

Partage d'expérience et de bonnes pratiques qualité en réseaux d'enseignement supérieur et de recherche, initiatives et premiers résultats

Vincent Dollé,
Directeur CIHEAM-IAMM
Président de QuaRES
Montpellier, France
dolle@iamm.fr
contact@quares.fr

Léandre Mas,
Délégué Qualité, Direction générale
CIRAD
Vice-président de QuaRES
Montpellier, France
Leandre.mas@cirad.fr

Résumé—Les démarches qualité se développent dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, appliquées aux processus pédagogiques ainsi qu'à la gestion des projets et équipements de recherche. Les équipes, les laboratoires et les institutions adaptent aux contextes d'exercice de leurs métiers des principes d'assurance qualité et de management par la qualité pouvant aller jusqu'à l'obtention d'accréditation et de certification délivrée par des tierce personnes. Depuis bientôt 10 ans plusieurs initiatives de partage d'expérience en réseaux ont vu le jour à l'échelle régionale, nationale ou internationale. Quelques unes d'entre elles sont décrites rapidement ou plus en détail en ce qui concerne l'association QuaRES. Une nouvelle étape pour l'organisation de ces échanges au delà de colloques, d'écoles d'été, de séminaires se concrétise depuis peu. Elle consiste à fédérer les réseaux de réseaux qualité pour dégager des actions communes, des synergies pour contribuer avec plus d'efficacité à la promotion des démarches qualité en enseignement supérieur en recherche.

Mots clés - pédagogie, recherche, réseaux qualité

I. INTRODUCTION

Dans un espace d'enseignement supérieur et de recherche qui se globalise, enseignants et chercheurs sont fortement incités à montrer des signes de qualité, offrir des garanties de résultats, améliorer leur visibilité et augmenter leur attractivité.

La mise en place du processus de Bologne en Europe harmonise les processus pédagogiques en enseignement supérieur ainsi que les niveaux de diplômes. Le développement de la mobilité des étudiants et des enseignants bien au-delà de ses frontières de l'Europe implique d'instaurer des mécanismes de reconnaissances et de validation des compétences acquises, de traçabilité des cursus et des parcours d'enseignement.

En même temps des procédures d'appels d'offres compétitifs nationaux et européens sélectionnent les équipes et les projets de recherche avant de les financer avec un taux de rejet important. Les agences de moyens distribuent les ressources, elles attendent des institutions qui les reçoivent des garanties de bonne utilisation et des procédures qui permettent

de suivre l'avancement des actions financées tout en vérifiant les résultats acquis et les performances atteintes.

Tous ces éléments de contexte incitent à la mise en place de démarches « qualité » et de nombreux systèmes de management de la qualité ou par la qualité dans des situations très diversifiées. Les équipes ressentent alors rapidement le besoin d'échanger leurs expériences de partager leurs pratiques, à travers des échanges organisés en réseaux. Ces réseaux structurés par thématiques par métiers, par type d'institution ou par espace linguistique permettent de mutualiser leurs situations d'échec comme de réussites.

Quelques exemples de fonctionnement de réseau ou groupe de travail en Europe comme en Méditerranée sont rapidement analysés pour essayer de relever les obstacles communs à surmonter mais aussi les facteurs de réussites :

1. L'association pour la promotion de la qualité en recherche et enseignement supérieur QuaRES
2. Des initiatives nationales et internationales :
 - L'association France Qualité Publique (FQP)
 - Le consortium qualité d'un réseau institutionnel bénéficiant de l'appui de l'agence universitaire francophone (CIDEFA-AUF)
 - Le projet de l'association des universités européennes en sciences du vivant pour la certification qualité des masters internationaux.
3. Une dynamique récente engagée par QuaRES qui a permis de réunir les gestionnaires de plusieurs réseaux pour proposer la constitution d'un réseau de réseaux afin de renforcer les capacités

d'intervention en assurant de façon synergique des missions réparties entre ses participants.

II. PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION QUARES

Depuis 2003, un groupe « qualité et recherche en Languedoc » associant des responsables qualité des établissements publics de la région s'est organisé pour proposer régulièrement aux membres de ces établissements une session de sensibilisation et de formation aux démarches qualité en recherche puis plus récemment en enseignement supérieur sous forme d'école d'été inter-établissements.

