

GUIDE

Démarche-qualité

> Offre de formation doctorale



Les plus longs voyages commencent par un premier pas.

Proverbe

Copyright © Agence universitaire de la Francophonie et Conférence régionale des recteurs en Asie-Pacifique (Confrasio)

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement, quelque système de stockage et de récupération d'information) des pages publiées dans ce guide fait sans autorisation écrite de l'éditeur, est interdite.

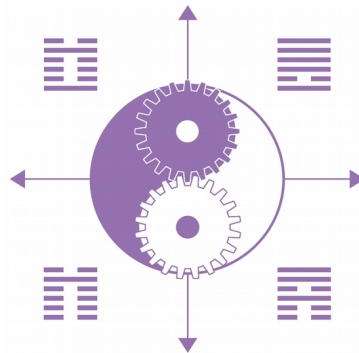
Édition : Mars 2017



Difficultés initiales : incertitudes inhérentes à une période de commencement. Il s'agit de vaincre les hésitations et indécisions sans pour autant tomber dans la précipitation. Prendre le temps de la réflexion au service d'une stratégie reste le chemin le plus juste.



S'entendre avec tous : dialogue avec autrui dans une approche constructive. Il s'agit de faire comprendre sa spécificité en accueillant celle de l'autre, et permettre ainsi d'inscrire ces différences dans un ensemble harmonieux, car convergent. S'entendre malgré et à partir de ces spécificités.



Alliance : harmonie des choses à partir d'un ensemble discordant. Il s'agit d'identifier un centre autour duquel des éléments disparates convergent. C'est à partir de composantes différentes bien que complémentaires que s'organise ce centre convergent, car animé d'une vision qui les dépasse.



Progresser pas à pas : réalisations passées au service de l'accomplissement d'actions présentes. Il s'agit de mesurer les bienfaits des efforts réalisés en s'appuyant sur le temps qui passe. Partir de ce qui a été réalisé en vue de définir les forces à partir desquelles l'aboutissement d'une stratégie devient possible.

Une démarche-qualité est un **processus mis en œuvre par l'institution** pour maîtriser et assurer la **qualité** de ses **activités** afin d'améliorer sa **performance** et sa **reconnaissance**. Ce **processus** doit être **continu** dans le temps, **progressif** et demande l'**adhésion de tous**, en particulier de l'**équipe de direction de l'institution**.

La démarche-qualité permet à l'institution d'identifier des **risques prévisibles**, des **difficultés** et des **obstacles** pensés comme des **risques** par rapport au **renforcement** de la **qualité** de **ses activités**, de les analyser et de mettre en place des **mesures correctrices et innovantes** dans un **processus d'amélioration continu**.

La démarche-qualité peut conduire à un objectif de certification sans que ce soit une obligation.

Le présent guide se veut un **outil** permettant à l'**institution** et son **personnel de s'approprier l'approche**. Il ne doit pas être considéré comme une contrainte, mais un **support d'accompagnement**. En ce sens, il peut être abordé rubrique par rubrique indépendamment les unes les autres. Il n'est pas nécessaire de répondre à des questions pour lesquelles on ne dispose pas d'éléments pertinents. Il est aussi tout à fait possible que les **utilisateurs** puissent faire **émerger d'autres indicateurs** qui leur sont propres.

Les indicateurs proposés n'ont pas vocation à conduire les utilisateurs à une démarche d'analyse complexe de données, mais à orienter leur réflexion dans la réalisation de l'auto-diagnostic pour améliorer le fonctionnement de l'institution dans le cadre de la démarche-qualité.

L'élaboration de ce guide s'appuie sur deux normes internationales :

- **la norme ISO 9000** sur le système de management de la qualité : il comprend les principes essentiels pour une bonne compréhension et une mise en œuvre appropriée de la présente Norme internationale ;
- **la norme ISO 9004** sur la gestion des performances durables d'un organisme : l'approche de management par la qualité fournit des lignes directrices aux organismes souhaitant aller au-delà des exigences de la norme internationale.

Pour information, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. L'élaboration des normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux.

Préface

Ce guide pratique présente les principales orientations nécessaires à la définition et au pilotage d'une démarche-qualité appliquée à **l'offre de formation doctorale** au sein d'une institution membre de la Confrasié. Il se structure en différentes phases qui constituent un processus complet de la mise en place de cette démarche, de la définition d'une politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale à l'évaluation de son pilotage.

Il appartient à la direction de l'institution de définir son engagement à travers la détermination de la **politique de qualité** qu'elle entend appliquer à l'offre de formation doctorale au sein de son institution : objectifs ciblés, résultats attendus et mesurables, ressources nécessaires pour attendre ses résultats.

Ce qui suppose de préciser les grands axes stratégiques de cette politique et de les intégrer dans la politique générale de l'institution (**plan de développement**), mais aussi de définir le dispositif de suivi et d'accompagnement de cette politique et le **pilotage** sur lequel elle s'appuie.

Il lui appartient enfin de s'assurer de l'effectivité, l'efficacité, l'efficience des mesures correctrices et innovantes à mettre en place dans les **plans d'amélioration** au service d'un renforcement continu de l'institution et de la **qualité** des **activités de formation doctorale** qu'elle développe. Ce qui suppose d'intégrer, dès la mise en place de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale, un dispositif d'évaluation de son pilotage.

Entrepris à l'initiative du bureau de la Conférence régionale des recteurs des universités membres de l'Agence universitaire de la Francophonie en Asie-Pacifique (CONFRASIE), ce guide est le résultat d'une élaboration collective, pluridisciplinaire et internationale francophone soutenue par la direction régionale Asie-pacifique de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF).

A travers l'élaboration de ce guide pensé comme un outil à vocation opérationnelle, il s'agit de mettre en place un ensemble accepté et partagé de références sur la démarche-qualité au service des projets inter-universitaires liés à la formation et à la recherche, mais aussi de proposer un pilotage de cette démarche au sein des institutions membres de la Confrasié.

Ont participé à son élaboration :

- Monsieur Nguyen Ngoc Dien – vice-recteur à l'Université des sciences économiques et de droit, Université nationale du Vietnam à HoChiMinh Ville (Vietnam), président de la Confrasié ;
- Madame Nguyen Thi Cuc Phuong – vice-rectrice de l'Université de Hanoi (Vietnam) – membre du bureau de la Confrasié ;
- Madame Vo Sang Xuan Lan - ex-doyenne de la faculté de tourisme de l'Université de Van lang ;
- Madame Phouangmalay Phommachanh - ex-directrice du département de français - Faculté des lettres de l'Université Nationale du Laos ;
- Monsieur Marc Daniel – professeur à l'École Polytech Marseille, Université d'Aix-Marseille (France) ;
- Monsieur Christian Grellois - professeur à l'Université de Bordeaux (France) ;
- Monsieur André Cabanis - professeur émérite de l'Université Toulouse Capitole (France) ;

Monsieur Claude-Emmanuel Leroy, coordonnateur régional des projets et Madame Nguyen Thi Thuy Nga, responsable de projet, en charge de la mission « recherche et enjeux du développement global » de la Direction régionale Asie-Pacifique de l'AUF, ont supervisé les rencontres et l'élaboration de ce guide.

Sommaire

Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale.....	1
Niveaux de responsabilité au sein des structures concernées de l'institution.....	5
Ressources documentaires et techniques au service du pilotage de la démarche-qualité.....	13
Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité.....	20
Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de formation doctorale.....	22
Dispositif d'accompagnement.....	58
Plans d'amélioration de la qualité des activités de formation doctorale et du dispositif de pilotage.....	65
Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité.....	67
Glossaire.....	69

Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale

La définition d'une **politique de qualité** au service de l'offre de formation doctorale d'une institution suppose de prendre en considération les principaux axes stratégiques et prospectifs de son **plan de développement**; ces axes identifient, sur des périodes déterminées, certains enjeux pensés comme des défis que l'institution doit relever, et des objectifs qu'elle se fixe pour y répondre au regard de ses missions et de ses spécificités, qu'il s'agisse de son offre de formation, des activités de recherche qu'elle souhaite programmer, etc.



Voir glossaire

Au-delà des orientations stratégiques et prospectives définies dans le plan de développement de l'institution, sa mise en place implique l'élaboration de **plans d'action opérationnels** qui déterminent des objectifs ciblés et des résultats attendus et mesurables, et les ressources à mobiliser dans une **logique de performance**.

La politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale de l'institution a pour objectif de mettre en place et de consolider : une **politique de formation doctorale**; une **structuration** de la **structure** en charge **de la formation doctorale** dans le cadre de la mise en œuvre de **plans d'action opérationnels**. Ce qui suppose de définir un dispositif de suivi et d'évaluation de la qualité des activités de formation doctorale qui y sont développées : la **démarche-qualité** appliquée à l'offre de formation et le **pilotage** sur lequel elle s'appuie.

La définition et la mise en place de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale obligent l'institution et sa structure en charge de la **formation doctorale** à se poser 5 questions préalables :

- Question 1. Dans quelle mesure la structure en charge de la formation doctorale de l'institution dispose-t-elle de **compétences** pour analyser l'environnement de formation doctorale et de la recherche dans toutes leurs dimensions ?
- Question 2. Dans quelle mesure l'**approche participative** permet-elle une implication du personnel de l'institution au service d'une plus grande efficacité du pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale ?
- Question 3. Dans quelle mesure les différentes **orientations stratégiques** définies par l'institution sont-elles pertinentes au regard des **contraintes et**

opportunités qui peuvent affecter la mise en place de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale ?

Question 4. Dans quelle mesure la **politique de qualité** au service de l'offre de formation doctorale s'appuie-t-elle sur les ressources mobilisables de l'institution et de sa structure en charge de la formation doctorale (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) et une diversification des ressources de **partenariats** dans une **logique de cofinancements** avec **effet de levier** ?

Question 5. Dans quelle mesure la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale permet-elle **l'amélioration continue** des plans d'action opérationnels de l'institution et de sa structure en charge de la formation doctorale ?

Politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale et environnement de l'institution

Deux processus caractérisent la dynamique des formations pour et à la recherche au sein de la région : des **perspectives d'autonomisation** des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et une volonté de **reconnaissance académique et scientifique** tant nationale, régionale qu'internationale des projets qu'ils développent. Le plan de développement d'une institution s'inscrit donc dans un contexte en mutation, dont les **perspectives développées par l'ASEAN** en relation avec l'enseignement supérieur et la recherche constituent le troisième processus. Ce qui suppose, pour l'institution, de tenir compte de la position qu'elle occupe ou souhaite occuper dans son environnement, qu'il soit académique, technologique, concurrentiel, culturel, social, juridique ou économique, qu'il soit local, national, régional ou international.

Publics cibles de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale

Il est important, pour une institution, d'être en mesure d'analyser les degrés de satisfaction de son personnel concerné par l'offre de formation doctorale sur les activités qu'il met en place (**activités internes**) dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'action opérationnels. La politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale d'une institution repose nécessairement sur une **approche participative** de son personnel.

Il est également important d'être en mesure d'analyser les degrés de satisfaction des **principaux interlocuteurs** de l'institution sur les activités de formation doctorale qu'elle développe : doctorants, docteurs, enseignants et chercheurs, partenaires universitaires, partenaires socio-économiques et professionnels, opérateurs du développement, pouvoirs publics, etc. L'identification des principaux interlocuteurs doit permettre à l'institution et à sa structure en charge de la formation doctorale de cibler les objectifs jugés prioritaires de sa politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale en y intégrant les **besoins** mais aussi l'**évolution des attentes** des principaux interlocuteurs.

Risques ou opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale

En fonction de l'identification des **risques prévisibles**, des **difficultés** et des **obstacles** pensés comme des **menaces** qui peuvent affecter la mise en place de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale, il appartient à l'institution et à sa structure en charge de la formation doctorale de prévoir et d'anticiper la mise en place de **mesures correctrices** et **innovantes** susceptibles de créer les meilleures conditions au service de la mise en place du pilotage de la démarche-qualité, et donc renforcer la qualité des activités de formation doctorale développées.

Il s'agit également pour l'institution et à sa structure en charge de la formation doctorale d'être en mesure de déterminer certaines **opportunités** susceptibles de renforcer la qualité des activités qu'elles développent. Cette détermination s'appuie sur un dispositif de veille qui intègre dans sa définition le traitement et la restitution d'informations ciblées : possibilité(s) de développement d'un nouveau partenariat, mobilisation de nouvelles technologies plus innovantes, nouvelle législation en relation avec une activité de formation doctorale développée, etc.

Ressources nécessaires à la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale



L'institution doit identifier les ressources nécessaires à la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale qu'elle entend mettre en place, qu'elles soient humaines, techniques, matérielles, financières ou en infrastructure. Ce qui suppose de définir une stratégie centrée sur la **performance (objectifs ciblés – résultats attendus et mesurables – ressources à mobiliser)** en fonction des activités de formation doctorale développées, et donc des objectifs ciblés de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale et des résultats attendus.

Dans le cadre d'une stratégie partenariale, il s'agit de privilégier une diversification des ressources dans une **logique de cofinancements** avec **effet de levier**. En fonction des objectifs de chaque partenaire, il s'agit surtout de s'assurer de la **cohérence des différents apports**, c'est-à-dire de la complémentarité des ressources au service des objectifs ciblés de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale, et des résultats attendus.

Pilotage de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale


L'institution programme les **principales étapes** qui doivent rythmer la mise en place de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale. Outre les risques et les

opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale, cette programmation intègre dans sa définition certaines étapes jugées essentielles à son pilotage :

- définir les niveaux de responsabilité au sein des différentes structures de l'institution concernées par la formation doctorale ;
- mettre en place une offre de formation du personnel à la démarche-qualité ;
- définir un dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des projets inter-universitaires de formation doctorale développés par la structure en charge de la formation doctorale de l'institution ;
- mettre en place des plans d'amélioration de la qualité des projets inter-universitaires de formation doctorale développés par la structure en charge de la formation doctorale de l'institution à travers des mesures correctrices et innovantes ;
- définir des plans de communication, tant internes qu'externes, au service de la politique qualité au service de l'offre de formation doctorale et des résultats enregistrés ;
- définir un dispositif de suivi et d'évaluation de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale, et des résultats du pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- etc.

Niveaux de responsabilité au sein des structures concernées de l'institution



La définition et la mise en place de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale impliquent d'identifier les différents niveaux de responsabilité, au sein de l'institution, au service du **pilotage collégial**  et **participatif** (personnel) de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale. L'institution désigne une personne responsable de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale en vue de piloter les activités liées à cette démarche.



Voir glossaire

La définition et la mise en place des niveaux de responsabilité au sein des structures impliquées dans des activités de formation doctorale obligent l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale à se poser 3 questions préalables :

- Question 6. Dans quelle mesure les **attributions de rôle du responsable et du comité de pilotage** de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale favorisent-elles la mise en place et le pilotage de cette démarche ?
- Question 7. Dans quelle mesure le **pilotage** de la **démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale** prend-il en compte à chaque **niveau de responsabilité** les objectifs de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale ?
- Question 8. Dans quelle mesure chaque **niveau de responsabilité** au sein des structures impliquées dans les activités de formation doctorale est-il défini de manière **claire** et **compréhensive** pour son personnel ?

Responsable de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale

L'institution doit s'assurer des connaissances (savoirs), compétences (savoir-faire) et comportements (savoir-être) de la personne responsable de la démarche-qualité. Ils sont à mettre en relation avec les objectifs de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale, les résultats attendus et mesurables, et la mise en place de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale sur laquelle s'appuie cette politique.

Attributions de la personne responsable de la démarche-qualité

Les attributions de la personne responsable de la démarche-qualité dépendent des objectifs ciblés et des résultats attendus et mesurables de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale définie par l'institution. Il incombe à sa direction d'en établir la liste exhaustive :

- participer à la définition de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale de l'institution ;
- inciter la direction à assumer pleinement son engagement en relation avec la mise en place et le pilotage de la démarche-qualité ;
- assurer les fonctions de conseiller et de coordonnateur et de formateur auprès de toutes les structures (directions / départements / services / entités de recherche) au sein de l'institution concernée par cette démarche, et ainsi garantir ses résultats ;
- etc.

La personne responsable de la démarche-qualité veille également au respect des délais et à l'efficacité, l'effectivité et l'efficience réelle des mesures correctrices et innovantes validées par la direction de l'institution. Ce qui implique de :

- mettre en œuvre un suivi des actions, mesures, référentiels, outils, etc., et dispositifs sur lesquels ils s'appuient afin de mesurer l'efficacité, l'effectivité et l'efficience de la démarche-qualité appliquée à la formation doctorale et de son pilotage ;
- s'assurer que les dispositions prises pour renforcer la qualité des activités de formation doctorale développées par la structure en charge de la formation doctorale de l'institution sont mises en œuvre et respectées : actions, mesures, référentiels, outils, etc. et dispositifs sur lesquels ils s'appuient ;
- assurer un suivi auprès de la direction de l'institution, de la structure en charge de la formation doctorale comme auprès du personnel concerné par cette démarche, des mesures correctrices et innovantes dans le cadre du pilotage des plans d'amélioration, notamment à travers des rapports de restitution : compte-rendu des réunions de direction, du comité de pilotage, des groupes de travail, des évaluations mises en place dans le cadre de l'offre de formation à la démarche-qualité, etc.
- etc.

Savoir : connaissance de la démarche-qualité

- maîtriser les principes de la démarche-qualité ;
- connaître les principaux référentiels internationaux de la démarche-qualité ;
- connaître le contexte national et régional de la culture de la démarche-qualité ;
- connaître le plan de développement de l'institution et les plans d'action sur lesquels il s'appuie ;
- etc.

Savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité

- définir la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale et son pilotage à mettre en œuvre pour atteindre les résultats mesurables ;
- produire des ressources documentaires et techniques de référence au service du pilotage de la démarche ;
- définir le programme de sensibilisation et de formation du personnel à la démarche-qualité, etc. ;
- répertorier, mobiliser et valoriser l'expertise (interne et externe) au service du pilotage de la démarche-qualité ;
- mettre en place un programme de sensibilisation et de formation à la qualité ;
- communiquer de façon claire et de compréhension immédiate sur la stratégie et les orientations de l'institution sur la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale ;
- etc.

Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et à l'animation d'équipes

Il est également nécessaire d'attribuer à la personne responsable de la démarche-qualité un statut hiérarchique lui permettant de mettre en œuvre les actions, mesures et outils nécessaires à la démarche-qualité, et donc d'encadrer, coordonner et animer les différents groupes de travail qui participent au pilotage de cette démarche. Ce qui suppose, pour la direction de l'institution, de désigner une personne (des membres d'un service) qui puisse(ent) ;

- animer et constituer des groupes de travail au service du pilotage de la démarche-qualité ;
- diriger, guider, impliquer et rendre autonomes des membres du personnel concerné par cette démarche ou les groupes de travail dans un contexte de mise en place du pilotage de la démarche-qualité et de son appropriation ;
- accompagner les structures (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution dans la mise en œuvre des dispositions relatives à la démarche-qualité ;
- gérer la performance et identifier les compétences requises au sein du personnel ou des groupes de travail, et de manière générale au sein des structures de l'institution : directions, département et services de l'institution ;
- adapter son style de management aux différentes situations : participative, directive, de soutien et/ou orientée vers les résultats ;
- etc.

Mise en place d'un comité de pilotage de la démarche-qualité


Composition du comité de pilotage

Ce comité doit être constitué des responsables des principales structures (directions / départements / services / entités de recherche) impliquées dans le pilotage de la démarche-qualité au sein de l'institution ; il est présidé par un membre de la direction de l'institution, et la personne responsable de la démarche-qualité intervient comme coordonnateur. Pour exercer effectivement ses fonctions et coordonner les activités qu'il développe, ce comité se réunit selon une périodicité au service d'un suivi effectif de la mise en place de la démarche-qualité.



Voir glossaire

Attributions du comité de pilotage

Les attributions du comité de pilotage visent le développement d'une réflexion opérationnelle en relation avec la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale de l'institution, le pilotage de la démarche-qualité, son **efficacité**, **effectivité** et **efficience** . Il s'agit, pour l'institution, de :

- créer un mouvement d'adhésion à la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale à travers une sensibilisation du personnel des structures de l'institution concernées par cette démarche ; les membres de ce comité doivent constituer des relais auprès de leur personnel ;
- représenter les principales structures (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution impliquée dans la démarche-qualité au sein du comité de pilotage ;
- programmer le dispositif d'auto-diagnostic des activités de formation doctorale développées au sein de l'institution, et veiller l'efficacité, l'effectivité et l'efficience du pilotage ;
- programmer le plan d'amélioration des activités de formation doctorale développées au sein de l'institution, et s'assurer de l'efficacité, l'effectivité et l'efficience des mesures correctrices et innovantes : actions, référentiels, outils, etc.
- etc.

Savoir et savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité

- programmer, orienter, coordonner la démarche-qualité et la mettre en œuvre pour atteindre les résultats mesurables ;
- déterminer les activités prioritaires, les risques et les opportunités en relation avec les grandes étapes qui doivent rythmer le pilotage de la démarche-qualité ;
- analyser l'état d'avancement du pilotage de la démarche-qualité et les résultats enregistrés, et les réorienter en fonction des objectifs ciblés et des résultats mesurables de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale de

- l'institution ;
- élaborer ou faire élaborer, appliquer et faire respecter les ressources documentaires et techniques qui structurent le pilotage de la démarche-qualité ;
- élaborer les plans d'amélioration au service d'un renforcement continu de l'institution et de la qualité des activités de formation doctorale qu'elle développe, définir des objectifs clairs et fixer des résultats en coordination avec toutes les structures concernées au sein de l'institution ;
- élaborer des rapports de restitution sur les résultats et/ou les bonnes pratiques enregistrés dans le cadre du pilotage de la démarche-qualité, les capitaliser et les communiquer de façon pertinente (indicateurs de gestion) ;
- etc.

Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et à l'animation d'équipes


- accompagner la mise en place de mesures correctrices et innovantes au service de la démarche-qualité, et en assurer un suivi sous tous ses aspects (logistique, budgétaire, ressources humaines, information) ;
- gérer des situations complexes, et donc hiérarchiser les priorités, et respecter ou faire respecter les délais en tenant compte des objectifs ciblés et résultats mesurables de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale de l'institution ;
- être force de propositions dans le suivi des mesures correctrices et innovantes à mettre en place, en y incluant une approche centrée sur la performance ;
- démontrer des capacités d'analyse, de synthèse et rédactionnelles en vue de prendre des décisions, et faire preuve de persuasion.

Il appartient à la direction de décider de mettre en place une **offre de formation** sur le pilotage de cette démarche destinée aux membres de ce comité. Cette formation vise l'acquisition de certaines connaissances et compétences requises car nécessaires à un pilotage de la démarche-qualité. Elle doit être une opportunité pour initier une réflexion sur l'offre de formation destinée à l'ensemble du personnel de l'institution impliquée à cette démarche.

Identification des niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution impliquée dans la démarche-qualité


Direction de l'institution



Pour chacune des structures (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution impliquée dans cette démarche, il convient pour l'institution de préciser les **responsabilités** en matière de **pilotage** de la démarche-qualité. Ces responsabilités doivent être clairement définies et de compréhension immédiate par l'ensemble du personnel. Elles peuvent s'inscrire dans une **lettre de mission**  rattachée à chaque structure impliquée (direction / département / service / entités de recherche) de l'institution. L'identification des responsabilités pour chacune des structures doit faciliter le pilotage de la démarche-qualité au sein de l'institution et la cohérence de l'ensemble de cette démarche. Ce qui implique de :



Voir glossaire

- élaborer une politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale, et la traduire en stratégie : objectifs ciblés, résultats mesurables, ressources mobilisables ;
- définir chaque niveau responsabilité en vue de normaliser les fonctions exercées aux différents niveaux de l'institution en relation avec la démarche-qualité et son pilotage ;
- définir chaque niveau de responsabilité en vue de constituer une **ressource documentaire et technique**  regroupant les règles de l'institution en relation de la démarche-qualité ;
- mettre en place un **organigramme fonctionnel** en relation avec un **organigramme hiérarchique** en vue de créer une cohérence de l'ensemble du dispositif à mettre en place. Cet organigramme fonctionnel est essentiel si l'institution décide de mettre en place un comité de pilotage responsable de la démarche-qualité et des groupes de travail qui y sont rattachés ;
- accompagner les activités du comité de pilotage ;
- attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale ;
- etc.

Structure en charge de formation doctorale

- développer une analyse prospective sur l'évolution de la structure en charge de la formation doctorale en relation avec son environnement, ses activités, ses valeurs et ses missions ;
- créer les conditions d'une adhésion du personnel concerné à la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale et valoriser l'approche participative de son pilotage ;
- s'impliquer dans la démarche et soutenir le responsable de la démarche-qualité dans

- ses décisions ;
- participer au pilotage de l'offre de formation qui accompagne la démarche-qualité en vue d'une appropriation par son personnel ;
- apporter conseil et expertise sur le pilotage de la démarche-qualité dans une logique d'optimisation de l'emploi de ses ressources scientifiques ;
- etc.

Service des ressources humaines

- établir ou rétablir des profils de poste en relation avec les connaissances (savoir), compétences (savoir-faire) et comportements (savoir-être) nécessaires à la mise en place de la démarche-qualité ;
- appliquer les dispositions mises en place pour assurer un recrutement optimal (test de connaissances, entretien ...) ;
- participer au pilotage de l'offre de formation qui accompagne la démarche-qualité en vue de son appropriation par le personnel de l'institution ;
- apporter conseil et expertise sur le pilotage de la démarche-qualité dans une logique d'optimisation de l'emploi des ressources humaines de l'institution ;
- etc.

Service administratif

- participer à l'identification des indicateurs de qualité et les intégrer aux tableaux de bord de l'institution en vue d'un suivi par les personnels concernés ;
- gérer l'actualisation et l'archivage des ressources documentaires et techniques de référence liés au pilotage de la démarche-qualité ;
- apporter conseil et expertise sur le pilotage de la démarche-qualité dans une logique d'optimisation de l'emploi des ressources administratives de l'institution ;
- etc.

Service financier

- élaborer des politiques, des notes ou des procédures comptables et financières claires et de compréhension immédiate ;
- élaborer et suivre le contrôle interne et les règles et procédures (comptables et financières) ;
- concourir à l'amélioration des pratiques dans le domaine financier dans une logique de renforcement des compétences de l'institution au service de sa politique de qualité ;
- mettre en place des outils de contrôle et rapport de restitution, et communiquer les résultats au sein du personnel concerné ;
- apporter conseil et expertise sur le pilotage de la démarche-qualité dans une logique d'optimisation de l'emploi des ressources financières ;
- contrôler l'exécution du budget, en relation avec la structure en charge de la formation doctorale et les structures concernées au sein de l'institution ;

- élaborer et mettre en œuvre des plans de gestion des risques financiers, y définir les résultats attendus et mesurables, et communiquer les résultats de ces plans au sein du personnel de l'institution ;
- etc.

Service des relations internationales et de coopération / service de communication

- se tenir informé et informer des évolutions du contexte local, national, régional (ASEAN) et international pour prévoir et repérer les tendances dans les domaines académiques et les évolutions des enjeux socio-économiques en relation avec l'enseignement supérieur et la recherche ;
- savoir représenter l'organisation, relayer son plan de développement, les objectifs ciblés et résultats mesurables de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale définie par l'institution ;
- communiquer aux entités de recherche les éléments pertinents susceptibles d'influer sur les décisions ou actions à entreprendre ;
- etc.

Service en charge de la veille stratégique et innovation

- identifier les principales tendances dans le domaine de la recherche et de l'innovation afin de procurer un avantage concurrentiel à l'institution ;
- identifier les outils de recherche en fonction des objectifs ciblés de la veille et des résultats mesurables et attendus ;
- être une force de proposition et préparer les évolutions à travers des rapports de restitution ;
- etc.

Cette liste n'est pas exhaustive et il appartient à l'institution de la compléter ou de l'adapter en considérant ses propres objectifs visés à travers la démarche-qualité : service aux étudiants, service d'insertion professionnelle et employabilité, service du numérique, service de recherche et de valorisation, service des infrastructures et équipements, etc.

Ressources documentaires et techniques au service du pilotage de la démarche-qualité

Ces ressources documentaires et techniques regroupent l'ensemble des références que l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale doivent définir et mettre en œuvre en vue de **normaliser** le **pilotage** de sa **démarche-qualité**. Après chaque campagne d'auto-diagnostic, et en fonction des résultats enregistrés, une révision des documents peut être envisagée en vue de s'assurer qu'ils s'inscrivent toujours dans les objectifs ciblés et les résultats attendus de la démarche-qualité. Ce qui suppose de définir les **modalités de gestion**, au sein de l'institution et de sa structure en charge de la formation doctorale, des **ressources documentaires et techniques** : mise à jour, diffusion, archivage et lieu d'archivage, etc.

La définition et la mise en place des ressources documentaires et techniques nécessaires au pilotage de la démarche-qualité obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 9. Dans quelle mesure les **ressources documentaires et techniques** élaborées permettent-elles à l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale de **normaliser** son **pilotage** de la démarche-qualité ?
- Question 10. Dans quelle mesure les **indicateurs de qualité** définis par l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale sont-ils au service d'un **pilotage efficace** de la démarche-qualité compte tenu des objectifs ciblés et des résultats mesurables définis dans la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale ?

Ressources documentaires et techniques

En fonction des caractéristiques du plan de développement d'une institution, et des objectifs ciblés de sa politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale, cette liste non exhaustive peut être définie. Il s'agit notamment :

- textes législatifs et réglementaires ;
- plan de développement de l'institution (objectifs stratégiques, mission, projets, activité, etc.) ;
- plan d'action (objectifs définis, ressources mobilisables, résultats attendus) ;
- gouvernance académique (règlement intérieur, documents réglementaires, etc.) ;
- plans d'amélioration de la qualité des activités de formation doctorale développées par l'institution ;
- référentiels des connaissances, compétences et comportements ;
- plan de formation du personnel à la démarche-qualité ;


- documents relatifs aux enquêtes de satisfaction auprès du personnel et des parties prenantes concernés par cette démarche ;
- dispositif d'auto-diagnostic des activités de formation doctorale développées par la structure en charge de la formation doctorale de l'institution ;
- calendrier de mise en œuvre des activités programmées dans le cadre du pilotage de la démarche-qualité ;
- etc.



L'élaboration de ces ressources documentaires et techniques s'inscrit dans une **logique participative** : il s'agit d'impliquer le personnel de l'institution en vue de son **adhésion** aux **objectifs** de la démarche-qualité, et d'une appropriation des outils, techniques, mesures correctrices et innovantes nécessaires à sa mise en œuvre.

Ce qui suppose de programmer une **période de pré-validation** pour chaque document produit pour permettre à la personne responsable de la démarche-qualité de juger de sa **pertinence** et du **degré d'appropriation** par les structures concernées (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution. Pour certains documents spécifiques, car techniques, financiers, comptables, juridiques, etc., il peut être nécessaire de programmer des périodes de formation pour le personnel en charge de leur mise en œuvre.

Indicateurs de qualité au service du pilotage de la démarche-qualité

Lors de la définition du pilotage de la démarche-qualité, l'institution doit définir des **indicateurs de qualité**  lui permettant de s'assurer de son effectivité, efficacité, efficacité. Ces indicateurs doivent être considérés par la structure en charge de la formation doctorale et leur personnel comme un **outil essentiel** à la mise en place de la démarche-qualité et à son pilotage :



Voir glossaire


- ils permettent d'évaluer, sur une période pré-définie, l'**impact** d'une mesure, d'une action ou, d'un outil sur un aspect précis des activités de formation doctorale développées par la structure en charge de la formation doctorale de l'institution ;
- le fait d'être en mesure de juger de l'**effectivité**, l'**efficacité** et l'**efficience** d'une mesure correctrice permet de concentrer l'attention du personnel concerné sur un aspect particulier d'une activité de formation doctorale, et de faciliter l'appropriation des résultats du plan d'amélioration.

Identification des indicateurs de qualité

L'institution dispose de plusieurs sources pour déterminer ses indicateurs de qualité :

- la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale définie par l'institution constitue la **base de données d'indicateurs** qui doivent permettre de mesurer l'efficacité des activités de formation doctorale compte tenu des objectifs ciblés.
- le dispositif d'auto-diagnostic constitue l'autre base de données des indicateurs quantitatifs qui permettent à l'institution de produire des indicateurs qualitatifs : l'objectif du dispositif est d'évaluer précisément les **forces et faiblesses des activités de formation doctorale développées** par l'institution. Les indicateurs de qualité utilisés doivent permettre à l'institution de suivre les effets du plan d'amélioration définis à la suite de l'auto-diagnostic, et de s'assurer de l'élimination des dysfonctionnements préalablement constatés.
- etc.



En tenant compte de ces différentes bases de données, l'institution doit sélectionner les indicateurs de qualité les plus pertinents, cohérents et fiables en vue de les intégrer aux **tableaux de bord**  de l'institution.

Suivi des indicateurs de quantité dans le cadre d'une base de données et de qualité intégrés dans les tableaux de bord

L'identification d'**indicateurs pertinents, cohérents et fiables** permet de mobiliser le personnel de l'institution au service d'une plus grande **effectivité, efficacité et efficience** du

pilotage de la démarche-qualité. Les indicateurs de quantité et de qualité doivent :

- permettre de cibler la source du dysfonctionnement d'une activité par rapport à un objectif ciblé, et donc de mesurer les écarts entre les résultats attendus et ceux enregistrés ;
- être définis de manière claire et de compréhension immédiate par le personnel et les interlocuteurs de l'institution ;
- être adaptés en permanence à un objectif ciblé et un résultat mesurable, et donc aux besoins de renforcement de l'institution ;
- être attribués nominativement à un responsable ou une structure (direction / département / service / entité de recherche) qui en assure la mesure et le suivi.

En fonction des objectifs de sa politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale et du pilotage de sa démarche-qualité, l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale doivent mettre en place un système d'information qui y intègre une **base de données** des **indicateurs quantitatifs** à recueillir suivant une **périodicité** (mois, trimestre, semestre, année...) et intégrer les **indicateurs de qualité** à ses tableaux de bord : le nombre d'indicateurs à intégrer doit être limité en vue de rendre les **tableaux de bord exploitables**.



Approche participative du personnel de l'institution, de sa structure en charge de la formation doctorale et des autres parties prenantes

L'implication du personnel des structures (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution facilite son adhésion à la mise en place de cette démarche. Différentes mesures liées à cette **approche participative** peuvent être mobilisées. Il appartient notamment à l'institution et à sa structure en charge de la formation doctorale de programmer différentes **réunions de sensibilisation** de leur personnel à la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale qu'elles entendent mettre en œuvre.

La définition et la mise en place d'un pilotage efficace de la démarche-qualité obligent l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale à se poser 3 questions préalables :

- Question 11. Dans quelle mesure l'**approche participative** est-elle efficace dans l'**implication** du **personnel** de l'institution et de sa structure en charge de la formation doctorale dans la mise en place de la démarche-qualité ?
- Question 12. Dans quelle mesure le **résultat des enquêtes** de **satisfaction** auprès du personnel **oriente-t-il** la mise en place du **dispositif d'auto-diagnostic** ?
- Question 13. Dans quelle mesure les **parties prenantes** sont-elles impliquées dans la mise en œuvre des **plans d'amélioration** des activités de formation doctorale développées par la structure en charge de la formation doctorale de l'institution ?

