

# Diagnostiquer pour mieux gérer l'institution avec le CAF enseignement et formation

Christine DEFOIN

19 mai 2010

Rabat, AIPU

# Agenda

**Introduction: le contexte**

**La qualité dans une institution d'enseignement en Europe**

**Fonctionnement du CAF enseignement formation**

**Quelques réflexions**

# Introduction: contexte

Après-guerre: société d'abondance...

1973: crise pétrolière et modification des comportements  
Demande de produits bon marché MAIS de qualité!

Evolution:

- Contrôle de la qualité: détection de la non qualité
- Gestion par la qualité : cercles de qualité
- Assurance qualité: Iso
- **Total Quality Management**

# Introduction: contexte

« Constatant les bienfaits des systèmes de *contrôle qualité* et d'*assurance qualité* qui étaient en plein essor dans l'industrie et le secteur marchand, certains y ont d'emblée détecté des opportunités également applicables au monde de l'enseignement. »

BILO, Tom. *TRIS et PROSE, des outils qualité pour l'enseignement supérieur*, in DEFOIN, C. et al. *Pour une culture de l'évaluation*, RIPH, Jumet, 2009

# La qualité dans une institution d'enseignement en Europe

Au commencement était Bologne!

1999: le **Processus de Bologne** =

- promouvoir la coopération européenne en matière d'évaluation de la qualité, dans la perspective de l'élaboration de critères et de méthodologies comparables.

Le mot « qualité » est cité une seule fois!

# La qualité dans une institution d'enseignement en Europe

2001: la **Déclaration de Prague**

mettre au point un cadre de références et pour diffuser leurs bonnes pratiques.  
Le mot « qualité » est cité dix fois!

2002: **AEQES** (Agence pour l'évaluation de la Qualité dans l'enseignement supérieur) de la Communauté française Wallonie Bruxelles

2003 : **Déclaration de Berlin**

- soutenir le développement de l'assurance de la qualité à un niveau institutionnel, national et européen; développer des critères communs

2005 : la **Déclaration de Bergen** =

Au regard des succès accomplis jusqu'ici dans le cadre du Processus de Bologne, souhait d'établir un Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES) fondé sur les principes de qualité et de transparence!

# La qualité dans une institution d'enseignement en Europe

2007 : **Communiqué de Londres = Garantie de la qualité et registre européen des agences chargées de la garantie de la qualité**

Le mot « qualité » est cité 23 fois!!

2009: **Louvain...** renforcement de la perspective mais texte plus vague  
**Formation centrée sur l'étudiant et mission d'enseignement de l'enseignement supérieur**

# Quels outils pour implanter une démarche qualité dans l'enseignement ?

« Les débats sont vifs sur la manière de “faire de la qualité” dans l’enseignement supérieur. L’habillage d’un système qualité peut prendre de très nombreuses formes. La certification ISO est un de ces habillages possibles d’un système de management de la qualité. »

HELDENBERGH, A. et CIANCIOTTA S. *ISO or not ISO, un outil détourné*, in DEFOIN, C. et al. *Pour une culture de l'évaluation*, RIPH, Jumet, 2009



# Quels outils pour implanter une démarche qualité dans l'enseignement ?

Une autre approche...

1949 : au Japon naît le concept connu sous le nom actuel de **Total Quality Management** ou de Total Productive Maintenance.

Les deux termes sont qualifiés de « total » car dans la culture japonaise chaque élément doit participer à la réalisation du tout.

On oppose généralement **fordisme** à l'américaine où la direction tire l'entreprise vers ses buts (assurance qualité type norme iso) au **toyotisme** qui considère chacun de ses employés comme un moteur vers l'accomplissement des objectifs (dépassement de la simple assurance de la qualité pour aboutir à la **qualité totale**) .

# Quels outils pour implanter une démarche qualité dans l'enseignement ?

Dans cet esprit on peut dire que la **Qualité Totale (Total Quality Management)** est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une **très large mobilisation et implication de toute l'organisation** pour viser **l'excellence** en réduisant au maximum les **gaspillages** et en **améliorant** en permanence les produits.

