



polifonia

GUIDE

APPRENDRE LES UNS DES AUTRES

PARTAGER LES BONNES PRATIQUES
GRACE AU BENCHMARKING

'P O L I F O N I A'
GROUPE DE TRAVAIL
A M É L I O R A T I O N
D E L A Q U A L I T É,
A C C R É D I T A T I O N
E T B E N C H M A R K I N G

polifonia

GUIDE

APPRENDRE LES UNS DES AUTRES

PARTAGER LES BONNES PRATIQUES GRACE AU BENCHMARKING

WWW.POLIFONIA.EU



'P O L I F O N I A'
G R O U P E D E T R A V A I L
A M É L I O R A T I O N
D E L A Q U A L I T É,
A C C R É D I T A T I O N
E T B E N C H M A R K I N G

Octobre 2014
Design : Daniela Tomaz
Traduction : Geneviève Bégou
Relecture : Claire Michon

ISBN 978-2-9601378-8-0

DISCLAIMER:

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.
Cette publication n'engage que ses auteurs et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Lifelong
Learning
Programme

ABRÉVIATIONS	06
AVANT - PROPOS	07
Objet du guide	07
Contexte du projet	07
Les auteurs	08
Remerciements	08
1 QU'EST-CE QUE LE BENCHMARKING ?	10
2 POURQUOI FAIRE USAGE DU BENCHMARKING ?	12
3 LES DIFFÉRENTS TYPES DE BENCHMARKING	13
4 COMMENT METRE EN PLACE UN PROJET DE BENCHMARKING ?	16
4.1 S'assurer l'engagement de la direction de votre établissement	16
4.2 Choisir les partenaires et former un groupe de benchmarking	17
4.3 Définir précisément le projet de benchmarking	18
4.3.1 Thème	18
4.3.2 Objectif/Objet	19
4.3.3 Approche	20
4.3.4 Échéancier	21
4.4 Formuler et s'entendre sur les sujets et/ou les indicateurs de benchmarking	22
4.5 Collecte, nettoyage et diffusion des données	27
4.6 Ressources et gestion d'un projet de benchmarking	28
4.7 Production et mise en œuvre d'un plan d'action	29
5 DIFFICULTÉS	30
6 SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES	32

ABRÉVIATIONS

AEC Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen

EMS Enseignement musical supérieur

GT Groupe de travail

AVANT-PROPOS

OBJET DU GUIDE

Ce guide a pour objet d'expliquer comment la méthode du benchmarking ^[1] peut servir d'outil d'amélioration de la qualité pour les établissements d'enseignement supérieur et, lorsqu'elle est utilisée dans un contexte international, peut favoriser l'internationalisation. Il vise à faire découvrir cette méthode aux personnes qui ne la connaissent pas, et à aider celles qui organisent et gèrent un projet de benchmarking dans un cadre d'enseignement de la musique. Il comprend une explication du concept de benchmarking, des recommandations pour mettre en œuvre pas à pas la méthode du benchmarking et des exemples d'études de cas pour illustrer le propos.

CONTEXTE DU PROJET

Depuis son lancement en 2004, le réseau ERASMUS pour la musique « Polifonia » ^[2] participe de manière proactive aux divers développements de la politique européenne en matière d'enseignement supérieur pour le champ de l'enseignement musical (mobilité, recherche, assurance qualité et accréditation, admission et évaluation, liens avec le secteur professionnel, etc.).

Par une production régulière et de qualité, « Polifonia » a réussi à sensibiliser l'ensemble du secteur sur ces sujets et permis leur développement tant au sein des établissements qu'au niveau national. « Polifonia » est souvent cité dans le champ de l'enseignement supérieur, comme exemple de réussite dans le programme de modernisation lancé par la Déclaration de Bologne pour son travail thématique à l'échelon européen. Le projet est maintenant fermement ancré dans la Stratégie Europe 2020 (la stratégie de croissance sur dix ans de l'Union européenne).

Soutenu par le programme européen des réseaux ERASMUS ^[3], le projet « Polifonia » est à ce jour le projet européen le plus important dans le domaine de la formation musicale professionnelle. Il s'est déroulé en trois cycles : 2004-2007, 2007-2010 et 2011-2014. Durant ces trois dernières années, le projet a été coordonné conjointement par le Conservatoire Royal de La Haye et l'Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen (AEC) et a impliqué des experts issus de 55 établissements d'enseignement musical supérieur et autres organisations professionnelles, représentant 26 pays européens et 4 pays hors Europe.

L'objectif général du réseau ERASMUS pour la musique « Polifonia » est de promouvoir l'innovation et d'améliorer la qualité, l'attractivité et l'accessibilité de l'enseignement musical supérieur européen à travers le développement d'une coopération à l'échelon européen.

LES AUTEURS

Le Groupe de travail « Polifonia » (GT 3) - Amélioration de la qualité, accréditation et benchmarking – a étudié la possibilité de créer une agence européenne d'accréditation et un système international de benchmarking pour l'enseignement musical supérieur. Le GT a reformulé et amélioré les *Critères AEC d'évaluation des établissements et des programmes* afin d'élaborer trois séries de standards pour l'évaluation externe des établissements d'enseignement musical supérieur :

^[1] De l'anglais benchmark (« trouver des points de repère, des points de référence »), aussi appelé analyse comparative ou étalonnage.

^[2] Pour plus d'information sur le projet "Polifonia", se reporter au site internet www.polifonia.eu.

^[3] Les réseaux universitaires Erasmus ont été soutenus par le Programme d'apprentissage tout au long de la vie (Lifelong Learning Programme -LLP) de la Commission européenne, programme de financement européen dans le domaine de l'éducation et de la formation, entre 2007 et 2014. Les réseaux universitaires ERASMUS ont été conçus pour promouvoir la coopération et l'innovation européennes dans des domaines spécifiques. Pour plus d'information sur ce programme de financement, consulter le site http://eacea.ec.europa.eu/llp/erasmus/erasmus_networks_en.php.

Standards pour l'évaluation des établissements, Standards pour l'évaluation des programmes et Standards pour l'évaluation des programmes conjoints. En ce qui concerne le benchmarking, le GT a analysé des exemples d'exercices de benchmarking, dont certains impliquent des établissements d'enseignement musical supérieur, et rédigé le présent *Guide*.

Le GT « Amélioration de la qualité, accréditation et benchmarking (2011-2014) » se composait de :

- Stefan Gies (président - Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden)
- Dawn Edwards (Royal Northern College of Music, Manchester)
- Sam Hope (National Association of Schools of Music, USA)
- Grzegorz Kurzynski (Akademia Muzyczna im. Karola Lipińskiego we Wrocławiu - Académie de musique K. Lipinski Academy de Wroclaw)
- Orla McDonagh (The Royal Irish Academy of Music, Dublin)
- Claire Michon (Centre d'études supérieures musique et danse - CESMD - de Poitou-Charentes, Poitiers)
- Janneke Ravenhorst (Koninklijk Conservatorium Den Haag)
- Valentina Sandu Dediu (Universitatea Nationala de Muzica Bucuresti)
- Vit Spilka (Janáckovy Akademie Múzických Umení v Brně - Académie de musique et des arts de la scène Janáček, Brno)
- Terrell Stone (Conservatorio di Musica di Vicenza Arrigo Pedrollo, Vicenza)
- Linda Messas (Bureau de l'Association Européenne des Conservatoires - AEC, Bruxelles)

REMERCIEMENTS

Les membres du GT souhaitent exprimer leur profonde gratitude aux représentants du Royal Northern College of Music (RNCM) et aux partenaires de cet établissement pour avoir partagé l'expérience acquise au cours de leur exercice international de benchmarking (IBE - International Benchmarking Exercise), et autorisé le GT à présenter l'IBE comme étude de cas.

Le GT remercie également Madame Hilde Sels, responsable qualité au Thomas More University College et directrice du projet de benchmarking dans le cadre du projet KONDOR, pour avoir partagé son expérience au cours d'un entretien, suite à la publication de son article ^[4], et pour ses bons conseils.

^[4] Voir chapitre 6 Sources bibliographiques.

