

## **Un fructueux exemple de démarche qualité à la HEPCUT**

Christine DEFOIN, Coordinatrice Qualité HEPCUT

La bonne pratique qualité de la Haute Ecole Provinciale de Charleroi – Université du Travail (HEPCUT) vient d'être sélectionnée le 17 octobre 2005 pour représenter la Communauté française à la 4<sup>ème</sup> Conférence pour la Qualité dans les services publics en Europe qui se tiendra à Tempere (Finlande) en septembre 2006. Cela valait bien que nous nous interroguions sur les raisons d'une telle reconnaissance envers une démarche qui en est encore à ses débuts mais s'est déjà démarquée par rapport à d'autres.

### ***Historique de la démarche***

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. Mais le décret du 14 novembre 2002 créant une "Agence pour l'évaluation de la Qualité" dans l'enseignement supérieur de la Communauté française, a imposé la mise en place d'une réflexion qualité structurée dans les Hautes Ecoles à travers la création d'un poste de Coordinateur Qualité et d'une Commission d'Evaluation Interne. L'institution était donc obligée d'entreprendre cette réflexion si elle ne voulait pas être dépassée par les demandes de l'Agence.

### ***La HEPCUT, école Pilote***

Au même moment, dans le cadre d'une recherche initiée par la Communauté française et menée par l'ULB, notre Haute Ecole avait participé à trois séminaires relatifs à 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 ont été choisies pour devenir "pilotes" et, parmi elles, la HEPCUT.

L'installation de la démarche qualité a donc été encadrée dans notre institution par l'équipe de l'ULB qui a assuré le pilotage, l'aide à la mise en place, le soutien dans la conceptualisation des outils, etc. Cependant, en ce qui concerne le choix d'une méthodologie nos chercheurs se sont contentés d'avoir une attitude d'entomologistes et nous ont laissés libres de choisir !

### ***Les caractéristiques de la HEPCUT qui ont orienté le choix de la méthodologie***

Notre HE appartient à l'enseignement provincial du Hainaut ayant des missions et des caractéristiques propres et proposant déjà des outils d'évaluation spécifiques comme le Projet Pédagogique Social et Culturel (PPSC) ou le rapport d'activités annuel. Elle offre, sur 5 sites (Charleroi, Montignies-sur-Sambre, Marcinelle, Tournai, Ath...) éloignés de plusieurs kilomètres, un vaste panel de 29 formations ce qui signifie des centres d'intérêt extrêmement différents, des préoccupations diverses et un manque évident de lien entre les implantations du fait de la distance. Nous souhaitons donc développer un mouvement

fédérateur autour de la notion de qualité et nous avons cherché une méthodologie adaptée au contexte de notre HE et à ses besoins.

### ***La méthodologie***

Malgré de nombreuses formations sur des outils aussi variés que EFQM, Prose ou TRIS, nous n'avions pas le sentiment d'avoir trouvé notre démarche jusqu'au jour où, au cours d'un séminaire européen en Italie, nous avons découvert la méthodologie SEQuALS (**Supporting evaluation of quality and learning of schools**) qui proposait d'entrer dans une « **school-based evaluation** » (« un environnement scolaire d'évaluation continue ») associant évaluation interne et évaluation externe en vue de développer une « **learning organisation** » (un « organisme apprenant »), c'est à dire « une institution dans laquelle chacun, à tous les niveaux, tant individuels que collectifs, n'a de cesse d'augmenter ses capacités à produire des résultats qui lui importent vraiment ». Elle recommandait de travailler essentiellement, à partir de la base, dans des groupes de réflexion et cette proposition nous a semblé correspondre tout à fait à notre objectif global : créer une réelle culture d'établissement fondée sur un souci commun de la qualité afin d'entrer dans la spirale de l'amélioration continue et cela dans la transparence. La méthodologie qualité SEQuALS propose de **contextualiser** l'évaluation et de travailler à partir de DOMAINES CLES (Key areas) choisis au sein de l'établissement et à travers des POINTS d'ENTREE . Le 8 avril 2003, à l'occasion du premier Forum Qualité réunissant l'ensemble du personnel enseignant et administratif ainsi que des représentants du Conseil des étudiants, démarrait la pratique dans l'ensemble de l'institution par la constitution de groupe de réflexion.