# Quels outils pour implanter une démarche qualité dans l'enseignement ?

## Autre définition de la Qualité Totale

La satisfaction équilibrée, simultanée et mutuelle des besoins des actionnaires, des clients et des personnels de l'organisation, réalisée en collaborant avec des partenaires externes, en amont et en aval, tout en contribuant au développement de l'environnement socio-économique, technologique, politique et écologique de l'organisation.

KÉLADA, J. *Qualité totale. Amélioration continue et réingénierie*, Quafec, 2000.

# Quels outils pour implanter une démarche qualité dans l'enseignement ?

Des modèles TQM sont développés ensuite pour le secteur public

1998: EFQM public

Modèle des sciences administratives de l'Université de Speyer

2000: CAF (Commun assessment framework)

# Quels outils pour implanter une démarche qualité dans l'enseignement ?

## Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) ou Common Assessment Framework

- Résultat de la coopération des Ministres des Pays Membres de l'Union européenne responsables de l'Administration publique.
- Fruit du travail collectif de l'Innovative Public Service Group (IPSG), groupe de travail composé d'experts nationaux visant à promouvoir les échanges, la coopération et l'innovation pour la modernisation de l'administration dans les États membres de l'union européenne.
- 1<sup>ère</sup> version pilote présentée en mai 2000 à la 1<sup>ère</sup> Conférence européenne sur la Qualité dans les Administrations publiques à Lisbonne --) **CAF 2002.**
- **AUJOURD'HUI: CAF 2006 avec une version belge revue en 2008.**
- **CAF enseignement et formation (CAF and Education)**

## Le CAF enseignement et formation

- **Le CAF a été conçu pour être utilisé dans tous les domaines du secteur public eu Europe!**
- En 2009, près de 1900 administrations publiques européennes utilisatrices du CAF;
- vif intérêt en dehors de l'UE (Chine, Moyen-Orient, République dominicaine, Tunisie, Brésil, etc);
- objectif, fixé par la présidence britannique: 2010 utilisateurs enregistrés en 2010;

# Le CAF enseignement et formation

## Nombre d'utilisateurs CAF mars 2010

Italie	308	Roumanie	33	Turquie	5
Danemark	231	Finlande	28	Lettonie	5
Belgique	222	Grèce	27	Bulgarie	5
Hongrie	118	Estonie	18	Suède	5
Portugal	100	Slovaquie	18	Irlande	5
Allemagne	86	Bosnie Herzégovine	17	UK	5
République Dominicaine	62	France	14	Institutions EU	4
République Tchèque	58	Suisse	14	Chine	2
Pologne	54	Chypre	13	Pays Bas	2
Autriche	52	Espagne	12	Croatie	2
Slovénie	50	Luxembourg	12	Macédoine	1
Norvège	33	Lituanie	10	Namibie	1

# Le CAF enseignement et formation

## Le CAF enseignement et formation a quatre objectifs principaux :

- Saisir les **caractéristiques spécifiques** des organisations du secteur public.
- Servir d'outil pour **améliorer la performance** de l'organisation.
- Servir de « **pont** » entre les différents modèles en usage dans le Management par la Qualité.
- Faciliter les **analyses comparatives** de performance (**benchmarking ou benchlearning**) entre organisations du secteur public.