I. QU'EST-CE QUE LE BENCHMARKING ?

Le benchmarking est un outil d'analyse et d'amélioration de la performance, développé et popularisé dans le secteur industriel. Il repose sur des questions concernant la performance d'une organisation, comparée à celle d'autres organisations qui proposent des produits similaires dans des conditions comparables. Son but est de découvrir les stratégies les plus performantes par rapport à des problèmes similaires.

Selon la définition du Centre européen pour la gestion stratégique des universités (ESMU), le benchmarking est « un processus volontaire d'auto-évaluation et d'auto-amélioration par la comparaison systématique et collaborative des pratiques et des performances avec celles d'organisations similaires. Ce processus permet aux établissements d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, et d'apprendre à adapter et améliorer les processus organisationnels afin d'affronter une concurrence croissante. » (ESMU, 2008).

Après étude et discussion de plusieurs concepts de benchmarking et de son usage dans l'enseignement supérieur, le GT « Polifonia » a décidé d'adopter l'approche ESMU et de se concentrer sur le benchmarking visant uniquement l'amélioration interne de la qualité. Cet usage du benchmarking garantit que les résultats du projet peuvent servir à soutenir des objectifs internes de d'amélioration de la qualité plutôt que des facteurs externes qui ne sont pas forcément toujours dans l'intérêt d'un établissement. Comme il a été formulé au cours des discussions du GT, « le benchmarking est comme un bâton : il peut servir à frapper autrui ou à l'aider à marcher. » **Le GT a choisi de privilégier cette seconde approche (parfois appelée benchlearning) pour mettre en évidence l'utilité du benchmarking comme outil de développement pour les établissements d'enseignement de la musique.**

Le GT a donc décidé de définir le benchmarking comme suit:

Le benchmarking est un outil d'apprentissage visant à améliorer la performance, basé sur la comparaison entre établissements/départements/programmes partageant des objectifs communs et fonctionnant dans des conditions comparables. Le benchmarking implique de choisir des partenaires adéquats au niveau national ou international, d'évaluer et de comparer les pratiques et/ou les performances dans son propre établissement avec celles de ses partenaires, et de partager les bonnes pratiques.

Variable et adaptable, l'ampleur d'un projet de benchmarking est déterminée par le conservatoire lui-même. Le benchmarking peut servir à comparer deux établissements (ou plus) ou deux départements (ou plus) au sein d'un même établissement.

EXEMPLES:

Petit projet de benchmarking :

Le conservatoire A et le conservatoire B comparent leurs processus d'examens. Suggestions d'éléments à considérer:

- Règlements : à quel point les exigences relatives aux examens sont-elles détaillées et souples ? Quels sont les processus de préparation et d'organisation des examens?
- Composition du jury : le jury inclut-il des examinateurs externes nationaux/internationaux ? Le nombre de membres du jury est-il fixe ? Les membres du jury sont-ils des spécialistes du domaine examiné? Les

jurys comportent-ils des étudiants diplômés?

- Programmes de récital : quelle est sa durée ? La composition du programme répond-elle à des exigences spécifiques?
- Caractère public : l'examen est-il public?
- Critères d'évaluation : y a-t-il des critères d'évaluation? Quels sont les éléments évalués? Quels sont les critères pris en considération par les étudiants/enseignants/évaluateurs?
- Retour aux étudiants : les étudiants reçoivent-ils un retour? Si oui, quand et comment?
- Ressources: l'établissement fournit/rémunère-t-il les musiciens qui accompagnent ou jouent avec l'étudiant?
- Lien avec le programme d'études: comment les examens s'insèrent-ils dans le programme d'études?

Grand projet de benchmarking:

Les conservatoires A et B comparent:

- Les structures et organigrammes
- Les stratégies de gouvernance
- Les budgets – par exemple, la répartition par postes dans l'établissement (personnel, enseignement, recherche)
- Les effectifs des départements administratifs (finances, ressources humaines, biens immeubles), le coût de ces effectifs, la formation des effectifs, le nombre de cadres supérieurs, les qualifications des cadres supérieurs, les types de contrats, etc.

Le benchmarking vise l'amélioration de la qualité. Il s'agit d'un processus interne qui dépend de chaque établissement et des points que celui-ci veut aborder. Il ne fonctionnera que si les participants peuvent s'exprimer librement et restent ouverts.

Le benchmarking peut cependant servir des objectifs d'assurance qualité interne dans le cadre de la préparation d'un établissement à une procédure formelle d'accréditation.

Certaines informations échangées entre partenaires peuvent être sensibles/confidentielles pour l'un ou l'autre des établissements participants. Tous les partenaires devront donc - en amont du projet – s'accorder sur le niveau de confidentialité : les données recueillies sont-elles exclusivement à usage interne ou également externe ? Dans ce dernier cas, avec qui sont-elles partagées ? Les partenaires doivent parvenir à un accord pour garantir le respect du niveau de confidentialité et, le cas échéant, déterminer les éléments/données qui peuvent être publiés.

2. POURQUOI FAIRE USAGE DU BENCHMARKING ?

Le benchmarking n'est pas une fin en soi mais un outil stratégique qui façonne les processus de réformes au sein d'un établissement et contribue à une amélioration durable et éclairée.

Les avantages du benchmarking sont nombreux!

- Il définit et insuffle un nouvel élan pour la réflexion et les réformes;
- Il offre un forum de partage des connaissances et de l'expérience dans un environnement sans risque, favorisant les meilleurs résultats;
- Il permet aux partenaires de comparer les bonnes pratiques et identifie les secteurs d'améliorations possibles au niveau des pratiques/procédures institutionnelles;
- Il fournit des données contribuant aux prises de décision, et aide les décideurs à atteindre les buts fixés et à mettre en œuvre des mesures appropriées;
- Il offre la possibilité d'établir des réseaux et de développer des contacts;
- Entrepris dans un contexte international (c'est à dire avec des partenaires internationaux), il développe les relations internationales et donne une perspective internationale sur l'assurance qualité;
- Il peut être la première étape de l'élaboration d'un programme conjoint ou d'un partenariat stratégique avec d'autres établissements artistiques;
- Il permet une plus grande compréhension de tous les acteurs, approfondit leur réflexion et favorise le respect mutuel.

ÉTUDE DE CAS I : le projet « Exercice de benchmarking international » (IBE)

Le Royal Northern College of Music (RNCM) de Manchester a lancé en 2011 un projet impliquant six partenaires d'Europe, d'Amérique du Nord, d'Extrême-Orient et d'Australie. Tous ont participé au projet parce qu'ils souhaitent découvrir leurs forces et leurs faiblesses, et voulaient se focaliser sur les points à améliorer. Un des partenaires explique qu'à ce jour, le projet a fourni à son conservatoire des informations très utiles en matière de gestion, par exemple sur la composition des programmes (en comparant le pourcentage alloué aux matières théoriques dans le programme général de chaque établissement partenaire) et sur le nombre total d'heures d'enseignement individuel allouées à la formation instrumentale et vocale, sujet fréquemment évoqué par les professeurs.

3. LES DIFFÉRENTS TYPES DE BENCHMARKING

Les approches du benchmarking sont multiples, multiformes et parfois très différentes mais toutes ne sont pas applicables ou adaptées à l'enseignement musical supérieur. Dans ce domaine, l'usage de « l'outil » **benchmarking** est relativement récent, et traditionnellement limité au **benchmarking externe de processus** et/ou de **performance**, sur la base de comparaisons d'établissements similaires.

De fait, le benchmarking peut être **interne** (comparaison de performance de différents départements au sein d'un établissement) ou **externe** (comparaison de performance de départements, d'établissements ou d'organisations extérieurs à son propre établissement, dans le secteur de l'enseignement supérieur et entre secteurs).

Ces grandes catégories présentent deux types spécifiques de benchmarking : le benchmarking de processus et le benchmarking de performance.

L'un comme l'autre sont utiles, mais un exercice de benchmarking combinerait le plus souvent les deux. Le benchmarking de performance permet aux établissements de connaître leurs forces et leurs faiblesses, et le benchmarking de processus est révélateur : généralement, l'examen des processus explique les différences de performance.

