

LE CAF ENSEIGNEMENT-FORMATION, OUTIL POUR DEVENIR UNE INSTITUTION APPRENANTE

Christine DEFOIN, Consultant Qualité, IMPEQes¹
Marie-France DONY, Coordinatrice Qualité, HEPCUT

1. Historique : la Qualité dans l'enseignement supérieur de la Communauté française Wallonie-Bruxelles (CFWB) de Belgique... décidée par 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.

Dans le cadre de ce décret, un projet pédagogique, social et culturel (PPSC) commun aux instituts regroupés devait être conceptualisé. Il s'agissait d'y préciser l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour atteindre 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.

En 1999, la **Déclaration de Bologne**, très vague elle aussi, engage les établissements d'enseignement supérieur à « promouvoir la coopération européenne en matière d'évaluation de la qualité, dans la perspective de l'élaboration de critères et de méthodologies comparables ».

En 2001, la **Déclaration de Prague** reconnaît le rôle des systèmes d'évaluation de la qualité pour faciliter la comparabilité des diplômes en Europe et encourage les universités et les autres établissements d'enseignement supérieur à (...) envisager les solutions permettant d'instaurer des mécanismes d'évaluation et d'habilitation mutuellement acceptés. Le tout dans un cadre de références permettant de diffuser leurs bonnes pratiques. Ce n'est pas beaucoup plus précis mais les choses commencent à se mettre en place et les mots clés sont déjà présents, pour la plupart : évaluation de la qualité, comparabilité, cadre de références, bonnes pratiques...

Un deuxième décret allait donner aux Hautes écoles de la CFWB, une direction plus précise 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.

En septembre 2002, une recherche initiée par la CFWB et menée par l'Université Libre de Bruxelles (ULB) en vue de la création d'un outil d'auto-évaluation de la qualité dans les Hautes Ecoles, se prolonge par une "recherche action" qui permettra à quatre Hautes Ecoles d'installer une démarche qualité encadrée 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. Par contre, en ce qui concerne le choix d'une méthodologie, les chercheurs se contenteront d'avoir une attitude d'observateurs!

2. Choisir un outil

Des pratiques Qualité existaient depuis toujours dans la plupart des Institutions de la CFWB et pourtant, « *si Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, la plupart des institutions d'enseignement supérieur, quant à elles, faisaient très souvent de la qualité en toute conscience mais aucune explicitation ou structuration de cette qualité n'était conceptualisée ni même formulée* » (DEFOIN et WETTENDORF 2009) . 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. Par ailleurs , les actions correctrices proposées pour remédier aux faiblesses étaient formulées « *la plupart du temps « au coup par coup », en réponse à des demandes isolées ou non, bref dans l'esprit de gérer l'institution au mieux, en « bon père de famille »* . C'est l'époque de ce nous appellerons les « bulles-qualité », les différentes actions correctrices n'ayant pas nécessairement de connexion entre elles » (DEFOIN et WETTENDORF 2009) .

Dans l'institution pilote qui nous concerne, la Haute Ecole provinciale de Charleroi Université du Travail (HEPCUT), 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. Et, très vite, l'idée de l'auto-évaluation globalisante a fait son chemin : envisager l'institution en tant qu'organisme apprenant susceptible d'amélioration progressive par mise en adéquation de l'ensemble des parties prenantes. Enfin, le système devait être totalement transparent pour tous.

C'est la méthode **SEQuALS²**, produit d'un projet européen conçu par 7 pays de l'U.E. prenant appui sur le vaste champ des expériences anglaises, hollandaises ou autrichiennes dans le domaine de l'évaluation de la qualité dans l'enseignement, qui sera le premier outil d'analyse. Cette méthode 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. C'est amener peu à peu l'institution d'enseignement et de formation vers l'état d'« organisation autopoïétique » dans laquelle chaque composante interagit avec tous les autres pour la transformation et l'amélioration du tout (DEFOIN et VERBEKE, 2009), concept que nous avons emprunté aux biologistes chiliens Humberto Maturana et Francisco Varela.