Le « groupe qualité » a décidé en 2005 de pérenniser son action et de se structurer sous forme d'association pour le développement de la qualité. Le projet a été reconnu d'intérêt par France Qualité Publique qui a décerné à ce projet le label « observatoire régional qualité » de France Qualité Publique en 2006, label renouvelé en 2009.

Constatant la réussite plusieurs années de suite des actions engagées et la persistance de la demande, le groupe qualité en 2006 a préparé les statuts d'association type 1901 qui ont été déposés en Préfecture puis validés en fin d'année. Les membres fondateurs de l'association QuaRES ont désigné leur bureau puis élu le conseil d'administration fin 2006.

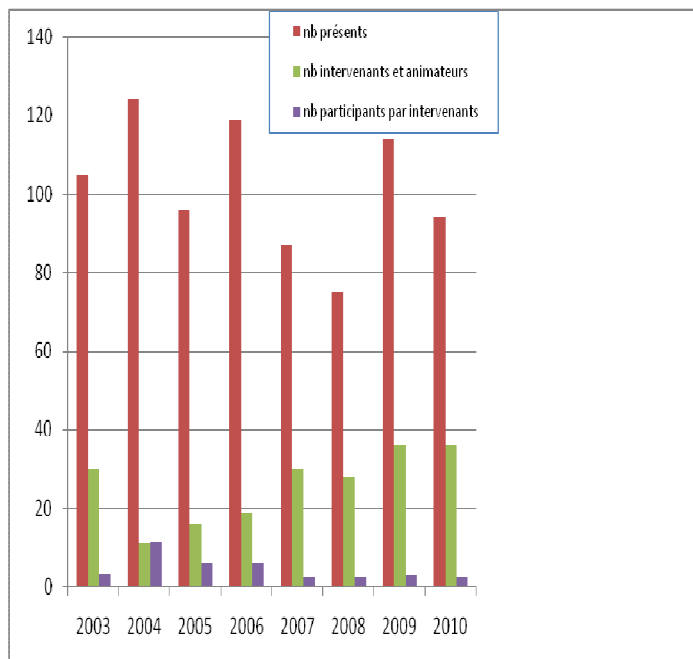
Les principales actions engagées par QuaRES peuvent être présentées de façon synthétique.

A. « Ecoles d'été qualité » QuaRES

Des journées de sensibilisation et de formation en ateliers ont été structurées en écoles inter-organismes (recherche et enseignement supérieur) qui se sont régulièrement déroulées sans discontinuité depuis 2003 répondant à une demande régulière comme l'indiquent les données sur le nombre d'inscrits, le nombre de participants et d'intervenants.

Evolution de la fréquentation de 2003 à 2010

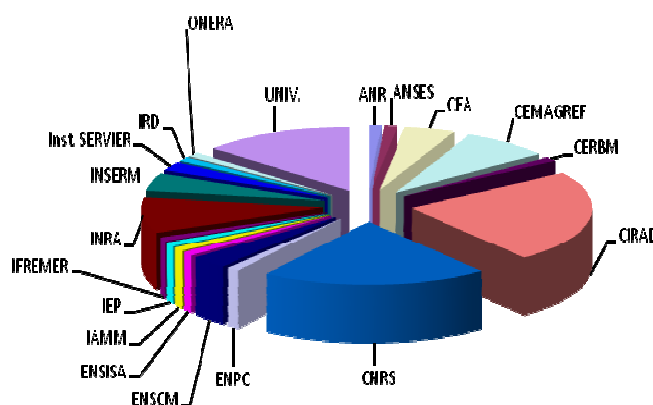
Nombre de Participants et d'Intervenants de 2003 à 2010	
En 2003	105 présents 30 intervenants et animateurs soit 3,5 participants par intervenant
En 2004	124 présents 11 intervenants et animateurs soit 11,2 participants par intervenant
En 2005	96 présents 16 intervenants et animateurs soit 6 participants par intervenant
En 2006	119 présents 19 intervenants et animateurs soit 6,2 participants par intervenant
En 2007	87 présents 30 intervenants et animateurs soit 2,9 participants par intervenant
En 2008	75 présents 28 intervenants et animateurs soit 2,7 participants par intervenant
En 2009	114 présents 36 intervenants et animateurs soit 3,2 participants par intervenant
En 2010	94 présents 36 intervenants et animateurs soit 2,6 participant par intervenant



