

Identifier et développer la RSO dans une institution d'enseignement supérieur grâce à l'outil diagnostique CAF

I. Qu'est-ce que le CAF (Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique) ?

On peut lire dans la nouvelle version du CAF enseignement et formation 2013 (1) la définition suivante :

Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) est un outil de gestion totale de la qualité développé par le secteur public pour le secteur public et inspiré du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM®). (...) Le CAF évalue l'institution sous différents angles en même temps, adoptant ainsi une approche globale dans l'analyse des performances de l'institution. (...) Le CAF est un outil facile d'utilisation, gratuit et inscrit dans le domaine public, visant à aider les institutions d'enseignement de toute l'Europe dans leur utilisation des techniques de management par la qualité pour améliorer leurs performances. Le CAF répond à cinq objectifs principaux :*

1. initier les administrations publiques à la culture de l'excellence et aux principes de la gestion totale de la qualité ;
2. les guider progressivement vers un cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) complet ;
3. faciliter l'auto-évaluation de l'institution publique* en vue d'établir un diagnostic et de définir les actions d'amélioration ;
4. servir de « pont » entre les différents modèles utilisés pour la gestion totale de la qualité, à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé ;
5. faciliter l'apprentissage par échange d'expériences (« benchlearning ») entre institutions du secteur public.

Comme on le verra dans la figure 1 ci-dessous, l'outil CAF est structuré en 9 critères et 28 sous-critères qui ont pour objectif de « radiographier » l'institution à un moment donné T afin de fournir un diagnostic, de lui indiquer les actions d'amélioration et de lui permettre de vérifier son évolution au moment donné T+2ans.

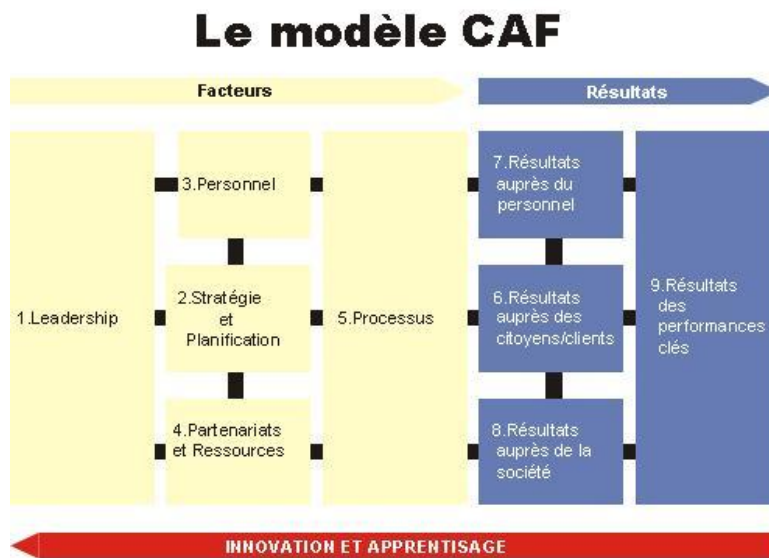


Fig. 1: Le modèle CAF

Les cinq premiers critères observent les « **facteurs** » de l'organisation/institution, c'est-à-dire tous les éléments qui lui permettent de fonctionner (un leadership ayant une vision stratégique qu'il met en œuvre avec l'aide de ses personnels et grâce à des ressources et partenaires en vue de réaliser au mieux ses processus), tandis que les quatre autres critères, les « **résultats** », s'attacheront à voir si l'institution mesure ses performances tout autant que les besoins, satisfaction et attentes de l'ensemble de ses parties prenantes à savoir les personnels, les bénéficiaires mais aussi la société.

A ce jour, plus de 3000 administrations ont eu recours au CAF, réparties non seulement dans l'Union européenne mais aussi dans de nombreux pays hors Europe comme la Chine, la Tunisie, le Maroc, le Brésil ou la Russie.