Réunions de sensibilisation du personnel concerné de l'institution

Ces regroupements visent la présentation des principes directeurs de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale et la démarche-qualité sur laquelle sa mise en œuvre s'appuie. Les séances doivent être adaptées à un **public cible** : groupes organisés par **niveau hiérarchique** ou par **profil de poste**. Elles sont mises en place en vue de favoriser un dialogue sur les aspects suivants :



- politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale de l'institution, ses enjeux économiques et stratégiques ;
- définition des niveaux de responsabilités au sein de l'institution et de sa structure en charge de la formation doctorale ;
- ressources au service de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale et du pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- pilotage d'une offre de formation doctorale à la démarche-qualité ;
- dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de formation doctorale ;
- indicateurs de qualité et renforcement de la qualité des activités de formation doctorale ;

- mesures correctrices et innovantes au service du renforcement de la qualité des activités de formation doctorale ;
- plans d'amélioration de la qualité des activités et du dispositif de pilotage ;
- etc.

Enquêtes de satisfaction menées auprès du personnel

La mise en place d'enquêtes de satisfaction auprès du personnel concerné par la démarche-qualité de l'institution constitue une autre mesure en vue de faciliter son implication dans le pilotage de cette démarche.

Objectifs des enquêtes de satisfaction


Les enquêtes de satisfaction sont utiles au moment du démarrage de la démarche-qualité, car elles permettent de sensibiliser le personnel sur :

- son implication dans la démarche-qualité mais aussi et surtout dans le pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- la nécessité d'identifier les **sources** de **dysfonctionnements** ou de **blocages** pour, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de formation doctorale.

A titre d'illustration :

Analyse synthétique		
code	notation ¹ : de 1 à 5	Justification de la note
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		

Mise en place d'une enquête de satisfaction auprès du personnel

Ces enquêtes sont surtout nécessaires en vue d'orienter les activités de formation doctorale sur lesquelles le **dispositif d'auto-diagnostic**  est réalisé ultérieurement.



Voir glossaire

Le dispositif intègre dans sa mise en œuvre cinq étapes : définition des axes prioritaires de l'enquête ; identification des informations ciblées sollicitées auprès du personnel concerné ;

1. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

collecte de l'information ; restitution dans un rapport de synthèse ; diffusion et valorisation des résultats de l'enquête.

La mise en place d'une enquête peut mobiliser plusieurs modalités, groupe(s) de travail ou entretiens individuels, et plusieurs supports, courriers électroniques ou appels téléphoniques, etc.

Implication nécessaire des autres parties prenantes

Il est également important d'analyser les degrés de satisfaction des principaux interlocuteurs des différentes structures et entités de recherche de l'institution sur les activités qu'elle développe : doctorants, docteurs, enseignants et chercheurs, partenaires universitaires, partenaires socio-économiques et professionnels, opérateurs du développement, pouvoirs publics, etc. L'identification des principaux interlocuteurs doit intégrer dans sa définition les objectifs jugés prioritaires de la démarche-qualité

Le dispositif intègre dans sa mise en œuvre les mêmes cinq étapes que celui concernant le personnel. Il s'agit d'identifier l'évolution des besoins et des attentes des principaux interlocuteurs.

Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité



La **gestion prévisionnelle** des ressources humaines doit permettre à l'institution de s'assurer que les écarts entre les connaissances, compétences et comportements actuels de son personnel et ceux requis et prévisionnels, car nécessaires à la mise en place d'une politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale seront réduits à l'issue de la formation.

L'institution désigne une personne responsable de la supervision des différentes étapes liées à la mise en place de ses besoins en formation continue à la démarche-qualité. Cette personne peut être désignée au sein du comité de pilotage sur la démarche-qualité, du service des ressources humaines ou du service de la formation continue quand ils existent.

Cette personne doit disposer des connaissances, compétences et comportements nécessaires à la réalisation efficace/effective/efficiente du pilotage d'une offre de formation doctorale à la démarche-qualité. Elle rend compte périodiquement à la direction et au personnel de l'institution du degré de réalisation des activités de formation doctorale dans le cadre d'un dispositif de suivi et d'évaluation.

Ce dispositif est mis en place dans une logique participative, et doit associer le personnel à la définition de l'offre de formation doctorale en vue de son adhésion à la mise en place de la démarche-qualité appliquée à cette offre de formation.


La définition et la mise en place d'une offre de formation continue à la démarche-qualité oblige l'institution à se poser 6 questions préalables :

- Question 14. Dans quelle mesure les **besoins en formation** à la démarche-qualité sont-ils **définis** de manière **pertinente** en vue de concevoir une **offre de formation continue adéquate** ?
- Question 15. Dans quelle mesure l'**offre de formation continue** permet-elle à l'institution de **renforcer des ressources humaines** en relation avec les objectifs ciblés et des résultats attendus préalablement définis de sa politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale ?
- Question 16. Dans quelle mesure le **pilotage de l'offre de formation** est-il **efficace** au regard du suivi et de l'accompagnement de l'offre de formation doctorale à la démarche-qualité ?
- Question 17. Dans quelle mesure l'**approche participative** du personnel concerné de l'institution est-elle **intégrée** dans la définition et la mise en place d'une offre de formation continue à la démarche-qualité ?
- Question 18. Dans quelle mesure la gestion prévisionnelle du personnel intègre-t-elle une **diversification** et un **renforcement des compétences** au service des objectifs ciblés de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale de l'institution ?




Question 19. Dans quelle mesure la gestion du personnel donne-t-elle lieu à **l'évaluation périodique** des **connaissances, compétences et comportements** de son personnel au service de la démarche-qualité ?

La définition et la mise en place d'une offre de formation à la démarche-qualité se structurent en 5 étapes :

- Étape n°1 : définir les besoins en formation à la démarche-qualité
- Étape n°2 : élaboration d'un cahier des charges sur les besoins en formation
- Étape n°3 : adéquation de la proposition d'offre de formation
- Étape n°4 : mise en œuvre de l'offre de formation
- Étape n°5 : dispositif d'évaluation du pilotage de l'offre de formation

 *Voir, à ce sujet, le pilotage d'une offre de formation continue du plan de développement de l'institution*

Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de formation doctorale

La mise en place d'un **auto-diagnostic**  doit permettre la réalisation d'un état des lieux des activités développées par la structure en charge de la formation doctorale de l'institution, et donc d'identifier les **sources de dysfonctionnements** ou de **blocages** et les **mesures correctrices et innovantes**  prioritaires à mettre en place au service du renforcement de la **qualité des activités de formation doctorale** : en fonction des résultats de cet état des lieux, l'institution définit des **plans d'amélioration** .



Voir glossaire

Cette phase, essentielle à la démarche-qualité, implique le temps nécessaire pour définir les objectifs visés, les résultats attendus et mesurables, les **ressources mises en œuvre** et les différentes périodes qui vont rythmer son pilotage.

L'auto-diagnostic est avant tout **participatif**, ce qui implique la nécessaire adhésion de l'ensemble du personnel des structures (directions / départements / services / entités de recherche) impliquées à cette démarche à sa réalisation.

La définition et la mise en place du dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités jugées prioritaires obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 20. Dans quelle mesure le **dispositif d'auto-diagnostic** permet-il à l'institution de **recueillir** les **informations** jugées **pertinentes** et **cohérentes** relatives à un dysfonctionnement d'une **activité de formation doctorale** ?
- Question 21. Dans quelle mesure les **informations recueillies** permettent-elles à l'institution de définir des **mesures correctrices et innovantes** à intégrer dans son **plan d'amélioration** de la qualité des activités de formation doctorale ?

Objectifs de l'auto-diagnostic

L'auto-diagnostic doit permettre à l'institution et à sa structure en charge de la formation doctorale de mettre en évidence les différents points suivants :

- principales sources de dysfonctionnements ou de blocages à la qualité des activités de formation doctorale ;
- incohérence entre le plan de développement de l'institution et les plans d'action sur

- lesquels il s'appuie ;
- points forts et points faibles de la structure et de son organisation ;
- écarts entre les objectifs ciblés, les résultats attendus et mesurables, et les ressources mobilisées ;
- etc.

Pilotage de l'auto-diagnostic

Il appartient au responsable de la démarche-qualité, en étroite relation avec le comité de pilotage, d'organiser des réunions préalables en vue d'assurer une meilleure compréhension et une appropriation de la démarche-qualité au sein du personnel concerné de l'institution. La direction de l'institution doit également s'impliquer dans cette démarche, notamment en apportant un appui aux mesures correctrices et innovantes qui seront mises en œuvre.

Étape n°1 : identification des sources de dysfonctionnements des activités jugées prioritaires

Le responsable de la démarche-qualité, en étroite relation avec le comité de pilotage, établit une liste aussi exhaustive que possible des différents problèmes à l'origine des dysfonctionnements des activités de formation doctorale. Il se base pour cela sur les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée précédemment auprès du personnel concerné de l'institution pour identifier les problèmes. Certains problèmes complexes peuvent être décomposés en vue de cibler les sources du dysfonctionnement.

Étape n°2 : hiérarchisation des problèmes par ordre de priorité

La hiérarchisation des problèmes dépend avant tout des points sur lesquels l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale souhaitent faire porter leurs efforts compte tenu des objectifs ciblés de leur politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale et des résultats attendus et mesurables. Les critères définis pour hiérarchiser ces problèmes par ordre de priorité peuvent être les suivants : fréquence du problème, coût du dysfonctionnement, etc.

Étape n°3 : mise en place opérationnelle de l'auto-diagnostic

En fonction des problèmes identifiés, la mise en place opérationnelle de l'auto-diagnostic se structure par axe : chaque axe se présente sous la forme d'un modèle unique de fiche qui se structure de la manière suivante :

- Chaque axe s'inscrit dans un **périmètre** en relation avec la démarche-qualité à mettre en place. Ce périmètre est déterminé à travers des **mots-clefs** en relation avec les activités rattachées à l'axe.

- Chaque axe prend en considération 3 **composantes**, pensées comme ses éléments constitutifs, qui structurent sa mise en œuvre. Chaque composante est analysée à travers trois questions et des illustrations ouvertes qui exigent des réponses détaillées. Chaque réponse ouverte fait l'objet d'une analyse dont le résultat est notifié de 1 (très faible) à 5 (très fort).
- Chaque institution et les activités de formation doctorale qu'elles développent ayant leurs particularités propres, une sélection préalable de ces questions ouvertes doit être réalisée par l'équipe en charge de la mise en place de la démarche-qualité. De même, d'autres questions peuvent compléter l'analyse en vue de l'élaboration d'un rapport de restitution.

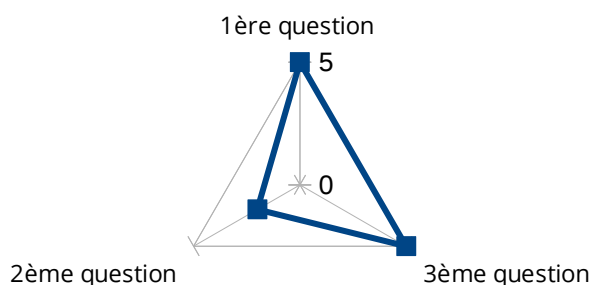
La mise en place de la démarche-qualité, pour chaque axe, doit ou devrait s'appuyer sur des **référentiels** (documents) de pilotage : textes législatifs ou réglementaires, documents élaborés par l'institution (règlements intérieurs, notes, rapports, tableaux de suivi, etc.) dans le cadre de la définition et la mise en place de son plan de développement.

Il convient également d'affecter à chaque axe un seuil d'**indicateurs de qualité** en vue de mesurer les écarts entre les objectifs ciblés, les résultats attendus et mesurables.

L'auto-diagnostic est une opportunité, pour le personnel en charge du suivi des indicateurs de qualité, de les actualiser : il est en effet nécessaire que chaque indicateur intégré au tableau de bord permette de juger de l'efficacité d'une mesure correctrice et innovante sur une activité en fonction des résultats à atteindre.

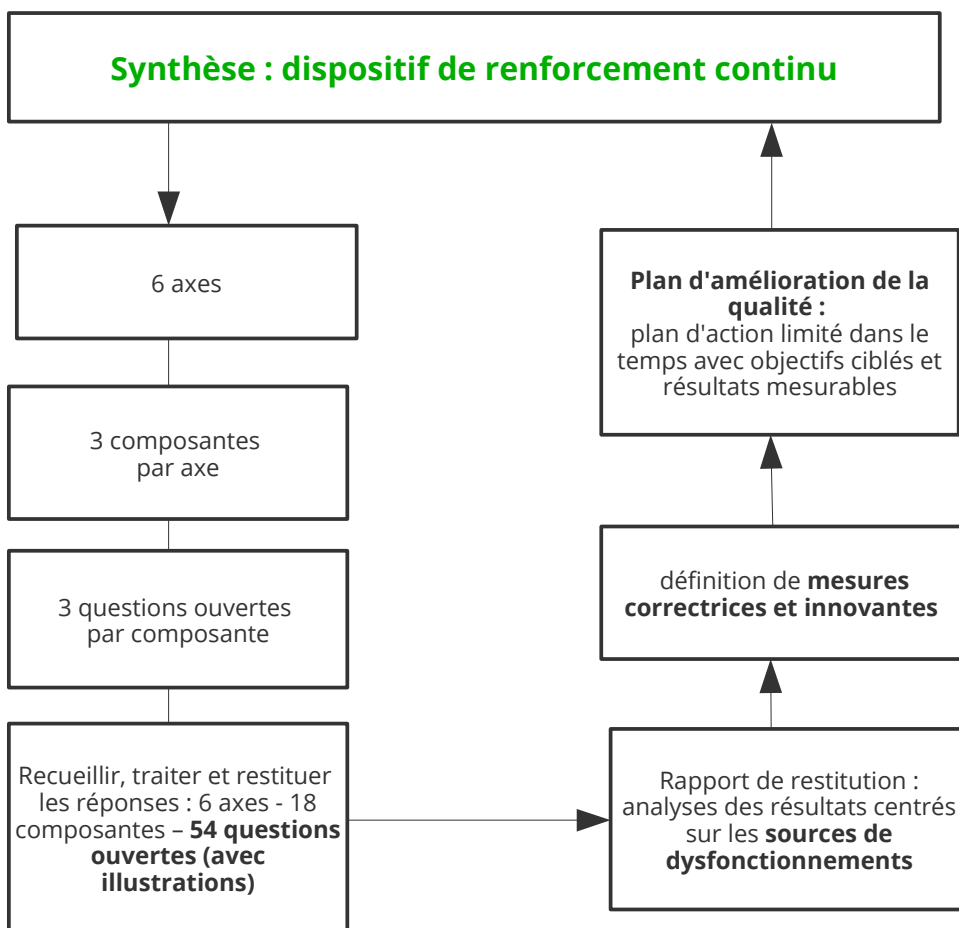
Étape n°4 : restitution des informations recueillies

Les données quantitatives et qualitatives recueillies forment la base du rapport de restitution : 6 axes - 18 composantes - 54 questions ouvertes.





Il appartient à l'institution d'analyser les informations recueillies, et d'en assurer une restitution. Il convient de s'assurer que les informations sont pertinentes et cohérentes, mais aussi suffisamment détaillées pour définir un plan d'amélioration. Cela implique la possibilité d'une demande des compléments d'information en vue de recueillir des informations nécessaires relatives à un problème précis.



Outil d'auto-diagnostic

Axe A : plan de développement de l'institution

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante A.1 : plan de développement

Composante A.2 : offre de formation doctorale inter-universitaire

Composante A.3 : politique partenariale

Indicateurs

Axe B : formation doctorale dans son environnement

Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante B.1 : formation doctorale dans son environnement académique

Composante B.2 : formation doctorale dans son environnement socio-économique

Composante B.3 : politique de langues d'enseignement, de recherche et de communication scientifique

Indicateurs

Axe C : caractéristiques d'une formation doctorale

Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante C.1 : programme de formation doctorale

Composante C.2 : encadrement doctoral

Composant C.3 : échanges au sein de la communauté scientifique et publications

Indicateurs

Axe D : dispositifs de suivi des doctorants et d'insertion des docteurs

Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés

Référentiels (document) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante D.1 : politique de recrutement des candidats

Composante D.2 : suivi institutionnel et individualisé des thèses

Composante D.3 : suivi de l'insertion et du devenir des docteurs

Indicateurs

Axe E : pilotage de la formation doctorale

Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante E.1 : pilotage de la formation et démarche-qualité

Composante E.2 : pilotage de la formation et veille

Composante E.3 : plan de communication externe

Indicateurs

Axe F : ressources au service de la formation doctorale

Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante F.1 : allocation des moyens matériels et financiers

Composante F.2 : effectifs des doctorants

Composante F.3 : gestion et renforcement des ressources humaines

Indicateurs

Axe A : plan de développement de l'institution

Différents éléments structurent la définition et la mise en place d'un plan de développement.

Le premier est celui de l'**identification des enjeux** pensés comme des défis que l'institution doit relever, et des objectifs qu'elle se donne pour y répondre, au regard de ses propres missions et de ses spécificités, de son **offre de formation inter-universitaire** en lien avec **la recherche** ainsi que de la position qu'elle occupe dans son environnement tant académique que socio-économique.

Un deuxième élément implique de prendre en considération la mise en œuvre effective du plan de développement pour atteindre les objectifs préalablement définis, mais aussi les résultats escomptés. Il s'agit de définir les modalités de pilotage, le dispositif d'allocation des ressources, la politique partenariale etc., dans une **logique de performance**.

Le dispositif de suivi des activités et d'accompagnement des projets développés dans le cadre du plan de développement de l'institution constitue le dernier élément directeur. Il s'agit de mettre en place une démarche-qualité dans une **logique d'amélioration continue** des résultats liée aux activités mises en place, et d'adapter si nécessaire les modalités (mesures et activités) du plan de développement.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Plan de développement, orientations stratégiques, identité propre, environnement académique, environnement socio-économique, objectifs ciblés et mesurables, formation doctorale, recherche, performance, pilotage, suivi et évaluation, spécificité, politique partenariale, partenariats, plan de communication externe, visibilité, reconnaissance internationale, attractivité, renforcement des capacités de l'institution.

Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (vision, mission, axe, activité, etc.)
- Notes sur la politique de communication : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi, etc.
- Notes sur la politique partenariale : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi...
- Notes sur la stratégie de l'offre de formation de l'institution
- Note sur la **stratégie des entités de recherche** 📄
- Plan de communication interne et externe
- Supports de communication



Voir glossaire



Composantes de l'axe

Composante A.1 : plan de développement

A.1.1 Dans quelle mesure le **plan de développement** de l'institution traduit-il une **vision d'avenir** au service des défis qu'elle doit relever dans un environnement en mutation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **choix stratégiques du plan de développement** de l'institution sont-elles clairement définies ?
- Dans quelle mesure l'**environnement académique et socio-économique** local, national, régional, international a-t-il été pris en compte ?
- Dans quelle mesure l'**identité propre** de l'institution s'en trouve-t-elle renforcée ou renouvelée ?

A.1.2 Dans quelle mesure le plan de développement permet-il à l'institution de définir des **objectifs ciblés et mesurables**, à **court, moyen et long terme**, en relation avec son **offre de formation doctorale**  **inter-universitaire**  ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'offre de formation inter-universitaire s'intègre-t-elle dans les **choix stratégiques** de l'institution ?
- Dans quelle mesure le plan de développement contribue-t-il à la définition des **objectifs ciblés et mesurables** en matière d'offre de formation inter-universitaire de l'institution ?
- Dans quelle mesure l'institution apporte-t-elle un **soutien à la réalisation** de son **offre de formation doctorale inter-universitaire** ?

A.1.3 Dans quelle mesure la mise en place des **choix stratégiques** définis dans le plan de développement prévoit-elle un **pilotage de son offre de formation doctorale inter-universitaire** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le pilotage est-il assuré par **une équipe** associant les différents acteurs du plan de développement de l'institution ?
- Dans quelle mesure **les compétences des membres du comité de pilotage** sont-elles clairement définies ?
- Dans quelle mesure le pilotage tient-il compte des résultats des différents **processus de suivi et d'évaluation** des activités de la formation doctorale ?

Analyse synthétique*		
code	notation ² : de 1 à 5	Justification de la note
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		


* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante A.2 : offre de formation doctorale inter-universitaire

A.2.1 Dans quelle mesure l'offre de formation doctorale **s'insère-t-elle dans l'offre globale** de formation définie dans le plan de développement de l'institution ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **différents niveaux de formation** (LMD) se complètent-ils ?
- Dans quelle mesure une **analyse comparative** des **autres formations doctorales** au sein de l'institution a-t-elle été menée ?
- Dans quelle mesure cette offre de formation **conforte-t-elle les spécificités de l'institution** ?

A.2.2 Dans quelle mesure l'offre de formation de l'institution est-elle **lisible et cohérente** via le **système d'information**  (niveaux de formation, champs disciplinaires, etc.) ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **système d'information** de l'institution **intègre-t-il** cette offre de formation et sous quelle forme ?
- Dans quelle mesure l'offre de formation est-elle facilement **accessible** en interne ?
- Dans quelle mesure l'offre de formation est-elle **lisible** en interne ?

A.2.3 Dans quelle mesure le **plan de communication externe** de l'institution est-il adapté aux objectifs du plan de développement ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **communication externe** de l'institution traduit-elle les **orientations stratégiques** ?
- Dans quelle mesure la communication externe de l'institution est-elle adaptée aux **publics visés** - doctorants, chercheurs, partenaires académiques et non académiques, etc. ?

2. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- Dans quelle mesure les outils de communication utilisés (médias, événements, site internet, etc.) sont-ils pertinents par rapport aux niveaux **local, national, régional, international** ?





Analyse synthétique*		
code	notation ³ : de 1 à 5	Justification de la note
A.2.1		
A.2.2		
A.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante A.3 : politique partenariale

A.3.1 Dans quelle mesure la **politique partenariale** est-elle mise au service du plan de développement de l'institution et de son offre de formation inter-universitaire ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les principaux **partenaires**, académiques et socio-économiques, participent-ils à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de développement de l'institution ?
- Dans quelle mesure la politique partenariale contribue-t-elle à la **lisibilité** , à la **visibilité**  et à l'**attractivité**  de l'institution et de son plan de développement ?
- Dans quelle mesure la stratégie partenariale participe-t-elle au **renforcement des capacités de l'institution**  (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) ?



Voir glossaire

A.3.2 Dans quelle mesure le pilotage de la politique partenariale retenue s'appuie-t-il sur des projets avec des **objectifs ciblés et mesurables** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le pilotage permet-il d'identifier, de structurer et de développer des **projets scientifiques traduisant les choix stratégiques du plan de développement** ?
- Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle d'**informations fiables** relatives à la qualité des projets développés dans le cadre des partenariats ?
- Dans quelle mesure le pilotage permet-il de **résoudre les difficultés** susceptibles d'être rencontrées dans le cadre des partenariats ?

3. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

A.3.3 Dans quelle mesure la **contribution des partenaires** à la formation doctorale inter-universitaire est-elle clairement identifiée ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure chaque partenaire contribue-t-il à la réalisation de la formation doctorale ?
- Dans quelle mesure la réalisation de la formation conduit-elle au **renforcement de l'encadrement scientifique** ?
- Dans quelle mesure la politique partenariale contribue-t-elle à la **pérennisation** de la formation doctorale ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁴ : de 1 à 5	Justification de la note
A.3.1		
A.3.2		
A.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Indicateurs

- Nombre de formations doctorales / total des formations de l'institution
- Nombre de formations doctorales inter-universitaires / total des formations doctorales de l'institution
- Nombre d'enseignants-chercheurs formés dans les universités du réseau
- Nombre de professeurs étrangers accueillis chaque année dans le cadre de la formation
- Nombre de représentants de l'environnement socio-économique dans le comité de pilotage
- Nombre de conventions signées avec les partenaires institutionnels et socio-économiques de la formation
- Nombre de visites des pages consacrées à la formation sur le site internet de l'institution
- Nombre d'actions d'information organisées dans le cadre du plan de communication
- Nombre d'articles publiés dans la presse locale ou nationale sur les actions de la formation

4. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Axe B : formation doctorale dans son environnement

La formation par la recherche comporte la réalisation individuelle ou collective de travaux scientifiques originaux. Cette formation doctorale est organisée en étroite liaison avec des entités de recherche en tenant compte des besoins des milieux socio-économiques. Elle vise, entre autres, à préparer les doctorants à leur insertion professionnelle.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Formation doctorale, environnement académique, environnement socio-économique, entités de recherche, insertion professionnelle, réseau des Alumni, dispositif d'analyse de l'environnement socio-économique, politique des langues.

Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Notes sur la politique d'offre de formation au sein de l'institution et sa stratégie de mise en place
- Notes sur la politique de langues étrangères : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi, etc.
- Notes sur la politique d'insertion professionnelle
- Analyses de l'offre de formation locale, nationale et régionale et des besoins de formation de la société civile
- Listes des contacts / des partenariats établies avec les milieux professionnels et les acteurs sociaux
- Rapports périodiques sur l'évolution du marché du travail
- Enquêtes sur le devenir des docteurs

Composantes de l'axe

Composante B.1 : formation doctorale dans son environnement académique

B.1.1 Dans quelle mesure la formation doctorale de l'institution tient-elle compte de l'**offre déjà existante** au niveau local, national et, le cas échéant, régional (ASEAN...) ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure une analyse comparative des **autres programmes similaires** a-t-elle été menée ?
- Dans quelle mesure **les objectifs et les contenus** des programmes de formation sont-ils **semblables ou différents** ?
- Dans quelle mesure le programme de formation est-il **spécifique** par rapport à l'offre de formation existante au niveau local, national, voire régional ?

B.1.2 Dans quelle mesure cette nouvelle formation doctorale **s'insère-t-elle** dans l'offre existante de formation doctorale de l'institution ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la formation doctorale **s'inscrit-elle** dans le plan de développement de l'institution ?
- Dans quelle mesure l'analyse des autres programmes de formation de l'institution **a-t-elle une incidence** sur la conception et la mise en œuvre de la formation ?
- Dans quelle mesure le programme de formation **mutualise-t-il** les ressources disponibles de l'institution ?

B.1.3 Dans quelle mesure les **entités de recherche** de l'institution assurent-elles la formation doctorale ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure **l'accueil et l'accompagnement** des doctorants sont-ils assurés ?
- Dans quelle mesure **des cours et des séminaires pour les doctorants** sont-ils mis en place ?
- Dans quelle mesure **des ressources documentaires et des équipements** sont-ils mis à disposition de la formation ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁵ : de 1 à 5	Justification de la note
B.1.1		
B.1.2		
B.1.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante B.2 : formation doctorale dans son environnement socio-économique

B.2.1 Dans quelle mesure la formation doctorale répond-elle **aux besoins du marché du travail et aux besoins en matière de recherche des pays de la région** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure **l'évolution du marché du travail** est-elle prise en compte ?
- Dans quelle mesure **les besoins nationaux et régionaux en matière de recherche** sont-ils pris en compte ?
- Dans quelle mesure **les acteurs socio-économiques** sont-ils associés à la conception et à

5. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

la mise en œuvre de la formation ?

B.2.2 Dans quelle mesure l'**insertion professionnelle** des doctorants constitue-t-elle une priorité de la formation doctorale ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure **le programme de formation** assure-t-il l'insertion professionnelle ?
- Dans quelle mesure l'insertion professionnelle fait-elle l'objet d'une **évaluation quantitative et qualitative** ?
- Dans quelle mesure l'insertion professionnelle s'appuie-t-elle sur le **réseau des partenaires socio-économiques et professionnels** et sur le **réseau des Alumni** ?



Voir glossaire

B.2.3 Dans quelle mesure un dispositif d'analyse de l'évolution des **besoins du marché du travail et des besoins en matière de recherche des pays de la région** a-t-il été utilisé pour la définition et l'adaptation du programme de formation doctorale ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le programme de formation utilise-t-il un tel **dispositif d'analyse interne et/ou externe** ?
- Dans quelle mesure ce dispositif d'analyse permet-il d'**identifier les différents besoins** ?
- Dans quelle mesure ces **analyses** ont-elles une **incidence** sur l'évolution du programme de formation ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁶ : de 1 à 5	Justification de la note
B.2.1		
B.2.2		
B.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante B.3 : politique de langues d'enseignement, de recherche et de communication scientifique

B.3.1 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une **politique des langues d'enseignement, de recherche et de communication scientifique** ?



Voir glossaire

6. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une **politique des langues d'enseignement, de recherche et de communication scientifique** au **niveau des formations doctorales** ?
- Dans quelle mesure cette politique s'appuie-t-elle sur une **analyse des besoins** ?
- Dans quelle mesure le programme de formation nécessite-t-il un **choix spécifique de langues** ?

B.3.2 Dans quelle mesure l'institution se dote-t-elle **des moyens** répondant à cette politique ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure **des départements ou sections de langues étrangères** sont-ils **associés** à la définition et à la mise en place de cette politique ?
- Dans quelle mesure cette politique repose-t-elle sur des **objectifs clairement définis** ?
- Dans quelle mesure l'**offre de formation en langues étrangères** est-elle **au service** de ces objectifs ?

B.3.3 Dans quelle mesure la **politique des langues** contribue-t-elle à l'**attractivité de la formation doctorale** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure cette politique intègre-t-elle une **stratégie de certification** ?
- Dans quelle mesure les langues d'enseignement, de recherche et de communication scientifique contribuent-elles au **développement de l'institution** ?
- Dans quelle mesure la maîtrise des langues favorise-t-elle l'**employabilité** ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁷ : de 1 à 5	Justification de la note
B.3.1		
B.3.2		
B.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

7. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne



Indicateurs

- Nombre de formations doctorales similaires analysées de façon comparative au niveau national et/ou régional
- Proportion de doctorants ayant bénéficié d'une politique d'accueil et/ou d'accompagnement spécifique
- Nombre de formations de niveau master de même champ disciplinaire que la formation doctorale au sein de l'institution
- Nombre de formations de niveau master de même champ disciplinaire que la formation doctorale au niveau local, national, régional
- Nombre de formations de niveau master de même champ disciplinaire que la formation doctorale au sein du réseau des partenaires
- Nombre de docteurs ayant une certification en langue étrangère
- Nombre de doctorants rédigeant leur thèse en français
- Proportion des modules d'enseignement en français par rapport à l'ensemble des modules
- Nombre de départements/sections de langues étrangères associés à la formation
- Nombre de participants aux manifestations organisées pour/par les Alumni

Axe C : caractéristiques d'une formation doctorale

La structure porteuse du projet met en place une offre de modules et de parcours de formation pour les doctorants. Elle assure lors de la première inscription que les doctorants établissent également un parcours de formation dans la charte de la thèse, et s'engage à les accompagner individuellement tout au long de leur projet professionnel, avant et après la soutenance.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Programme de la formation doctorale, compétences additionnelles et transversales, apprentissage autonome et permanent, environnement numérique, encadrement, charte des thèses, communauté scientifique, mobilité, publications, thèse en co-direction , thèse en co-tutelle , thèse en entreprise.



Voir glossaire

Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Convention de partenariat de la formation doctorale
- Notes sur la politique d'offre de formation au sein de l'institution et sa stratégie de mise en place
- Notes sur la politique d'intégration du numérique et de l'apprentissage des langues (objectifs, modalités d'application...)
- Notes sur la politique de production de ressources pédagogiques numériques
- Analyses de l'offre de formation locale, nationale, régionale et des besoins de formation de la société civile
- Règlement en vigueur, modalités de contrôle et d'évaluation des connaissances et des compétences acquises par les doctorants

Composantes de l'axe

Composante C.1 : programme de formation doctorale

C.1.1 Dans quelle mesure le programme de formation des doctorants a-t-il été construit au service de l'**apprentissage de la recherche** et du **suivi de la progression** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la formation s'assure-t-elle que le **projet de recherche** du doctorant est **structuré, pertinent et réalisable** ?
- Dans quelle mesure la formation fournit-elle au doctorant des **outils scientifiques et méthodologiques** nécessaires à la réalisation de son projet ?
- Dans quelle mesure la formation fournit-elle au doctorant des **outils de valorisation** de son projet en vue de son **insertion professionnelle** ?

C.1.2 Dans quelle mesure le programme de formation doctorale permet-il d'acquérir **des compétences additionnelles, transversales, pré-professionnelles** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le programme doctoral assure-t-il une formation à l'**utilisation des ressources documentaires scientifiques et techniques en ligne** ?
- Dans quelle mesure le programme doctoral assure-t-il une **formation à l'écriture scientifique** ?
- Dans quelle mesure le programme doctoral assure-t-il un **soutien linguistique** à la rédaction du travail de recherche et de publications ?

C.1.3 Dans quelle mesure l'intégration des **outils numériques** est-elle prévue dans la formation doctorale ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure **l'utilisation des outils numériques** est-elle prévue ?
- Dans quelle mesure le **corps enseignant** s'est-il **approprié** des outils numériques ?
- Dans quelle mesure l'utilisation des outils numériques est-elle soumise à **évaluation par les publics concernés** ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁸ : de 1 à 5	Justification de la note
C.1.1		
C.1.2		
C.1.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante C.2 : encadrement doctoral

C.2.1 Dans quelle mesure la formation doctorale crée-t-elle les conditions d'un **encadrement scientifique personnalisé** de qualité jusqu'à la soutenance de thèse ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure un **encadrement** de la recherche est-il mis en place permettant un bon déroulement du projet, l'**apprentissage autonome** et permanent et le **respect de l'échéancier** ?


8. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- Dans quelle mesure la **charte des thèses** organise-t-elle les **relations entre le directeur de thèse et le doctorant**, avec une intervention éventuelle de **médiation** ?
- Dans quelle mesure la **charte des thèses** crée-t-elle les conditions liées à ce **bon déroulement** : exposé à mi-parcours, entretiens particuliers avec un comité de thèse, conditions requises pour la soutenance, choix du jury, etc. ?

C.2.2 Dans quelle mesure l'encadrement doctoral peut-il s'appuyer sur les **ressources humaines qualifiées** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **responsabilités** sont-elles **clairement définies** concernant le recrutement, l'accueil et l'information des doctorants, l'organisation de la formation, les soutenances de thèse etc. ?
- Dans quelle mesure ces **personnels** mis à disposition de la formation doctorale sont-ils **titulaires** de l'institution ?
- Dans quelle mesure ces **personnels** mis à disposition de la formation doctorale travaillent-ils à **plein temps** ou à **temps partiel** à la formation ?

C.2.3 Dans quelle mesure les thèses en **co-direction** ou en **co-tutelle**  les **thèses en entreprise** sont-elles prises en compte ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure **l'institution favorise-t-elle** les co-directions et les co-tutelles de thèse ou les thèses en entreprise ?
- Dans quelle mesure des **moyens spécifiques** sont-ils prévus pour l'accompagnement des co-directions et des co-tutelles de thèse ?
- Dans quelle mesure des **contrats d'accompagnement** organisent-ils les relations et les obligations entre les divers partenaires (universités, entreprises...) ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁹ : de 1 à 5	Justification de la note
C.2.1		
C.2.2		
C.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

9. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Composant C.3 : échanges au sein de la communauté scientifique et publications

C.3.1 Dans quelle mesure le programme doctoral organise-t-il l'**intégration des doctorants** au sein de la **communauté scientifique** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini des **mécanismes** d'intégration des doctorants ?
- Dans quelle mesure les doctorants sont-ils associés aux **manifestations scientifiques** organisées par l'institution ?
- Dans quelle mesure les **environnements** académiques (entités de recherche...), institutionnel et socio-économique sont-ils associés à ces manifestations scientifiques ?

C.3.2 Dans quelle mesure le programme doctoral prévoit-il des **mobilités des doctorants** au profit de leur recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure ce programme permet-il aux doctorants de **participer** à des **colloques** et **conférences** à vocation nationale, régionale et internationale ?
- Dans quelle mesure ce programme permet-il aux doctorants d'**effectuer** des **séjours de travail scientifique** dans d'autres institutions ?
- Dans quelle mesure ce programme permet-il aux doctorants d'**avoir des contacts** avec des chercheurs extérieurs ?