### ***Organigramme de la démarche***

Des groupes de réflexion analysent un point d'entrée d'un domaine clé, font des analyses, en tirent des conclusions, les transmettent à la Commission d'évaluation qui fait des suggestions au Directeur Président, lequel communique ces propositions au Collège de Direction, aux Conseils pédagogique et de gestion. Ces organes décident de la faisabilité des suggestions émises par les groupes et de l'opportunité de leur réalisation. C'est une démarche bottom up.

### ***Fonctionnement***

Une enquête a été réalisée auprès des participants au Forum 2003 pour connaître les préoccupations majeures du personnel.

Sur base des résultats de cette enquête, répétée lors du Forum 2005, la Commission d'Evaluation Interne choisit les domaines clé à aborder (à ce jour : Communication externe et Interaction avec l'extérieur).

Les groupes de réflexion, constitués sur base volontaire et bénévole et selon les centres d'intérêt, comprennent des représentants de tous les départements, le coordinateur et, dans la mesure du possible un étudiant. Ils choisissent le point d'entrée des domaines clé qui les intéressent. (Exemple : Stage, Travail de fin d'études ou Mobilité pour le domaine Interaction avec l'extérieur)

Tous les groupes travaillent sur une perspective à trois ans, ils se réunissent cinq fois par an et une réunion bilan en juin. La première étape du travail est de réaliser l'état des lieux du point d'entrée choisi (par interview des responsables, collecte de documents, etc). La deuxième étape développe des outils de questionnement et d'évaluation (questionnaire, interviews, sondage, etc). Ces questionnements sont mis en place et diffusés puis les réponses sont encodés avec le logiciel Sphinx. Les groupes analysent les résultats,

produisent des conclusions et des suggestions. A terme, ils comparent les résultats successifs pour analyser l'évolution.

### ***Bonne pratique EDS (Evaluation du degré de satisfaction)***

Depuis le premier moment où il découvre la HEPCUT jusqu'au moment où il obtient son diplôme, l'étudiant potentiel puis l'étudiant HEPCUT est en droit d'attendre un certain niveau de prestations offertes dans et par l'institution. Ainsi, il n'est que normal d'évaluer son degré de satisfaction face à l'ensemble de ces prestations. Mais il est aussi normal et indispensable d'évaluer le degré de satisfaction de l'enseignant, du personnel administratif, de la direction, du futur employeur et même de l'étudiant diplômé déjà intégré au monde du travail. En vue de produire de l'amélioration continue qui nous importe ! C'est ce à quoi nous travaillons fondamentalement.

### ***Diffusion des résultats***

Ce point nous semble vraiment fondamental et contribue à la bonne marche du processus :

- Les résultats et leur analyse détaillée sont publiés deux fois par an (décembre, juin) dans un « Etat d'avancement de la démarche qualité » transmis aux membres des groupes de réflexion, de la Commission d'évaluation interne, des Conseils pédagogique et de gestion et au Collège de Direction. Ils sont aussi déposés dans toutes les salles des professeurs pour consultation et réaction.
- Une synthèse des résultats est transmise après chaque enquête à tous les membres du personnel et aux étudiants concernés par courrier interne, par affichage aux valves, par l'intranet. Depuis octobre 2005, nous avons développé un Quality News, feuillet d'information papier.
- Tous les deux ans un « Forum Qualité » rassemble tous les membres des personnels enseignant et administratif ainsi que le Conseil des étudiants pour une information complète sur l'évolution de la démarche. (à ce jour avril 2003 et avril 2005)
- Une Charte Qualité approuvée par le conseil de gestion est diffusée dans l'institution.

### ***Conclusion***

Ainsi, nous pensons avoir été choisis pour aller à la 4<sup>ème</sup> Conférence sur la Qualité des Services publics en Europe parce que notre démarche part de l'idée que l'école n'est rien d'autre qu'une organisation citoyenne soucieuse de progresser en évaluant CONCRETEMENT, sur le terrain, les besoins de l'ensemble de ses parties. Nous avons été choisis aussi parce que, en accord avec l'équipe dirigeante, l'évaluation est placée entre les mains des membres de l'institution qui deviennent ainsi des parties impliquées du processus citoyen dont ils doivent être désormais les garants. Nous avons été choisis, enfin, parce que nous informons constamment l'ensemble de l'organisation et que nous garantissons la transparence intégrale de nos résultats autant que de nos suggestions. Nous avons été choisis, c'est un grand honneur. Et chacun d'entre nous s'est soudain senti poussé plus avant encore devant l'importance cette reconnaissance.

Ce texte est soumis à la loi sur la reproduction. Autorisation à demander à [amelie.haut@gmail.com](mailto:amelie.haut@gmail.com)