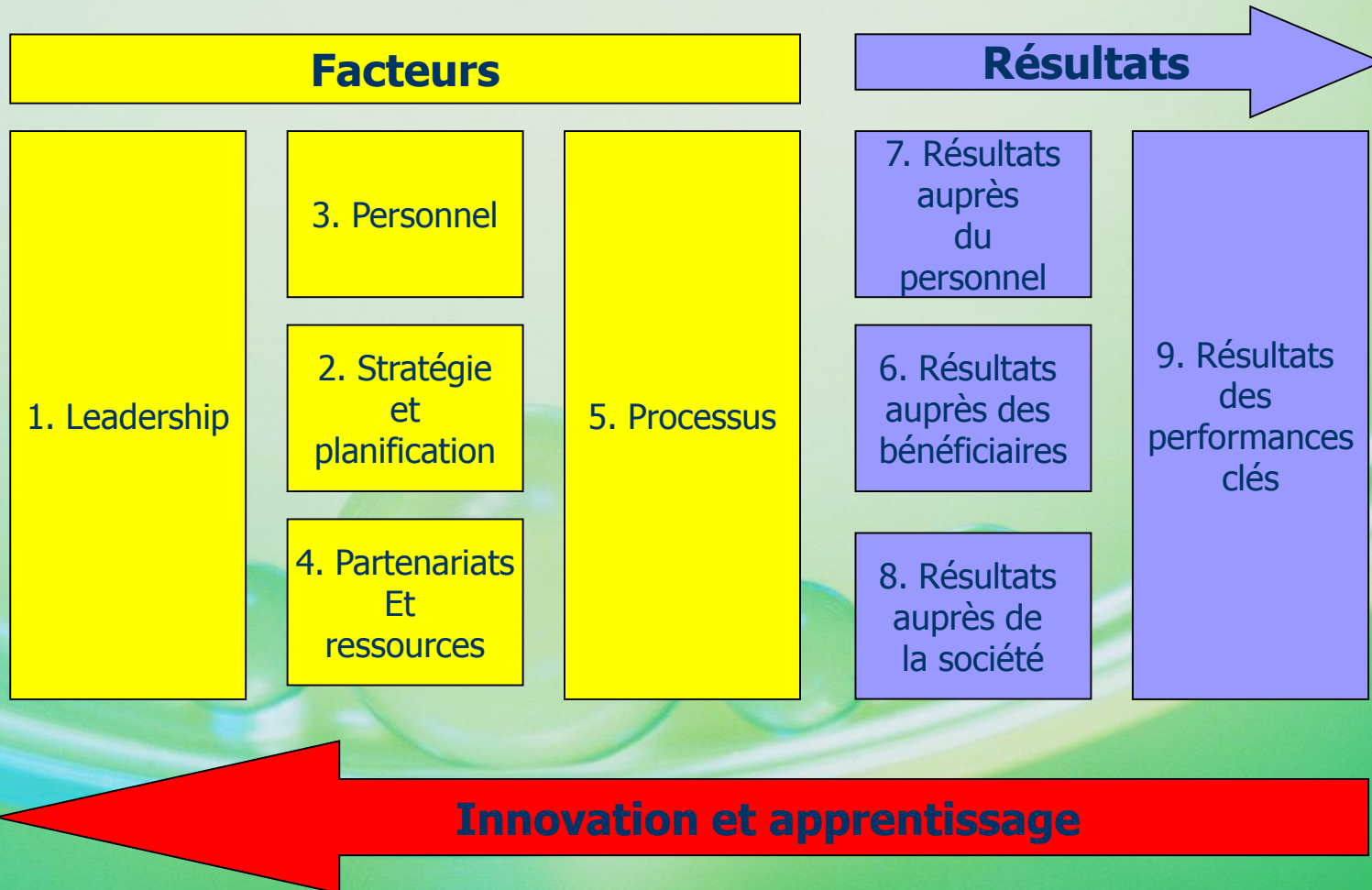


# Le CAF enseignement et formation

Le CAF enseignement et formation est un outil de management par la qualité totale inspiré du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion par la qualité (EFQM) dont il respecte la structure en 9 cases

- Une case représente un critère
- Pour chacun des critères, un série de sous-critères
- Pour chaque sous critères des exemples destinés à aider l'**auto-évaluation**