C.3.3 Dans quelle mesure le programme doctoral prévoit-il une **politique de publication scientifique** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure ce programme **impose-t-il** aux doctorants des **publications** au cours de leur thèse ?
- Dans quelle mesure ce programme prévoit-il une formation à la **déontologie** des **publications** (règles de citation, de non-plagiat...) ?
- Dans quelle mesure ce programme prend-il en compte **différents critères** de **classement** (**national, régional, international**) des publications et favorise-t-il la **mise en ligne** des résultats ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁰ : de 1 à 5	Justification de la note
C.3.1		
C.3.2		
C.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Indicateurs

- Nombre de directeurs de thèse potentiels
- Ratio doctorants/directeur de thèse
- Nombre de permanents (y compris personnel administratif) dans les entités de recherche
- Nombre d'ateliers consacrés aux compétences additionnelles, transversales, pré-professionnelles (méthodologie, ateliers d'écriture, utilisation des ressources numériques, langues...)
- Nombre annuel de publications/équipe
- Nombre de publications/doctorant sur la durée de sa thèse
- Nombre de stages réalisés par les doctorants

10. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Axe D : dispositifs de suivi des doctorants et d'insertion des docteurs

La mesure du potentiel de recrutement doit s'appuyer sur des données chiffrées, résultats d'enquêtes réalisées par la formation doctorale ou par l'institution. La mise en place de partenariats inter-universitaires implique des règles spécifiques de fonctionnement portant notamment sur le recrutement des doctorants, le suivi et l'insertion professionnelle, etc.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Politique de recrutement, publics cibles, qualité d'encadrement, potentiel d'encadrement, évaluation des acquis, politique d'accueil, préparation à l'emploi, insertion, suivi des carrières, besoins du marché de travail, enquêtes, Alumni.

Référentiels (document) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Textes législatifs et réglementaires sur les études doctorales
- Plan de développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Notes sur la politique d'offre de formation au sein de l'institution et sa stratégie de mise en place
- Notes sur les critères de recrutement des doctorants
- Notes sur la politique d'accompagnement des doctorants tout au long de leurs parcours académiques
- Notes sur la politique d'insertion professionnelle
- Rapports périodiques sur l'évolution du marché du travail
- Rapports annuels des enquêtes sur le devenir des docteurs

Composantes de l'axe

Composante D.1 : politique de recrutement des candidats

D.1.1 Dans quelle mesure les **critères de sélection** sont-ils en adéquation avec les objectifs de la formation ?

A titre d'illustration :

- *Dans quelle mesure un **comité de sélection** est-il associé aux modalités d'évaluation des candidats ?*
- *Dans quelle mesure la sélection permet-elle d'assurer la **qualité du recrutement** ?*
- *Dans quelle mesure le nombre de doctorants sélectionnés prend-il en compte les **besoins du milieu académique et du marché du travail** ?*

D.1.2 Dans quelle mesure la politique de recrutement s'appuie-t-elle sur une **politique d'accueil et de soutien** des différents publics doctorants (nationalité, genre, reprise d'études,

etc.) ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'**ouverture régionale (ASEAN), internationale** du recrutement est-elle encouragée ?
- Dans quelle mesure la **question du financement** des thèses est-elle prise en compte ?
- Dans quelle mesure l'ouverture ou le maintien de la formation est-il(elle) conditionné(e) par des **seuils d'effectifs** ?

D.1.3 Dans quelle mesure la politique de recrutement garantit-elle la **qualité de l'encadrement** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la formation doctorale prévoit-elle le **potentiel d'encadrement** des thèses (nombre d'encadrants, gestion des co-encadrements, accueil d'encadrants extérieurs...) ?
- Dans quelle mesure les directives de la formation doctorale prévoient-elles un **nombre maximum de doctorants par encadrant** ?
- Dans quelle mesure les directives de la formation doctorale prévoient-elles la **durée maximale des thèses** ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹¹ : de 1 à 5	Justification de la note
D.1.1		
D.1.2		
D.1.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante D.2 : suivi institutionnel et individualisé des thèses

D.2.1 Dans quelle mesure les **acquis attendus** répondent-ils aux objectifs de la formation doctorale ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **acquis nécessaires** sont-ils définis ?
- Dans quelle mesure les **enseignements proposés** contribuent-ils à cette acquisition ?

11. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- Dans quelle mesure la définition de ces acquis prend-elle en compte les **critères académiques** et les **attentes du monde professionnel** ?

D.2.2 Dans quelle mesure la formation prévoit-elle une **évaluation** des acquis ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la formation prévoit-elle des **évaluations périodiques** et sous quelles formes ?
- Dans quelle mesure l'évaluation est-elle **formative** ?
- Dans quelle mesure l'évaluation permet-elle de prendre en compte les **difficultés des doctorants** ?

D.2.3 Dans quelle mesure l'organisation de ces formations précise-t-elle les **modalités de validation** des acquis tout au long de la thèse ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **règlement de la formation** précise-t-il les modalités de validation des acquis ?
- Dans quelle mesure la validation des acquis **conditionne**-t-elle l'autorisation de soutenance ?
- Dans quelle mesure la validation des acquis est-elle **attestée** par l'institution ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹² : de 1 à 5	Justification de la note
D.2.1		
D.2.2		
D.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante D.3 : suivi de l'insertion et du devenir des docteurs

D.3.1 Dans quelle mesure la formation doctorale met-elle en œuvre un **dispositif de préparation** à l'insertion professionnelle des doctorants ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure ce dispositif appuie-t-il efficacement le **projet professionnel** des doctorants ?

12. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- Dans quelle mesure ce dispositif informe-t-il efficacement sur le **niveau d'emploi** et les **secteurs d'activité** ?
- Dans quelle mesure les **entités de recherche** sont-elles impliquées dans ce dispositif ?

D.3.2 Dans quelle mesure ce dispositif favorise-t-il l'**insertion professionnelle** des docteurs ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la collaboration des **acteurs socio-économiques** contribue-t-elle à la solution des problèmes d'emploi ?
- Dans quelle mesure les « **alumni** » et les **associations professionnelles** sont-ils associés à la **conception**, au **suivi** et à l'**évaluation des formations** ?
- Dans quelle mesure les « **alumni** » sont-ils associés aux **procédures de recherche d'emploi** ?

D.3.3 Dans quelle mesure des **enquêtes** sur l'évolution des carrières des docteurs sont-elles menées ?

- Dans quelle mesure le dispositif mis en place par la structure permet-il un **suivi ces parcours professionnels** des docteurs ?
- Dans quelle mesure ce dispositif permet-il d'apporter des réponses aux **exigences du marché de l'emploi** ?
- Dans quelle mesure les **résultats des enquêtes** font-ils l'objet d'une **large diffusion** ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹³ : de 1 à 5	Justification de la note
D.3.1		
D.3.2		
D.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

13. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Indicateurs

En ce qui concerne la qualité des candidats à l'entrée de la formation, il s'agit d'apprécier, par promotion, l'évolution du :

- Nombre de candidats
- Nombre de candidats admis
- Nombre de candidats inscrits en 1^{ère} année
 - dont nombre de candidats admis / nombre de candidats
 - dont nombre candidats inscrits / nombre de candidats

En ce qui concerne la qualité du dispositif de soutien des doctorants, il s'agit d'apprécier, par promotion, l'évolution du:

- Nombre de candidats « hors bassin naturel de recrutement »
- Nombre de candidats inscrits en 1^{ère} année ayant fait appel au dispositif de soutien
- Nombre d'abandon de doctorants/doctorants au cours de la 1^{ère} année

En ce qui concerne la qualité du dispositif d'accompagnement des doctorants, il s'agit d'apprécier, par année civile, l'évolution du :

- Nombre de doctorants inscrits en 2^{ème} année
- Nombre d'abandons au cours de la 2^{ème} année

- Nombre de doctorants inscrits en 3^{ème} année
- Nombre d'abandons au cours de la 3^{ème} année

- Nombre doctorants autorisés à ré-inscrire au-delà de la 3^{ème} année
- Nombre d'abandons au-delà de la 3^{ème} année

En ce qui concerne la qualité du dispositif d'insertion professionnelle, il s'agit d'apprécier, par promotion, l'évolution du :

- Nombre de docteurs ayant trouvé un emploi, dans les 12 ou 24 mois après la soutenance
 - dont nombre docteurs ayant trouvé un emploi en adéquation avec leur diplôme
- nombre de docteurs ayant déjà un emploi et ayant bénéficié d'une promotion de carrière après leur diplôme




Axe E : pilotage de la formation doctorale

Le pilotage de la formation doctorale est assuré par une équipe dont la composition tient compte du périmètre thématique de la formation, du positionnement de la formation au sein de l'institution, de l'interaction avec d'autres services de l'institution dont les entités de recherche.

La structure de pilotage intègre les partenaires universitaires du programme de formation doctorale et comprend également des intervenants extérieurs. Ces derniers sont choisis pour leur niveau de compétence et de responsabilité dans l'environnement socio-économique répondant aux finalités et aux exigences de la spécialité de la formation doctorale. Il convient également de préciser les ressources humaines et matérielles mises à la disposition, par l'institution porteuse du projet de formation doctorale, du service du pilotage de la formation.

Les compétences des membres du comité de pilotage ainsi que son fonctionnement sont clairement définis. La mise en place de partenariats internationaux implique des règles spécifiques de fonctionnement relatives au dispositif de suivi et d'évaluation en collaboration avec les partenaires, comme le recrutement des doctorants et les droits d'inscription, les modalités pédagogiques utilisées en tenant compte du contexte socio-culturel spécifique.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Pilotage, démarche-qualité, acteurs, veille stratégique, veille scientifique  et technique , politiques et plans de communication (interne, externe), lisibilité, visibilité, attractivité , allocation des moyens.



Voir glossaire

Référentiels (documents) de pilotage




- Textes législatifs et réglementaires
- Plan développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Plan de développement des ressources humaines
- Plan de communication interne et externe
- Liste des indicateurs de pilotage
- Liste de diffusion doctorants / enseignants / personnel administratif

Composantes de l'axe

Composante E.1 : pilotage de la formation et démarche-qualité

E.1.1 Dans quelle mesure l'**organisation** et le **fonctionnement** de la formation doctorale sont-ils en **adéquation** avec les objectifs fixés ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le comité de pilotage assure-t-il la **représentation des acteurs** de la formation doctorale, des membres extérieurs, des entités de recherche et des doctorants ?
- Dans quelle mesure les **modalités de fonctionnement** de ce comité (prérogatives, réunions, compte-rendu...) assurent-elles un **pilotage efficace** ?
- Dans quelle mesure les **dialogues institutionnel**  **social**  et **de gestion**  au service d'une stratégie partagée sont-ils définis comme un instrument du pilotage ?



Voir glossaire

E.1.2 Dans quelle mesure le pilotage permet-il une **circulation** efficace, à l'intérieur de l'institution, des **informations** sur la mise en œuvre effective des activités développées dans le cadre de la formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution développe-t-elle une **politique de communication interne** sur la formation doctorale ?
- Dans quelle mesure les **outils de communication** de l'institution sont-ils mis à disposition de la formation doctorale ?
- Dans quelle mesure les **impacts** du plan de communication sont-ils évalués ?

E.1.3 Dans quelle mesure le pilotage permet-il de **juger** de la réalisation des objectifs ciblés et mesurables et d'**améliorer** le programme ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **réalisation des objectifs** ciblés et mesurables est-elle soumise à la **démarche-qualité** ?
- Dans quelle mesure la démarche-qualité a-t-elle permis d'identifier les **points forts** et les **points faibles** des activités réalisées sur une période prédéfinie ?
- Dans quelle mesure la démarche-qualité a-t-elle une incidence sur l'**amélioration de la formation doctorale** ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁴ : de 1 à 5	Justification de la note
E.1.1		
E.1.2		
E.1.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

14. 1 - Très faible ; 2 - Faible ; 3 - Moyenne ; 4 - Bonne ; 5 - Très bonne

Composante E.2 : pilotage de la formation et veille

E.2.1 Dans quelle mesure le **dispositif de veille stratégique** prend-il en compte l'environnement académique et socio-économique local, national, régional, international ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la veille stratégique prend-elle en compte les **enjeux** nationaux, régionaux et internationaux ?
- Dans quelle mesure ce dispositif de veille est-il **efficace** dans le cadre du pilotage ?
- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il un **impact** sur les objectifs définis dans le cadre de la formation doctorale ?

E.2.2 Dans quelle mesure le pilotage de la formation s'appuie-t-il sur un **dispositif de veille scientifique et technique** dans les **principaux champs disciplinaires** jugés prioritaires ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure ce dispositif de veille est-il **mis en place** par la formation doctorale ?
- Dans quelle mesure ce dispositif de veille est-il **efficace** dans le cadre du pilotage ?
- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il un **impact** sur les objectifs définis dans le cadre de la formation doctorale ?

E.2.3 Dans quelle mesure les **résultats** des dispositifs de veille sont-ils pris en compte par l'institution ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les résultats de cette veille contribuent-ils à redéfinir les objectifs de la **politique doctorale de l'institution** ?
- Dans quelle mesure les résultats de cette veille contribuent-ils à redéfinir les objectifs de la **politique de recherche de l'institution** ?
- Dans quelle mesure l'institution tient-elle compte des résultats de cette veille pour l'**allocation des moyens** à la formation doctorale ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁵ : de 1 à 5	Justification de la note
E.2.1		
E.2.2		
E.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

15. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Composante E.3 : plan de communication externe

E.3.1 Dans quelle mesure la formation doctorale fait-elle l'objet d'un **plan de communication** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la formation doctorale peut-elle s'appuyer sur un **plan de communication** ?
- Dans quelle mesure le plan de communication choisit-il ses **soutiens de communication** en fonction des publics cibles ?
- Dans quelle mesure les **impacts** du plan de communication sont-ils évalués ?

E.3.2 Dans quelle mesure le **plan de communication** tient-il compte des **principales étapes rythmant annuellement la formation** (recrutement, rentrée universitaire, manifestations de la formation et/ou de l'institution, programmes de mobilités, soutenances de thèse, remise des diplômes, etc.) ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le plan de communication est-il **défini** par le **comité de pilotage** ?
- Dans quelle mesure le plan de communication bénéficie-t-il de l'**appui de l'institution** ?
- Dans quelle mesure la **politique de communication externe** de l'institution valorise-t-elle le plan de communication de la formation ?

E.3.3 Dans quelle mesure le plan de communication sur la formation a-t-il démontré son efficacité au service d'une plus grande **lisibilité, visibilité et attractivité** de la formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la communication assure-t-elle la **lisibilité** de la formation ?
- Dans quelle mesure la communication assure-t-elle la **visibilité** de la formation ?
- Dans quelle mesure la communication assure-t-elle l'**attractivité** de la formation ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁶ : de 1 à 5	Justification de la note
E.3.1		
E.3.2		
E.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

16. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Indicateurs

- Nombre de réunions/an du comité de pilotage
dont nombre de réunions organisées en présence des plus hautes instances de l'institution
- Nombre de personnels académiques de l'institution assurant le pilotage
- Nombre de personnels académiques du réseau des partenaires associés au pilotage
- Nombre de représentants de l'environnement institutionnel et socio-économique associés au pilotage
- Nombre de représentants des doctorants associés au pilotage
- Nombre de personnels administratifs mis au service du pilotage
- Nombre de lettres d'information interne diffusées
- Nombre de consultations de l'intranet et sur quels sujets/rubriques
- Nombre de réunions d'information organisées sur la formation doctorale
- Nombre de personnes ayant assisté aux réunions d'information sur la formation doctorale

Axe F : ressources au service de la formation doctorale

L'élaboration du budget prévisionnel de la formation doctorale vise à planifier et matérialiser des recettes et des dépenses en vue des financements des actions à mener dans le cadre du projet, et ceci en tenant compte des coûts supplémentaires liés à la dimension internationale de la formation. L'élaboration de ce budget prévoit que l'institution est en mesure d'assurer l'équilibre et l'autonomie financières de la formation dans un délai de deux à trois ans.

Cette autonomie passe par la mobilisation de ressources internes de l'institution dans la mesure de ses moyens, externes venant des partenaires institutionnels et socio-économiques et provenant des droits d'inscription de la formation.

La mise en place de cette formation doit s'accompagner d'une politique des ressources humaines en direction des enseignants-chercheurs, des chercheurs et du personnel administratif de l'institution. En vue de consolider et d'assurer l'appropriation du programme de formation, il appartient à l'institution d'établir un plan de formation de ses entités de recherche intégrant les phases d'ouverture, de consolidation puis d'appropriation de la formation doctorale.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Moyens matériels, ressources scientifiques, ressources financières, effectifs des doctorants, viabilité, pérennité, droit d'inscription, bassin de recrutement, masse salariale, frais de fonctionnement, investissement, gestion des ressources humaines.

Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Guide de la démarche-qualité
- Rapports de restitution des résultats de la démarche-qualité
- Rapports d'exécution et de gestion financière
- Liste des indicateurs de qualité

Composantes de l'axe

Composante F.1 : allocation des moyens matériels et financiers

F.1.1 Dans quelle mesure les **moyens matériels** (locaux, équipements des laboratoires) mis à disposition de la formation répondent-ils aux exigences de la formation ?

A titre d'illustration :

- *Dans quelle mesure des moyens matériels sont-ils **affectés** à la formation et **adaptés** à ses objectifs ?*

- Dans quelle mesure le **renouvellement** de ces moyens matériels est-il pris en compte dans le cadre du renforcement programmé de la formation ?
- Dans quelle mesure les doctorants et les membres des entités de recherche peuvent-ils accéder à des **moyens matériels spécifiques extérieurs** à l'institution ?

F.1.2 Dans quelle mesure les **ressources scientifiques** (documents, documents en ligne et accès à la documentation) répondent-elles aux objectifs de la formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure des ressources scientifiques sont-elles **affectées** à la formation et **adaptées** à ses objectifs ?
- Dans quelle mesure la **mise à jour documentaire et la mise à niveau technologique** de ces ressources scientifiques sont-elles prises en compte dans le cadre du renforcement programmé de la formation ?
- Dans quelle mesure les doctorants et les membres des entités de recherche peuvent-ils accéder à des **ressources scientifiques spécifiques extérieures** à l'institution ?