3. Impliquer toutes les parties prenantes dans une évaluation par strates

Ainsi, dès avril 2003, la HEPCUT choisit d'impliquer l'ensemble des partenaires. Une Commission de Gestion et d'Evaluation 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. La CoGEQH devient la véritable interface de la démarche qualité institutionnelle et, dans un premier temps, décide des orientations à lui donner..

Pour répondre à l'impératif méthodologique d'implication des parties prenantes, la CoGEQH met progressivement 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 EDBS-partenaires. Par exemple, il est indispensable de mesurer les besoins de l'étudiant en ce qui concerne le bon déroulement de son stage de fin d'études en matière d'encadrement, d'accès au travail, d'aide à la rédaction du rapport final, etc. Mais il est tout aussi nécessaire de demander à l'enseignant qui suit le stage, le professeur - superviseur, quels sont ses propres besoins (dégagement d'heures, accès aux TIC, etc). Ou à l'employeur quels sont ses besoins par rapport, par exemple, à l'efficacité des outils d'évaluation du stage qui lui sont fournis ou aux contenus spécifiques de la formation dont la maîtrise est requise par l'étudiant. On évaluera, en cours et à la fin du stage, 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 et au déroulement de son stage. Tout

autant que celui du professeur-superviseur. Et l'on n'oubliera pas de mesurer le degré de satisfaction de l'employeur par rapport aux savoirs, savoir-faire et savoir-être de l'étudiant stagiaire (motivation, assiduité au travail, intégration dans l'équipe, qualité de la formation par rapport au travail à fournir, 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 1 ci-dessous).

