

DEVENIR UNE INSTITUTION APPRENANTE PAR L'AUTO-ÉVALUATION PAR STRATES ET LE CAF ENSEIGNEMENT-FORMATION

Christine DEFOIN, Coordinatrice Qualité, HEPCUT

Marie-France DONY, Coordinatrice Qualité, HEPCUT

1. Historique : la qualité dans l'enseignement supérieur de la Communauté française Wallonie-Bruxelles (CFWB) de Belgique, d'abord une affaire de décret...

Le Décret fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Ecoles du 5 août 1995 a bouleversé le paysage de l'enseignement supérieur en Communauté française Wallonie-Bruxelles (CFWB) de Belgique. En effet, à cette occasion, 27 Hautes Ecoles ont été créées sur base d'un projet pédagogique, social et culturel (PPSC) commun par regroupement volontaire des établissements d'enseignement supérieur.

La Haute Ecole provinciale de Charleroi Université du Travail est née ainsi du rapprochement de six instituts d'enseignement supérieur qui deviendront en septembre 1995 les départements agronomique, économique, paramédical, pédagogique, social et technique de la HEPCUT. A côté de départements à vocation sociale comme le paramédical, le pédagogique ou, bien sûr, le social d'autres étaient orientés « business » ou technologie. A côté de jeunes départements comme l'agronomique ou l'économique qui ne comptaient qu'une vingtaine d'années d'existence se retrouvait un département presque centenaire, le technique, ancien Institut supérieur industriel, créé en 1903 pour les besoins du développement d'une région connue comme le « pays noir » par ses mines et ses industries et dont la réputation dépassait largement les frontières de la Belgique et s'étendait jusqu'en Chine ou aux USA. A côté de départements fortement ancrés dans la ville comme le paramédical ou le technique, d'autres étaient éloignés du siège administratif central de plusieurs dizaines kilomètres. La HEPCUT, institution de l'enseignement supérieur de la Province du Hainaut subsidiée par la CFWB, proposait désormais plus de 25 filières de type bachelier professionnalisant ou de type master dans 6 départements situés sur 5 implantations différentes réparties entre les villes de Charleroi, Ath et Tournai. Les rapprochements entre ces départements si différents semblait une gageure. Quoi de commun en effet entre une infirmière et un électromécanicien ou un responsable du commerce extérieur ?

Le projet pédagogique, social et culturel (PPSC) commun se devait, par décret, de préciser l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour atteindre au minimum un certain nombre d'objectifs parmi lesquels, entre autres choses, promouvoir la réussite et lutter contre l'échec, assurer la mobilité étudiante et enseignante avec les autres établissements d'enseignement supérieur belges ou étrangers, intégrer la Haute Ecole dans son environnement social, économique et culturel, favoriser l'interdisciplinarité au sein d'un département ou entre les départements d'enseignement dispensé par la Haute Ecole et, last but not least, définir des modalités de mise en oeuvre du contrôle de la qualité au sein de la Haute Ecole. En 1995, chaque Haute Ecole était libre d'orienter sa réflexion sur la qualité vers l'implantation d'un « système » de type ISO ou vers une approche d'auto-évaluation.

Des pratiques Qualité existaient depuis toujours dans notre Institution mais, comme Monsieur Jourdain faisait des vers, nous faisons de la qualité sans le savoir. Par ailleurs, les démarches Qualité arrivées en droite ligne de l'entreprise rebutaient fortement les enseignants qui refusaient de considérer l'étudiant comme un client à satisfaire et la formation dispensée comme un produit à vendre. En 2000, une ébauche de réflexion avait été mise en place à partir

de la brutale notion d'évaluation des enseignants ce qui avait conduit à un rejet global de la démarche et à l'abandon de l'expérience.