En 2010

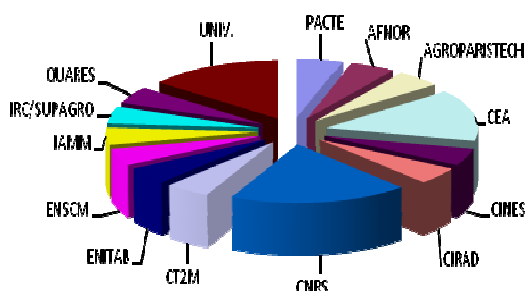
QuaRES organisait sa huitième école inter-organismes « qualité en recherche et en enseignement supérieur » à l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (IAM.M) du 8 au 10 septembre 2010. En tout 33 institutions représentées par les participants dont 16 établissements d'enseignement supérieur (Ecoles d'ingénieurs et Universités) qui représente une évolution sensible du public et démontre une implication plus importante de ce domaine d'activité dans les démarches qualité.

Participants 2010 :



La diversité de l'origine des intervenants permet d'agrandir le périmètre d'échange d'expérience et de tirer des leçons globales à partir d'analyse de pratiques diversifiées dans des contextes spécifiques

Intervenants 2010 :



Le détail des programmes des conférences, les présentations et partages d'expérience comme les évaluations des écoles 2003 à 2009 sont disponibles sur le site de QuaRES (<http://www.quares.fr>) qui présente l'ensemble des activités de l'association. Ce dossier est accessible pour les adhérents, de QuaRES dès la fin de l'école, en accès libre un an après.

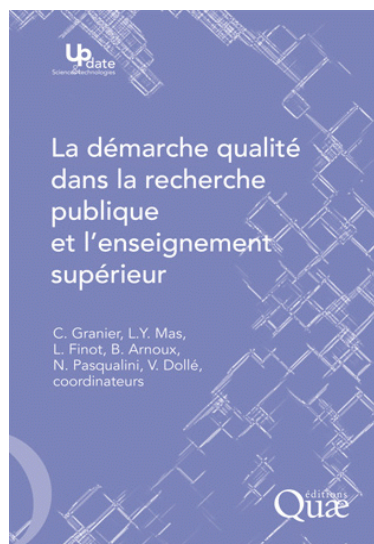
La prochaine école la 9^{ème} aura lieu également à l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (IAM.M) les 7, 8 et 9 septembre 2011, le programme est également disponible sur le web de l'association. QuaRES commence à réfléchir dès maintenant à l'organisation de l'école qualité en 2012. Ce sera le dixième anniversaire de l'école d'été qualité !

B. « Formations » QuaRES

Depuis plusieurs années, l'association QuaRES dispose d'un agrément d'organisme de formation continue. Les contenus des divers modules de la formation continue proposés par QuaRES, par exemple « Sensibilisation au management qualité en recherche selon l'ISO 9001 ou l'ISO 17025 » ou « Formation à l'audit interne », ne concernent que des formations qui offrent, par une réalisation en inter-organismes, une plus-value (échanges de pratiques, d'outils ou d'expériences). Elles sont donc complémentaires de celles dispensées en interne sur la qualité, par les services de formation continue des institutions des adhérents.

C. « Edition- Communication » QuaRES

Un ouvrage « La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur », est paru en septembre 2009 aux éditions Quæ <http://www.quae.com> dans la collection Update Sciences&technologies.



Cet ouvrage dresse un premier état sur la mise en place des démarches qualité dans la recherche et l'enseignement supérieur en France. Il regroupe les déclarations de directions générales d'établissements publics, des expériences de laboratoires de recherche et d'enseignement supérieur ainsi que de plates-formes scientifiques certifiées ou accréditées, en relatant les difficultés rencontrées mais aussi les premiers succès remportés.