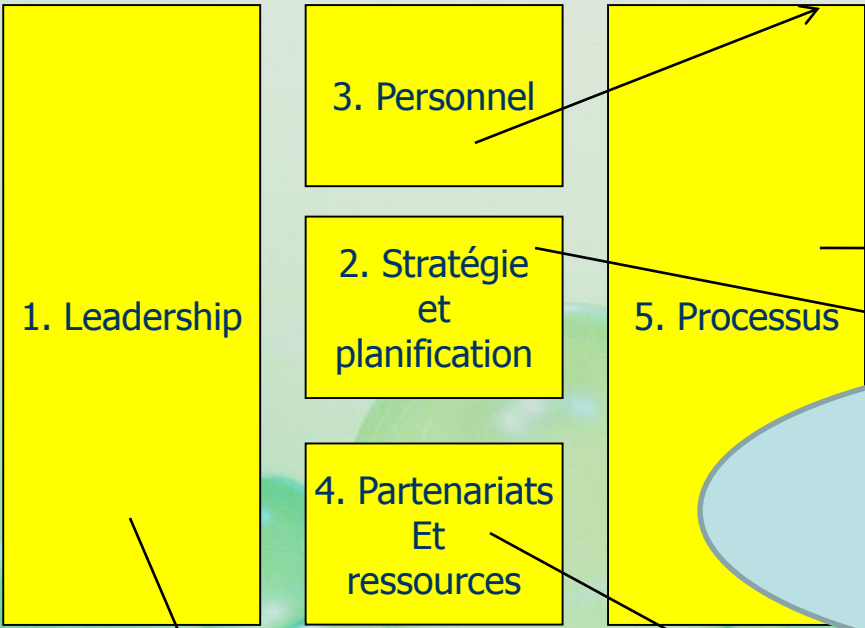
# Le CAF enseignement et formation



# Le CAF enseignement et formation

Identifier les compétences,  
 Développer le dialogue,  
 Gérer les ressources humaines  
 Former,  
 Impliquer ,etc

## Facteurs



**processus métier :**

- formation
- éducation
- recherche et développement

**processus support :**

- communication externe
- engagement du personnel
- gestion administrative
- orientation et accompagnement.

**processus management:**

- pilotage de l'institution
- mesure ou évaluation des différentes étapes des processus métiers et supports
- prise de décision.

Chemins à  
 les obje  
 Système  
 accomplir les

Facteur essentiel!  
 Qu'est-ce que le leadership?  
 Quelles instances incarnent le leadership?  
 Mission? Vision? Valeurs?  
 Relations avec la sphère politique?  
 Motivation? Soutien?

Gestion des ba  
 équipements, des technologies,  
 des connaissances  
 Développement des partenariats  
 externes et internes...

# Le CAF enseignement et formation

- Mesures de satisfaction (formation, services, image de l'institution, etc ...)

- Indicateurs internes de satisfaction (recours, absentéisme, taux de réussite...)

- Mesures de satisfaction ( image,, conditions de travail, possibilités de formations, développement carrière...)

- Indicateurs internes de satisfaction (grève, taux de rotation, absentéisme, taux de réponses aux enquêtes, taux de participations aux activités...)

- Mesures de satisfaction (impact sociétal, éthique, environnemental, social...)

- Indicateurs de satisfaction (traitement des déchets, nombres d'actions sociale, empreinte écologique, dépenses chauffage ou électricité...)

