

## **L'assurance vacuité : un créneau d'excellence!**

À l'origine d'une agence externe de contrôle de qualité, il y a une dynamique d'internationalisation, sinon de mondialisation économique dans laquelle la distance entre les acteurs et agents augmente de manière telle que la connaissance et la reconnaissance des uns et des autres, de la qualité de leurs produits et services ou de leur organisation ne peut plus passer par les canaux habituels des affaires : la recommandation, la réputation ou la renommée. La parole donnée, le contrat dûment signé n'attestent plus suffisamment de la fiabilité d'un partenaire ou d'un vendeur. Le risque commercial entre des partenaires producteurs, vendeurs et acheteurs nécessite un encadrement plus formel, lui-même offert comme service par une organisation de certification. On se fie souvent sur ce type de certification pour manger bio, on s'imagine qu'on peut alors suivre la trace de la production du végétal ou l'alimentation de la bête; on veut acheter équitable on s'imagine que le label tient compte de l'achat du produit à un prix raisonnable au petit producteur ou à son association; ou encore on veut se loger plus vert, on s'imagine que l'empreinte écologique réduite de la construction et de l'habitation y est pour quelque chose.

Mais peut-on appliquer un tel label à l'éducation et en particulier à l'enseignement supérieur ? Nous ne sommes pas dans un rapport commercial, il n'y pas une distance importante entre l'étudiant et l'institution (à moins que nous fassions tout ça pour l'éventuel étudiant étranger!), nous n'offrons pas un service consommable : l'étudiant a à faire une part non négligeable de son éducation, à moins que le diplôme soit lui-même certificatif de la transformation de soi réalisée par l'étudiant.

On veut pourtant nous imposer cette logique étrangère dans un modus vivendi hyper abstrait qui ignore les particularités concrètes de notre pratique d'éducation.

Bien rapidement, la difficulté de valider la qualité de chaque produit ou service particulier fait en sorte que le jugement de qualité se tournera vers les processus internes de contrôle de qualité. Ainsi, une organisation qui s'assure de l'existence de tels processus et de leur mise en œuvre rend compte de la régularité de la qualité de ses produits ou de ses services, sans permettre de poser un jugement sur le niveau de qualité concret du service ou du produit. Ce qui donne toute la latitude requise à l'organisation pour le choix de ses politiques, programmes et processus, de leur mise en œuvre et de sa manière de les évaluer. C'est ce dont s'assurait grosso modo la CÉEC jusqu'à maintenant en vérifiant les différentes étapes de la démarche et en se prononçant sur les rapports d'autoévaluation qui en étaient issus. Par exemple, lors de la dernière autoévaluation de la mise en œuvre de la PIÉA, un cégep a décidé de ne pas tenir compte d'un certain nombre de dérogations consenties à l'application de sa politique prétextant, justement, qu'il ne s'agissait pas de sa mise en œuvre bien au contraire. Or on n'a pas pu prendre la mesure de l'étendue de l'application et de l'importance des dérogations, mais on a quand même pu faire une évaluation positive de la mise en œuvre de la politique avec bien entendu, dans un souci d'amélioration continue, quelques aspects à perfectionner et un plan d'action en conséquence. La CÉEC prend acte de l'autoévaluation, félicite le cégep pour son beau travail et encourage ledit cégep, lors

d'une éventuelle révision de sa politique, à la rendre plus conforme à l'approche par compétences et à l'approche programme. Se montrant bon élève, l'administration ne fait ni une ni deux et annonce une actualisation de sa politique visant à devancer les désirs de la CÉEC. Quant au fond et à l'application réelle de la chose, on ne sait pas trop si on doit s'y intéresser. En fait, ça ne semble pas avoir grand-chose à voir avec la qualité qu'on veut assurer.