II. Pourquoi le CAF dans une institution d'enseignement supérieur européenne ?

Le fonctionnement des institutions d'enseignement supérieur de l'Union européenne est, depuis 1999, fortement régi par la Déclaration de Bologne qui a introduit dans leur mode de gestion les concepts de qualité, d'harmonisation et de transparence des curricula. Toutes les Déclarations qui ont suivi celle de Bologne sont allées dans le même sens et les institutions doivent donc générer un ensemble de processus conduisant à des performances comparables - comme demandé dans la Déclaration de Berlin en 2003 - et positionnées dans l'EEES (Espace Européen de l'Enseignement Supérieur) - comme demandé par la Déclaration de Bergen en 2005. Ces institutions sont, pour la plupart, des structures publiques, toutes évidemment orientées « apprenants », - comme demandé dans la Déclaration de Louvain en 2010 - entrées dans les démarches d'évaluation et d'amélioration. Et ce d'autant plus que des agences nationales d'évaluation ont été créées (par exemple AEQES, en Fédération Wallonie Bruxelles) pour mener à bien un travail de mesure au terme duquel les institutions doivent fournir des preuves comparables de leurs démarches et des garanties de leur qualité - comme demandé dans toutes les Déclarations depuis Bologne - qui les poussent aussi à mettre en œuvre une réelle appropriation de leur fonctionnement par ses personnels et un niveau d'implication élevé de ces personnels autant que des diverses parties prenantes - comme demandé dans la Déclaration de Londres en 2007. [Déclaration de Budapest-Vienne sur l'espace européen de l'enseignement supérieur les 11 et 12 mars 2010](#) **Création officielle de l'espace européen de l'enseignement supérieur**, en écho à l'échéance de 2010 fixée par la conférence de Prague en 2001.

- [Communiqué de Budapest conférence ministérielle ordinaire organisée par la Roumanie à Bucarest les 27 et 28 avril 2012](#)

EQAR (European Quality Assurance register for Higher Education) assurera l'évaluation externe des agences nationales.

Importance de la codiplomation (double degree)

Le CAF apparaît assez tôt, dans la mise en œuvre des démarches qualité, comme une réponse possible aux questionnements des institutions de l'EEES puisque, en résumé, on peut le voir comme « *un outil européen d'auto-évaluation orienté apprenants et parties prenantes, proposant une analyse globale destinée à élaborer un diagnostic des points forts et des points faibles du fonctionnement d'une institution d'enseignement, débouchant sur une série d'actions d'amélioration prioritaires en vue de la faire entrer dans le cycle PDCA et d'en faire une institution apprenante* » (Defoin, 2009).

Cependant, il a été tout aussi rapidement évident qu'une version de l'outil destinée spécifiquement à l'enseignement était indispensable. En 2010, sous l'impulsion de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'EIPA(2) a chargé un groupe de travail de rédiger ce qui deviendra le « CAF and education » approuvé pendant le 54^{ème} DG meeting durant la présidence espagnole (Madrid, Juin 2010). Cette version a été adaptée lors de la

révision du CAF 2006 en CAF 2013. La version actualisée du CAF enseignement 2013 officielle est disponible sur le site web de l'EIPA www.eipa.eu .

Le modèle du CAF enseignement reste rigoureusement celui du CAF dit « administratif », son fonctionnement et sa mise en place sont identiques mais il s'adresse spécifiquement aux institutions d'enseignement et de formation de TOUS NIVEAUX, du pré-scolaire aux formations supérieures ou continuées, en Europe ou ailleurs. Les exemples ont été empruntés au monde de l'enseignement et de la formation et certains concepts ont été revus et renommés (par exemple, « apprenant » a remplacé « citoyen-client », « organisation » est devenue « institution », les processus ciblent l'éducation, la formation, la recherche, etc.)

III. Pourquoi se préoccuper de l'environnement STEPE et de la RSO dans une institution d'enseignement supérieur européenne ?

L'institution d'enseignement supérieur doit dans le contexte actuel compter avec changements structurels majeurs et aussi divers que les réductions budgétaires, les classements académiques (celui de Shangai date de 2003), l'introduction de la valorisation des acquis (VAE), la nouvelle structure bachelier (ou licence en France)/master/doctorat comprenant des bacheliers professionnalisant en lien direct avec l'entreprise, sans oublier la logique du secteur marchand qui impose de connaître et maîtriser le contexte dans lequel on fonctionne...