## Résultats

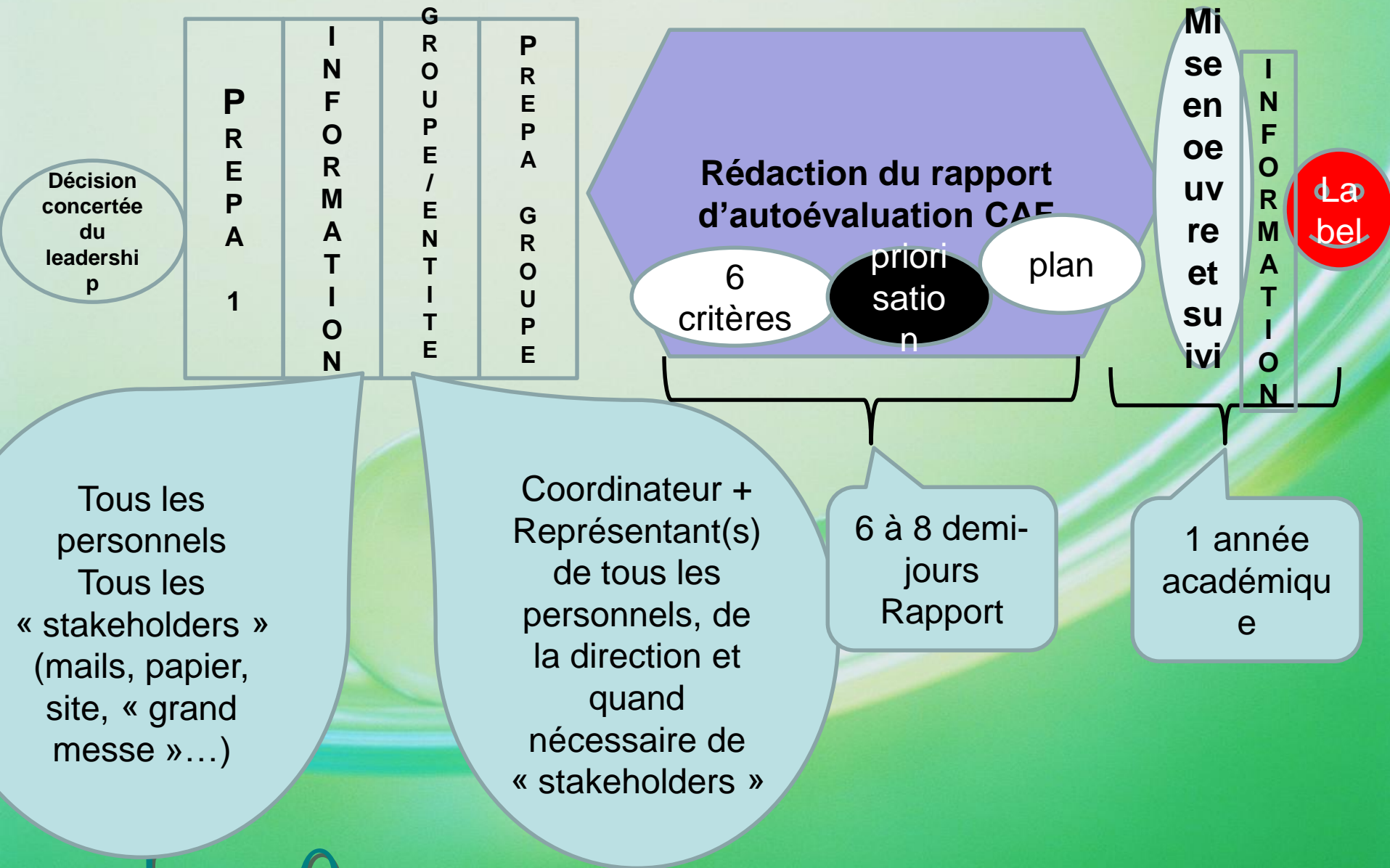
6. Résultats auprès du citoyen-client

7. Résultats auprès du personnel

8. Résultats auprès de la société

9. Résultats des performances clés

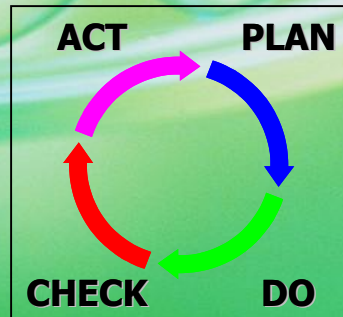
- Réalisations essentielles et mesurables
- Les résultats externes : réalisations et résultats par rapport aux objectifs (outputs, outcomes, learning outcomes)
- Les résultats internes en matière de gestion et d'innovation en matière financière



# Le CAF enseignement et formation

Pour mesurer l'état d'avancement ou de "maturité" de l'institution, on positionnera chacune de ses actions dans le modèle Plan-Do-Check-Act cycle (PDCA). C'est une façon de rationaliser la gestion de l'institution en définissant des séquences optimales d'activités en quatre temps:

- **Plan** ou planifier: définir des objectifs et des buts à atteindre en fonction des besoins des parties
- **Do** ou développer: mettre en oeuvre les activités planifiées
- **Check** ou contrôler : mesurer les résultats obtenus au terme des deux premières étapes en tenant compte des paramètres spécifiques de l'institution.
- **Act** ou adapter: corriger, vérifier, stabiliser, améliorer la performance de l'institution



# Le CAF enseignement et formation

## Pourquoi attribuer une note ?

L'attribution d'une note à chaque critère et sous-critère du modèle CAF répond à quatre objectifs :