Un deuxième décret allait donner une direction plus précise aux Hautes écoles en matière de qualité: celui du 14 novembre 2002, créant l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur de la CFWB, l'**AEQES**, et par lequel tous les établissements d'enseignement supérieur de la CFWB seraient tenus, désormais, de développer une réflexion autour de la qualité et de mettre en place une démarche d'auto-évaluation en vue de l'amélioration continue. Chaque institution avait encore, cependant, l'opportunité de réfléchir à une méthodologie propre et pouvait librement choisir le système qui lui semblait le mieux adapté à ses besoins. Seuls une série d'indicateurs étaient proposés. La démarche pouvait donc s'implanter à l'échelle de l'institution dans la globalité ou se limiter aux sections (entités) désignées par l'AEQES comme objet d'audit. Cette liberté était à la fois confortable et terrible !

2. Se lancer et choisir une méthodologie

En septembre 2002, l'équipe dirigeante de la HEPCUT désigne un coordinateur Qualité qui a pour mission de choisir et d'implanter ce qui deviendra la méthodologie de la qualité propre à la HEPCUT.

Au même moment, dans le cadre d'une recherche initiée par la CFWB et menée par l'Université Libre de Bruxelles (ULB), le coordinateur qualité participe à des séminaires, en vue de la création d'un outil d'auto-évaluation de la qualité dans les Hautes Ecoles, dirigés par Michel Sylin, professeur, et Nathalie Delausnay, chercheuse à l'ULB. La ministre en charge ayant souhaité que cette étude se prolonge par une "recherche action" sur le même thème, quatre Hautes Ecoles seront choisies pour devenir "pilotes" et, parmi elles, la HEPCUT.

L'installation de la démarche qualité sera donc encadrée dans notre institution par l'équipe de l'ULB qui en assurera le pilotage, l'aide à la mise en place, le soutien dans la conceptualisation des outils, etc. Mais, en ce qui concerne le choix d'une méthodologie, nos chercheurs se contenteront d'avoir une attitude d'entomologistes et nous laisseront libres de choisir !

Il était bien évidemment hors de question de répéter les tentatives désastreuses de 2000 et, très vite, l'idée de l'auto-évaluation globalisante fait son chemin: une approche de l'institution en tant qu'organisme apprenant susceptible d'amélioration progressive par mise en adéquation de l'ensemble des parties prenantes. Bref une auto-évaluation des enseignements dans laquelle les enseignants ne seraient plus qu'une partie prenante comme les autres et non plus la cible unique de l'analyse. Par ailleurs, le système se devait d'être fortement contextualisé: la réalité de la HEPCUT n'est pas celle d'une autre Haute Ecole ou d'une Université; son ancrage régional, ses besoins, ses méthodes, ses approches, ses partenaires sont différents. Enfin, le système devait être totalement transparent pour tous.

Le coordinateur qualité choisit initialement de s'inspirer de la méthode **SEQuALS**, produit d'un projet européen conçu par 7 pays de l'U.E. et qui s'appuyait sur un vaste champ d'expériences, notamment anglaises et hollandaises, dans le domaine de l'évaluation de la qualité dans l'enseignement. La méthode SEQuALS oriente l'institution scolaire vers le concept de la "school-based evaluation". "Développer une "school-based evaluation" signifie rassembler les informations et utiliser les méthodes qui rendent possible la participation de toutes les parties prenantes à une discussion continue, systématique et critique à propos des activités dans lesquelles elles sont impliquées autant que sur les objectifs, conditions, mise en oeuvre et résultats de ces activités (d'après Trond Ålvik, 1994,).

Pour ce faire, la méthode SEQuALS conseille avant toute chose d'impliquer dans l'évaluation toutes les parties prenantes significatives tant dans l'institution scolaire qu'en dehors: apprenants, enseignants, direction, personnel administratif, partenaires sociétaux, entreprises, maître de stage, monde politique, etc.