L'institution a désormais le devoir d'être en constant état de veille stratégique globale et de porter une attention à l'environnement dans lequel elle se trouve, ce qui doit lui permettre d'anticiper les tendances et de soutenir les innovations. Bien sûr, la veille est une attitude et il ne s'agit de faire de la veille pour de la veille. Et l'analyse doit correspondre à un besoin et à une stratégie particulière, à un but précis et à court ou moyen terme. On trouvera d'ailleurs dans plusieurs sous-critères du CAF une référence aux veilles qui doivent permettre de mobiliser l'institution en fonction de ses objectifs. Par exemple :

- veille sur les décisions politiques (sous critère 1.4) ;
- veille sur les innovations du monde professionnel, sociétal, scientifique, académique en vue d'actualiser les cursus (sous critère 2.4.) ;
- veille sur la disponibilité des connaissances et des informations nécessaires en temps opportun et sous des formats faciles d'accès (sous critère 4.4) ;
- veille sur le développement technologique (sous critère 4.5.) ;
- veille sur les pratiques et méthodes d'autres institutions et organisations nationales et internationales susceptibles d'inspirer l'introduction d'innovations (sous critère 5.3.) ;
- veille sur le développement personnel, la qualité de vie (critères 5 et 7) ;
- veille constructive par rapport à la démarche qualité ;
- etc.

Pour adapter ses formations et répondre de manière adéquate à la demande et à l'évolution, l'institution d'enseignement supérieur doit donc réussir à intégrer dans son management tous changements de l'environnement STEPE (c'est-à-dire social, technologique, économique, politique/géopolitique - et environnemental) en vue d'anticiper ses réactions. Mais, aujourd'hui les préoccupations pour la planète sont de plus en plus criantes, le rôle participatif des étudiants est devenu un critère de bonne gestion, l'employabilité des diplômés est au cœur de toutes les décisions, la crise est passé par là... Il ne s'agit plus de traiter au coup par coup les zones de gestion mais, au contraire, de fonder un système de management global dans lequel seront inclus le management de la qualité tout autant que le management environnemental. Et s'y inscrivent maintenant, sous la pression sociale, le contexte et les stratégies gouvernementales ainsi que le développement durable/ soutenable (DD/S) (3) dans lequel la dimension sociétale est centrale. Si l'analyse de l'impact environnemental de l'institution (mobilité, impact énergétique, tri, etc.) est essentielle à plus d'un

titre, l'évaluation et la gestion de son impact sociétal, sa RSO, deviennent fondamentales (ancrage régional, bien-être professionnel, projets personnels inscrits dans le projet collectif, préservation de la santé, rôle économique,...).

Il est donc indispensable de conscientiser les institutions d'enseignement supérieur à l'importance d'ancrer leur « veille stratégique » globale sur les changements de l'environnement STEPE dans la perspective du DD/S et de la RSO. Mais il n'est pas non plus utile de « réinventer la roue », qu'elle soit de Deming ou pas ! Beaucoup d'institutions font déjà des actions orientées DD/S et il est indispensable, avant d'opter pour des outils lourds, contraignants et parfois coûteux, de faire une bonne cartographie des actions déjà entreprises afin d'obtenir une image prospective. C'est aujourd'hui à la portée de toutes les institutions, sans avoir recours à des consultants externes onéreux et peu impliqués, notamment grâce à un outil d'auto-évaluation comme le CAF.

IV. Place de la RSO dans l'outil CAF

IV.1. Du concept au mot

Dans la nouvelle version du CAF enseignement 2013, le concept de responsabilité sociétale est désormais clairement nommé et référencé une dizaine de fois :

- critère 1 : les institutions d'enseignement et de formation doivent défendre activement des valeurs comme la démocratie, la primauté du droit, l'orientation citoyen, la diversité et l'égalité entre les hommes et les femmes, le bien-être au travail, la prévention contre la corruption, la responsabilité sociétale et la lutte contre les discriminations ;
- critère 2 : la responsabilité sociétale des institutions d'enseignement et de formation doit transparaître dans leur stratégie ;
- sous critère 2.2. : élaborer une politique de responsabilité sociétale et intégrer cette politique dans la stratégie et la planification de l'institution ;
- sous critère 4.1. : développer et gérer des conventions de partenariat (par exemple, contrat de collaboration, convention, charte d'amitié,...) qui tiennent compte des différents aspects de la coopération et de la responsabilité sociétale, comme l'impact socio-économique et environnemental des produits et services fournis ;
- encourager les actions en rapport avec la responsabilité sociétale ;
- sous critère 4.6 : la durabilité/soutenabilité du matériel utilisé dans l'institution ainsi que la limitation de son impact sur l'environnement sont également des facteurs de réussite essentiels pour ce sous-critère et pour la responsabilité sociétale de l'institution ;
- sous critères 7.1. : mesure de la perception des personnels vis-à-vis de la responsabilité sociétale de l'institution ;
- Sous critères 7.2 : mesure de la fréquence de la participation volontaire dans le cadre d'activités liées à la responsabilité sociétale, encouragées par l'institution.
- Etc.

