise les évaluations dont l'urgence ne peut attendre le peaufinage de méthodologies validées.

³ *Rapport sur la situation de l'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur.* Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen au Comité économique et Social européen et au Comité des Régions. COM(2009)487 final.

⁴ *The Bologna Process 2020 - The European Higher Education Area in the new decade.* Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education. Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009.

⁵ *Le processus de Bologne - Situation en Communauté française.* Présentation à la Table Ronde du Ministre Marcourt. C.Kaufmann Directrice générale, Ministère de la Communauté française, le 10 mars 2010.



L'évaluation décennale des formations menée par l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) fait l'objet d'un suivi institutionnel au travers du plan d'action. En parallèle, un plan quinquennal des évaluations internes qui tient compte du plan décennal de l'AEQES est élaboré par le SMAQ.

L'évaluation de centres et entités de recherche fait également l'objet d'un plan quinquennal élaboré conjointement par le SMAQ et le Conseil de la recherche.

L'année académique 2010-2011 est celle où les procédures sont validées par le Conseil d'administration et mises en œuvre pour les évaluations et les plans d'action, en enseignement comme en recherche.

Les années académiques 2011-2012 à 2014-2015 sont celles de la généralisation des évaluations qui couvriront toutes les entités de recherche et d'enseignement ainsi que l'administration. Progressivement, les priorités institutionnelles seront soutenues.