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.³

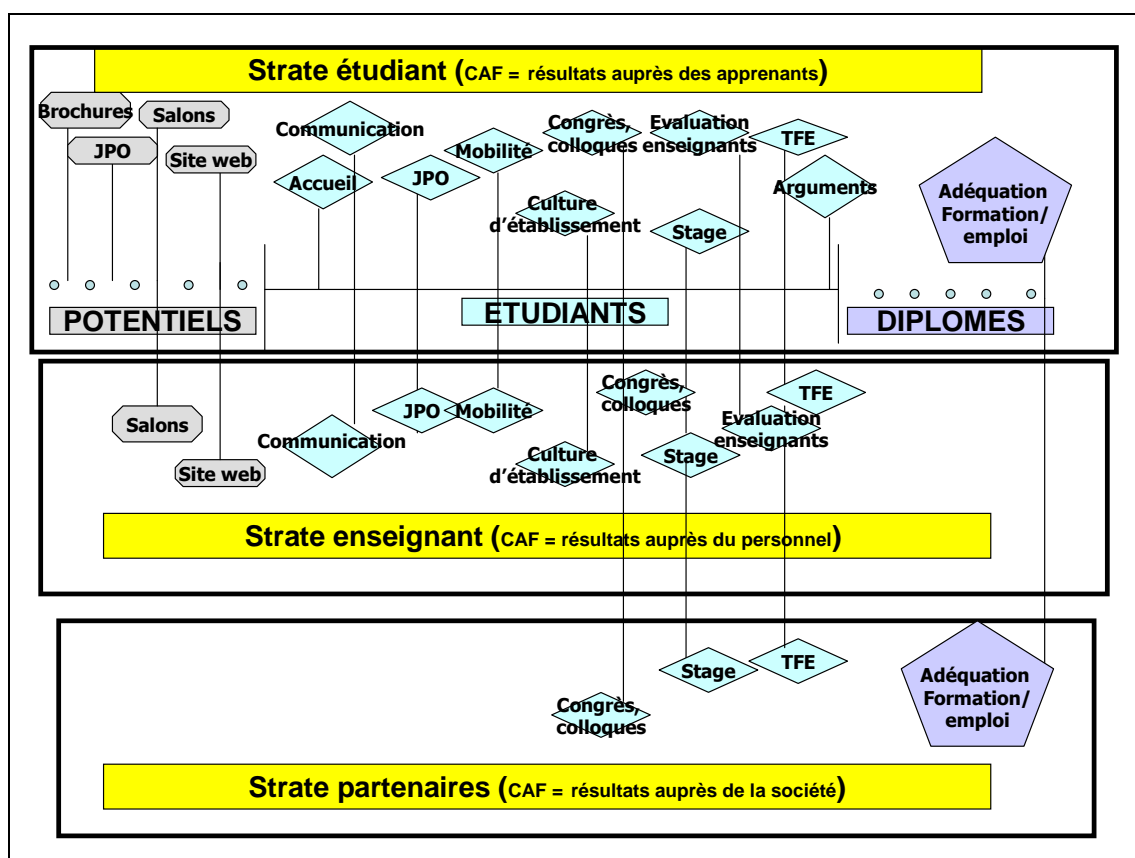


Schéma 1 : EBDS par strates

4. L'auto-évaluation institutionnelle oui, mais pourquoi par le CAF ?

En 2006, la CoGEQH décide d'auto-évaluer globalement l'institution, pour toutes une série de raisons parmi lesquelles ...

- ✓ le choix des domaines clés évalués restait très subjectif ;
- ✓ la multiplication des groupes de réflexion risquait d'entraîner l'essoufflement de leurs membres et la dilatation à l'infini du nombre des domaines clés ;
- ✓ la démarche devait s'ancrer dans un système qui la pérenniserait.

En fonction des données contextuelles et des sensibilités rencontrées à la HEPCUT, la CoGEQH souhaitait utiliser un outil qui ne vienne pas en droite ligne du monde de

l'entreprise, qui ne soit pas « marqué » par une accréditation trop lourde et difficile à obtenir... et a donc opté pour l'outil CAF (Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques). Créé en 2002 sous l'impulsion des ministres de la fonction publique européens, le CAF est un outil diagnostique 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 (comme on peut me voir dans le schéma 2 ci-dessous), mais est spécialement conçu pour les organisations du secteur public.