F.1.3 Dans quelle mesure la formation s'appuie-t-elle sur une **approche budgétaire maîtrisée** et une politique de **diversification des ressources financières** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les orientations **du plan de développement** font-elles l'objet d'une **approche budgétaire maîtrisée** : masse salariale, frais de fonctionnement, investissement ?
- Dans quelle mesure les **arbitrages budgétaires** de l'institution reposent-ils sur un processus décisionnel formalisé et transparent au service des choix stratégiques ?
- Dans quelle mesure la formation a-t-elle défini une politique de **diversification de ses ressources financières** en relation avec ses environnements institutionnel et socio-économique ?



Voir glossaire

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁷ : de 1 à 5	Justification de la note
F.1.1		
F.1.2		
F.1.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

17. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Composante F.2 : effectifs des doctorants

F.2.1 Dans quelle mesure l'**évolution des effectifs** des doctorants a-t-elle une incidence sur la **viabilité** et sur la **pérennité** de la formation ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'**ouverture** de la formation est-elle conditionnée par un **seuil d'effectifs** ?
- Dans quelle mesure le **maintien** de la formation est-il conditionné par un **seuil d'effectifs** ?
- Dans quelle mesure la politique de recrutement prend-elle en compte l'**analyse de la diversité** des profils des doctorants (nationalité, genre, reprise d'études, etc.) ?

F.2.2 Dans quelle mesure le montant des **droits d'inscription annuels** est-il susceptible d'évoluer dans les prochaines années ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la fixation annuelle du montant de droits d'inscription assure-t-elle la **viabilité** de la formation ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage est-il associé à la **fixation** et à la **révision** du montant des droits d'inscription ?
- Dans quelle mesure une politique de **réduction ou d'exemption** des droits d'inscription est-elle définie et en fonction de quels critères ?

F.2.3 Dans quelle mesure la **politique de recrutement** s'accompagne-t-elle de l'identification de **nouveaux bassins de recrutement** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure des **enquêtes** pour mesurer le potentiel de recrutement ont-elles été menées ?
- Dans quelle mesure ces enquêtes permettent-elles d'identifier de **nouveaux bassins de recrutement** ?
- Dans quelle mesure la **stratégie de recrutement** s'appuie-t-elle sur les résultats de ces enquêtes ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁸ : de 1 à 5	Justification de la note
F.2.1		
F.2.2		
F.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante F.3 : gestion et renforcement des ressources humaines

F.3.1 Dans quelle mesure la formation s'appuie-t-elle sur l'**évaluation de l'existant et des besoins** pour atteindre ses objectifs pour la gestion de ses ressources humaines ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il analysé ses **besoins en ressources humaines** pour atteindre ses objectifs ?
- Dans quelle mesure la politique de **définition des postes et de recrutement** tient-elle compte de cette analyse des besoins ?
- Dans quelle mesure la politique de gestion des ressources humaines intègre-t-elle une **diversification des compétences** et un **élargissement du recrutement** en fonction du développement de la formation ?

F.3.2 Dans quelle mesure le **renforcement des ressources humaines** s'appuie-t-il sur une politique de formation des **différentes catégories de personnel** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la politique de formation des personnels assure-t-elle le **renforcement des capacités et des compétences** ?
- Dans quelle mesure la politique de formation des personnels intègre-t-elle l'**appropriation de la démarche-qualité** ?
- Dans quelle mesure la politique de formation des personnels prévoit-elle une **expertise transférable** en matière de **pilotage de projets** ?

F.3.3 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une **politique de développement professionnel**  et de **gestion de carrière**  des différentes catégories de personnel ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **gestion des personnels** tient-elle compte du développement des **capacités et des compétences acquises** ?
- Dans quelle mesure le **développement professionnel** et la **gestion de carrière** sont-ils au service des orientations stratégiques définies pour la formation ?
- Dans quelle mesure l'**institution prend-elle en compte** les besoins de la formation dans sa politique de gestion des ressources humaines ?

18. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁹ : de 1 à 5	Justification de la note
F.3.1		
F.3.2		
F.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Indicateurs

Ressources humaines consacrées à la formation

- Nombre de doctorants / nombre de directeurs de thèse
- Nombre de directeurs de thèse mobilisés
- Ratio personnels recrutés/personnels dont le recrutement est programmé
- Nombre de formations proposées annuellement aux personnels
- Nombre d'enquêtes sur le recrutement
- Nombre de doctorants / nombre de personnels administratifs et de soutien

Ressources matérielles consacrées à la formation

- Nombre de m² dédié à la formation (superficie des salles de cours, des laboratoires, des espaces d'études, des bibliothèques)

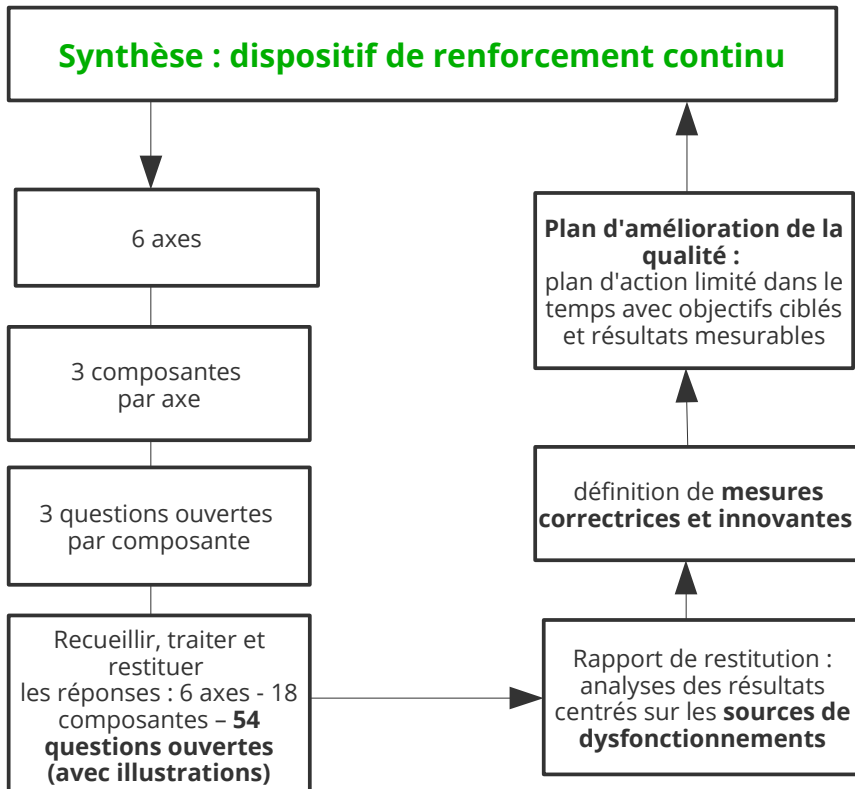
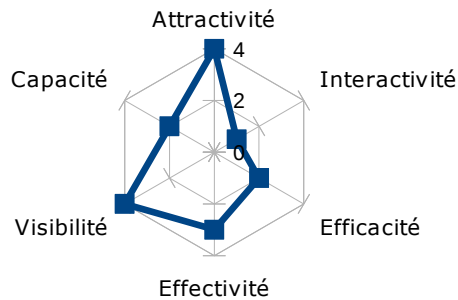
Ressources financières consacrées à la formation

- Budget masse salariale
- Budget de fonctionnement de la formation
dont budget dédié au plan de communication
- Budget d'investissement
dont sources de financement extérieur
- Part des droits d'inscription par rapport aux frais de fonctionnement

19. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Dispositif d'accompagnement

A partir des résultats enregistrés aux questions posées par axe et composante, l'analyse des résultats de la démarche s'appuie sur des **indicateurs de qualité** : attractivité / visibilité / efficacité / effectivité / capacité / interactivité.



Interactivité

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic, l'interactivité tend à évaluer dans quelle mesure l'institution entretient des rapports efficaces avec son environnement socio-économique, notamment en favorisant les partenariats les plus opérationnels, en veillant à l'adaptation des formations aux attentes du marché de l'emploi, en organisant le transfert des résultats de la recherche vers les milieux scientifiques et socio-économiques.

B.1.1	B.1.2	B.1.3
B.2.1	B.2.2	B.2.3
A.3.1	A.3.2	A.3.3

B.1.1 Dans quelle mesure la formation doctorale de l'institution tient-elle compte de l'offre déjà existante au niveau local, national et, le cas échéant, régional (ASEAN...)?

B.1.2 Dans quelle mesure cette nouvelle formation doctorale s'insère-t-elle dans l'offre existante de formation doctorale de l'institution ?

B.1.3 Dans quelle mesure les entités de recherche de l'institution assurent-elles la formation doctorale ?

B.2.1 Dans quelle mesure la formation doctorale répond-elle aux besoins du marché du travail et aux besoins en matière de recherche des pays de la région ?

B.2.2 Dans quelle mesure l'insertion professionnelle des doctorants constitue-t-elle une priorité de la formation doctorale ?

B.2.3 Dans quelle mesure un dispositif d'analyse de l'évolution des besoins du marché du travail et des besoins en matière de recherche des pays de la région a-t-il été utilisé pour la définition et l'adaptation du programme de formation doctorale ?

A.3.1 Dans quelle mesure la politique partenariale est-elle mise au service du plan de développement de l'institution et de son offre de formation inter-universitaire ?

A.3.2 Dans quelle mesure le pilotage de la politique partenariale retenue s'appuie-t-il sur des projets avec des objectifs ciblés et mesurables ?

A.3.3 Dans quelle mesure la contribution des partenaires à la formation doctorale inter-universitaire est-elle clairement identifiée ?

Attractivité

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic d'une offre de formation doctorale, l'attractivité peut être définie comme l'aptitude de l'institution universitaire et de sa structure en charge de l'offre de formation doctorale à faire reconnaître la qualité de ses activités de formation doctorale (pour ce qui est de la mobilisation des partenaires, de la gestion des ressources humaines, des moyens et des performances en matières de formation pour et à la recherche, de l'organisation des enseignements...) par la communauté académique ou non académique afin de devenir un pôle d'attraction dans son domaine.

C.1.1	C.1.2	C.1.3
C.2.1	C.2.2	C.2.3
D.1.1	D.1.2	D.1.3

C.1.1 Dans quelle mesure le programme de formation des doctorants a-t-il été construit au service de l'apprentissage de la recherche et du suivi de la progression ?

C.1.2 Dans quelle mesure le programme de formation doctorale permet-il d'acquérir des compétences additionnelles, transversales, pré-professionnelles ?

C.1.3 Dans quelle mesure l'intégration des outils numériques est-elle prévue dans la formation doctorale ?

C.2.1 Dans quelle mesure la formation doctorale crée-t-elle les conditions d'un encadrement scientifique personnalisé de qualité jusqu'à la soutenance de thèse ?

C.2.2 Dans quelle mesure l'encadrement doctoral peut-il s'appuyer sur les ressources humaines qualifiées francophones ?

C.2.3 Dans quelle mesure les thèses en co-direction ou en co-tutelle, les thèses en entreprise sont-elles prises en compte ?

D.1.1 Dans quelle mesure les critères de sélection sont-ils en adéquation avec les objectifs de la formation ?

D.1.2 Dans quelle mesure la politique de recrutement s'appuie-t-elle sur une politique d'accueil et de soutien des différents publics doctorants (nationalité, genre, reprise d'études..) ?

D.1.3 Dans quelle mesure la politique de recrutement garantit-elle la qualité de l'encadrement ?

Capacité

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic, la capacité de l'offre de formation doctorale dépend de l'adaptation des moyens dont elle dispose pour assurer ses activités. Cette capacité doit être appréciée sur le plan financier (financement des activités qu'elle développe), humain (importance et qualité du personnel), matériel (moyens mis à la disposition) et des rapports avec tous ceux qui, à l'extérieur, peuvent intervenir dans ses activités (partenaires extérieurs, politique de communication...). L'évaluation de la capacité de l'offre de formation doctorale doit se faire de façon réaliste, non dans l'absolu, mais par comparaison avec ses programmes.

E.1.1	E.1.2	E.1.3
F.1.1	F.1.2	F.1.3
F.3.1	F.3.2	F.3.3

E.1.1 Dans quelle mesure l'organisation et le fonctionnement de la formation doctorale sont-ils en adéquation avec les objectifs fixés ?

E.1.2 Dans quelle mesure le pilotage permet-il une circulation efficace, à l'intérieur de l'institution, des informations sur la mise en œuvre effective des activités développées dans le cadre de la formation ?

E.1.3 Dans quelle mesure le pilotage permet-il de juger de la réalisation des objectifs ciblés et mesurables et d'améliorer le programme ?

F.1.1 Dans quelle mesure les moyens matériels (locaux, équipements des laboratoires) mis à disposition de la formation répondent-ils aux exigences de la formation ?

F.1.2 Dans quelle mesure les ressources scientifiques (documents, documents en ligne et accès à la documentation) répondent-elles aux objectifs de la formation ?

F.1.3 Dans quelle mesure la formation s'appuie-t-elle sur une politique de diversification des ressources financières ?

F.3.1 Dans quelle mesure la formation s'appuie-t-elle sur l'évaluation de l'existant et des besoins pour atteindre ses objectifs pour la gestion de ses ressources humaines ?

F.3.2 Dans quelle mesure le renforcement des ressources humaines s'appuie-t-il sur une politique de formation des différentes catégories de personnel ?

F.3.3 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une politique de développement professionnel et de gestion de carrière des différentes catégories de personnel?

Efficacité

La mesure de l'efficacité tend à évaluer les conditions de réalisation des activités de formation doctorale, la mobilisation des divers intervenants, la qualité de la méthodologie, le respect des délais, la bonne utilisation des protocoles... Ce diagnostic doit déboucher sur l'élimination des causes de dysfonctionnements qui ont pu apparaître dans le cadre des activités de formation doctorale.

D.2.1	D.2.2	D.2.3
D.3.1	D.3.2	D.3.3
C.3.1	C.3.2	C.3.3

D.2.1 Dans quelle mesure les acquis attendus répondent-ils aux objectifs de la formation doctorale ?

D.2.2 Dans quelle mesure la formation prévoit-elle une évaluation des acquis ?

D.2.3 Dans quelle mesure l'organisation de ces formations précise-t-elle les modalités de validation des acquis tout au long de la thèse ?

D.3.1 Dans quelle mesure la formation doctorale met-elle en œuvre un dispositif de préparation à l'insertion professionnelle des doctorants ?

D.3.2 Dans quelle mesure ce dispositif favorise-t-il l'insertion professionnelle des docteurs ?

D.3.3 Dans quelle mesure des enquêtes sur l'évolution des carrières des docteurs sont-elles menées ?

C.3.1 Dans quelle mesure le programme doctoral organise-t-il l'intégration des doctorants au sein de la communauté scientifique locale ?

C.3.2 Dans quelle mesure le programme doctoral prévoit-il des mobilités des doctorants au profit de leur recherche ?

C.3.3 Dans quelle mesure le programme doctoral prévoit-il une politique de publication scientifique ?

Visibilité

La visibilité est à la fois une obligation pour les institutions et un droit pour les acteurs (personnel, partenaires, candidats étudiants et étudiants, Alumni). La visibilité se distingue de l'information par le souci de ne dissimuler aucun aspect qui puisse intéresser ces acteurs. Elle se distingue de la publicité dans la mesure où la sincérité fait figure d'exigence dont le non-respect même limité compromettrait la crédibilité de tout le message.

A.2.1	A.2.2	A.2.3
B.3.1	B.3.2	B.3.3
E.3.1	E.3.2	E.3.3

A.2.1 Dans quelle mesure l'offre de formation doctorale s'insère-t-elle dans l'offre globale de formation définie dans le plan de développement de l'institution ?

A.2.2 Dans quelle mesure l'offre de formation de l'institution est-elle lisible et cohérente via le système d'information (niveaux de formation, champs disciplinaires, etc.) ?

A.2.3 Dans quelle mesure le plan de communication externe de l'institution est-il adapté aux objectifs du plan de développement ?

B.3.1 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une politique des langues d'enseignement, de recherche et de communication scientifique ?

B.3.2 Dans quelle mesure l'institution se dote-t-elle des moyens répondant à cette politique ?

B.3.3 Dans quelle mesure la politique des langues contribue-t-elle à l'attractivité de la formation doctorale ?

E.3.1 Dans quelle mesure la formation doctorale fait-elle l'objet d'un plan de communication ?

E.3.2 Dans quelle mesure le plan de communication tient-il compte des principales étapes rythmant annuellement la formation (recrutement, rentrée universitaire, manifestations de la formation et/ou de l'institution, programmes de mobilités, soutenances de thèse, remise des diplômes, etc.) ?

E.3.3 Dans quelle mesure le plan de communication sur la formation a-t-il démontré son efficacité au service d'une plus grande lisibilité, visibilité et attractivité de la formation ?

Viabilité

La viabilité d'une formation ne dépend pas seulement de son équilibre financier mais également d'un certain nombre de variables : nombre de candidats, disponibilité de l'équipe pédagogique et administrative, moyens techniques nécessaires...

A.1.1	A.1.2	A.1.3
E.2.1	E.2.2	E.3.3
F.2.1	F.2.2	F.2.3

A.1.1 Dans quelle mesure le plan de développement de l'institution traduit-il une vision d'avenir au service des défis qu'elle doit relever dans un environnement en mutation ?

A.1.2 Dans quelle mesure le plan de développement permet-il à l'institution de définir des objectifs ciblés et mesurables, à court, moyen et long terme, en relation avec son offre de formation doctorale inter-universitaire ?

A.1.3 Dans quelle mesure la mise en place des choix stratégiques définis dans le plan de développement prévoit-elle un pilotage de son offre de formation doctorale inter-universitaire ?

E.2.1 Dans quelle mesure le dispositif de veille stratégique prend-il en compte l'environnement académique et socio-économique local, national, régional, international ?