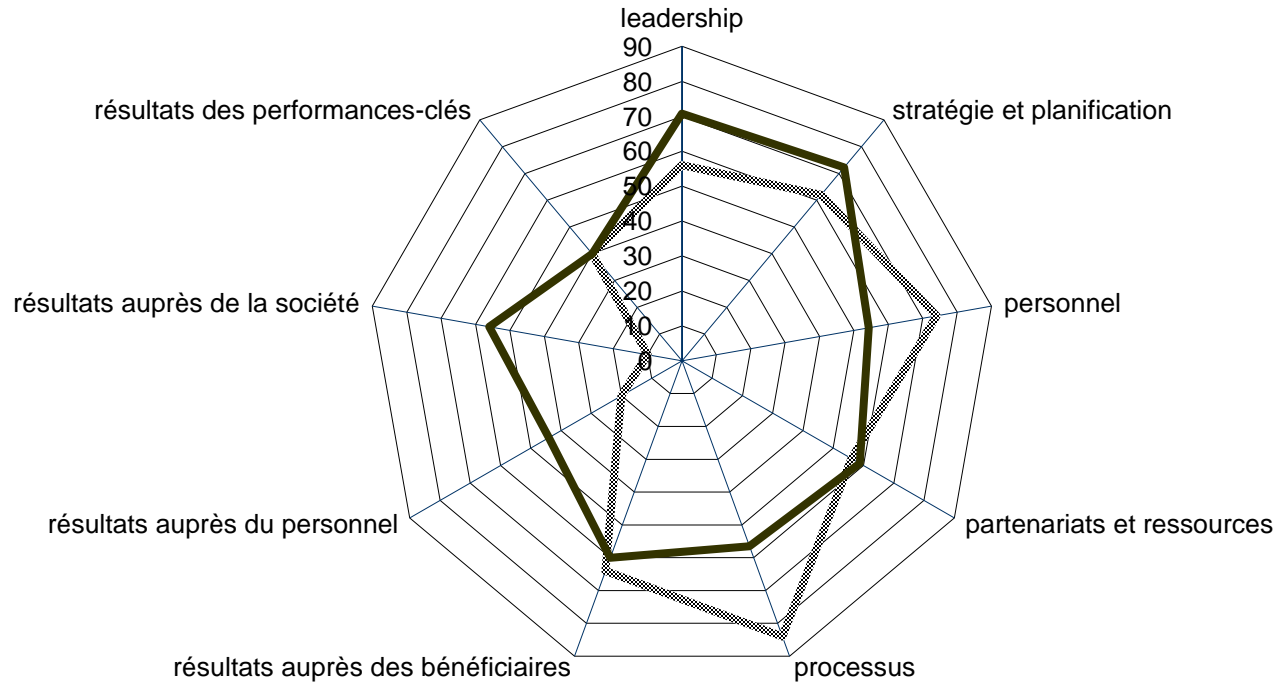
- 1. Fournir des informations et donner une orientation sur la voie à suivre pour entreprendre des actions d'amélioration.
- 2. Identifier les “ *Bonnes Pratiques* ”
- 3. Mesurer la progression de l'organisation.
- 4. Contribuer à trouver des partenaires desquels il sera possible de tirer des enseignements de leur(s) Bonne(s) Pratique(s) (**Bench learning**). Voir à ce sujet le site de l'EIPA!

# Le CAF enseignement et formation

Phase	TABLEAU DE NOTATION CLASSIQUE DES FACTEURS	Note
	Aucune action n'est engagée dans ce domaine. Nous disposons de peu, voire d'aucune information.	<b>0-10</b>
<b>PLAN (PLANIFIER)</b>	Nous avons défini un plan d'action	<b>11-30</b>
<b>DO (DÉVELOPPER)</b>	Nous avons mis en œuvre/exécuté le plan d'action	<b>31-50</b>
<b>CHECK (CONTRÔLER)</b>	Nous contrôlons si nous faisons les bonnes choses de la bonne manière	<b>51-70</b>
<b>ACT (ADAPTER)</b>	sur la base des contrôles opérés, nous ajustons si nécessaire.	<b>71-90</b>
<b>PDCA</b>	Chaque action est planifiée, mise en œuvre, contrôlée et adaptée régulièrement. Nous apprenons des autres. Nous sommes dans un cycle d'amélioration continue dans ce domaine	<b>91-100</b>