Mais la place de la RSO dans l'auto-évaluation est particulièrement patente dans le critère « résultats » 8 du modèle CAF désormais clairement intitulé « **Résultats concernant la responsabilité sociétale** ». Ce critère se définit comme suit :

« Une institution d'enseignement et de formation a toujours pour principale mission de répondre à un ensemble de besoins et d'attentes de la société. Au-delà de cette mission, une institution d'enseignement et de formation doit adopter une attitude responsable afin de contribuer au développement durable dans ses

composantes économiques, sociales et environnementales, en relation avec la communauté locale, régionale, nationale et internationale. Ceci peut inclure l'approche et la contribution de l'institution à la qualité de vie, à la protection de l'environnement, à la préservation des ressources mondiales, à l'égalité des chances, à un comportement éthique, à l'implication des communautés et à la contribution au développement local.

La principale caractéristique de la responsabilité sociétale traduit la volonté de l'institution, d'une part, d'intégrer des aspects sociaux et environnementaux dans ses prises de décision (critère n°2) et, d'autre part, d'assumer l'impact, les conséquences de ses décisions et activités sur la société et l'environnement. La responsabilité sociétale doit faire partie intégrante de la stratégie de l'institution. Les objectifs stratégiques doivent être évalués en termes de responsabilité sociétale, afin d'éviter des conséquences indésirables.

Les performances d'une institution par rapport à la communauté dans laquelle elle opère (locale, régionale, nationale ou internationale) ainsi que son impact sur l'environnement constituent un élément fondamental dans l'évaluation de sa performance globale. Une institution qui travaille sur sa responsabilité sociétale à la volonté :

- 1. d'améliorer sa réputation et son image pour l'ensemble des citoyens ;*
- 2. d'améliorer sa capacité à attirer de nouveaux agents, à retenir ses personnels et à maintenir leur motivation et leur engagement ;*
- 3. de renforcer ses relations avec les entreprises, d'autres institutions, d'autres organisations publiques, les médias, les fournisseurs, les apprenants ou leurs représentants légaux et avec la communauté dans laquelle elle se trouve.*

Les mesures couvrent tant les mesures qualitatives et quantitatives de la perception (8.1) que les indicateurs quantitatifs (8.2). Elles peuvent se rattacher aux aspects suivants :

- le comportement éthique, démocratique et participatif de l'institution ;*
- la préservation de l'environnement ;*
- la qualité de vie ;*
- l'impact économique des activités de l'institution. » (3)*

IV.2. Mesure de la perception de l'action sociétale institutionnelle

On l'a dit plus haut, l'institution d'enseignement ne doit pas « plaquer » de la RSO sur sa démarche qualité. Elle doit avant tout réaliser une bonne cartographie des actions existantes afin de dégager des pistes d'amélioration. Le critère 8 sera un excellent moyen d'y parvenir.

Le sous-critère 8.1. servira d'abord à mesurer la perception de la façon dont la RSO est prise en compte dans l'institution, de la dimension locale à la dimension internationale et surtout de voir si la perception de ces actions est MESURÉE. Rappelons à ce stade que, si les sous critères du CAF donnent une série d'exemples illustrant leur propos, ceux-ci ne sont en fin de compte rien de plus que ce qu'ils sont, à savoir ... des exemples ! Ils ne représentent ni une obligation ni une limite pour les institutions. Chacune pourra ne traiter que certains d'entre eux et y ajouter ceux qu'elles considèrent comme signifiants dans son propre contexte.