E.2.2 Dans quelle mesure le pilotage de la formation s'appuie-t-il sur un dispositif de veille scientifique et technique dans les principaux champs disciplinaires jugés prioritaires ?

E.2.3 Dans quelle mesure les résultats des dispositifs de veille sont-ils pris en compte par l'institution ?

F.2.1 Dans quelle mesure l'évolution des effectifs des doctorants a-t-elle une incidence sur la viabilité et sur la pérennité de la formation ?

F.2.2 Dans quelle mesure le montant des droits d'inscription annuels est-il susceptible d'évoluer dans les prochaines années ?

F.2.3 Dans quelle mesure la politique de recrutement s'accompagne-t-elle de l'identification de nouveaux bassins de recrutement ?

Plans d'amélioration de la qualité des activités de formation doctorale et du dispositif de pilotage

L'**auto-diagnostic** des activités de formation doctorale développées lors de la phase précédente a permis d'identifier des sources de **dysfonctionnements** au sein de l'institution et de sa structure en charge de la formation doctorale. La présente phase doit lui permettre de définir et mettre en place des **mesures correctrices et innovantes** dans le cadre d'un ou de plusieurs **plans d'amélioration** des activités de formation doctorale qu'elle développe. Ces plans comprennent des recommandations jugées prioritaires par l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale : renforcement des acquis, mais aussi mesures, actions ou outils envisagés pour éliminer les sources de dysfonctionnements constatés en vue de les éliminer dans le cadre du pilotage d'une activité.

La définition et la mise en place des plans d'amélioration de la qualité des activités et du dispositif de pilotage obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 22. Dans quelle mesure les **actions jugées prioritaires** à mettre en œuvre sont-elles **définies** d'une manière pertinente en tenant compte des ressources mobilisables existantes dans l'institution ?
- Question 23. Dans quelle mesure la mise en place des **mesures correctrices et innovantes** du plan d'amélioration de la qualité des activités de formation doctorale développées par l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale a-t-elle fourni un indice sur l'évolution de leurs plans d'action opérationnels et des activités qui y sont définies et mises en œuvre ?

Définition des actions à mettre en œuvre en priorité

L'institution et sa structure en charge de la formation doctorale disposent d'une liste des mesures correctrices et innovantes à mettre en œuvre dans leur plan d'amélioration. Il lui appartient de hiérarchiser, par ordre de priorité, ces mesures à mettre en place, et de donc de définir une stratégie centrée sur quelques priorités ciblées :

- initier leur plan d'amélioration par les mesures correctrices et innovantes les plus faciles à mettre en place et susceptibles de donner des résultats immédiatement perceptibles par le personnel. Cette stratégie privilégie une adhésion rapide du

- personnel à la démarche-qualité et à l'efficacité de son pilotage.
- initier leur plan d'amélioration par des mesures correctrices et innovantes qui visent à réduire les coûts liés aux dysfonctionnements : compte tenu du contexte financier, et de la nécessaire réduction des frais de fonctionnement, des économies immédiates peuvent conditionner cette stratégie par l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale dans une logique de performance.

Mise en place des mesures correctrices et innovantes

Après avoir hiérarchisé les mesures correctrices et innovantes à prendre dans son plan d'amélioration, l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale définissent les conditions de leurs mises en œuvre. Il convient de déterminer, pour chacune des mesures correctrices et innovantes, les rubriques suivantes :



- les objectifs ciblés et les résultats attendus et mesurables ;
- les mesures ou actions à mettre en place en vue d'atteindre ces objectifs ;
- les ressources nécessaires pour y parvenir ;
- le dispositif de suivi des indicateurs de qualité ;
- l'échéancier en vue d'atteindre ces objectifs ;
- l'identification des obstacles (faisabilité) et donc la définition des mesures préventives ;
- etc.

En fonction de la nature de la mesure correctrice et innovante à mettre en place, il appartient à l'institution de désigner un responsable qui s'assure de sa mise en œuvre dans les délais préalablement définis. Il est également important de diffuser l'information auprès du personnel de l'institution.

Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité

Le **dispositif de suivi et d'accompagnement** de la démarche-qualité vise à mesurer l'**effectivité**, l'**efficacité** et l'**efficience** de son pilotage. Il doit permettre la mise en place de nouvelles mesures correctrices et innovantes.

La réalisation de ces évaluations et la diffusion de ces résultats auprès du personnel de l'institution concerné par cette démarche doivent lui permettre un suivi des résultats du pilotage de la démarche-qualité, et le motiver pour une plus grande implication dans la mise en œuvre des futurs plans d'amélioration.

La définition et la mise en place du dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 24. Dans quelle mesure le **dispositif de suivi et d'accompagnement** du pilotage de la démarche-qualité est-il **adapté** avec les objectifs ciblés, les ressources adéquates et les résultats attendus de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale de l'institution ?
- Question 25. Dans quelle mesure **le dispositif de suivi et d'accompagnement** du pilotage de la démarche-qualité permet-il d'**éliminer** des **sources de dysfonctionnements** ?

Évaluation du dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage

L'**évaluation du dispositif de suivi et d'accompagnement** du pilotage est placée sous la responsabilité du comité de pilotage de la démarche-qualité qui en assure sa mise en œuvre. L'institution peut privilégier la mise en place d'évaluations courtes et fréquentes lors de la phase de démarrage du pilotage de la démarche-qualité. Les résultats des évaluations, analysés dans des rapports de restitution et communiqués au personnel, font l'objet de plans d'amélioration à intégrer dans le plan d'amélioration de la qualité des activités de formation doctorale.

Ces évaluations sont une opportunité, pour le personnel en charge du suivi des indicateurs de qualité, de les actualiser : il est en effet nécessaire que chaque indicateur intégré au tableau de bord permette de juger de l'efficacité d'une mesure correctrice et innovante sur une activité de formation doctorale en fonction des résultats à atteindre.

Suivi des évaluations

Après chaque mesure correctrice et innovante ou groupe de mesures correctrices et innovantes définies et mises en place dans le cadre du renforcement du pilotage de la démarche-qualité, l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale procèdent à un suivi qui implique le personnel concerné dans une logique participative. Les résultats de chaque suivi donnent lieu à un rapport de restitution analysé par le comité de pilotage. Cette réunion permet de valider de nouvelles mesures correctrices et innovantes sur un aspect précis des activités développées par l'institution.

C'est au travers des évaluations régulières que l'institution et sa structure en charge de la formation doctorale renforcent la démarche-qualité et le pilotage sur lequel elle s'appuie, compte tenu de l'évolution des priorités de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale. Outre la capitalisation des expériences en matière de pilotage de la démarche-qualité, ces évaluations sont une opportunité d'analyser les résultats de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale et de réviser certains objectifs préalablement ciblés et résultats attendus et mesurables.

Glossaire

Accompagnement du projet

Chaque projet doit faire l'objet d'un accompagnement programmé, depuis sa phase préparatoire jusqu'à sa finalisation, de façon à repérer les retards éventuels et les dérapages par rapport au plan initial, donc pour prendre les mesures de redressement qui s'imposent.

Alumni

Ce terme est utilisé, sous l'influence de la culture anglo-saxonne, dans le sens d'anciens élèves et c'est également sous l'influence anglo-saxonne que les institutions vouées à l'enseignement supérieur ont tendance à s'appuyer sur le réseau de leurs anciens élèves pour obtenir des financements et des appuis.

Approche budgétaire

L'approche budgétaire suppose, dans le cadre de la démarche-qualité qui influence l'établissement du plan stratégique de l'institution, de prendre en compte avec précision les éléments financiers liés à chaque action de projet de recherche doctorale : les dépenses et les recettes prévisibles et l'équilibre que l'on est en droit d'atteindre. Sauf à s'exposer à des déficits insupportables ou à des tarifications excessives, l'évaluation financière doit être réaliste.

Approche par projet

Utilisé dans ce document comme un élément d'appui à la programmation quadriennale de la Direction régionale Asie-Pacifique de l'AUF, l'approche par projet implique que les projets inter-universitaires de formation doctorale ne se bornent pas à une forme de partenariat limité à quelques objectifs généraux. Il s'agit de privilégier une coopération appliquée à des actions précises.

Architecture

Appliqué dans ce document au plan de développement de l'institution, le terme d'architecture désigne l'organisation générale tant de l'institution elle-même que de chacune de ses activités, étant entendu que la présentation de cette organisation ne peut se borner à une simple description mais doit en dégager les caractéristiques spécifiques et la logique interne.

Attractivité

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic d'une offre de formation doctorale, l'attractivité peut être définie comme l'aptitude de l'institution universitaire et de sa structure en charge de l'offre de formation doctorale à faire reconnaître

la qualité de ses activités de formation doctorale (pour ce qui est de la mobilisation des partenaires, de la gestion des ressources humaines, des moyens et des performances en matières de formation pour et à la recherche, de l'organisation des enseignements...) par la communauté académique ou non académique afin de devenir un pôle d'attraction dans son domaine.

Auto-diagnostic

L'auto-diagnostic auquel doit se livrer le responsable d'une formation doctorale, à un niveau plus élevé, celui qui dirige une structure en charge de l'offre de formation doctorale ou l'institution, tend à permettre de repérer les dysfonctionnements existant et de les éliminer avant qu'ils n'aient compromis l'ensemble de l'opération. Il s'agit d'identifier les points forts et les points faibles. L'auto-diagnostic tend à préciser les problèmes en les hiérarchisant et avant qu'ils ne prennent des proportions telles qu'ils soient insurmontables. La participation de l'ensemble des acteurs associés à l'offre de formation doctorale, y compris par le biais de questionnaire, doit permettre d'une part d'avoir une vue complète et réaliste de la situation, d'autre part de faire en sorte que chacun s'approprie les conclusions dégagées et adhère aux mesures correctrices et innovantes à adopter dans le cadre d'un plan d'amélioration.

Capacité

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic, la capacité de l'offre de formation doctorale dépend de l'adaptation des moyens dont elle dispose pour assurer ses activités. Cette capacité doit être appréciée sur le plan financier (financement des activités qu'elle développe), humain (importance et qualité du personnel), matériel (moyens mis à la disposition) et des rapports avec tous ceux qui, à l'extérieur, peuvent intervenir dans ses activités (partenaires extérieurs, politique de communication...). L'évaluation de la capacité de l'offre de formation doctorale doit se faire de façon réaliste, non dans l'absolu, mais par comparaison avec ses programmes.

Co-direction ou co-tutelle (thèse en)

La co-direction et la co-tutelle conduisent toutes deux à donner au thésard deux (ou plus parfois) directeurs de thèse. Dans le cadre de la co-direction, le thésard soutiendra sa thèse dans l'Université où il s'est inscrit et obtiendra le titre de docteur de cette dernière. Dans le cadre de la co-tutelle, subordonnée à la signature d'une convention entre les deux (ou plus) universités partenaires, le thésard soutiendra sa thèse dans l'une de ces universités et obtiendra le titre de docteur de chacune de ces Universités partenaires.

Comité de pilotage

Le comité de pilotage fonctionne dans le cadre de chaque structure en charge de la formation doctorale. Sa composition (chef de projet, personnels représentatifs des membres de l'entité, représentants des partenaires extérieurs à la structure...) doit garantir la diversité des points de vue et l'indépendance des participants. Les modalités de fonctionnement (périodicité des réunions, collaboration avec l'institution et les partenaires extérieurs...) doivent assurer l'efficacité de son intervention.

Communication interne

La communication interne s'appuie sur divers supports (réunions d'information, magazine institutionnel, intranet, appel aux structures officielles, syndicales et associatives de l'institution...) pour développer une information orientée vers la connaissance par l'ensemble des personnels et des étudiants de l'institution, des objectifs poursuivis par cette dernière, des voies et moyens à mobiliser et des attentes à l'égard de chacun.

Démarche-qualité

Une démarche-qualité est un processus mis en œuvre par l'institution pour maîtriser et assurer la qualité de ses activités afin d'améliorer sa performance et sa reconnaissance. Cette démarche trouve dans le plan de développement et dans les plans d'action opérationnels un instrument adapté en fixant les objectifs poursuivis, les ressources mobilisables et les résultats attendus.

Dialogue de gestion

Le dialogue de gestion vise le fait que la gestion des institutions et de sa structure en charge de l'offre de formation doctorale fait l'objet d'une concertation avec l'ensemble des acteurs internes et externes associés aux divers programmes projetés ou engagés. Ce dialogue de gestion implique un contrôle de gestion fondé sur une comparaison des objectifs, des résultats et des moyens budgétaires dans une perspective de démarche de qualité.

Dialogue institutionnel

Le dialogue institutionnel vise le fait que la gestion des institutions et de sa structure en charge de l'offre de formation doctorale fait l'objet d'une concertation avec l'ensemble des structures de l'institution (facultés, département, entités de recherche...) participant aux divers programmes projetés ou engagés.

Dialogue social

Le dialogue social vise le fait que les partenaires socio-économiques et professionnels sont associés au pilotage des activités de formation doctorale, y compris dans la définition des orientations stratégiques.

Effectivité

La mesure de l'effectivité tend à évaluer dans quelle mesure les objectifs de l'offre de formation doctorale ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative et en respectant tous les engagements pris. Ce diagnostic doit permettre d'éliminer les blocages et les erreurs qui ont compromis la bonne réalisation des activités de formation doctorale.

Efficacité

La mesure de l'efficacité tend à évaluer les conditions de réalisation des activités de formation doctorale, la mobilisation des divers intervenants, la qualité de la méthodologie, le respect des délais, la bonne utilisation des protocoles... Ce diagnostic doit déboucher sur l'élimination des causes de dysfonctionnements qui ont pu apparaître dans le cadre des activités de formation doctorale.

Efficienc

La mesure de l'efficience tend à évaluer dans quelle mesure les moyens humains, matériels, financiers et d'infrastructure... mis à disposition de l'offre de formation doctorale ont été utilisés au mieux et s'ils pourraient permettre d'obtenir des résultats meilleurs que ceux prévus, plus rapides, plus approfondis, plus complets... Ce diagnostic doit déboucher sur des préconisations tendant à améliorer les activités de formation doctorale en fonction des moyens mobilisés.

Entité de recherche

Ce terme recouvre toutes les sortes de regroupements réalisés en vue de mener à bien les programmes de recherches et/ou d'encadrement des doctorants : groupe, unité, équipe, laboratoire, centre, institut interne... L'entité de recherche comprend à la fois les enseignants chercheurs, les chercheurs et les doctorants. La taille peut être très variable.

Entreprise (thèses en)

La thèse en entreprises porte sur un sujet qui intéresse une entreprise dans son activité ou son image et pour laquelle elle s'engage par convention à apporter une aide (local de travail, documentation, contacts, rémunération...) au thésard et, le cas échéant, à l'embaucher au terme de son travail.

Environnement (social, économique, culturel, professionnel)

L'environnement social, économique, culturel, professionnel constitue une donnée fondamentale qui permet d'apprécier les interactions d'une institution avec la société, prise dans sa dimension non académique. Ces interactions dépendent de la nature et de la finalité des activités de formation doctorale développées par l'institution. Les principaux types de faits relatifs à ces interactions sont : des productions des projets de recherche doctorale destinées à des acteurs non académiques comme des entreprises ou des collectivités territoriales (par exemple, des rapports d'étude, des brevets, des licences, des publications dans des revues professionnelles, etc.), l'engagement de l'institution dans des relations partenariales (avec des institutions culturelles, des groupes industriels, des organisations internationales, etc.), l'impact des activités de la formation doctorale sur un contexte économique et social, etc.

Évaluation formative

Une évaluation formative ne se borne pas à mesurer les connaissances et les compétences du doctorant, ni, dans une perspective sommative, à lui donner un certain nombre de renseignements sur ses lacunes par rapport au niveau d'exigences requis. Cette évaluation

formative fournit au doctorant divers conseils sur les moyens d'améliorer ses prestations.

Gestion de carrière

Ce terme qui concerne les personnels des institutions impliqués dans les actions de formation doctorale vise à programmer leurs évolutions de carrière notamment tant pour ce qui est du passage d'un poste à l'autre que des perspectives d'avancement, sans négliger les critères d'attribution éventuelle des primes. Cette programmation doit tenir compte des efforts déployés dans le cadre de la politique de développement professionnel.

Impact

Le terme d'impact revient fréquemment dans le vocabulaire de l'évaluation. Quel que soit le domaine d'application qu'on lui assigne (impact scientifique, impact socio-économique, impact culturel, etc.), on devra comprendre le mot comme désignant un effet (positif ou négatif) résultant des activités d'une entité de recherche sur tel ou tel aspect de son contexte.

Indicateur

Un indicateur est un indice fondé sur des données factuelles que l'on se donne dans le cadre d'une activité d'évaluation comparative. Dans le domaine de l'évaluation de la formation, les indicateurs sont le plus souvent pensés comme des ensembles de faits observables ayant une fonction de descripteurs appliqués à des activités de formation ou des résultats scientifiques. À ce titre, ils sont généralement utilisés pour la mesure des performances d'une structure de formation, et s'inscrivent préférentiellement dans le modèle quantitatif de l'évaluation pédagogique et scientifique, où ils forment des outils robustes et normés, corrélés à des critères conventionnels.

Indicateur de qualité

Les indicateurs de qualité tendent à mesurer la performance et la reconnaissance des activités de l'institution tant en matière de formation. Ils permettent de comparer les résultats obtenus avec les objectifs annoncés.

Innovation

Au sens large, l'innovation est un processus créatif de transformation scientifique ou technologique qui a pour effet la modification partielle d'un état préalable des connaissances ou la rupture avec cet état. Cette transformation aboutit à une conception nouvelle pouvant concerner un cadre théorique, une méthodologie, un processus, une technique, un produit, etc. L'innovation induit fréquemment un changement de comportement des individus, et se trouve associée à des valeurs liées à la performance, à l'amélioration ou à la simplification d'une activité ou d'un ensemble d'activités. Dans le domaine industriel, le terme innovation désigne plus précisément l'utilisation des transformations opérées sur un processus, une technique, ou un produit. En ce sens, l'innovation est souvent associée à la notion d'efficacité (par exemple, un avantage compétitif résultant de ce processus de transformation).