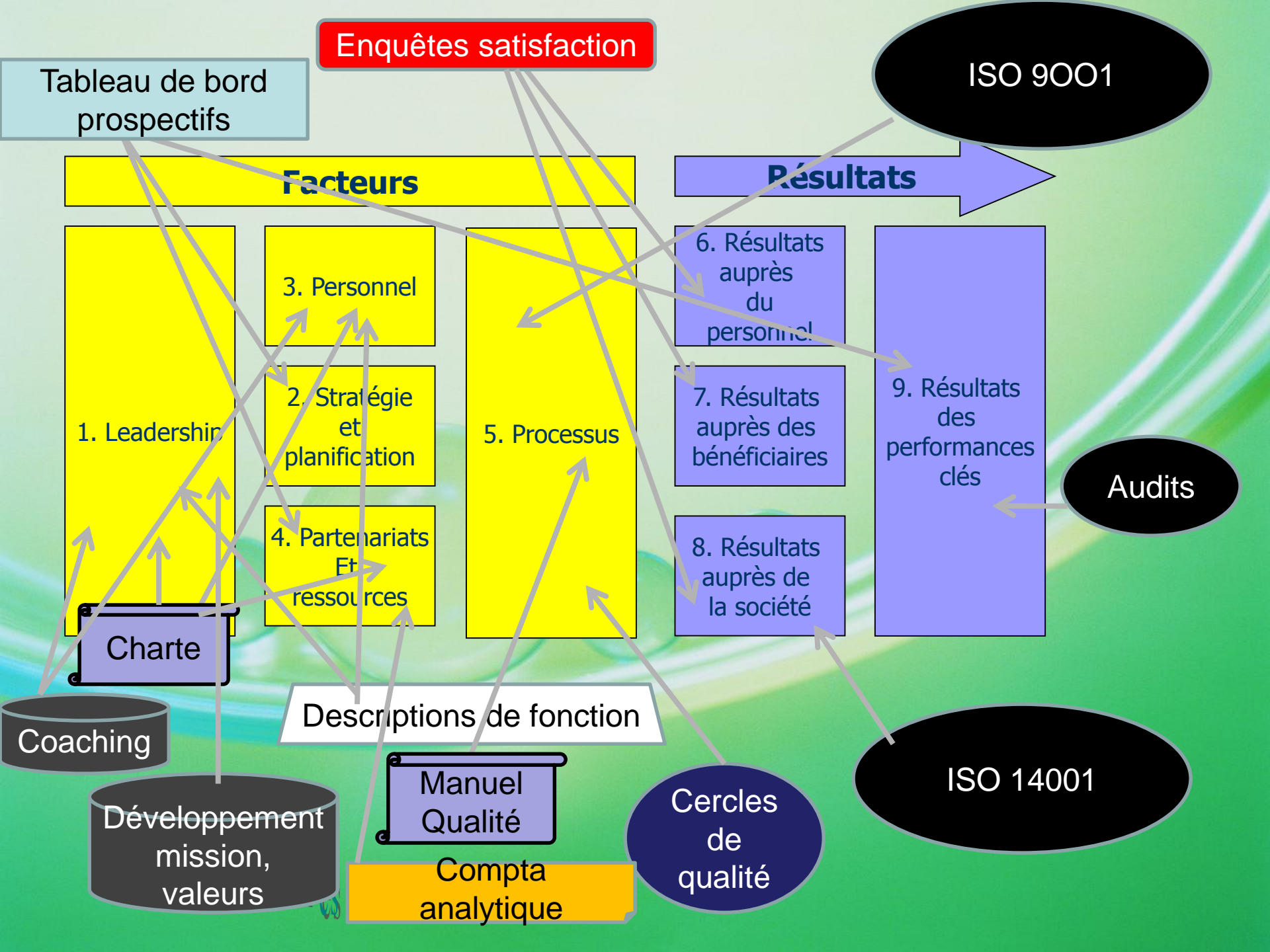
# Par exemple...



# Le CAF enseignement et formation

Globalement, Le CAF enseignement-formation fournit :

- Une **radiographie** de l'institution à un moment donné et basée sur des preuves.
- Un moyen d'atteindre une certaine **cohérence** sur ce qui doit être fait pour améliorer une institution et **d'identifier les progrès** .
- Une évaluation par rapport à un ensemble de critères largement acceptés à travers **l'Union européenne**.
- Un moyen de mesurer le **progrès d'une institution dans le temps** grâce à des auto-évaluations périodiques.
- Un moyen **d'intégrer les différentes initiatives** qualité dans les activités normales.
- Un moyen d'impliquer tous les enseignants dans le processus d'auto-évaluation.
- Un point de départ pour implanter d'autres outils qualité.



- Merci!

[www.impeqes.be](http://www.impeqes.be)

[Christine.defoin@skynet.be](mailto:Christine.defoin@skynet.be)