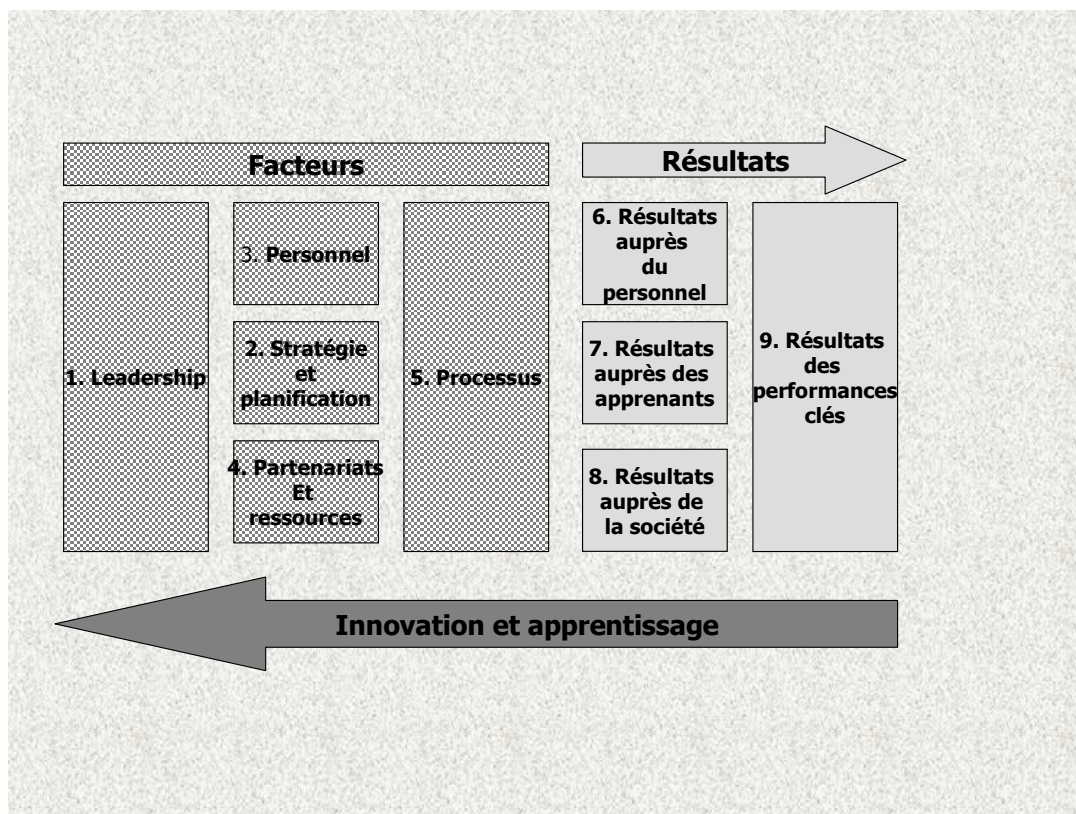


Schéma 2: Modèle CAF

La dimension européenne (près de 1900 administrations de l'U.E. en 2009 et un objectif de 2010 « CAF users » pour 2010 !) était essentielle car désormais aucune institution d'enseignement supérieur ne peut se penser autrement que dans un cadre européen. Mais le CAF présente aussi le grand avantage d'être un outil souple, relativement simple à utiliser moyennant un minimum de formation. Son appropriation par les membres du personnel est relativement aisée. Par ailleurs, il est disponible gratuitement et tout CAF user peut entrer dans un processus d'échanges de bonnes pratiques grâce à l'outil proposé sur le site de l'European Institute of Public Administration (EIPA)⁴.

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*⁵ complet ;
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.

Les cinq critères « facteurs » analysent les variables qui font « fonctionner » l'institution, les moyens dont elle dispose et comment elle met en œuvre ses processus pour atteindre des résultats. Les critères de résultats mesurent des perceptions : ce que les apprenants, les personnels et la société pensent de l'institution. L'institution dispose également d'indicateurs de performance internes montrant le degré de réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés.

Par ailleurs, l'institution doit s'attribuer une note pour chaque critère de facteurs et de résultats.

« Pourquoi attribuer une note ? L'attribution d'une note à chaque 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 », révélées par une notation élevée dans les sous-critères des facteurs et/ou des résultats. Une notation élevée dans les sous-critères des résultats constitue en principe l'indice de l'existence de « Bonnes Pratiques » parmi les facteurs.*
- 3. Mesurer la progression de l'I.E.F. La mise en œuvre régulière des évaluations du CAF, sur une base annuelle ou bisannuelle, est considérée comme une bonne pratique dans la plupart des démarches qualité.*
- 4. Contribuer à trouver des partenaires desquels il sera possible de tirer des enseignements de leur(s) Bonne(s) pratique(s) (Bench learning) » (DEFOIN, REYNDERS, SCHELLENS, VERBEKE et DOCHOT, 2009)*

La première auto-évaluation a été très enrichissante mais elle a révélé 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 pour la CFWB, 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. Le modèle est rigoureusement identique au CAF administratif mais les exemples sont empruntés au monde de l'enseignement et de la formation et certains concepts ont été adaptés comme le concept de « citoyen--client » remplacé par celui de « l'apprenant ». Globalement, comme le CAF administratif, 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 ;
- ❖ faire progressivement évoluer l'institution vers un cycle PDCA complet ;
- ❖ constituer, à partir des actions considérées comme prioritaires, constituer un plan d'actions objectif, cohérent et structuré dans un temps limité ;
- ❖ après ce diagnostic, lui donner les informations suffisantes pour lui permettre de choisir un instrument adapté de gestion de la Qualité. La mise en œuvre des plans d'action CAF favorise un recours permanent aux outils de management tels le Tableau de Bord Prospectif (ou Balanced Scorecard), les enquêtes de satisfaction auprès des clients et du personnel, les dispositifs de gestion de la performance, etc. Des exemples d'outils qui peuvent être utilisés en fonction des demandes d'améliorations figurent dans le schéma 3 ci-après ;
- ❖ dans la mesure du possible, aider l'institution à entrer dans le processus du benchlearning (et ce malgré toutes les réticences que ce principe rencontre encore dans l'univers de l'enseignement).