Une nouvelle étape est maintenant en voie d'être franchie : la CÉEC nous annonce que, dorénavant, elle ne se préoccupera plus des résultats concrets de la démarche du contrôle de qualité, à savoir la qualité des programmes d'enseignement ou des résultats d'application d'une politique institutionnelle, par exemple, elle s'intéressera plutôt à la gestion de la qualité elle-même. Comme si la croissance de l'administration avait besoin de cette nouvelle marque d'encouragement... D'où l'interprétation faite par certains de nos patrons disant que ça va alléger le processus puisque la CÉEC, vraisemblablement, ne s'autorisera plus à commenter le résultat de la mise en œuvre des processus de contrôle de qualité s'assurant seulement qu'ils sont en place.<sup>1</sup>

L'administration ne peut être reconnue responsable que de sa gestion. Selon le niveau administratif auquel on se trouve, la structure de l'organisation fait en sorte que chacun n'est responsable que de la qualité de ses opérations. Ainsi, pour s'assurer que chacun est évalué à l'aune de ses responsabilités spécifiques, on divise l'organisation en une multitude de services indépendants les uns des autres ayant chacun sa direction, sa structure interne et ses opérations, l'un étant le partenaire et le client de l'autre. Grâce au Plan stratégique quinquennal de développement institutionnel chaque service peut inscrire dans les orientations et objectifs institutionnels son inféodation à des processus externes de contrôle de la qualité autorisant chacun à s'enfermer dans sa dynamique propre faisant du mandat institutionnel de départ, celui qui donne sa raison d'être au cégep, une orientation parmi tant d'autres, toutes conçues dans un rapport commercial qui ignore et menace en même temps le rapport éducatif, le rapport pédagogique...

C'est paradoxalement alors le travail de l'administration du cégep qui sapera peu à peu, dans une démarche proactive de conformation de ses pratiques et de nos pratiques aux diktats de l'Assurance qualité, les conditions de possibilité de l'enseignement supérieur. Le partenaire-client bien souvent une organisation publique ou privée demandera au cégep de mieux répondre aux *besoins* du marché du travail en encourageant, par des occasions de

---

<sup>1</sup>D'ailleurs, la CÉEC n'est pas la seule à s'assurer de la qualité de ce qui se fait au cégep. Selon les services particuliers différents mécanismes et processus sont appliqués parce que recherchés pour permettre aux services de trouver une plus grande reconnaissance à l'intérieur et surtout au-delà du cégep. Par exemple, on peut relever la DRH avec la norme *Entreprise en santé*, l'application des orientations de la fédé des cégeps et règles de l'Ordre des CGRH agréés même si elles vont à l'encontre de la pratique et de la culture institutionnelles existantes, de la recherche d'un label cégep vert par le CACE, la recherche et les Conseils de recherches fédéraux notamment et on en passe sûrement.

développement subventionné, de nouveaux programmes parfois même en concurrence avec ce qu'on fait au cégep depuis des années à l'enseignement régulier. Plus ça va, plus le cégep est sensible aux demandes de ces clients, moins il est en mesure de concevoir les besoins sociaux de la communauté et individuels de ses étudiants. Plus nous passons de temps à répondre aux exigences de la reddition de compte, moins nous en consacrons aux nécessités disciplinaires et pédagogiques.

La résistance sourde de certains d'entre nous depuis déjà plusieurs années à ces demandes de plus en plus nombreuses et pressantes de notre administration et de ses différents services à notre endroit rappelle le caractère progressif du processus. D'abord l'approche par compétences, puis l'auto évaluation de programme, puis les politiques institutionnelles qu'on refait selon un gabarit qui permet au service et à la direction qui en assume la responsabilité une meilleure marge de manœuvre et l'occasion de se faire valoir. Puis le Plan stratégique. Puis les autoévaluations de toutes sortes. Puis les ajustements des programmes et politiques en fonction d'exigences externes exprimées ou anticipées. Puis la priorité accordée à la reddition de compte comme occasion de se faire valoir et donc une stratégie de révision des politiques, des programmes et processus de manière à ce qu'ils le permettent plus facilement encourageant le morcellement des activités de chacun des services poursuivant indépendamment l'atteinte de ses propres objectifs. Puis plus personne ne se préoccupe de la cohérence et de l'unité d'un cégep comme institution...

Consolons-nous, il s'agit de dynamiques systémiques beaucoup plus globales que ce qui se passe en enseignement supérieur au Québec, on peut en retrouver dans toute organisation publique, parapublique ou privée. Ainsi, peu importe l'organisation, on trouvera toujours une direction générale, un service des ressources humaines, un service des ressources matérielles, un service des TIC, un service de sécurité, un service des communications, un service du développement, un service de la recherche, un service à la clientèle (est-ce que j'en oublie?) et, accessoirement, un service chargé de la mission principale de l'organisation en question, ici, l'enseignement supérieur.

Richard Drolet

Cégep Édouard-Montpetit