3. L'auto-évaluation institutionnelle par strates

Dès avril 2003, La HEPCUT choisit d'impliquer l'ensemble des partenaires puisque dans la méthode SEQuALS, l'appropriation de la démarche par les participants est un pré-requis pour comprendre le processus mis en place. Une Commission de Gestion et d'Évaluation de la Qualité à la HEPCUT (CoGEQH) est créée. Elle comporte un représentant du personnel enseignant de chaque département, le Directeur-Président de la HEPCUT, un représentant des étudiants, un représentant du personnel administratif, un consultant et le coordinateur qualité. Dans la mesure où elle le juge utile, elle peut faire appel à des représentants des autres partenaires, régionaux, techniques, économiques ou sociétaux.

En relation avec le contenu de la Charte Qualité HEPCUT approuvée et publiée en 2004, la CoGEQH met dès lors en place des groupes de réflexions composés de volontaires bénévoles. La CoGEQH devient la véritable interface de la démarche entre les groupes et l'équipe de direction. Des domaines clés sont choisis en fonction des besoins les plus urgents de l'institution et des points d'entrée sont définis. Les groupes de réflexion travaillent alors sur base d'un « action plan for success » propre à la méthode SEQuALS : réaliser un état des lieux du point d'entrée, construire un questionnement sur le sujet, en faire l'analyse et émettre des suggestions qui sont présentées à la CoGEQH laquelle transmet les suggestions aux directions et suit la réalisation ou non des demandes pour en référer en retour aux groupes.

Entre 2003 et 2008, huit groupes de réflexion ont travaillé sur quatre domaines clés (Communication externe, Interaction avec l'extérieur, Communication interne, Pratique enseignante) comme on le voit sur le schéma 1 ci-dessous.