Les entités françaises engagées dans une démarche qualité sont recensées, ce qui préfigure un futur annuaire à enrichir et à mettre à jour régulièrement.

Ce premier recueil de « pratiques qualité » montre la diversité des situations et la pluralité des approches. L'enseignant-chercheur, débutant ou expérimenté en démarche qualité peut ainsi enrichir sa réflexion et adapter ces expériences au contexte particulier de son environnement de travail. La première édition à 500 ex. a été rapidement épuisée ; une nouvelle édition est lancée.

Projet éditorial 2011... et années suivantes !

L'annonce d'un nouveau projet éditorial a été faite en septembre 2010 devant les participants de l'Ecole Qualité. A plusieurs reprises, l'idée de publications issues des différentes thématiques abordées aux Ecoles Qualité a été discutée, elle pourrait prendre la forme de cahiers, bulletins, revues, papier ou électronique... Les "Actes de l'Ecole Qualité QuaRES 2010" seront édités avec la MRCT (Mission Ressources et Compétences Technologiques) du CNRS dans leur série scientifique, d'ouvrages provenant principalement des réseaux technologiques qu'elle soutient. Le soutien de la MRCT du CNRS va permettre également la valorisation éditoriale des réalisations des qualificateurs au travers de la rédaction d'articles d'intérêt général. Les actes de l'école 2010 seront disponibles au printemps 2011.

Communication/Information

QuaRES assure régulièrement la maintenance et le développement d'un site internet de l'association

<http://www.quares.fr>, notamment sur la fonction observatoire en collaboration avec les autres réseaux qualité.

Une nouvelle fonctionnalité interactive sera développée en 2011 : la création d'un forum d'échanges destinés dans un premier temps aux membres de l'association (ce forum vient d'être créé sur le site internet de QuaRES).

D. Activités internationales QuaRES

Séminaires en Méditerranée :

Après l'organisation de précédents séminaires internationaux au MAROC, à Rabat en 2007, et en TUNISIE, à Tunis en 2008, un troisième séminaire international : « Qualité en recherche et en enseignement supérieur » a été organisé au LIBAN, les 21 et 22 octobre 2010 à Beyrouth.

Plus de 110 participants de 9 pays ont contribué activement aux débats. Des enseignants et des chercheurs, des responsables d'établissements, des doyens de facultés et recteurs d'universités, d'Égypte, de Syrie, d'Irak, du Maroc, d'Algérie, du Canada, de Suisse et de France ont échangé leur points de vue, partagé leurs expériences sur les démarches qualité avec plus de 70 participants des universités du Liban.

L'exposé des expériences libanaises a permis de diffuser et d'homogénéiser les informations sur les travaux en cours. Les participants ont pu mieux situer les démarches entreprises pour réformer les dispositifs d'enseignement supérieur, mettre en place les dispositifs d'autoévaluation, lancer une démarche qualité.

Le séminaire de Beyrouth, comme les précédents à Rabat et à Tunis, a mis en évidence l'importance de formaliser, de communiquer, de diffuser les résultats obtenus comme les activités « qualité » développées en Méditerranée.

Des pistes de projets de coopération internationale sont tracées pour des activités communes afin de promouvoir des démarches qualité en Méditerranée. Leur mise en œuvre impliquerait de mobiliser des fonds de coopération internationaux qui permettrait d'accompagner les équipes s'engageant effectivement en démarche qualité et enrichissant mutuellement les expériences tirées de leurs actions dans des contextes nationaux très différents.

III. DES INITIATIVES NATIONALES ET INTERNATIONALES

L'association France Qualité Publique

Cette association créée en 2001 à l'AFNOR a développé un projet d'observatoires territoriaux de la qualité des services d'intérêt général et des services publics pour faciliter la satisfaction des besoins et des attentes de leurs usagers. Les travaux de QuaRES sont rapidement inscrits dans les objectifs de FQP qui voulaient favoriser l'échange d'expérience dialogue et les débats sur la qualité des services publics.

