

Introduction

Paradoxe de l'univers institutionnel

Christine DEFOIN et Isabelle WETTENDORFF

Pour nuancer l'avant-propos de cet ouvrage, nous dirions que 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 qu'aucune explicitation ou structuration de cette qualité n'était conceptualisée ni même formulée. En effet, les institutions étaient bien engagées, déjà, dans un processus de progrès mais les améliorations proposées l'étaient le plus souvent, soit sur base individuelle, (par exemple, initiative personnelle d'un enseignant qui évalue ponctuellement l'impact de son travail dans le cadre d'un meilleur déroulement d'un séance spécifique de formation) soit restreinte à une activité particulière de l'institution (par exemple, réorganisation de l'accueil au secrétariat). Ceci se faisait de manière plus ou moins informelle, plus ou moins coordonnée, nous irions même jusqu'à dire plus ou plus pensée, 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.

Advient ensuite la déclaration de Bologne ! Qui place l'institution d'enseignement supérieur devant une contrainte institutionnelle claire puisqu'il s'agit désormais d'organiser la « *promotion de la coopération européenne en matière d'évaluation de la qualité, dans la perspective de l'élaboration de critères et de méthodologies comparables* »¹ afin de jouer « *un rôle clé dans la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur* »². Mieux encore : dans le communiqué de Prague les ministres de l'éducation identifient la promotion de la coopération européenne en matière de garantie de la qualité comme l'un de leurs six objectifs prioritaires et appellent « *les universités et les autres établissements d'enseignement supérieur, les agences nationales et le Réseau européen pour la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur (ENQA), en coopération avec les organismes correspondants des pays qui ne font pas partie de l'ENQA, à collaborer pour mettre au point un cadre de références et à diffuser les bonnes pratiques* »³.

Le temps des bulles-qualité était révolu. Il s'agissait désormais d'entrer dans un système. Et les managements des institutions d'enseignement supérieur recevaient

¹ Déclaration commune des ministres européens de l'éducation - 19 juin 1999 - Bologne

² Ibidem

³ Communiqué de Prague, 19 mai 2001

du même coup une opportunité formidable de transformer une contrainte légale en « culture de l'évaluation ».

Pour tenter de définir ce concept de « culture de l'évaluation » nous nous référerons à l'UNESCO⁴ qui propose la définition suivante : « *La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social.* »

Quant à l' « évaluation »⁵ elle est, bien évidemment l'acte d'évaluer, c'est à dire, selon Jean-Marie De Ketela : « *recueillir un ensemble d'informations suffisamment pertinentes, valides et fiables et examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble d'informations et un ensemble de critères adéquats aux objectifs fixés au départ ou ajustés en cours de route, en vue de prendre une décision.* »

Ainsi, pour résumer notre pensée, **mesurer pour décider en vue d'améliorer doit désormais être le trait distinctif qui caractérise une institution.** C'est la « culture de l'évaluation. »

La première partie de l'ouvrage « Evaluation des enseignements, systèmes d'évaluation, évaluation de systèmes » s'est donné comme objectif de montrer différents systèmes globaux d'évaluation, envisagés d'ailleurs essentiellement comme des outils d'aide au pilotage de l'institution. Il est évident que le choix d'un tel système ne s'improvise pas et répond autant aux contraintes légales qu'aux objectifs de positionnement de l'institution. La question du « sens » que l'institution donnera au projet est fondamentale et seule l'implication effective des différents acteurs en assurera la bonne exécution. Le rôle du management y est donc essentiel. C'est lui qui, pour le dire trivialement, « fera monter la sauce » !

Nous envisageons aussi ces systèmes comme des supports à la culture de l'évaluation, sorte de « cales » possibles pour les « bulles-qualité » afin d'en formaliser l'objet, de soutenir les acteurs dans leurs réflexions et garantir ainsi l'amélioration continue.

La deuxième partie de l'ouvrage « Les particules élémentaires de la qualité » présente certaines rouages fondamentaux du système : les indicateurs, le coordinateur qualité, la communication, les acteurs,...

Le développement d'une « culture de l'évaluation » implique l'intégration de l'objectif d'amélioration par tous les acteurs (une place particulière étant réservée à l'apprenant) qui pourront alors s'approprier la démarche et s'intégrer ainsi harmonieusement dans l'évolution/l'évaluation de leur institution.

Ceci permettra aussi à l'institution de devenir « apprenante », par une sorte de « mise en réseau » des « bulles-qualité » et la possibilité qui leur est faite de se

⁴ Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982

⁵ Jean-Marie DE KETELE, (1989), L'évaluation de la productivité des institutions d'éducation, Cahiers de la Fondation Universitaire : Université et société, le rendement de l'enseignement universitaire.

nourrir l'une de l'autre tout autant que de l'extérieur puisque, par définition, l'institution évolue dans l'environnement STEPE (Social, technique, économique, politique et environnemental) qui lui est spécifique et qui l'influence.

Faire avancer l'institution dans la qualité, c'est donc perpétuellement la questionner, vérifier sans cesse le (bon) fonctionnement de l'ensemble de ses facettes. La 3ème partie « Cent fois sur le métier questionnez votre ouvrage » montre concrètement, à travers des retours d'expériences, comment, ce qui pourraient n'être que « bulles-qualité » isolées deviennent au contraire de véritables supports du système qualité pour autant qu'ils se mettent au service de l'ensemble. Un campus numérique, la mobilité internationale, l'orientation, l'accueil ou l'accompagnement des étudiants et même l'évaluation des enseignants sont autant d'outils qui ancrent, s'ils sont pensés en ce sens et questionnés sans cesse, la culture de l'évaluation dans une institution puisque, selon nous, toute pratique devient culture dès qu'elle est intégrée, automatisée par ses acteurs .

Nous aurons, dans ces trois parties, tenté de montrer que l'institution a intérêt à développer en son sein de véritables réseaux qualité pour progresser et qu'elle n'est vraiment « apprenante » que si elle se tourne aussi vers l'extérieur. Ce n'est pas encore suffisant ! L'institution doit également, en fin de compte, et sans crainte, accepter de se positionner par rapport aux autres, pour mieux se connaître. Il ne s'agit pas, bien sûr, à nos yeux, de vouloir à toutes forces entrer dans un processus de classement forcené mais, bien au contraire, d'échanger des bonnes pratiques, de comparer des outils, de les améliorer, bref de faire ce que l'on nomme aujourd'hui du « benchlearning » c'est-à-dire l'apprentissage par échange d'expériences.

Dans l'ouvrage que nous présentons aujourd'hui nous avons voulu montrer comment, paradoxalement, l'univers institutionnel permet, par les contraintes qu'il génère, de lier, en réseaux, toutes les « bulles-qualité » que possède l'institution qui s'envisage dès lors comme un tout, l'institution apprenante, ancrée dans un environnement spécifique et positionnée dans un rapport d'échange avec les autres institutions du même type.

Ce texte est soumis à la loi sur la reproduction. Autorisation à demander à amelie.haut@gmail.com