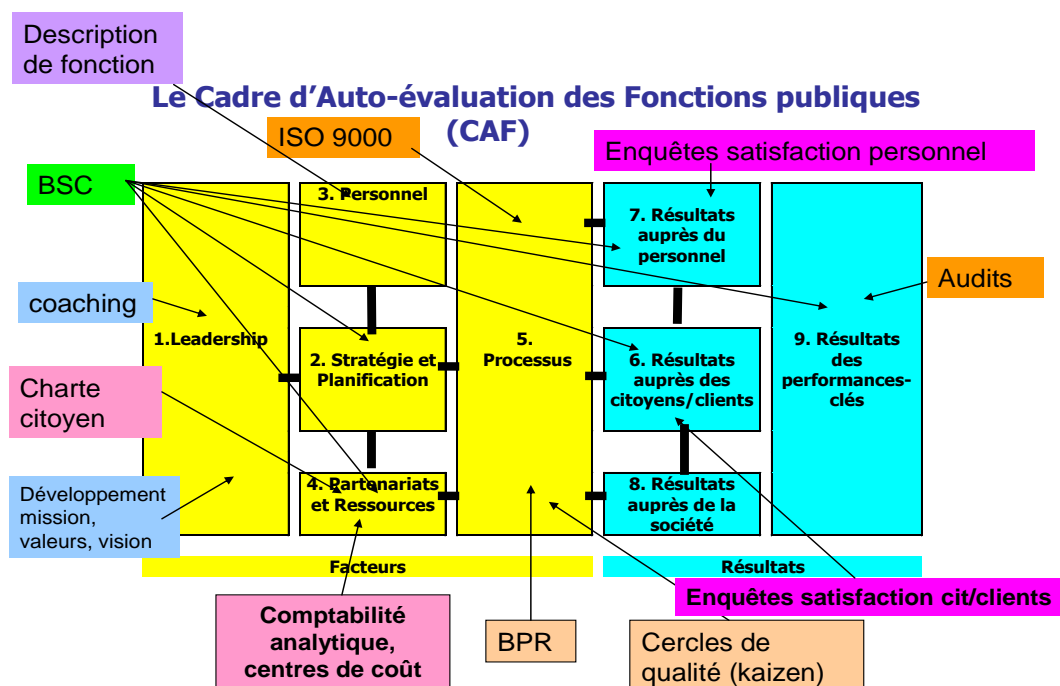


Schéma 3: Les outils de développement du CAF

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.

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 questionnement 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 4).