En 2006, le réseau « Observer et valoriser les pratiques en démarche qualité » piloté par le CIHEAM-IAMM pour le réseau QuaRES a été labélisé FQP, le label a été reconduit en 2009.

Les échanges d'expériences entre les observatoires essentiellement dans le secteur de la santé publique et les collectivités territoriales.

QuaRES a formalisé une partie de ces travaux d'observatoire sous forme d'un ouvrage de synthèse publié en septembre 2009 qui recense les laboratoires et équipes de la recherche publique et de l'enseignement supérieur. Ce bilan pourrait configurer un premier annuaire national des équipes en démarches qualité.

La pérennisation des actions de l'observatoire impliquerait un engagement des institutions publiques et des ministères de tutelles concernées. Les contacts auprès du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche comme de la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat ont suscité un grand intérêt de la part des interlocuteurs concernés qui n'a pas pour l'instant été suivi d'effets concrets.

Le consortium qualité de la CIDEFA

La conférence de doyens et directeurs d'établissements francophones en agriculture et agroalimentaire (CIDEFA) est un réseau thématique soutenu par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Un consortium interne à la CIDEFA sur la qualité en enseignement supérieur et recherche a été créé en 2006. Réunissant des responsables et correspondants qualité des établissements francophones d'Europe d'Afrique au nord comme au sud du Sahara, le consortium a proposé l'élaboration d'une charte qualité. L'adhésion des établissements pouvant donner lieu à l'attribution d'un label dépend du suivi de critères relatifs aux processus pédagogiques, à la mise en place d'assurance qualité dans les établissements, au respect de critères minimum exigés pour l'évaluation des contenus, des étudiants, et des enseignants.

Cette expérience d'échanges et de création de dispositifs internationaux s'est révélée passionnante, elle est actuellement suspendue par l'arrêt de l'appui de l'AUF liée à des difficultés de gouvernance rencontrées par la CIDEFA à l'échelon de rattachement du consortium. QuaRES prend pour l'instant le relais de ce dispositif de façon informelle en Méditerranée.

Le projet qualité de l'association européenne des universités en sciences du vivant (ICA)

L'ICA a mis au point un guide d'analyse pour l'accréditation qualité d'établissement supérieur en sciences du vivant. Ce guide d'autoévaluation propose des standards et des critères qui permettent aux établissements de situer leur état d'avancement en démarche qualité. Le projet d'élaboration a bénéficié de l'appui de la DG Education et enseignement supérieur de l'Union Européenne. L'agence d'accréditation est en cours de montage, elle est bien représentée dans le monde anglophone européen. Les établissements de l'Europe latine auraient intérêt à suivre cette initiative et à y adhérer.

IV. REUNION INTER-RESEAUX QUALITE

Une première réunion inter « réseaux qualité » le 10 septembre 2010 à l'initiative de QuaRES a réuni les gestionnaires de différents réseaux européens et méditerranéens. L'objectif recherché était de mieux connaître les objectifs et actions entreprises par les membres de chaque réseau et de proposer des activités, synergies à développer en commun. Une fiche type de description de réseau a été préparée à cette occasion. (Site de QuaRES <http://www.quares.fr> fiches disponibles : AMAQUEN, CIRAD, FAR-MFQ, IMPEQes, QeR, QuaRES, RIQ).

Les réseaux représentés sont :

Le RIQ (Réseau Inserm Qualité), le réseau QeR (Qualité en Recherche du CNRS), le réseau FAR-MFQ (Fédération des Actions Régionales du Mouvement Français pour la Qualité), le réseau ECHIQUIER (ECHanges Indépendants pour la QUALité, l'Innovation, l'Enseignement et la Recherche), le réseau IQAR du GIS (Groupement d'Intérêt Scientifique) IBiSA (Infrastructures en Biologie Santé et Agronomie), le réseau qualité de l'IRD, le réseau qualité du CIRAD, le réseau FQP (France Qualité Publique), le réseau belge IMPEQes (Initiative de Mise en Partage des Expériences Qualité en Enseignement Supérieur) et l'association QuaRES (Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur). (Fiches sur intranet QuaRES <http://www.quares.fr>)

Réseau qualité de l'INSERM

Ce réseau existe depuis 2008 ; 3 réunions ont déjà eu lieu. Un programme important de formations a été mis en place : formation continue, formation de qualification et sensibilisation. Une plaquette a été éditée.

