



## GOUVERNANCE ET GUIDES EN MATIÈRE DE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Étude des codes de gouvernance et des guides en matière d'assurance qualité

Fabrice Hénard, Alexander Mitterle

Cette étude explore la relation entre la gouvernance et l'assurance qualité et la pertinence des orientations émises à l'échelle nationale pour aider le secteur de l'enseignement supérieur à accomplir sa mission efficacement. Elle explique pourquoi la gouvernance et la qualité sont désormais indispensables à l'enseignement supérieur et fournit un bref aperçu de leur évolution au fil du temps. L'étude présente ensuite les approches théoriques majeures développées par des chercheurs au cours des dix dernières années, y compris les principaux modèles de gouvernance mis au point par les universités. Elle examine un certain nombre de codes de gouvernance établis à l'échelle nationale ou régionale, ainsi que les guides, codes et ensemble de principes en matière d'assurance qualité développés par les ministères, les agences de financements, les agences d'assurance qualité, les conférences des recteurs et les associations d'établissements d'enseignement. Elle présente les distinctions entre les codes de gouvernance et les guides en matière de qualité et mesure l'éventuel besoin de définir des orientations qui soient adaptées aux établissements.

La gouvernance est devenue un outil majeur permettant d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur à tous les niveaux. Entre temps, le concept d'assurance qualité s'est développé à travers le monde avec pour objectif d'établir l'équilibre entre l'autonomie accordée aux établissements et la responsabilité de ces derniers.

L'étude a identifié trois types de codes de gouvernance :

- Le premier type démontre, et résulte de la volonté des établissements à prouver qu'ils sont capables de faire bon usage de l'autonomie qui leur a été accordée.
- Un second type est destiné à aider les établissements à adopter une gouvernance d'entreprise conforme au concept de la *nouvelle gestion publique*.
- Le troisième type permet aux établissements de se protéger contre les fraudes ou la mauvaise gestion en définissant un cadre régissant leur autonomie et en leur fournissant des conseils.

Tous les types de codes de gouvernance portent sur la notion de confiance dans l'enseignement supérieur.

Les codes de gouvernance et les guides en matière de qualité jouent des rôles similaires en aidant les établissements à devenir plus efficaces. Les codes de gouvernance permettent de clarifier la structure des établissements et les procédures utilisées, notamment par les membres siégeant aux comités de

direction des établissements. Les guides en matière de qualité se concentrent sur les processus de planification et la formation d'une culture de la qualité.

La plupart des codes de gouvernance ont une fonction de conseil, permettant ainsi aux établissements de les utiliser comme bon leur semble. Dans une certaine mesure, les codes de gouvernance représentent une approche prudente destinée à aider les établissements à progresser sans entraver la diversité de l'enseignement supérieur.

En comparaison, les guides en matière de qualité sont de nature plus contraignante et peuvent forcer les établissements à s'y conformer, notamment ceux qui cherchent à obtenir une accréditation. Au final, les guides en matière de qualité adoptent une prise de position externe sur la manière dont les universités évaluées doivent fonctionner, alors que les critères d'évaluation d'une gouvernance efficace restent indéfinis. En comparaison avec les codes de gouvernance, les guides en matière de qualité sont utilisés à la fois par les établissements (par exemple, pour préparer une auto-évaluation) et par les organes externes d'évaluation. Certaines de ces orientations sont assez strictes (notamment pour l'accréditation des programmes) et ne laissent aux établissements qu'une faible marge de manœuvre pour leur mise en place ou leur interprétation.

La conclusion de cette étude analyse certaines convergences et différences importantes entre les codes de gouvernance et les guides en matière de qualité et examine comment ces derniers sont susceptibles d'évoluer :

*Est-il nécessaire d'établir des codes de gouvernance ?*

La mise en place de codes de gouvernance peut être une opportunité pour l'État, les organes intermédiaires (agences d'assurance qualité, conseils pour l'enseignement supérieur, agences de financement) et les établissements de trouver un juste niveau d'autonomie et de responsabilité et de définir des domaines d'action. Ils permettraient d'élargir le cadre d'application des réglementations nationales, d'analyser les niveaux d'autonomie des établissements et de cibler les éléments nécessaires à la mise en œuvre d'une gouvernance efficace.

*L'assurance qualité peut-elle se substituer aux codes de gouvernance ?*

Les guides en matière d'assurance qualité pourraient fonctionner comme des codes de gouvernance – et à terme les remplacer – à la condition qu'ils définissent des objectifs précis (c'est-à-dire des besoins et des critères d'assurance qualité clairement définis en matière de gouvernance). Ils pourraient également définir des objectifs d'amélioration plus clairs et jouer un rôle pédagogique plus important.

*Les établissements ont-ils besoin d'orientations de quelque nature que ce soit ?*

L'étude remet en question l'objectif même de définir des orientations – à travers les codes ou les guides – à un moment où les établissements jouissent de plus en plus d'autonomie. Les guides et les codes pourraient servir de point de départ pour examiner les réglementations existantes et les rendre plus explicites. Ils pourraient aider les nouveaux dirigeants à déterminer les limites de leur autonomie et responsabilité. En ce qui concerne les dirigeants actuels, il peut être utile à ces derniers de se référer à des orientations à titre de rappel, ou de s'inspirer de références. Toutefois, les guides et les codes ne doivent pas être figés dans le temps, étant donné que les établissements d'enseignement supérieur fonctionnent de manière interactive au sein d'un système à acteurs multiples. Les guides et les codes doivent donc pouvoir être mis à jour et révisés régulièrement avec l'ensemble des acteurs concernés.

Cette étude contient des extraits des codes de gouvernance et des guides examinés, ainsi qu'une liste des éléments constitutifs majeurs figurant dans les codes de gouvernance analysés.