Benchmarking de performance (quantitatif)

Cet exercice compare les niveaux de performance des établissements et permet aux partenaires d'évaluer leur position concurrentielle. L'information servira ensuite à déterminer les possibilités d'amélioration et/ou établir des objectifs de performance.

Exemples de benchmarking interne de performance:

- Comparaison entre départements du niveau de satisfaction des étudiants quant aux procédures d'évaluation
- Comparaison entre diverses disciplines au sein du conservatoire (violon, voix) du nombre d'étudiants diplômés et non-diplômés
- Comparaison entre deux départements du conservatoire (ou plusieurs) du pourcentage de diplômés travaillant principalement comme artistes interprètes, compositeurs et chefs d'orchestre
- Comparaison entre disciplines ou départements d'un conservatoire du pourcentage de diplômés trouvant un poste d'enseignant dans les deux ans suivant leur diplôme
- Comparaison entre disciplines ou départements d'un conservatoire du nombre annuel d'étudiants participant aux programmes d'échange

Exemples de benchmarking externe de performance:

- Comparaison entre établissements de la proportion d'étudiants diplômés et non-diplômés
- Comparaison entre établissements de la proportion de lauréats de concours internationaux
- Comparaison entre établissements du nombre de partenariats de chacun avec des ensembles et des organisations professionnels (orchestres, fournisseurs de l'industrie musicale etc.)
- Comparaison entre établissements du pourcentage du budget annuel consacré au recrutement du personnel (tous employés confondus)

Il est important de noter que le benchmarking de performance n'est pas un classement et ne doit pas être utilisé à cette fin. Les résultats de cet exercice de comparaison reflètent une grande diversité de contextes nationaux, de situations juridiques et financières. Ils sont liés à la mission et à la vision de chaque établissement. Il serait absurde d'établir un classement s'appuyant sur ces données.

Benchmarking de processus (qualitatif)

Il permet aux partenaires d'identifier et d'étudier les établissements les plus performants dans des domaines d'intérêt particuliers. Il en observe et analyse les processus eux-mêmes et non les simples niveaux associés de performance. Ce type de benchmarking implique un processus complet d'identification, de saisie, d'analyse et de mise en œuvre de bonnes pratiques.

Exemples de benchmarking interne de processus:

- Comparaison des procédures d'évaluation entre deux départements du conservatoire
Voir les questions spécifiques de l'exemple « Petit projet de benchmarking », page 10
- Comparaison des processus de communication interne entre deux (ou plusieurs) facultés/départements
Comment le programme communique-t-il avec ses étudiants et son personnel?
Comment communiquent les étudiants et le personnel?
Comment le programme communique-t-il avec ses professeurs/examineurs/autres participants externes?
Comment le programme garantit-il l'efficacité continue de ses systèmes de communication?

Exemple de benchmarking externe de processus:

- Comparaison des procédures d'admission entre deux (ou plusieurs) conservatoires
Quelles sont les conditions d'entrée?
Comment sont évaluées les capacités (artistique/technique/académique/pédagogique) des candidats dans l'optique d'un cursus réussi?
Existe-t-il des critères d'admission?
Comment ont-ils été élaborés et mis en œuvre?
- Comparaison de la gestion des salles de répétition /de pratique entre deux (ou plusieurs) conservatoires

CONSEILS ET BONNES PRATIQUES!

- Quand vous élaborez un projet de benchmarking, souvenez-vous qu'il existe de nombreuses approches. Commencer par un projet de benchmarking interne, en enquêtant sur un sujet qui affecte plusieurs départements de votre établissement, par exemple, pourrait être très révélateur.
- Par ailleurs, une réflexion hors des sentiers battus donne très souvent des résultats surprenants.

SORTEZ DES SENTIERS BATTUS!

Une compagnie aérienne low-cost voulait utiliser le benchmarking pour identifier des possibilités d'une organisation plus efficace des processus afin de réduire les coûts. Un des processus les plus coûteux était le temps d'immobilisation des appareils dans un aéroport: chaque heure étant facturée, la réduction de la durée du temps au sol pourrait induire de substantielles économies.

Une comparaison des processus entrepris à l'aéroport (atterrissage et décollage, chargement et déchargement des bagages, des valises, du ravitaillement, des détritiques etc.) avec ceux d'autres compagnies n'aurait probablement donné aucune information intéressante, ceux de la compagnie low-cost étant sans doute déjà les plus efficaces.

La compagnie a donc repensé sa recherche de partenaire de benchmarking. Au lieu de focaliser sur son domaine, elle a ciblé très précisément les processus pour lesquels elle souhaitait des points de référence. Elle trouva finalement un partenaire nouveau et suprenant, totalement étranger à l'univers du trafic aérien mais particulièrement concerné par le processus à améliorer : le Pitstop (stand d'arrêt mécanique) du monde de la Formule 1.

Il pourrait donc s'avérer intéressant et enrichissant pour un conservatoire d'étudier des processus mis en œuvre dans d'autres secteurs, en lien ou non avec le monde de l'enseignement, puis d'utiliser ces observations pour améliorer ses propres processus, en termes de communication interne, de structures de gouvernance, ou d'autres domaines.

4. COMMENT METTRE EN PLACE UN PROJET DE BENCHMARKING ?

Le benchmarking ne se révèle un outil de développement efficace que si la participation des partenaires est volontaire et les buts clairement définis à l'avance. De plus, l'établissement doit décider en toute liberté et autonomie d'adopter une procédure recommandée par le projet de benchmarking, qui soit appropriée et conforme à sa mission et à sa vision.

Voici les phases importantes de la mise en place d'un projet de benchmarking:

4.1 S'ASSURER L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION DE VOTRE ÉTABLISSEMENT

Pour que le projet soit durable et entraîne des réformes institutionnelles, le soutien actif de la direction est nécessaire. Il est important que les responsables institutionnels soient convaincus de l'utilité de l'outil benchmarking, qu'ils s'impliquent dans le processus et ne se déchargent pas de la responsabilité sur d'autres personnes de l'administration.

« Le benchmarking est un outil qui aide les établissements à se réformer, mais son action n'est efficace que si l'organisation qui s'évalue elle-même est déterminée à se réformer, et claire sur le fait que ces réformes sont compatibles avec la culture de l'établissement. » ^[1]

ÉTUDE DE CAS 1: Projet IBE (projet au niveau institutionnel)

Comme mentionné plus haut, le projet « Exercice international de benchmarking » (IBE), lancé en 2011, rassemble sept partenaires d'Europe, d'Amérique du Nord, d'Extrême-Orient et d'Australie. Son but est d'obtenir des établissements un ensemble de données comparatives qui leur permettra de s'évaluer/se comparer et qui pourra servir pour des analyses/comparaisons internes (mais il ne s'agit pas d'obtenir un ensemble commun de données-seuil - ou données de niveau minimum - que les établissements devraient atteindre).

Les responsables présents aux réunions IBE sont les directeurs/vice-recteurs en personne.

ÉTUDE DE CAS 2: Projet KONDOR (projet au niveau des programmes)

En septembre 2010, les établissements flamands d'enseignement supérieur adhérents à l'Association KU Leuven ^[2] ont lancé un exercice de benchmarking dans le cadre du projet KONDOR « Een Kwaliteitssysteem inzake ONDerwijs Ontwikkelen en Realiseren » (« Développer et réaliser un système de qualité pour l'enseignement »).

Le premier objectif de cet exercice était de développer l'expertise des responsables qualité, car les établissements concernés avaient peu d'expérience et d'expertise du benchmarking. Un appel à participants a été lancé en 2011, demandant à chaque programme participant de désigner au moins deux personnes : un responsable qualité et un coordinateur des programmes.

Il a été convenu dès le départ que le résultat du processus serait un plan d'action : les responsables des programmes concernés devaient s'engager à utiliser les résultats du projet de benchmarking et d'agir en conséquence (voire d'ajuster la stratégie des programmes, si nécessaire). Dès les premiers résultats du projet, le groupe de travail « Qualité » de l'association KU Leuven a choisi des sujets communs de travail.