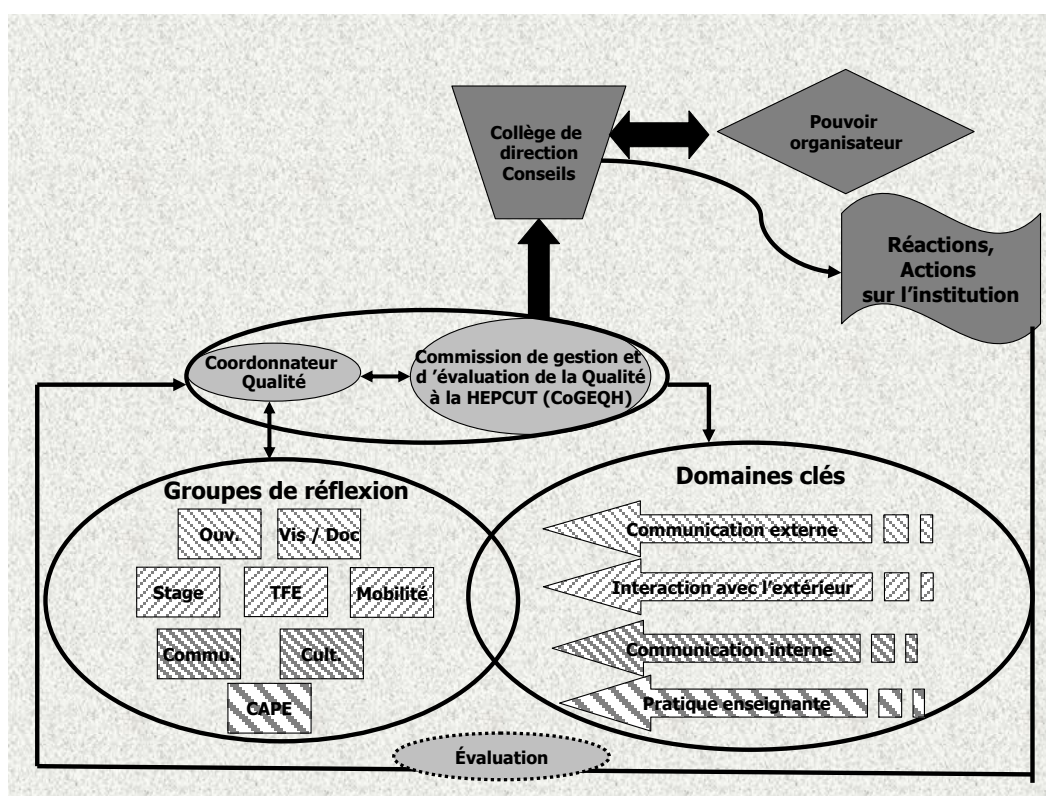


Schéma 1: Évaluation institutionnelle HEPCUT avril 2002 – mai 2008

Pour répondre à la demande d'implication des parties prenantes, la CoGEQH a progressivement mis en place une démarche d'auto-évaluation par strates appelées « EBDS » (Evaluation des Besoins et du Degré de Satisfaction) applicables de façon croisée à chaque type de partenaires. Depuis le moment où un étudiant prend contact avec l'institution enseignante jusqu'au moment où, diplômé, il devient un professionnel, son degré de satisfaction et ses besoins sont mesurés de nombreuses fois à travers une série d'enquêtes, questionnaires, interviews, etc. La strate EBDS-étudiants évalue les besoins des étudiants et leur degré de satisfaction dans différents domaines (accueil, stage, mobilité internationale, enseignements, employabilité, communication interne et externe, etc). Mais il est aussi normal d'évaluer les besoins et le degré de satisfaction de l'enseignant, du personnel administratif, de la direction ou de l'employeur. Ce sont les strates EBDS-enseignements (enseignants, administrations et direction) et EBDS-partenaires. Par exemple, s'il est indispensable de mesurer les besoins de l'étudiant en ce qui concerne la rédaction de son Travail de Fin d'Etudes (TFE) en matière d'encadrement, d'accès à la bibliographie, d'aide à la rédaction, etc., il est tout aussi nécessaire de demander à l'enseignant qui suit ce TFE, le professeur-conseil, quels sont ses propres besoins (dégagement d'heures, accès aux TIC, etc.). On évaluera, après le dépôt du TFE, le degré de satisfaction de l'étudiant par rapport aux réponses apportées pour satisfaire ses besoins et son degré de satisfaction globale quant à l'encadrement reçu. Par ailleurs, toutes les personnes étrangères à la HEPCUT qui, de près ou de loin, sont concernées par le TFE (les « lecteurs externes »), sont appelées, elles aussi, à s'exprimer sur l'exercice demandé (satisfaction par rapport à la tâche de lecture, qualité du TFE, efficacité des outils d'évaluation du TFE fournis, etc). Ainsi, les résultats entre les strates sont croisés et permettent d'implémenter la démarche d'amélioration par des actions concertées concernant l'ensemble des parties prenantes. (voir schéma 2 ci-dessous).