Les exemples portant sur la mesure de la perception peuvent, selon nous, être classés de la façon suivante :

Perception du comportement environnemental :

manière d'aborder les questions environnementales, clarté des engagements, charte, prise en compte de l'empreinte écologique, de la gestion énergétique, des réductions de la consommation d'eau et d'électricité, de la protection contre le bruit et la pollution de l'air, encouragements à utiliser les transports en commun, gestion des déchets potentiellement toxiques, achats de produits recyclés ou réutilisables, utilisation et/ou

production d'énergie renouvelable, réflexion sur mobilité, accessibilité en transports en commun, accessibilité aux apprenants cyclistes, engagement global dans le développement soutenable, tri des déchets, recyclage,... ;

Perception du comportement éthique, démocratique et participatif :

esprit d'ouverture, transparence, comportement éthique garantissant l'accès à la formation pour tous, prise en compte de la diversité sociale, économique, ethnique, culturelle, et des situations individuelles, achat de produits issus du commerce équitable, participation à des opérations humanitaires, ouverture du restaurant aux personnes défavorisées, fourniture de produits et services aux personnes vulnérables comme les seniors, qualité de la participation des citoyens à la vie démocratique, conférences publiques sur des points politiques complexes, visites de camps de concentration, travail de mémoire, ... ;

Perception du comportement « recherche de la qualité de vie » :

performances de l'institution sur la qualité de vie des apprenants, des personnels et de la société en général, éducation à la santé, soutien d'activités sportives et culturelles, activités culturelles ouvertes au public, application des directives « médecine du travail », image de l'institution en tant qu'employeur, prise en compte de la diversité culturelle sur le lieu de travail et dans l'institution en général, convivialité, ambiance au travail, adéquation entre les objectifs individuels et ceux de l'institution,... ;

Perception du comportement économique et de l'ancrage dans la société:

impact économique sur la société aux niveaux local, régional, national et international, attractivité/opportunité de création pour de petits commerces dans le voisinage de l'institution tels que sandwicheries, papèteries et photocopies, librairies, logements pour étudiants, construction de routes ou mise en place de transports en commun également utiles pour tous les acteurs économiques et les citoyens, soutien financier ou autre lors de l'organisation d'événements sociaux, sportifs ou culturels, développement des programmes de partenariats internationaux,...;

Perception du comportement « adaptation aux changements »

changement dans l'utilisation des outils électroniques, accessibilité à l'internet par la généralisation du wifi, prise en compte du nombre de migrants, adaptation aux changements géopolitiques, choix de nouveaux fournisseurs plus soucieux de leur responsabilité sociétale, adaptation des formations/cursus/cours en lien avec le DD et la RS (par exemple, introduction d'un chapitre sur le financement éthique dans un cours d'économie, création d'un cours sur l'emballage recyclé en section marketing, ...), création de formations en lien avec les métiers du DD/ soutenable ou de la RSO, ...

IV.4. Indicateurs de l'action sociétale

Nous voulons souligner ici, une fois encore, que parfumer ses objectifs stratégiques à la RSO ou y inclure des pincées de DD/S parce que c'est dans l'air du temps ne servira en rien les intérêts de l'institution. Il n'est pas inutile, à ce stade, de rappeler qu' « il est indispensable que l'institution ait mené une réflexion en amont pour déterminer ses objectifs sur la base de la stratégie qu'elle se fixe. Sans cette étape fondamentale, la construction d'indicateurs et tableaux de bord n'a aucun sens. La fixation des objectifs d'une institution (...) est une étape préalable et indispensable avant d'envisager la conception d'indicateurs. » (Heldenbergh, 2009).

De cette façon il faut que l'institution ait fait le choix de donner à sa démarche qualité une orientation sociétale avant de s'encombrer de nouveaux indicateurs qui seront perçus comme inutiles, superflus ou une nouvelle charge de travail et ne feront pas sens auprès des personnels et autres parties prenantes. Ces

indicateurs doivent aussi être choisis avec précision et « il est impératif que chaque institution se dote de sa propre batterie d'indicateurs. Le "sur-mesure" s'impose parfois car l'institution doit s'approprier et maîtriser son système de pilotage en cohérence avec ses objectifs fondamentaux. » (Heldenbergh, 2009)

On trouve dans le sous critère 8.2 des exemples d'indicateurs qui peuvent servir à étalonner l'action sociétale de l'institution.