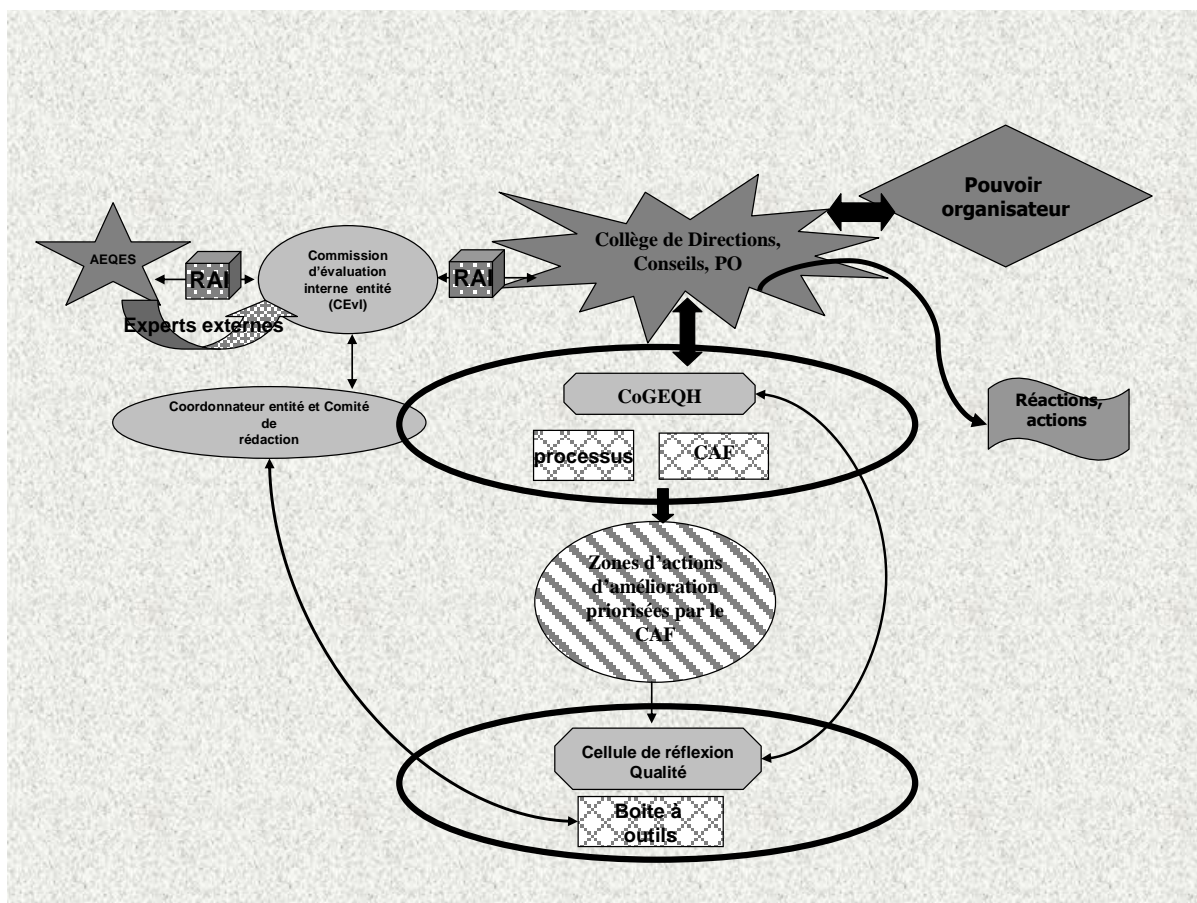


Schéma 4: Démarche HEPCUT 2009

6. Constats

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 (Social/technique/économique/politique et environnemental). 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 s'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, il s'agit, 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.

7. La nouvelle donne...

A toi MFD !

Bibliographie

HELDENBERGH, A. et al. ; Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe, Ouvrage collectif, L'Harmattan, Paris, 2007.

DEFOIN C. et WETTENDORFF I. ; Paradoxe de l'univers institutionnel in DEFOIN, C. et al. ; Pour une culture de l'évaluation, Ouvrage collectif, Edition RIP, Jumet, 2009.

DEFOIN C. et VERBEKE A. ; Organe de gestion, coordinateur, parties prenantes et strates, de quoi faire une institution apprenante... in DEFOIN, C. et al. ; Pour une culture de l'évaluation, Ouvrage collectif, Edition RIP, Jumet, 2009.

DEFOIN, C., REYNDERS, G., SCHELLENS P., et VERBEKE A., sous la direction de Jean-Marc DOCHOT ; CAF 2006 – Enseignement et formation, Communauté française Wallonie Bruxelles, 2009.

LE, P. ; L'organisation apprenante : vers une conception plus humaniste de l'organisation, Université d'Angers, LARGO

¹ Asbl « Initiative de mise en Partage de l'expérience Qualité dans l'enseignement supérieur ». Voir <http://www.impeges.be>

² www.syneva.net

³ Mira Javora | Last updated: 23. 7. 2006 in <http://www.learningschool.org/>

⁴ www.eipa.nl

⁵ Cycle Plan, Do, Check, Act ou Planifier, Développer, Contrôler, Adapter ou roue de Deming

Ce texte est soumis à la la sur la reproduction. Demander les autorisations à amelie.haut@skynet.be