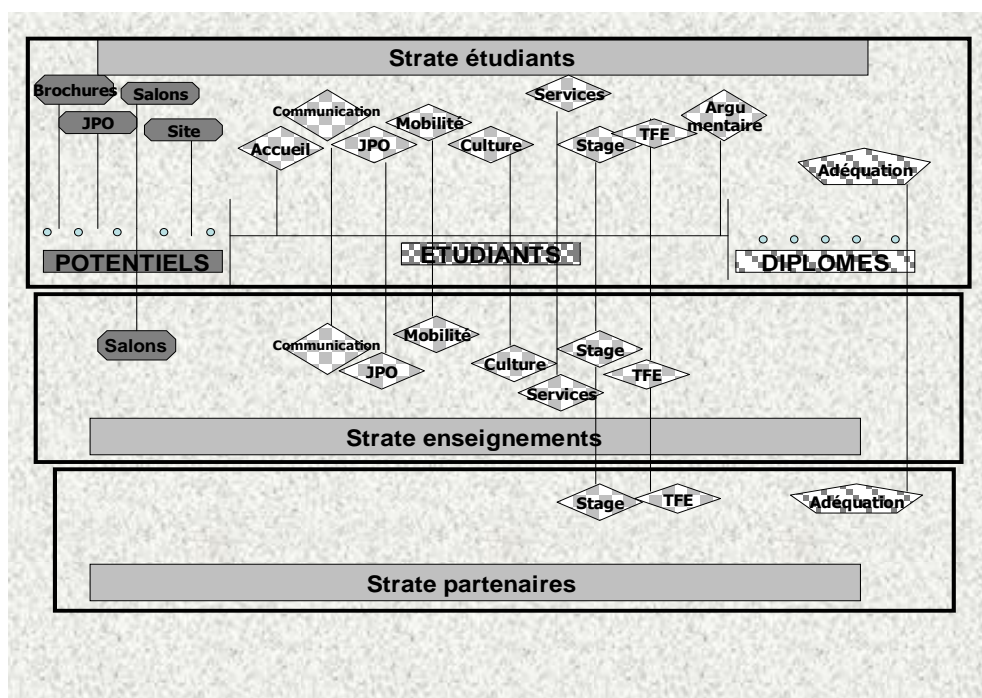


Schéma 2 : EBDS par strates

Actuellement (septembre 2008) 17 outils conçus par les groupes de réflexion sont utilisés dans la strate EBDS-étudiants (voir, à titre d'exemple, le tableau 3 ci-dessous), 8 dans celle à destination des enseignements et 5 dans celle à destination des partenaires.

<i>Type d'outil</i>	<i>Public cible</i>
Questionnaire Salons	Etudiants potentiels, visiteurs de Salons de l'étudiants
Questionnaire JPO	Etudiants potentiels participant à une Journée Portes ouvertes
Questionnaire JPO Interne étudiants	Etudiants toutes années confondues
Questionnaire JPO Complémentaire	Etudiants non inscrits mais ayant à un moment donné manifesté son intérêt
Questionnaires classes ouvertes	Etudiants potentiels participant à une Journée Classes ouvertes
Questionnaire ACCUEIL	Etudiants inscrits pour la première fois à la HE
Questionnaire Visibilité des services	Etudiants 1 ^{ère} année
Interview « décrochage »	Etudiants 1 ^{ère} année
Questionnaire Culture d'établissement	Etudiants 2 ^{ème} année
Questionnaire Communication interne	Etudiants 2 ^{ème} année
Questionnaire TFE-MOBILITE	Etudiants 2 ^{ème} année
Questionnaire Analyse pratiques enseignantes	Etudiants toutes années confondues
Questionnaire site web	Etudiants toutes années confondues
Questionnaire Erasmus Préparation et suivi	Etudiants année diplômante boursier du programme Erasmus
Questionnaire Erasmus Debriefing	Etudiants année diplômante boursier du programme Erasmus
Questionnaire STAGE-TFE-Argumentaire	Etudiants année diplômante
Questionnaire adéquation formation emploi	Etudiants diplômés

La strate EBDS-étudiants est, par la force des choses, la plus importante. Elle est véritablement guidée par le souci de faire entrer nos apprenants dans la pratique de la citoyenneté puisque l'auto-évaluation qui implique ses étudiants les encourage à être plus participatifs, associés à la gestion de l'institution, bref, des "responsible learners" pour reprendre l'expression de Mira Javora.¹

Depuis septembre 2003, près de 200 suggestions ont été émises toutes strates et tous groupes de réflexion confondus. Un peu plus d'une centaine ont trouvé écho auprès de l'équipe dirigeante qui a apporté les améliorations attendues.

4. L'auto-évaluation institutionnelle par le CAF

La méthode fonctionne parfaitement bien et à la plus grande satisfaction de tous puisque, en octobre 2005, la HEPCUT a été primée pour l'originalité de sa démarche à la 3ème conférence pour la Qualité dans les services publics en Belgique et qu'en septembre 2006, elle a, pour sa bonne pratique, représenté la CFWB à la 4ème Conférence pour la Qualité dans les services publics en EUROPE à Tampere (Finlande).