^[1] ESMU. (2010). Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook. (P. Benneworth, Red.) Brussels: ESMU

^[2] L'Association KU Leuven est un réseau reliant des collègues universitaires de Flandre et de Bruxelles à l'Université de Louvain (KU Leuven).

4.2 CHOISIR LES PARTENAIRES ET FORMER UN GROUPE DE BENCHMARKING

Votre première tâche est de former un groupe d'établissements ou de départements/programmes, et de contacter des personnes : le groupe de benchmarking.

Le succès du projet et la qualité du(des) résultat(s) dépendra de la composition du groupe de benchmarking et de l'implication des membres du groupe dans le projet.

« Le benchmarking suppose de pouvoir s'appuyer sur un groupe de pairs partageant un intérêt stratégique commun (...). Il est nécessaire d'avoir un dialogue entre des établissements engagés et autocritiques, réellement désireux d'élargir leurs horizons et d'améliorer leurs pratiques. Tous les participants à l'exercice collaboratif de benchmarking doivent donc être absolument convaincus que celui-ci en vaut l'effort humain et financier parce qu'il les aidera à améliorer leur performance stratégique générale. Si vous n'êtes pas résolu à vous améliorer, il est de votre devoir de ne pas gaspiller le temps des comparateurs en vous engageant puis en abandonnant aux premières difficultés. » ^[3]

Il est important que les établissements impliqués se considèrent mutuellement comme des partenaires à égalité, conscients de la nécessité de certaines réformes internes mais aussi des points forts/bonnes pratiques qu'ils peuvent offrir.

ÉTUDE DE CAS 1: Projet IBE

Les partenaires ont été choisis dans un réseau existant d'établissements avec lesquels le conservatoire entretenait des liens professionnels/académiques de longue date. Trois établissements ont rejoint le groupe ultérieurement après avoir exprimé leur intérêt à se joindre à l'exercice de benchmarking, avec l'accord des premiers partenaires.

ÉTUDE DE CAS 2: Projet KONDOR

Ce projet a été réalisé par des programmes des établissements adhérents à l'Association KU Leuven, qui réunit l'Université de Louvain et onze collèges universitaires. L'appel à participants mentionné plus haut a donc été lancé au sein de l'Association. L'appel spécifiait que chaque programme souhaitant participer au projet devait désigner au moins deux personnes, et indiquait précisément le volume de travail et d'engagement attendu d'elles, soit leur présence à cinq journées de réunions et un travail de préparation entre les réunions.

CONSEILS ET BONNES PRATIQUES!

Choisir ses partenaires

Nous recommandons de choisir des partenaires qui:

- sont issus d'un établissement d'éthos, de culture et de profil similaires. La mission, la taille et le groupe cible de l'établissement devraient également être comparables;
- sont un contact existant, par exemple par le biais d'un réseau pré-existant;
- ont accès aux données pertinentes et s'engagent à les rassembler et les soumettre dans les délais convenus;

^[3] ESMU. (2010). Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook. (P. Benneworth, Red.) Brussels: ESMU

- consentent à respecter la confidentialité et à suivre les directives sur le fonctionnement du projet et le partage des données;
- ont les ressources nécessaires pour soutenir et participer activement au projet, non seulement financièrement mais aussi par l'engagement de membres compétents du personnel.

Autres conseils

- Le nombre de partenaires dépend de l'ampleur d'un projet, mais on estime qu'un groupe de benchmarking devrait impliquer idéalement de 5 à 10 établissements. En-deça, le nombre de points de vue exprimés sera peut-être insuffisant ; au-delà, il sera peut-être difficile d'avoir des discussions efficaces et de garantir l'engagement des participants.
- Il faut convenir dès le début de l'admission (ou non) de nouveaux partenaires en cours de projet.
- Nous suggérons que tous les participants, y compris la direction de l'établissement, signent un code de conduite sur les points mentionnés ci-dessus : confidentialité, partage et publication des données; engagement à accomplir les tâches demandées et à participer aux réunions ; respect des délais, etc.). Ce document doit couvrir non seulement la période du projet mais la période post-projet, de sorte que les partenaires puissent convenir de l'utilisation des données même après la fin du projet.
- Le mode de fonctionnement du projet doit aussi faire l'objet d'un accord (réunions virtuelles? greffées sur d'autres réunions ? réunions spécifiques ?)

4.3 DÉFINIR PRÉCISÉMENT LE PROJET DE BENCHMARKING

Cette étape peut s'entreprendre de deux manières : soit le sujet est choisi en fonction des partenaires, soit les partenaires sont choisis en fonction du sujet. Nous présentons ci-dessous des exemples du premier type : les partenaires se sont mis d'accord sur les sujets de l'exercice de benchmarking.

4.3.1 THÈME

Lors de la première réunion de tous les membres d'un groupe de benchmarking, il est important que chaque partenaire ait préparé une liste des thèmes et sous-thèmes qu'il souhaite examiner. Un exercice de benchmarking n'étant réaliste que si au moins plusieurs établissements visent des objectifs comparables et partagent des conditions à peu près semblables, la première réunion servira principalement à convenir d'une liste commune. Les thèmes inscrits devraient être représentatifs des objectifs des établissements, et refléter de manière équilibrée les souhaits et intérêts des différents membres du groupe.

CONSEILS ET BONNES PRATIQUES!

Nous vous conseillons d'utiliser les *Standards d'évaluation de MusiQuE pour les établissements et les programmes* ^[4] comme point de départ pour la création d'une liste thématique. Ils vous aideront à avoir une vue d'ensemble des grands domaines que le groupe de benchmarking pourrait souhaiter examiner. Ces critères sont divisés en huit catégories :

^[4] MusiQuE – Music Quality Enhancement est un organe indépendant d'évaluation externe, dédié à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement musical supérieur intra- et extra-européen, et à l'aide aux établissements d'enseignement musical supérieur dans leurs propres projets d'amélioration de la qualité. MusiQuE prend le relais de la responsabilité des visites d'évaluation d'établissements et de programmes conduites par l'AEC depuis 2008.

1. Mission, Vision et Contexte
2. Processus pédagogiques
3. Profils des étudiants
4. Personnel enseignant
5. Services, ressources et soutien
6. Les processus de communication, organisation et prise de décision
7. Culture interne de la qualité
8. Interaction publique

Dans ces huit catégories, quelques questions et indicateurs de bonnes pratiques sont suggérés. Après avoir choisi son domaine de travail, le groupe peut les approfondir et en définir d'autres.

EXEMPLE :

Le groupe de travail (GT) « Polifonia » a décidé d'entreprendre un exercice de benchmarking pour expérimenter le processus. Le thème choisi était le domaine 4 des Standards de MusiQuE, qui comprend une question sur les politiques et les pratiques en place dans un établissement pour soutenir le personnel enseignant dans son travail (c'est à dire la formation professionnelle continue (FPC) du personnel enseignant) : « Existe-t-il une politique de FPC du personnel enseignant ? »

Il fut convenu qu'un membre du groupe élaborerait un ensemble de questions sur le sujet, permettant à chacun de recueillir des informations sur la situation dans leur propre établissement et d'en faire part aux autres. Ces questions sont listées plus loin, à la section 4.4.

4.3.2 OBJECTIF/OBJET

Il est important de définir l'objectif de votre projet de benchmarking, la raison de votre démarche et l'usage (par vous-même/vos partenaires) des résultats.

ÉTUDE DE CAS I: Projet IBE

- Tous les partenaires s'engageant dans cet exercice de benchmarking avaient pour but de :
- Renforcer les liens entre les établissements du réseau
- Partager les bonnes pratiques
- Disposer d'un outil de lobbying/défense d'intérêts (par exemple pour négocier avec les financeurs) – « Voici ce que font nos collègues dans le monde. »
- Examiner les tendances qui se dégagent des données après quelques années de fonctionnement de l'exercice

ÉTUDE DE CAS 2: Projet KONDOR

Nous l'avons mentionné plus haut, le but principal de cet exercice était de développer l'expertise des responsables qualité, car les établissements concernés n'avaient qu'une expérience et un savoir-faire limités en matière de benchmarking.

