

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

**Désiré NKIZAMACUMU, Dominique LECLERCQ et Patricia SOWULA
UMH**

Contexte de la recherche

Ces derniers temps, les établissements d'enseignement, dans les quatre coins du monde, se soucient de répondre à une exigence grandissante d'amélioration de la qualité des services éducatifs offerts. En Belgique, les autorités compétentes en matière d'éducation ont elles-mêmes émis des recommandations dans ce sens, qui ont déclenché un mouvement d'implémentation de la démarche «qualité» dans des établissements d'enseignement de tous niveaux.

C'est dans ce contexte que l'Institut d'Administration scolaire de l'Université de Mons-Hainaut (INAS), expérimenté dans cette démarche, s'est impliqué dans l'accompagnement de sa mise en place dans des établissements, tant du secondaire que du supérieur, pendant les années académiques 2002-2003 et 2003-2004.

Problématique

Si l'objectif poursuivi par la démarche qualité semble évident pour beaucoup d'auteurs (ROSNAY, [1995]; PAILLETTE & CHAMPAGNE, [1997]; NIZET & HUYBRECHTS, [1998]; MORIN, [1999]; BOUVIER, [2001]; ARGIRIS & SCHON, [2002]) pour qui il s'agit, implicitement ou explicitement, d'améliorer la qualité du fonctionnement des organisations par le biais de l'utilisation des ressources internes, l'échange de compétences et la responsabilisation des acteurs, il n'empêche que sa mise en place se heurte continuellement à plusieurs réticences qui invitent à concevoir une méthodologie bien pensée pour optimiser les résultats de la démarche.

Ainsi, en se basant sur l'expérience de l'INAS, cet article vise à stimuler le débat sur le «comment» d'une démarche qualité réussie, en mettant en valeur certains aspects méthodologiques pouvant permettre de surmonter les obstacles de départ et tendre vers un bon déroulement.

Méthodologie pour une démarche réussie

Un premier point qui suscite des réticences de la part des acteurs est le caractère imposé de cette démarche, dans le cas où elle émane de la hiérarchie.

La question qui se pose alors est de savoir comment passer d'un décret à l'appropriation et l'implication, d'autant que la qualité ne se décrète pas, mais qu'elle se construit par des acteurs convaincus qu'ensemble, ils peuvent réduire les éventuels dysfonctionnements qui affectent la vie quotidienne des membres de la communauté éducative et améliorer tout ce qui peut l'être pour approcher la performance. Il s'agit d'amener les acteurs de terrain à vouloir œuvrer pour le changement et l'innovation.

En deuxième lieu, il faut être conscient que les groupes d'enseignants sollicités dans la démarche qualité peuvent avoir le sentiment qu'on cherche à les mobiliser et à les responsabiliser davantage sans pour autant octroyer des moyens supplémentaires. Cette interrogation comporte en réalité deux facettes, la facette des moyens matériels à mobiliser (pour faire plus, il faut plus de moyens) et la facette de l'articulation entre les responsabilités : qui fait quoi dans un établissement scolaire ?

Un dernier point pouvant susciter l'inquiétude des groupes d'enseignants se rapporte aux incidences possibles de la démarche qualité, incidence sur les systèmes d'évaluation, incidence sur les conditions de travail, ...

Autant de points - et sans doute, en existe-t-il encore d'autres - qui interpellent toute institution voulant s'engager dans la démarche qualité et qu'il faut bien considérer dans la méthodologie pour espérer rencontrer la collaboration d'un grand nombre d'acteurs.

De toute évidence, cette méthodologie doit privilégier l'approche constructiviste et participative pour amener les acteurs des établissements à s'engager dans une réflexion collective et confronter leurs conceptions de la qualité.

- ✓ Dans un premier temps, elle ne peut pas faire l'économie d'une intense **sensibilisation** préalable, mettant en valeur :
 - les bienfaits d'une démarche qualité, quelle qu'en soit l'origine : la possibilité, grâce à la démarche qualité, de ne pas uniquement «subir» la vie de son établissement mais d'agir sur elle ;
 - le rôle de «maître à bord» qui revient aux acteurs eux-mêmes ;
 - la possibilité réelle d'un changement sans apport extérieur ajouté ;
 - la destination interne des résultats de la démarche ;
 - la complémentarité constructive entre la démarche qualité et la direction de l'établissement ;
 - etc.

- ✓ Construire la qualité par une démarche **qualitative** et **participative**:

Cette méthodologie se décline autour de trois infinitifs :

- Savoir : c'est-à-dire avoir l'établissement d'enseignement en miroir et diagnostiquer ses forces et ses faiblesses.
- Pouvoir : c'est-à-dire répertorier les possibles changements utiles à l'établissement en vue d'améliorer la qualité de son fonctionnement.
- Vouloir : c'est-à-dire s'engager dans une démarche de réflexion et d'action concertée impliquant de préciser vers où l'on se dirige et pourquoi.

Par cette triple entrée, on tente de confronter les représentations des membres de l'institution en vue de la construction de la qualité.

La méthode des cartes conceptuelles, démarche privilégiée par l'INAS, permet de dégager des thématiques et des indicateurs donnant une certaine image de l'institution. Ces thématiques sont approfondies, des actions à entreprendre sont dégagées et les modalités permettant une auto-évaluation de l'action entreprise précisées.

Perspectives

La qualité se construit dans le temps, les cellules qualité, créées dans un but d'autonomisation et de continuité de la démarche, doivent concevoir leur action sur une longue durée et envisager des mécanismes de régulation. Il s'agit en somme de la mise en place d'une structure interne d'auto-évaluation continue.

Bibliographie

- ARGIRIS, C. & SCHON, D.-A., [2002]
Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique, Bruxelles, De Boeck Université.
- BARNABE, C., [1995]
Introduction à la qualité totale en éducation, Montréal, Editions Transcontinentales.
- BARNABE, C., [1997]
La gestion de la qualité en éducation, Montréal, Les Editions Logiques.
- BOUVIER, A., [2001]
L'établissement scolaire apprenant. L'établissement scolaire et son management dans la perspective de la conduite du changement, Paris, Hachette Education.
- DE ROSNAY, J., [1995]
L'homme symbiotique. Regards sur le troisième millénaire, Paris, Seuil
- DUPONT, P., (SS DIR), [2003]
La qualité évaluée dans les établissements d'enseignement. Guide théorique et réflexif, Mons, Collection Savoirs en partage.
- MORIN, E., [1999]
Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, Paris, Seuil.
- NIZET, J. & HUYBRECHTS, C., [1998]
Interventions systémiques dans les organisations, Bruxelles, De Boeck Université.
- PAILLETTE, A. & CHAMPAGNE, C., [1997]
Le groupe de développement professionnel, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.