Le RIQ a l'ambition de constituer un réseau d'auditeurs internes.

Réseau qualité du CNRS

Le réseau QeR a été créé en 2007 dans le cadre de la Mission Ressources et Compétences Technologiques (MRCT). Son objectif est de promouvoir la qualité en recherche.

Le réseau met en place des formations : sensibilisation des directeurs d'UR en novembre 2010.

2 rencontres ont eu lieu à Bordeaux en octobre 2009 et à Lyon en juin 2010. Une 3^{ème} rencontre est prévue pour mai 2011 probablement à Strasbourg.

Le réseau est organisé en groupes de travail, il est ouvert aux personnes extérieures au CNRS.

QeR se propose de mettre en commun ses capacités de publications au service d'autres réseaux.

Le choix des dates des rencontres QeR est coordonné avec celui des écoles qualité de QuaRES.

Réseau FAR-MFQ (Fédération des Actions Régionales du Mouvement Français pour la Qualité)

Le réseau développe des activités de promotion de la qualité, de formation, de promotion de manifestations à travers des structures régionales qui mènent leurs propres actions.

FAR-MFQ organise le Prix Français de la Qualité et de la Performance qui repose sur le modèle EFQM d'excellence. Les prix qualité sont l'occasion de bénéficier d'une évaluation externe sur les démarches qualité. L'accent est donné sur l'aspect managérial. Les lauréats du Prix Français peuvent ensuite concourir au prix européen.

Des partenariats sont noués avec les représentations régionales de l'AFNOR, les CCI et les chambres des métiers.

Le réseau a rédigé un guide d'application de l'EFQM dans l'enseignement supérieur. Il serait possible d'enrichir ce type de guides avec l'expérience des réseaux qualité en recherche et en enseignement supérieur.

Réseau ECHIQUIER (ECHanges Indépendants pour la QUALité, l'Innovation, l'Enseignement et la Recherche).

Ce réseau est né en 2003 d'une initiative de l'UTC (Université Technologique de Compiègne) à l'issue des commissions de normalisation du FD X 50-550. C'est un réseau d'échange indépendant pour la promotion de la qualité en recherche au travers de rencontres et de visites. Une réunion était organisée une fois par an chez un partenaire du réseau. Le réseau mène des actions spécifiques sur les démarches qualité conduites en doctorat. Il met en valeur les bonnes pratiques en communiquant sur le site du réseau et du ministère. Le réseau a cependant mis ses activités en veille faute de ressources financières et humaines.

Réseau IQAR du GIS (Groupement d'Intérêt Scientifique) IBiSA (Infrastructures en Biologie Santé et Agronomie).

Ce réseau est issu d'un besoin de terrain au niveau des plateformes IBiSA qui regroupe les plateformes certifiées et favorise le partage d'outils de travail pour répondre aux besoins urgents. Le réseau souhaiterait mobiliser des ressources externes pour mener à bien des audits internes.

Réseau qualité de l'IRD

C'est un nouveau réseau. Il regroupe des qualitéiciens de l'IRD sur ses localisations partout dans le monde. C'est un espace de rencontres et d'échanges des qualitéiciens de l'IRD. Ce réseau exprime un besoin en audits croisés interinstitutionnels.

Réseau qualité du CIRAD

Ce réseau interne de qualitéiciens et d'auditeurs internes du CIRAD, d'environ 25 membres, se réunit tous les 2 mois. Il a été créé en 2002 et propose un partage d'informations sur les pratiques : système documentaire, fiches outils, normes, formations, et le suivi d'un pool d'auditeurs internes sur un site intranet qualité du CIRAD. Son objectif est un appui aux échanges pour l'amélioration continue des activités des qualitéiciens du CIRAD. Il a mis en œuvre une enquête de satisfaction sur la qualité à l'intérieur de l'organisme.