En amont de l'exercice, les responsables qualité ont identifié les points qui leur posaient problème. L'un d'eux fut retenu comme thème de l'exercice : « Comment traiter efficacement les résultats des enquêtes et les indicateurs de performance? ».

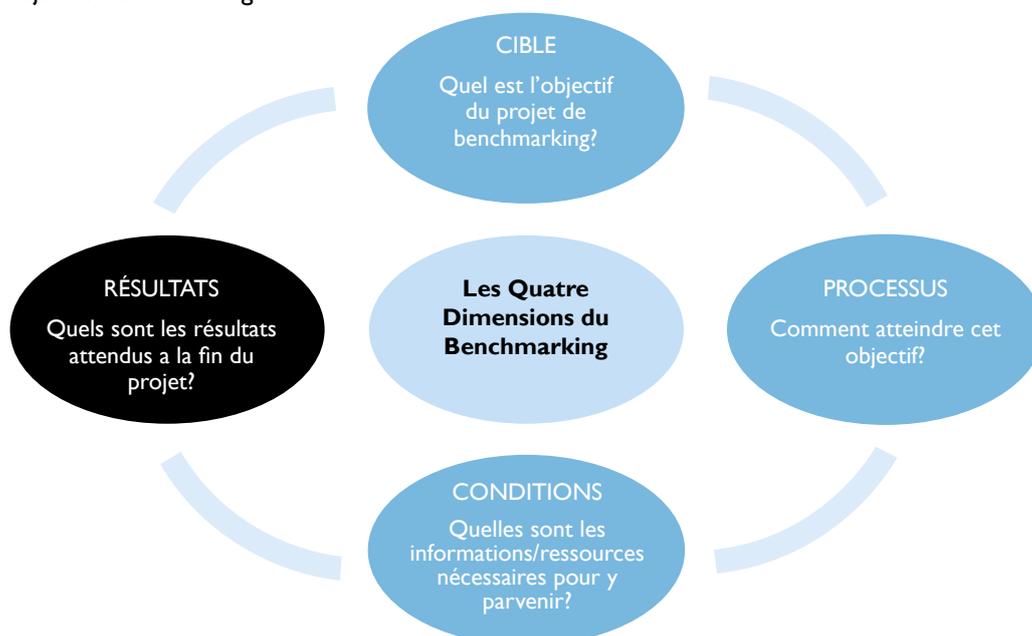
D'un intérêt certain pour les responsables qualité, le thème était également d'une importance stratégique reconnue dans l'optique de l'assurance qualité et de l'accréditation. De plus, tous les participants cherchaient des réponses à cette question et étaient désireux d'apprendre de ceux qui suivaient de près la question.

La première étape de l'exercice consistait à débattre du thème et chercher à le diviser en sous-thèmes. Le groupe en définit trois : l'analyse et l'interprétation efficaces des résultats ; le développement d'un plan d'action ; « boucler la boucle », c'est à dire garantir que le processus de traitement des résultats comporte aussi une évaluation systématique et soit en lien avec le plan stratégique.

4.3.3 APPROCHE

You need to choose an approach appropriate for the benchmarking project:

- Choisissez une approche appropriée au projet de benchmarking:
- S'agit-il d'un projet interne ou externe ? La réponse impacte le choix des partenaires de benchmarking.
- S'agit-il d'un benchmarking de processus ou de performance?
- Examiner le cercle de benchmarking (ci-dessous) pour décider de la meilleure stratégie : le benchmarking peut être considéré sous quatre dimensions. Il est utile de les envisager toutes dans l'élaboration d'un projet de benchmarking:



ÉTUDE DE CASE 1: Projet IBE

Les partenaires ont d'abord établi une liste de questions concernant les thèmes choisis puis recueilli des données quantitatives et qualitatives afin de pouvoir répondre à ce questionnaire. Depuis, les réunions sont consacrées à l'analyse et à l'interprétation des données : chacun à leur tour, les membres du groupe expliquent aux autres les données relatives à leur propre établissement. Ils les interprètent ensuite à la lumière des situations et contextes nationaux, les comparent et relèvent les différences entre établissements, partagent leurs pratiques, etc. Les domaines traités dans le questionnaire ont été progressivement étendus. Les données sont recueillies annuellement, ce qui permettra d'observer après quelques années si des tendances se dégagent.

ÉTUDE DE CAS 2: Projet KONDOR

Les participants ont d'abord formulé un ensemble d'indicateurs réalistes et mesurables pour les sous-thèmes choisis. L'étape suivante fut de préciser ces indicateurs en décrivant quatre niveaux de performance permettant d'y répondre : basique, standard, bon et excellent. Dans ce projet, le niveau « excellent » était le point de repère défini comme la meilleure performance possible. Le niveau « standard » était ce qu'on pourrait considérer comme un niveau normal de performance. Dans cette optique, le niveau « basique » n'était pas satisfaisant.

Pour les participants, le cœur de l'exercice consistait à mesurer leur propre pratique à l'aune de ces indicateurs et à évaluer leur niveau de performance, dans le but de réfléchir sur leur pratique et sur les améliorations à envisager. En outre, le partage des résultats de cette auto-évaluation avec tous les partenaires leur permettait de connaître les bonnes pratiques mises en œuvre par les autres, et permettait à tout le groupe d'identifier les points à travailler à l'avenir. Pour terminer l'exercice, chaque participant était chargé d'élaborer un plan d'action sur la base des résultats du benchmarking.

4.3.4 ÉCHÉANCIER

Il est important de décider si le projet se fonde sur une seule collecte ou sur une collecte annuelle de données. Une fois l'échéancier établi, il faut s'entendre sur des dates/délais qui puissent convenir à tous les partenaires, en fonction des conditions dans leurs établissements.

ÉTUDE DE CAS 1: Projet IBE

La phase 1 – de mars 2011 à septembre 2012 - consistait en une première collecte de données et focalisait principalement sur une information quantitative.

La phase 2 - d'octobre 2013 à février 2014 - visait à recueillir des données qualitatives pour préciser certaines informations de la phase 1, et comprenait la mise en place d'une base de données en ligne et un nettoyage des données.

Au cours de ces deux phases, les partenaires se sont rencontrés chaque année au Congrès annuel de l'AEC pour analyser les données recueillies.

La phase suivante est la collecte annuelle de données par le biais de la base de données en ligne.

ÉTUDE DE CAS 2: Projet KONDOR

L'appel à participants a été lancé en 2011 et le projet s'est achevé en août 2012. Le responsable recommandait de recueillir des informations une année après l'achèvement du projet pour faire un suivi des mesures entreprises dans chaque établissement dans la foulée du processus de benchmarking.

CONSEILS ET BONNES PRATIQUES!

Pièges à éviter :

- Vouloir traiter trop de sujets
- Un projet d'une ampleur trop ambitieuse
- Se lancer sans plan précis

4.4 FORMULER ET S'ENTENDRE SUR LES SUJETS ET/OU LES INDICATEURS DE BENCHMARKING

Le groupe de benchmarking doit s'entendre sur ce qui est à mesurer et dans quel but, trouver une définition commune d'indicateurs et de paramètres appropriés afin d'éviter les malentendus et limiter au maximum la diversité des interprétations possibles. Soit tous les partenaires travaillent ensemble, dès le début, à l'établissement d'indicateurs ; soit un coordinateur de projet rédigera une liste de points dont les partenaires devront discuter et sur lesquels ils devront se mettre d'accord.

Les données peuvent être qualitatives et/ou quantitatives. Il est important de combiner des indicateurs qualitatifs (approches) et quantitatifs (chiffres, données). Les seules données quantitatives ne suffisent pas pour déterminer comment un établissement remplit ses obligations : les contextes et les tâches diffèrent selon les cas. Les données quantitatives ne reflètent ni ces différences ni l'efficacité des processus mis en œuvre. Le danger d'une prédominance des données quantitatives est que les solutions trouvées ne soient ni personnalisées, ni appropriées à une situation unique et spécifique. Les indicateurs qualitatifs permettront de soulever des questions du type : « Pourquoi ? » ou : « S'agit-il vraiment de bonnes pratiques ? » etc. Un autre danger inhérent est que la compétitivité des résultats de l'enseignement supérieur (à savoir le nombre et la compétence des diplômés, leur compétitivité sur le marché du travail, leur capacité d'adaptation ou leur contribution au développement social) sous-estimera le véritable potentiel du benchmarking et de l'amélioration de la qualité.