Indicateurs du comportement environnemental :

degré de conformité aux standards environnementaux, importance de l'utilisation de matériaux recyclés, taux de réduction des nuisances, des dangers et du bruit, importance et fréquence des campagnes d'information (type « économisons l'énergie », « trions nos déchets »,) taux de résultats de ces campagnes, fréquence de recours à des modes de transport respectueux de l'environnement, importance des économies d'eau, d'électricité et de gaz, nombre de solutions évitant l'explosion de l'empreinte carbone, nombre de fournisseurs de proximité, évolution de ce nombre, recours à des fournisseurs engagés dans une RSO et le DD, nombre de partenariats électroniques et évolution de ce nombre, ... ;

Indicateurs du comportement éthique, démocratique et participatif :

importance du soutien aux citoyens socialement défavorisés, estimation du prix de revient de cette aide, évolution de l'aide, pourcentage des membres du personnel/ apprenants avec besoins spécifiques, importance des infrastructures dédiées aux citoyens désavantagés, nombre de projets d'adaptation des infrastructures en cours, nombre de bénéficiaires, nombre et types d'actions ou de campagnes destinées à promouvoir une politique favorable à la diversité culturelle, à l'intégration et à l'acceptation de minorités ethniques et de personnes défavorisées, projets spécifiques pour employer des personnes issues de minorités ethniques ou des personnes à besoins spécifiques, importance et qualité du soutien à des projets de développement international, taux de participation à ces projets, évolution de ce taux, taux de participation des personnels et des apprenants à des activités philanthropiques, nombre d'encadrements volontaires d'actions de bienfaisance ou de commémoration,... ;

Indicateurs du comportement « recherche de la qualité de vie » :

Nombre de programmes de prévention des risques et des accidents pour les apprenants, les personnels et les citoyens, nombre et type de programmes de prévention santé (dépistage, information,...), assistance dans la lutte contre le tabagisme, éducation pour une alimentation saine, nombre de bénéficiaires et rapport coût/qualité de ces programmes, nombre et fréquence de l'introduction de des produits durables ou provenant de fournisseurs de proximité au restaurant de l'institution,... ;

Indicateurs du comportement économique et de l'ancrage dans la société:

importance, fréquence et qualité des relations avec les autorités locales, les groupes et les représentants de la communauté, importance et qualité des échanges de connaissances et d'informations avec des tiers, nombre de conférences tout public organisées sur une période donnée, nombre d'interventions dans des colloques nationaux ou internationaux, services d'expertises et/ou de conseil aux entreprises, participation à des jurys de sélection dans des administrations, taux d'insertion de stage dans des entreprises régionales, nombre de lieux de stages orientés RS, évolution de ce taux, taux d'insertion de diplômés dans des entreprises régionales, taux d'insertion de diplômés dans des entreprises orientées RSO, taux et évolution du taux des stages/échanges internationaux,... ;

Indicateurs du comportement « adaptation aux changements »

Nombre de cours/cursus/formations adaptés, nombre de cours ou de formations en lien avec le DD ou la RSO créés, évolution du taux d'inscrits dans les formations

L'utilisation de l'outil CAF permettra à l'institution de réaliser un premier bilan des actions qu'elle a entreprises en vue de mettre de place un management déjà adossé, même inconsciemment, au DD/S et à la RSO. Une fois cette « radiographie » réalisée, l'institution pourra décider de généraliser ce management à travers une certification ISO 26000, par exemple, ou de choisir des aspects spécifiques à privilégier et développer en fonction d'un contexte spécifique et mettre alors en route des actions d'amélioration ou de progrès.

V. Rôle et intérêt du label ECU dans la RSO

Jusqu'en 2012, aucun signe distinctif ne permettait d'identifier une institution qui s'auto-évaluait par l'outil diagnostique CAF. Or, les utilisateurs réclamaient une validation de leur pratique. Placées dans une logique de concurrence, les institutions d'enseignement supérieur exprimaient, par exemple, *« leur souci de donner une visibilité à leur démarche, le besoin de reconnaissance pour leur choix d'un outil diagnostique « différent », l'envie d'officialiser, en quelque sorte, leur appartenance à un « réseau » d'utilisateurs CAF ou, tout simplement, le souhait compréhensible et respectable de rendre leur mode de gestion clairement identifiable par leurs parties prenantes »* (Defoin, 2011).