¹ Mira Javora | Last updated: 23. 7. 2006 in <http://www.learningschool.org/>

Cependant, la CoGEQH entrevoyait trois écueils. Le choix des domaines clés, désignés démocratiquement par vote des membres du personnel lors des Forums Qualité bisannuels, restait très subjectif. Par ailleurs, la multiplication des groupes de réflexion risquait d'entraîner l'essoufflement de leurs membres et la dilatation à l'infini des domaines clés. Il fallait donc ancrer la démarche dans un système qui la pérenniserait.

La CoGEQH a décidé, en 2006, d'auto-évaluer l'institution grâce à l'outil CAF (Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique) (version 2002). Le CAF est un outil diagnostique, créé en 2002 sous l'impulsion des ministres de la fonction publique européens, destiné à aider les organisations publiques de toute l'Europe à s'approprier les techniques de management par la qualité pour améliorer leurs performances. Il fournit un cadre d'auto-évaluation analogue aux principaux modèles de management par la qualité totale, l'EFQM en particulier, mais est spécialement conçu pour les organisations du secteur public. Le CAF a quatre objectifs principaux :

1. Initier les services publics aux principes du management par la qualité totale et la faire progressivement évoluer, par la compréhension et l'utilisation de l'auto-évaluation, de l'actuelle séquence des activités « planifier et développer » vers un cycle *PDCA** complet (« planifier, développer ou réaliser, contrôler, adapter »).
2. Faciliter l'auto-évaluation de l'organisation publique en vue d'établir un diagnostic et de définir les actions d'amélioration ;
3. Servir de « pont » entre les différents modèles en usage en matière de management par la qualité ;
4. Faciliter l'apprentissage par échange d'expérience (Bench learning) entre organisations du secteur public.

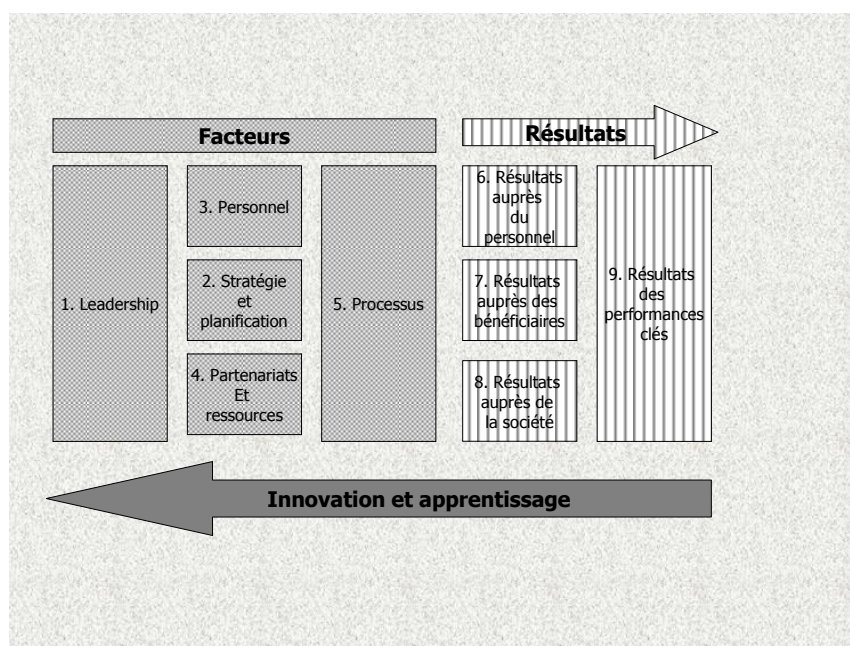


Schéma 4: Modèle CAF

Outre cette essentielle dimension européenne (près de 1500 administrations de l'U.E. l'utilisent actuellement), le CAF présente le grand avantage d'être disponible gratuitement et s'est révélé un outil souple, relativement simple à utiliser et très efficace.