Trois exemples sont présentés ci-dessous:

- Un ensemble de questions formulées par le GT « Polifonia » au cours de son exercice fictif de benchmarking. Cette simulation donne un aperçu du processus de formulation de points de discussion et illustre certains sujets à évoquer dans le débat.
- L'étude de cas du projet IBE, qui illustre le genre de questions pouvant être formulées dans le cadre d'un exercice de benchmarking dans le domaine musical, si l'exercice se base sur la collecte de données.
- L'étude de cas du projet KONDOR, qui illustre le genre d'indicateurs et les niveaux de performance pouvant être formulés si l'exercice se base sur une confrontation de son propre établissement avec les indicateurs décidés en commun.

EXEMPLE DE L'EXERCICE DE BENCHMARKING DU GT3 « POLIFONIA » SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Pour un exercice de simulation de benchmarking international focalisé sur la formation professionnelle continue (FPC) du personnel enseignant, un membre du GT a proposé les questions suivantes:

1. Quel est le budget annuel alloué à la FPC dans votre établissement?
2. Les contrats des titulaires/non titulaires à plein temps stipulent-ils leur participation à un programme de FPC?
3. Les contrats des titulaires/non titulaires à temps partiel stipulent-ils leur participation à un programme de FPC?
4. Votre établissement a-t-il un cadre/une stratégie de FPC?
5. Votre établissement offre-t-il des motivations / des avantages au personnel participant à un programme de formation?
6. Quel est (en moyenne) le nombre d'heures consacrées annuellement par le personnel à des activités de formation?
7. Quels sont les principaux types de formation du personnel offerts par votre établissement?
8. Quel pourcentage de votre personnel participe aux activités de formation professionnelle?
9. Qui est responsable de la formation professionnelle de votre personnel enseignant?
10. Votre établissement suit-il l'implication du personnel dans la formation professionnelle?

Ces questions ont été diffusées à tous les membres du GT, qui ont fait des commentaires et des suggestions d'amélioration. En conséquence, les questions sont devenues plus longues et plus complexes. Le questionnaire ainsi ajusté a été envoyé à tous les membres du GT, qui ont cherché à y répondre et à recueillir des données pertinentes.

À la rencontre suivante, le GT Polifonia a examiné le questionnaire ajusté et les données préliminaires. L'objectif de la discussion était de simuler une réunion d'un groupe de benchmarking visant à finaliser la liste des questions utiles à l'exercice et de découvrir les genres de problèmes susceptibles d'être évoqués au cours de cette réunion.

Par exemple :

- Comment définir l'expression « formation professionnelle » ? Faut-il inclure les activités d'interprète? Les présentations en conférences? La mobilité?
- Certaines questions nécessitent encore une clarification.
- Faut-il recueillir des données supplémentaires pour parachever le tableau (par exemple, le budget total alloué à la formation du personnel)?
- Certaines questions ne sont pas pertinentes dans certains pays (par exemple, dans les pays où il n'existe pas de budget institutionnel pour la formation du personnel mais un fonds national décidé par le ministère et alloué par les syndicats). Comment traiter cette situation dans le cadre de l'exercice?

CONSEILS ET BONNES PRATIQUES !

- La seule manière de traiter cette diversité est de rassembler des établissements qui partagent des objectifs communs et fonctionnent dans des conditions similaires, et de poursuivre le travail sur ces questions jusqu'à parvenir à des questions communes, compréhensibles et comprises par tous et auxquelles tous peuvent répondre.
- Ce premier résultat ne doit pas être une raison pour interrompre l'exercice mais plutôt un encouragement à chercher les moyens nécessaires pour parvenir au but, c'est à dire ce que chaque établissement pourrait développer afin d'être en mesure de répondre aux diverses questions.
- Il est important de se focaliser sur l'efficacité des processus ou des mesures comparés. Il conviendrait, par exemple d'accompagner la comparaison des conditions d'admission d'une comparaison des taux d'achèvement des études, ou d'effectuer en parallèle une comparaison du nombre de salles de travail disponibles dans différents conservatoires et une comparaison des résultats d'enquêtes de satisfaction réalisées auprès des étudiants sur la disponibilité des salles.

ÉTUDE DE CAS I : Projet IBE

Le RNCM a réalisé une enquête dans des départements et des secteurs clé sur les données considérées comme importantes et utiles pour établir une base de données commune. Les réponses comprenaient les finances, la recherche, le programme, la gouvernance, l'insertion professionnelle, les services aux étudiants, ainsi que les équipements et les ressources. À partir de cette liste, 13 grandes catégories furent établies pour l'exercice de benchmarking et transmises aux établissements partenaires pour accord et approbation.

Le RNCM a ensuite établi des questions spécifiques par catégorie. Elles ont été envoyées aux partenaires qui devaient indiquer s'ils souhaitaient recueillir d'autres types de données. Au total, le questionnaire final comporte 90 questions. Certaines n'exigent qu'une réponse de type oui/non mais la majorité nécessite des données réelles. Les établissements ont également fourni leurs déclarations de mission et de vision. Chaque établissement participant a alors reçu des questionnaires.

Exemples de questions développées:

Rubrique « Gouvernance » :

- Disposez-vous d'un organe directeur indépendant (1=oui/0=non)?
- Êtes-vous autonome en ce qui concerne l'allocation des ressources dans le cadre du budget de votre établissement/faculté/école (1=oui/0=non)?
- Êtes-vous autonome en ce qui concerne le développement des programmes dans votre établissement/faculté/école (1=oui/0=non)?

Rubrique « Recherche » :

- Quel est l'effectif total des étudiants en recherche/3ème cycle?
- Quel est le taux d'échec?
- Quel est le taux de réussite à l'achèvement des études?
- Combien y a-t-il d'heures de suivi pédagogique de type enseignement individuel par étudiant et par

an ?

Rubrique « Orientations » :

- Pourcentage annuel d'étudiants de 1er et 2ème cycles poursuivant des études de 3ème cycle dans leur établissement d'origine?
- Pourcentage annuel d'étudiants de 1er et 2ème cycles poursuivant des études de 3ème cycle dans un autre pays?
- Pourcentage de diplômés travaillant principalement dans d'autres domaines de la profession musicale (ex. : administration de projets artistiques, musicothérapie)?
- Pourcentage de diplômés poursuivant des carrières extra musicales?

Rubrique « Possibilités de prestations scéniques » :

- Nombre de prestations publiques étudiantes tenues sur le campus (moyenne annuelle)
- Total annuel des prestations publiques étudiantes tenues hors campus
- Offrez-vous des services d'agence artistique pour des engagements rémunérés d'étudiants hors campus (1=oui/0=non)?

CONSEILS ET BONNES PRATIQUES !

- La clarté des réponses reflètera la clarté des questions.
- Le type et le volume des données dépendent du thème principal du projet.
- Ne mesurez que ce qu'il faut mesurer!
- S'il s'agit d'un projet international, comme dans l'étude de cas ci-dessus, il est important pour tous les partenaires d'avoir une conception précise de la terminologie, des définitions, du sens de chaque question et du type de données requises : ceci sera le fruit de discussions et de négociations. L'établissement d'un glossaire est un élément clé pour s'assurer d'une conception commune des termes.

Consultez à titre d'exemple le glossaire établi par les partenaires de l'IBE pour la première phase du projet (phase quantitative). Les termes nécessitaient une certaine clarification en raison des diverses terminologies employées dans les différents pays des partenaires. Avant de partager des informations sur le personnel académique ou le syndicat étudiant, les partenaires devaient se mettre d'accord sur l'acceptation des termes.

ÉTUDE DE CAS I : Projet IBE

Extrait du glossaire établi par les partenaires du projet IBE

N.B. Ce glossaire ne figure ici qu'à titre d'exemple. Chaque groupe de benchmarking devra convenir de sa propre conception et acceptation des termes, et choisir les termes selon son domaine de travail.