Désormais, c'est chose faite, il existe un label ECU (Effective CAF User) d'autant plus nécessaire que le nombre des utilisateurs du CAF ne cesse d'augmenter. La forme du label ECU est proche du feed-back externe, de l'accompagnement ou de la revue par les pairs. En effet, l'audit qui permettra d'octroyer ou non le label portera surtout sur la maîtrise de la méthodologie d'auto-évaluation. Il est octroyé pour deux ans à l'issue de la visite des « acteurs du feed-back externe » appelés les EFAC (External Feed-back ACTors) et chargés d'aider les institutions à progresser consciemment dans leur utilisation de l'outil CAF. Il est gratuit et, bien que sa gestion soit aux mains des états membres de l'Union, le Centre de ressources CAF de l'EIPA apportera son soutien par un certain nombre d'actions comme *« la promotion de la labellisation CAF à l'échelon européen, l'initiation des correspondants nationaux CAF à la procédure, la mise en place d'un dispositif de formation commun destiné aux EFAC, évaluateurs responsables de la labellisation,... »* (Correspondants CAF, 2011)

On voit bien ici tout l'intérêt pour une institution qui s'auto-évalue par le CAF de demander le label ECU car son obtention mettra en évidence, entre autres choses, l'importance qu'elle accorde au management environnemental et à la RSO.

VI. CONCLUSION

Par l'obtention du label ECU, l'institution, outre qu'elle verra sa visibilité augmentée, offrira à l'apprenant la certitude de d'étudier dans une structure orientée « apprenants » bien en phase avec l'évolution et les exigences de l'environnement STEPE, prête aux changements et ancrée dans la réalité du moment. A ses personnels, elle donnera la garantie qu'elle se soucie de leur bien-être, qu'elle prend en compte leurs besoins et leurs attentes, que leur projet personnel sera intégré au projet collectif et qu'elle attend d'eux une attitude proactive en mettant entre leurs mains l'exercice d'auto-évaluation. Mais surtout, elle renverra à ses parties prenantes et à la société en général, l'image d'une institution inscrite dans la culture d'un développement durable structuré, pour qui les processus d'amélioration et d'adéquation aux changements sont constamment en cours grâce à une « veille stratégique » réfléchie et liée à des objectifs précis, réalistes, fortement contextualisés et garants d'un projet réellement soutenable

J'utilise le terme «soutenable» Hélène GENUIT (Université Montesquieu Bordeaux IV) qui, à propos du « développement soutenable », envisage « *ce que notre environnement peut supporter sur le long terme et (...) qui implique que les besoins de tous soient satisfaits, y compris celui de satisfaire leurs aspirations à une vie meilleure*»

Les notions de long terme, de satisfaction des aspirations de tous et la redistribution égalitaire des résultats sont des concepts qui participent à ce que j'ai proposé ailleurs d'appeler, « changement soutenable ». (DEFOIN ,2011)

VII. BIBLIOGRAPHIE

Correspondants CAF. (2010). *Feed-back externe sur le CAF, une opportunité pour les utilisateurs du CAF, de l'auto-évaluation au feed-back externe*. Maastricht: EIPA.

Defoin C. (2009). «Le CAF enseignement-formation, un outil sur mesure pour tous les niveaux d'enseignement.» In *Pour une culture de l'évaluation*, de Defoin C. (dir.) et al. Jumet: RIPH Editions, Collection Qualité et enseignement.

Qu'est-ce qu'un bon indicateur ?

Heldenbergh A. (2009) . « Qu'est-ce qu'un bon indicateur ». In *Pour une culture de l'évaluation*, de Defoin C. (dir.) et al. Jumet: RIPH Editions, Collection Qualité et enseignement.

Defoin C. (2011). «Rendre le changement soutenable au sein d'une institution d'enseignement grâce au label CAF ECU.» in *Pour une culture du changement*, de Defoin C.(dir.) et al. Jumet: RIPH Editions, Collection Qualité et enseignement.

Defoin C. (2012) « Positionner l'institution dans l'environnement STEPE et le faire savoir : choisir le label ECU » in *Actes du Colloque AIPU 2012*, Trois Rivières.

Genuit H. (2008) *Le développement soutenable, controverse sur la croissance et la décroissance*, Rapport de stage dans le cadre du dispositif «génépi Work Expérience», Les Amis de la Terre, à consulter sur <http://www.amisdelaterre.org/Le-developpement-soutenable.html>

Cet article est soumis à la loi sur la reproduction. Demande d'autorisation auprès de amelie.haut@gmail.com