La première auto-évaluation a été très enrichissante mais elle a mis en évidence les limites d'un outil destiné à la fonction publique lorsqu'il était appliqué à l'enseignement. C'est pourquoi en 2007, la HEPCUT a mis en place un groupe de travail dirigé par Jean-marc Dochot, correspondant CAF national, qui, en 18 mois, a adapté le CAF administratif et en a fait le CAF enseignement-formation.

Le CAF enseignement-formation s'adresse aux INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION de TOUS NIVEAUX, du pré-scolaire aux formations supérieures ou continuées, en Europe.

Les exemples sont empruntés au monde de l'enseignement et de la formation. Le CAF enseignement-formation permet de :

- ❖ fournir à l'institution d'enseignement et de formation un outil qui lui permette de réaliser une « radiographie » de son état à un moment donné en vue d'appréhender son fonctionnement global et d'y repérer, grâce à l'auto-évaluation, les domaines susceptibles de subir des améliorations.
- ❖ faire progressivement évoluer l'institution vers un cycle PDCA complet (« planifier, développer ou réaliser, contrôler, adapter »).
- ❖ Après ce diagnostic, lui donner les informations suffisantes pour lui permettre de choisir un instrument adapté de gestion de la Qualité

En 2008, la HEPCUT a utilisé la version pilote du CAF enseignement-formation pour une nouvelle auto-évaluation interne et a pu mesurer l'intérêt de l'outil. Très vite, d'ailleurs, le groupe s'est rendu compte, lors des différentes présentations qu'il a faites, que cet outil répondait à une véritable demande importante. Aujourd'hui le CAF enseignement-formation est utilisé dans plusieurs institutions d'enseignement supérieur de la CFWB, il a été présenté au Canada, en Tunisie et en France, toujours avec le même succès. Il sera disponible dans sa version officielle à partir du 30 octobre 2008 sur le site du CAF www.publicquality.be.

5. Les conséquences du CAF enseignement-formation pour la HEPCUT

Une nouvelle architecture du système qualité HEPCUT s'est fait jour. Désormais, la CoGEQH renforce son rôle de pilotage et d'interface et elle choisit les domaines-clés à évaluer prioritairement en fonction des zones d'amélioration définies par l'auto-évaluation CAF. Chaque volontaire, membre d'une Cellule de réflexion qualité globale, choisit de travailler pour la zone qui lui importe de voir améliorer et sait qu'il ne s'engage que pour deux ans (périodicité de l'auto-évaluation CAF). Tous les outils de questionnaire construits depuis 2002 constituent une « boîte à outils » où la Cellule de réflexion peut venir puiser et qu'elle se doit d'enrichir à son tour au fil des demandes. La démarche devient systémique (voir schéma 5).