Personnel académique (ou corps professoral): comprend le personnel dont l'attribution première est l'enseignement, la recherche ou le service public. Ceci inclut le personnel titulaire d'un rang académique : professeur, maître de conférence, professeur adjoint, assistant, lecteur, ou tout équivalent. Est également

inclus le personnel portant d'autres titres, (par ex. doyen, directeur, vice-doyen, doyen adjoint, président ou chef de département), si leur activité principale est l'enseignement ou la recherche ^[5]. Elle ne comprend pas les élèves-enseignants ou les aides-enseignants'. (source: <http://stats.oecd.org/glossary>)

Taux d'achèvement: pourcentage d'étudiants achevant leur dernière année d'études.

Taux de conversion: pourcentage des candidats acceptés comme étudiants/nombre d'étudiants qui ont posé leur candidature, ont été acceptés et ont commencé un programme d'études

Étudiants « ressortissants » : étudiants originaires du pays où ils étudient ou y ayant résidé 3 ans avant d'y commencer leurs études.

Étudiants « étrangers » : étudiants originaires de pays hors UE.

Partenariat: relation formalisée par un protocole d'entente, des accords, des contrats entre prestataires de services éducatifs, organisations et associations professionnelles, employeurs, etc.

Syndicat étudiant: organisation étudiante, animée et dirigée par les étudiants.

ÉTUDE DE CAS 2 : Projet KONDOR

Les participants ont cherché à établir des ensembles d'indicateurs pour les trois sous-thèmes retenus. Ils ont d'abord produit une longue liste d'indicateurs, qu'ils ont dû réduire par la suite. Cette partie de l'exercice était difficile et a soulevé de nombreuses questions. Un accord a finalement été trouvé sur les indicateurs suivants :

Dans le domaine « Analyse et interprétation » :

- Le niveau professionnel de l'équipe d'analyse
- Le processus d'analyse et d'interprétation
- La communication des résultats aux parties prenantes / acteurs concernés

Dans le domaine « Développer un plan d'action » :

- La disponibilité des critères de décision et des objectifs
- La formulation des buts
- Le plan d'action proprement dit

Dans le domaine « Boucler la boucle » :

- L'évaluation et l'ajustement des outils de mesure
- L'efficacité des actions d'amélioration
- Le lien entre les actions et les buts stratégiques du programme

À titre d'exemple, voici la description des quatre niveaux de performance pour l'indicateur « Communication des résultats aux parties prenantes / acteurs concernés » :

- Basique : le programme informe occasionnellement les parties prenantes / acteurs concernés des résultats des enquêtes;

^[5] Ne comprend pas le personnel occupant des postes purement administratifs.

- Standard : dans moins de la moitié des enquêtes, les résultats et les actions entreprises sont communiqués aux parties prenantes / acteurs concernés;
- Bon : dans plus de la moitié des enquêtes, les résultats et les actions entreprises sont communiqués aux parties prenantes / acteurs concernés;
- Excellent : le programme communique toujours les résultats et les actions entreprises aux parties prenantes / acteurs concernés.

CONSEILS ET BONNES PRATIQUES !

- Il est important (mais difficile) de fournir une définition des indicateurs pour garantir une conception commune, et de trouver le bon niveau de spécification (pas trop mais suffisamment spécifique). L'aide d'un expert externe (en musique et en benchmarking) serait très utile dans ce processus.
- Le point de départ d'un projet de benchmarking suivant l'approche de l'étude de cas n°2 (projet KONDOR) devrait toujours être la description de bonnes pratiques afin de les comparer avec les bonnes pratiques d'autres établissements ou d'autres départements au sein de son établissement. Bien que les modèles de bonnes pratiques soient souvent élaborés par rapport à une situation idéale, ils doivent aussi être réalistes.

4.5 COLLECTE, NETTOYAGE ET DIFFUSION DES DONNÉES

« L'essence d'un bon processus de benchmarking est de tirer des enseignements au niveau institutionnel ; comprendre comment les activités de l'université sont liées à l'environnement au sens large et à l'ensemble des parties prenantes / acteurs concernés. La collecte de données est un très petit élément de l'exercice, et se déroule plus tard dans l'activité de benchmarking, une fois compris les processus clé. » ^[6]

L'approche de l'*International Benchmarking Exercise* du RNCM comprenait l'élaboration d'un modèle pour le questionnaire ou l'enquête. La collecte des données s'est faite par la diffusion du questionnaire aux partenaires avec une date limite de retour et/ou par des visites d'établissement. Les données ont été rassemblées sous format normalisé et saisies dans une base de données appropriée.

L'exactitude des données a ensuite été vérifiée par le coordinateur du projet qui, le cas échéant, a signalé toute anomalie au responsable concerné pour vérification/correction.

À l'issue de cette première phase, il peut être nécessaire de revoir les questions du benchmarking. Certaines données auront peut-être été difficiles à recueillir, d'autres s'avèreront peut-être inutiles. Dans ce cas, le groupe peut convenir d'éliminer ces questions de la base de données et des phases ultérieures de collecte, ou de les affiner.

Un projet de benchmarking doit prendre en compte la diffusion des données recueillies. La nature du rapport dépendra de l'objectif du projet. Les rapports peuvent être à usage interne ou destinés à être partagés entre les partenaires :

1. Résultats détaillés des données recueillies.
2. Rapports de synthèse axés sur les bonnes pratiques, les comparaisons de performance, et si nécessaire, l'établissement d'objectifs.

Ils doivent être rédigés/présentés sous un format clairement compris par toutes les personnes concernées.

^[6] ESMU. (2010). Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook. (P. Benneworth, Red.) Brussel: ESMU

ÉTUDE DE CAS 1: Projet IBE

Les données ont d'abord été collectées sous fichier excel selon un modèle préparé par le RNCM, une fois les questions convenues. Chaque partenaire l'a rempli puis retourné au RNCM. Le coordinateur du RNCM a ensuite compilé toutes les données en un seul fichier excel qui a été diffusé. En décembre 2013, le RNCM a développé un outil en ligne pour simplifier la collecte et le partage de données. Il est accessible aux partenaires sur un site internet sécurisé. Son but était de réduire les frais généraux d'administration associés à l'actualisation des données, et de réserver l'accès à ces données aux utilisateurs autorisés.

Avec cet outil, la diffusion des données se fait sous 2 formes:

1. Un ensemble de rapports standard présentant les données sous des formats appropriés dont tableaux, histogrammes et diagrammes circulaires.
2. Des données téléchargeables sous forme de feuille de calcul excel pour analyse hors ligne.

Dans l'approche du projet KONDOR, les données sont recueillies comme preuve du niveau de compétence atteint par l'établissement pour chaque indicateur.

ÉTUDE DE CAS 2: Projet KONDOR

Une fois établis les niveaux de performance pour chaque indicateur, les participants devaient évaluer leurs pratiques institutionnelles par rapport aux divers indicateurs et les noter sur des cartes prévues à cet effet (de 1 = basique à 4 = excellent, pour chaque indicateur). Les participants devaient expliquer les raisons de la note choisie, ce qui impliquait la collecte et la présentation des données sur les pratiques institutionnelles.

Enfin, les participants devaient indiquer (pour chaque indicateur) le niveau de performance qu'ils voulaient atteindre à l'avenir et de quelle manière, et faire une liste des points forts et des points à améliorer.

4.6 RESSOURCES ET GESTION D'UN PROJET DE BENCHMARKING

Pour réaliser avec succès un projet de benchmarking, les ressources suivantes sont nécessaires:

- Temps de travail du personnel – un certain investissement est nécessaire pour composer le groupe de benchmarking, développer le ou les outil(s) de saisie d'information, organiser les réunions du groupe, analyser et diffuser les données. Les partenaires devront consacrer du temps au projet.
- Compétences et aptitudes spécifiques – pour obtenir des résultats utiles, il est important de développer les bonnes questions, recueillir les bonnes données et les interpréter correctement. Il sera nécessaire de développer dans les établissements partenaires des compétences et aptitudes spécifiques, par exemple pour le traitement du matériel statistique.
- Frais administratifs – selon la nature du projet, chaque partenaire peut avoir à couvrir les frais de visites d'établissement, de réunions du groupe ainsi que des frais administratifs généraux.
- Coûts de mise en œuvre – l'application de réformes éventuelles des pratiques institutionnelles, suite aux résultats du projet de benchmarking, peuvent induire des coûts.