Réseau FQP (France Qualité Publique)

L'association soutient des réseaux régionaux, notamment l'association QuaRES, des réseaux sectoriels (réseaux de santé par exemple), et des réseaux intersectoriels (réseau Rhône-

Alpes par exemple). FQP est un réseau indépendant qui est force de proposition aux pouvoirs publics. Après la mise en place de la réforme de l'état (RGPP), l'association a connu une baisse importante de la participation de l'état, il est en cours de restructuration. L'association dispose d'un site internet et communique au travers d'une newsletter.

FQP est membre du Comité National Qualité et Performance (CNQP) et développe une approche ouverte sur un modèle de type EFQM appelé le CAF (Common Assessment Framework) pour conduire des autoévaluations.

Réseau IMPEQes (Initiative de Mise en Partage des Expériences Qualité en Enseignement Supérieur)

Le réseau belge IMPEQes est une association de 42 membres créée en 2006. Son objectif est de promouvoir la qualité dans l'enseignement supérieur sous la pression européenne au travers de l'évaluation de l'enseignement. Ses modes d'actions sont divers : partage de bonnes pratiques, déjeuners thématiques, colloques. Il participe à différentes manifestations : écoles qualité, AIPU, etc.

Une newsletter est communiquée aux différents membres. Des ouvrages à caractère pratique sont publiés. Le réseau souhaiterait échanger des contributions pour la rédaction de ces ouvrages. Des formations qualité sont également organisées.

Le réseau souhaiterait ainsi un partage au niveau des publications et des conférenciers et la création d'un fichier d'enquêteurs.

Réseau QuaRES (Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur)

L'association QuaRES a été créée formellement en 2006, elle fédère depuis 2003 un réseau regroupant des qualitiens, chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs et techniciens des organismes de recherche et d'enseignement supérieur. Intéressé par l'application de la démarche qualité aux processus de recherche et d'enseignement supérieur, ce groupe organise tous les ans depuis 2003 les écoles « qualité en recherche et en enseignement supérieur » (8^{ème} école en 2010).

QuaRES structure ses activités à 3 niveaux (à travers 4 groupes de travail : Edition-Ecole-International-Formation) :

- promouvoir le développement de démarches qualité en recherche et enseignement dans les organismes publics,
- développer l'échange d'expériences, le dialogue et le débat entre les acteurs au niveau national et international en Méditerranée,
- sensibiliser et former.

La MRCT du CNRS va accompagner QuaRES dans ses travaux de publications.

QuaRES souhaite développer les échanges d'expériences au niveau international.

Les travaux d'échanges en ces réseaux aboutissent à proposer des actions communes. 8 d'entre elles sont retenues comme pouvant être lancées prochainement et confiées à un des réseaux pilotant l'activité pour l'ensemble des réseaux.

1. Partage d'un fichier de compétences en qualité dans les domaines d'enseignement supérieur et recherche (compétences globales et compétences d'auditeur),
2. Développement des échanges intersectoriels et d'audits croisés,
3. Développement d'une lettre d'information interconnexion (mise en relation des web),
4. Montage de projets en commun sur appel d'offre, réponse à l'action 3 d'Erasmus Mundus, AUF etc.
5. Formalisation des méthodes, des procédures et publications en cours,
6. Organisation de visites de terrain,
7. Proposition d'une grande enquête sur la qualité en recherche et en enseignement supérieur à négocier par exemple avec la Conférence des Présidents d'Universités (CPU en France),
8. Recensement des entités accréditées ou certifiées en recherche et en enseignement supérieur.

L'ensemble de ces initiatives de partage d'expérience et de bonnes pratiques en réseau aussi bien au niveau national qu'inter institutionnel est d'une grande richesse pour les acteurs de ces réseaux.

Ces dynamiques sont en majorité issues d'initiatives individuelles de « militants de la qualité ». Elles sont rarement relayées par les institutions publiques qui pourtant bénéficient des retombées positives des travaux de ces réseaux.

Les dynamiques ainsi engagées atteignent peut être leurs limites de rayonnement et d'impact de leur travaux. Cet impact pourra être largement étendu au delà des participants et de leur proximité si ces réseaux sont pérennisés et confortés dans leurs actions par des soutiens institutionnels durables.