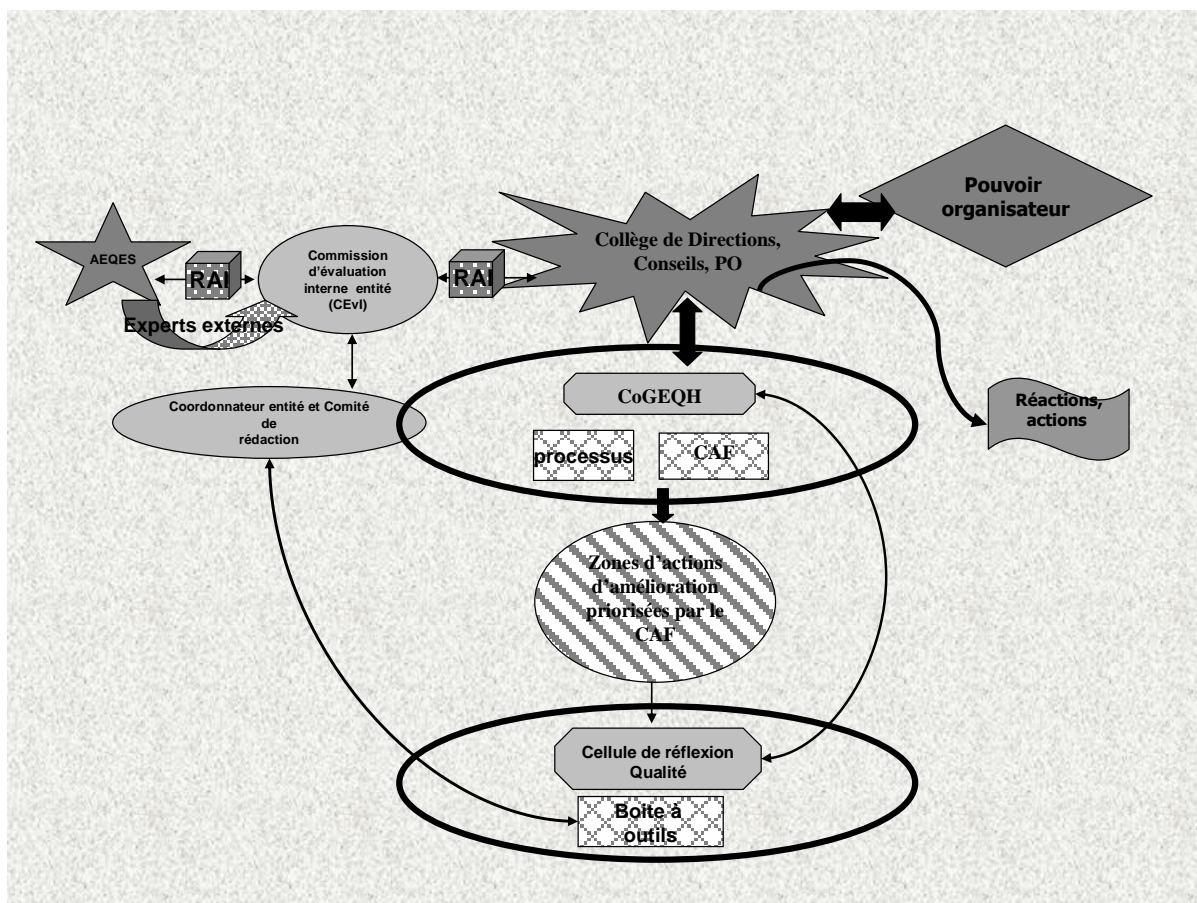


Schéma 5: Démarche HEPCUT 2009

6. Conclusions

Nous voulions initialement développer une auto-évaluation globalisante fortement contextualisée, impliquant l'ensemble des parties prenantes et, surtout, transparente. En effet, il nous semble qu'une institution d'enseignement, et particulièrement d'enseignement supérieur, doit miser, bien évidemment, sur la qualité de ses savoirs mais elle se doit aussi d'organiser, sans relâche, une veille tant stratégique que technologique pour continuer à s'adapter constamment à son environnement STEPE. Et ce d'autant plus que le monde qui nous entoure et dont nous devons rendre compte à nos apprenants se complexifie sans cesse.

En associant l'auto-évaluation institutionnelle par strates et l'auto-évaluation par le CAF enseignement-formation, la HEPCUT est totalement engagée dans le processus de développement d'une « learning school », c'est-à-dire une institution apprenante où chacun, à chaque niveau, augmente continuellement ses capacités à produire des résultats qui lui importent vraiment. Si l'on y ajoute l'évaluation externe imposée par les Agences qualité nationales (l'AEQES en CFWB), c'est bien d'une « school-based evaluation » dont il s'agit. L'ensemble de cette démarche intégrée innovante y conduit en tous cas.

Ainsi, ne s'agit-il pas, en fin de compte, de mettre la mesure de la qualité au service de l'apparition, dans l'enseignement supérieur européen, d'une réelle culture d'établissement centrée sur l'auto-évaluation et l'évaluation externe, visant l'amélioration continue et cela dans la plus complète transparence, toutes choses facteurs de progrès ?