L'investissement général dépendra de l'ampleur du projet, surtout s'il se poursuit sur plusieurs années afin de suivre les tendances et les réformes au fil du temps. Il faut convenir d'un budget dès le début, et les partenaires doivent consentir à assumer tous les coûts éventuels.

Dans le cas d'un projet collaboratif de benchmarking, un établissement doit être choisi comme coordinateur. Chaque établissement partenaire doit nommer un gestionnaire de projet pour coordonner les éléments nécessaires fournis par diverses personnes de l'établissement et assurer la liaison avec les cadres de l'établissement.

ÉTUDES DE CAS 1: Projet IBE

Chaque établissement a désigné une personne de contact. Elle assure la liaison et est responsable du retour annuel des données pour son établissement.

Les personnes responsables de la collecte des données sont:

- Chef de l'administration et des relations publiques, bureau international, représentants des étudiants, le secrétaire du conseil d'administration et le vice-directeur (partenaire hollandais)
- Un étudiant doctorant engagé dans ce but (partenaire australien)
- Le personnel administratif chargé des procédures d'accréditation (partenaire aux États-Unis)
- Le chef de l'administration, en consultation avec divers collègues (partenaire suisse)
- Le directeur des études, en consultation avec divers collègues (partenaire norvégien)

ÉTUDE DE CAS 2: Projet KONDOR

Le travail a été effectué par le responsable qualité et le coordinateur de programme de chaque programme concerné. De plus, le projet de benchmarking était soutenu par un groupe de travail composé de cinq membres (dont un chef de projet et un chercheur responsable du projet), qui a préparé et coordonné l'exercice.

4.7 PRODUCTION ET MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN D'ACTION

L'objectif premier des partenaires entreprenant un exercice de benchmarking exercice devrait être de tirer des enseignements de cet exercice (par exemple, comment les établissements partenaires fonctionnent et traitent certains problèmes). Les résultats spécifiques d'un projet sont impossibles à connaître au début de l'exercice et tous les partenaires du benchmarking devront s'assurer qu'ils obtiennent les uns des autres des informations utiles pour pouvoir identifier les domaines d'amélioration et de réformes dans leur établissement/programme.

« Le succès d'un exercice de benchmarking revient en fin de compte à la capacité de ses gestionnaires d'utiliser cette information pour mieux comprendre leur situation institutionnelle et élaborer un programme de réformes institutionnelles stratégiques. Le benchmarking peut aider les gestionnaires à mieux connaître leur établissement, ce qui est possible et ce qui se fait ailleurs, mais il est de leur responsabilité de rassembler ces diverses leçons en un plan d'action qui ait un sens dans un contexte institutionnel plus large. » ^[7]

^[7] Idem.

5. DIFFICULTÉS

« Pour être efficaces, les établissements doivent être prêts à entendre des critiques et à persévérer dans un exercice de benchmarking exigeant et difficile sur le plan interne, et dont les messages ne plairont pas forcément à ceux qui l'ont commandé. »^[1]

Les sept étapes de l'organisation d'un projet de benchmarking (voir chapitre 4) présenteront des difficultés différentes selon le projet. Les établissements concernés par les études de cas 1 & 2 présentées dans ce guide ont rencontré les difficultés suivantes:

Étape 1 – S'assurer l'engagement de votre direction dans le projet:

- Restructuration de la direction générale des établissements pendant le déroulement du projet.

Étape 2 – Choisir les partenaires et former un groupe de benchmarking:

- Changements d'établissements partenaires.

Étape 3 – Définir précisément le projet de benchmarking:

- Tous les partenaires doivent comprendre que le benchmarking n'est pas un but en soi mais seulement un outil. Ils doivent peser soigneusement le pour et le contre avant de participer à un projet de benchmarking.
- La nécessité de considérer la meilleure approche du benchmarking, en fonction du thème choisi.

Étape 4 – Formuler et s'entendre sur les questions et/ou les indicateurs de benchmarking:

- Définir les termes : les partenaires doivent comprendre de quoi il s'agit (même des termes aussi simples que « personnel enseignant », « soutien aux étudiants », etc.) et parvenir à une conception commune de la signification des questions/indicateurs.

Étape 5 – Collecte, nettoyage et diffusion des données/ Gestion d'un processus d'autoévaluation:

- Les partenaires doivent désigner un interlocuteur principal dans leur établissement pour remplir le questionnaire. L'approche suivie dans l'étude de cas 1 nécessitait l'apport de données de différents départements au sein de l'établissement, et la multiplication des interlocuteurs compliquait l'organisation des rencontres et de la collecte des données dans les délais impartis.
- Il est très important de contextualiser les données recueillies, pour éviter, par exemple, de se référer uniquement au rapport étudiant/enseignant sans mettre ce chiffre en relation avec la situation financière de l'établissement.

Étape 6 – Ressources et gestion d'un projet de benchmarking:

- La nécessité d'utiliser les ressources existantes de l'établissement dans l'étude de cas n° 1, en raison de ressources limitées voire d'une absence de financement spécifique du projet de benchmarking

^[1] Idem.

- La nécessité de développer des aptitudes et compétences spécifiques dans l'établissement afin de développer les bonnes questions, collecter les données pertinentes et les interpréter correctement pour en retirer des résultats utiles.
- Le manque de temps / de personnel spécifiquement consacré au projet malgré un volume de travail considérable.

Étape 7 – Produire et mettre en œuvre un plan d'action:

- La nécessité de contextualiser les enseignements tirés du projet, car il est généralement difficile et inadéquat de se contenter de mettre en œuvre telles quelles les bonnes pratiques des autres.
- La nécessité d'examiner tous les facteurs qui affectent le processus. Ils interagissent, voire dépendent les uns des autres. La mise en évidence d'un seul facteur risque d'occulter les véritables possibilités d'amélioration.
- La traduction des données en une stratégie efficace d'amélioration de la qualité (d'un point de vue pratique) : comment utiliser véritablement les données pour élaborer un plan d'action, et qui sera chargé dans l'établissement de sa rédaction et de mise en œuvre?

Gardez à l'esprit que chaque phase est importante et mérite la même attention, même s'il existe des pressions pour brûler l'une ou l'autre étape.

En dépit de ces difficultés, les établissements impliqués dans les projets de benchmarking étudiés par le GT « Polifonia » ont exprimé leur satisfaction et fortement recommandé la méthode à leurs collègues.

Si vous pensez que le benchmarking serait le bon outil pour votre établissement, ou si vous souhaitez recevoir des conseils de collègues expérimentés dans ce domaine, veuillez contacter le Bureau de l'AEC. Il est possible d'organiser une visite de conseil dans votre établissement.

6. SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Hooge, N. & Sels, H. Benchmarking, an appropriate tool for decision-making and improving or just another hype? In *Papers from the 7th European Quality Assurance Forum (EUA)*
Weblink: www.eua.be/Libraries/EQAF_2012/Sels_Hooge.sflb.ashx
- ESMU. (2008). *Benchmarking in European Higher Education. A Practical Guide*. Brussels: ESMU
Weblink: http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf
- ESMU. (2010). *Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook*. (P. Benneworth, Red.) Brussels: ESMU
Weblink: www.che-consult.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf

poli
*f*onia

Le réseau ERASMUS pour la musique 'POLIFONIA' favorise l'innovation dans l'enseignement musical supérieur en Europe (EMS) et aide les institutions à améliorer la qualité et la pertinence de l'EMS à travers une coopération au niveau européen.

Ce guide a pour objet d'expliquer comment la méthode du benchmarking peut servir d'outil d'amélioration de la qualité pour les établissements d'EMS. Par une approche pas à pas et à l'aide d'études de cas, il vise à sensibiliser les débutants à cette méthode, et à accompagner ceux qui envisagent un projet de benchmarking dans un cadre d'enseignement musical.



Lifelong
Learning
Programme