Institution

Le terme désigne une institution d'enseignement supérieur et de recherche, membre de la Confrasie auquel est rattaché le cycle d'études pensé comme une offre de formation de niveau doctoral.

Interactivité

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic, l'interactivité tend à évaluer dans quelle mesure l'institution entretient des rapports efficaces avec son environnement socio-économique, notamment en favorisant les partenariats les plus opérationnels, en veillant à l'adaptation des formations aux attentes du marché de l'emploi, en organisant le transfert des résultats de la recherche vers les milieux scientifiques et socio-économiques.

Inter-universitaire

L'adjectif *inter-universitaire* qualifie toute opération (dans ce guide : projet de formation et offre de formations doctorales) réalisée entre établissements francophones ou pas et au niveau national, régional et international.

Lettre de mission

Document utilisé dans toutes les professions où se posent des questions de responsabilité juridique et/ou morale, la lettre de mission est adressée par le supérieur hiérarchique à celui qu'il charge d'une action précise en indiquant de façon aussi claire que possible ce qu'il attend de lui. La lettre de mission ne saurait se limiter à quelques objectifs chiffrés, elle précise les conditions de déroulement de l'opération, l'esprit dans lequel les moyens notamment humains doivent être utilisés, les résultats à obtenir... Le moment venu, le destinataire de la lettre de mission devra rendre des comptes en confrontant ses résultats avec ceux qui lui étaient prescrits.

Lisibilité

Le terme lisibilité qui, dans le guide, est appliquée à la fois à l'institution* et aux formations doctorales qu'elle organise, implique que leur présentation, que ce soit dans des documents internes ou externes, pour un public restreint ou large, permette de se faire une idée claire et rapide de ses caractéristiques et de sa cohérence. Cette clarté et cette rapidité ne dépendent pas seulement des qualités, voire des artifices, de la présentation mais surtout de la simplicité et de la cohérence réelles de ces caractéristiques.

Livrables

Le livrable est constitué par le résultat d'une recherche, généralement tel qu'il a été prévu dès la définition du projet. Il s'agit habituellement d'un document mesurable, tangible ou vérifiable qui doit/peut être fourni en cours ou en fin d'opération (par exemple : un rapport, une étude, des propositions...).

Mesures correctrices et innovantes

L'auto-diagnostic ne peut être un simple constat de l'état des activités de formation doctorale avec ses points forts et ses points faibles. Il doit déboucher sur un ensemble de mesures correctrices et innovantes qui prennent en compte les difficultés rencontrées, qui améliorent les modalités de pilotage, qui modifient le cas échéant l'allocation des ressources, qui réorientent la politique partenariale... La logique interne de cet ensemble de mesures est assurée par l'adoption d'un *plan d'amélioration.

Offre de formation doctorale

L'offre de formation doctorale désigne le fait de proposer toute forme d'organisation institutionnelle de formation destinée à favoriser le déroulement du travail de thèse. Cette organisation peut prendre des formes très diverses d'apprentissage (enseignement, exercice, stage...), porter sur un très grand nombre de matières en rapport avec le travail de thèse et/ou avec l'insertion professionnelle, et déboucher ou non sur un diplôme ou une attestation.

Optimisation des ressources

Mise en relation avec la recherche de *l'efficacité, l'optimisation des ressources consiste, sans moyens supplémentaires, à pousser la recherche au-delà de ce qui était prévu.

Partenaires

Les partenaires invités à participer à des projets inter-universitaires de formation doctorale peuvent être très variés et leur apport très divers. Sous la désignation de partenaires socio-économiques et professionnels, on regroupe aussi bien les entreprises et leurs groupements que les associations, les fondations, les syndicats, les médias, les organisations non gouvernementales... Parmi les partenaires publics figurent non seulement les Etats, leurs collectivités territoriales, les établissements publics, les autorités administratives indépendantes mais aussi les grandes organisations internationales. On ne saurait oublier non plus les partenaires académiques, auxquels ce guide est destiné en priorité.

Pérennité (de la formation)

La pérennité d'une formation ne dépend pas seulement de sa viabilité* mais également de l'opportunité de la maintenir, selon ses responsables. Une formation doit être délivrée assez longtemps pour atteindre une certaine visibilité mais ne pas être maintenue inutilement au regard des besoins du marché de l'emploi.

Performances

Le terme désigne le niveau des activités pédagogiques et scientifiques d'une structure. Les performances d'une structure en charge de la formation doctorale peuvent faire l'objet d'une appréciation quantitative comme qualitative.

Pilotage

Le terme s'applique principalement à la direction, à la gestion et à l'animation d'une structure en charge de la formation doctorale par son ou ses responsables.

Pilotage collégial

Le pilotage collégial suppose que le ou les responsables de la structure associent à la prise de décision les responsables qui interviennent aux divers niveaux de la mise en œuvre des projets inter-universitaire de formation doctorale. Leur intervention doit se déployer en tenant compte des exigences de la démarche qualité. Le comité de pilotage constitue un espace important mais pas exclusif de conduite à bonne fin d'un pilotage collégial.

Plan d'action opérationnel

Le plan d'action opérationnel décline les éléments figurant dans le plan de développement évoqué ci-dessous en précisant les actions à mener pour mobiliser les moyens nécessaires et les étapes à respecter pour obtenir les résultats attendus.

Plan d'amélioration

Le plan d'amélioration constitue la conséquence logique de l'auto-diagnostic et donne sa cohérence à l'ensemble des mesures correctrices et innovantes destinées à mettre fin aux dysfonctionnements constatés. Les solutions adoptées ne sauraient se limiter à des réponses dispersées et parfois contradictoires aux questions soulevées. Il convient de le regrouper dans un plan qui en garantit la logique interne, qui favorise les synergies et qui évite les conséquences non désirées qui peuvent survenir si elles sont prises en compte de façon isolée.

Plan de développement

Le plan de développement est un instrument essentiel de la gouvernance dans le cadre d'une démarche-qualité. Établi de façon collective au niveau de l'institution et validé par ses instances de décision, il fixe, pour plusieurs années les objectifs poursuivis, les ressources mobilisables et les résultats attendus.

Politique de développement professionnel

Ce terme qui concerne les personnels des institutions impliqués dans les actions de formation doctorale vise les objectifs suivants : reconnaissance de la place dans les équipes, amélioration des compétences et des savoir-faire, mise en œuvre de ces améliorations, accroissement des responsabilités... Cette politique doit être prise en compte dans le cadre du programme de gestion des carrières.

Politique de qualité

Une politique de qualité consiste, pour l'institution qui entend la mettre en œuvre, à maîtriser

et à assurer la qualité de ses activités afin d'améliorer sa performance et sa reconnaissance, selon un processus continu, progressif, fondé sur l'adhésion de tous et sur l'identification des risques prévisibles, des difficultés et des obstacles susceptibles de s'opposer à cette politique.

Politique des langues d'enseignement, de recherche et de communication scientifique

Les langues d'enseignement, de recherche et de communication scientifique sont celles dans lesquelles se donne un programme de formation doctorale. Elles s'opposent à des formations dans lesquelles la langue est l'objet et non l'instrument de la formation. Il est souhaitable que l'ensemble de la formation soit dans la langue choisie, y compris la rédaction et la publication des résultats de la recherche.

Politique partenariale

Il s'agit d'associer tous les partenaires susceptibles d'être intéressés (partenaires académiques et socio-économiques, publics et privés) en les intégrant dans les instances chargées de définir, d'orienter et de suivre l'offre de formation doctorale, au surplus en sollicitant leur participation sous toutes les formes qu'elle peut prendre.

Procédures spécifiques

Dans ce guide, la notion de procédures spécifiques vise la gestion des fonds collectés par la structure en charge de la formation doctorale. Il revient à chaque institution de définir ses procédures de répartition, étant entendu qu'un traitement indifférencié ou des prélèvements excessifs, sans tenir compte de l'effort déployé par certaines entités de recherche pour obtenir des financements extérieurs, peuvent avoir un effet dissuasif et provoquer le découragement. Des procédures spécifiques doivent donc permettre l'utilisation de ces fonds par ceux qui les ont obtenus, en tenant compte des objectifs généraux de l'institution et dans un esprit de strict respect de l'éthique universitaire.

Programme de formation

Un programme de formation est défini selon ses caractéristiques. Le volume par module dispensé (crédits), les modalités des examens, ainsi que les éventuelles orientations (recherche/professionnelle/indifférenciée) sont précisés dans la description du diplôme.

Recherche de financement

La recherche de financement doit être orientée vers l'ensemble des partenaires de l'institution, publics et privés, fondée sur une organisation centralisée pour éviter les doubles demandes mais en laissant une marge d'initiatives et de propositions aux diverses composantes de l'institution, enfin en distinguant les financements à vocation générale et ceux destinés à des opérations précises.

Renforcement des capacités de l'institution

Il s'agit de prendre en compte les apports de la politique de partenariat inter-universitaire, à

l'institution qui porte le projet pour ce qui est de ses ressources humaines et financières, de ses infrastructures, de la constitution de réseaux susceptibles de lui apporter leurs compétences, etc. Les partenaires doivent être choisis en fonction des apports qu'ils peuvent se consentir mutuellement.

Renforcement des compétences

L'institution et la structure en charge de la formation doctorale doivent programmer une politique de renforcement des compétences par des actions de formation proposées tant aux enseignants qu'au personnel administratif.

Renforcement du recrutement

L'institution et la structure en charge de la formation doctorale doivent programmer une politique de renforcement du recrutement tant pour ce qui est des enseignants que du personnel administratif de façon à assurer, autant que possible, dans chaque spécialité, une pyramide des âges favorisant un déroulement normal des carrières et la présence des compétences nécessaires à chaque niveau.

Ressources documentaires et techniques

Chaque formation doctorale doit s'appuyer sur des ressources documentaires (bibliothèques, centres de documentation, accès à des bases de données...) et techniques (moyens de calcul, informatique dédiée, logiciels adaptés, système en réseaux, matériels de laboratoires...).

Ressources matérielles et financières

Chaque formation doctorale doit s'appuyer sur les ressources matérielles (matériels de bureau, moyens informatiques...) et financières (traitements, indemnités, déplacements, nouveaux matériels, publications...) définies et mobilisées.

Ressources scientifiques et numériques

Parmi les moyens informatiques, figurent les ressources scientifiques et numériques : accès aux banques de données, accès aux revues et ouvrages sur internet, moyens de communication informatiques, adhésion à des réseaux de chercheurs...). La fiabilité, la sécurité et la rapidité des liaisons informatiques constituent un élément important pour le succès de la recherche.

Risques potentiels

En matière de formation doctorale, les risques potentiels sont ceux qui peuvent faire obstacle à la bonne exécution d'une formation doctorale : opposition des personnes concernées par la formation doctorale ainsi que des témoins ou des fournisseurs de documentation, opposition des structures publiques ou privées concernées par la recherche. Ces oppositions peuvent être plus ou moins fortes et ouvertes. Il convient de bien les évaluer pour s'en prémunir sans qu'elles deviennent un prétexte pour renoncer à certaines opérations de recherche.

Structure

La structure porteuse du projet est responsable, au sein de l'institution de rattachement, du pilotage d'un programme de formation : facultés, départements, sections, etc.

Système d'information

Le concept de « système d'information » développé avec la généralisation des nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC) fait l'objet d'une définition très généralement acceptée qui le présente comme un ensemble organisé de techniques et de moyens nécessaires pour rechercher, rassembler, formaliser, conserver et diffuser l'information. En l'occurrence, il s'agit de disposer des personnels, des moyens matériels et des protocoles pour assurer la visibilité, la lisibilité, l'efficacité... des projets inter-universitaires de formation doctorale.

Tableau de bord

Le tableau de bord regroupe un certain nombre d'indicateurs, généralement chiffrés et régulièrement mis à jour, permettant aux dirigeants de suivre quasi en temps réel la progression des opérations qu'ils ont programmées, en l'occurrence l'offre de formation doctorale. Ils doivent être choisis de façon à fournir une image aussi complète que possible mais être en nombre réduit pour pouvoir être consultés presque d'un seul coup d'œil et de façon continue, ce qu'évoque l'image du tableau de bord.

Valorisation

Le terme est employé avec deux acceptions différentes, faisant parfois difficulté par les interférences produites dans les discours d'évaluation. La première est une acception large et courante, au sens de « mise en valeur », qui s'applique à un ensemble indéfini d'items. La seconde est une acception spécialisée, dans laquelle le terme désigne un ensemble d'activités et d'initiatives susceptibles d'accroître le rayonnement et l'attractivité de l'offre de formation doctorale, et d'augmenter son impact sur l'environnement social, économique et culturel.

Veille scientifique et technique

La veille scientifique et technique au service de l'offre de formation doctorale s'exerce dans deux directions : d'abord, elle doit suivre l'évolution des résultats de la recherche dans un domaine ciblé (bases de données, publications scientifiques, etc.) ; d'autre part, elle doit informer sur les opportunités de la recherche dans un domaine également ciblé, par exemple en repérant les appels d'offres en cours.

Veille stratégique

La veille stratégique constitue un élément important du dispositif de pilotage des institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Fondée sur une observation en continu du fonctionnement des formations, elle doit s'appliquer à tous les champs disciplinaires, prendre

en compte l'environnement académique et socio-économique et professionnel et déboucher sur un effort d'adaptation permanente des formations.

Viabilité [de la formation]

La viabilité d'une formation ne dépend pas seulement de son équilibre financier mais également d'un certain nombre de variables : nombre de candidats, disponibilité de l'équipe pédagogique et administrative, moyens techniques nécessaires...

Visibilité

La visibilité est à la fois une obligation pour les institutions et un droit pour les acteurs (personnel, partenaires, candidats étudiants et étudiants, Alumni). La visibilité se distingue de l'information par le souci de ne dissimuler aucun aspect qui puisse intéresser ces acteurs. Elle se distingue de la publicité dans la mesure où la sincérité fait figure d'exigence dont le non-respect même limité compromettrait la crédibilité de tout le message.

Présentation détaillée

Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale.....	1
Politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale et environnement de l'institution.....	2
Publics cibles de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale.....	2
Risques ou opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale.....	3
Ressources nécessaires à la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale.....	3
Pilotage de la politique de qualité au service de l'offre de formation doctorale.....	3
Niveaux de responsabilité au sein des structures concernées de l'institution.....	5
Responsable de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation doctorale.....	5
Attributions de la personne responsable de la démarche-qualité.....	6
Savoir : connaissance de la démarche-qualité.....	6
Savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité.....	7
Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et à l'animation d'équipes.....	7
Mise en place d'un comité de pilotage de la démarche-qualité.....	8
Composition du comité de pilotage.....	8
Attributions du comité de pilotage.....	8
Savoir et savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité.....	8
Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et à l'animation d'équipes.....	9
Identification des niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution impliquée dans la démarche-qualité.....	10
Direction de l'institution.....	10
Structure en charge de formation doctorale.....	10
Service des ressources humaines.....	11
Service administratif.....	11
Service financier.....	11

Service des relations internationales et de coopération / service de communication.....	12
Service en charge de la veille stratégique et innovation.....	12
Ressources documentaires et techniques au service du pilotage de la démarche-qualité.....	13
Ressources documentaires et techniques.....	13
Indicateurs de qualité au service du pilotage de la démarche-qualité.....	15
Identification des indicateurs de qualité.....	15
Suivi des indicateurs de quantité dans le cadre d'une base de données et de qualité intégrés dans les tableaux de bord.....	15
Approche participative du personnel de l'institution, de sa structure en charge de la formation doctorale et des autres parties prenantes.....	17
Réunions de sensibilisation du personnel concerné de l'institution.....	17
Enquêtes de satisfaction menées auprès du personnel.....	18
Objectifs des enquêtes de satisfaction.....	18
Mise en place d'une enquête de satisfaction auprès du personnel.....	18
Implication nécessaire des autres parties prenantes.....	19
Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité.....	20
Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de formation doctorale.....	22
Objectifs de l'auto-diagnostic.....	22
Pilotage de l'auto-diagnostic.....	23
Étape n°1 : identification des sources de dysfonctionnements des activités jugées prioritaires.....	23
Étape n°2 : hiérarchisation des problèmes par ordre de priorité.....	23
Étape n°3 : mise en place opérationnelle de l'auto-diagnostic.....	23
Étape n°4 : restitution des informations recueillies.....	24
Outil d'auto-diagnostic.....	26
Axe A : plan de développement de l'institution.....	28
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	28
Référentiels (documents) de pilotage.....	28
Composantes de l'axe.....	29
Composante A.1 : plan de développement.....	29

Composante A.2 : offre de formation doctorale inter-universitaire.....	30
Composante A.3 : politique partenariale.....	31
Indicateurs.....	32
Axe B : formation doctorale dans son environnement.....	33
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	33
Référentiels (documents) de pilotage.....	33
Composantes de l'axe.....	33
Composante B.1 : formation doctorale dans son environnement académique....	33
Composante B.2 : formation doctorale dans son environnement socio-économique.....	34
Composante B.3 : politique de langues d'enseignement, de recherche et de communication scientifique.....	35
Indicateurs.....	37
Axe C : caractéristiques d'une formation doctorale.....	38
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	38
Référentiels (documents) de pilotage.....	38
Composantes de l'axe.....	38
Composante C.1 : programme de formation doctorale.....	38
Composante C.2 : encadrement doctoral.....	39
Composant C.3 : échanges au sein de la communauté scientifique et publications.....	41
Indicateurs.....	42
Axe D : dispositifs de suivi des doctorants et d'insertion des docteurs.....	43
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	43
Référentiels (document) de pilotage.....	43
Composantes de l'axe.....	43
Composante D.1 : politique de recrutement des candidats.....	43
Composante D.2 : suivi institutionnel et individualisé des thèses.....	44
Composante D.3 : suivi de l'insertion et du devenir des docteurs.....	45
Indicateurs.....	47
Axe E : pilotage de la formation doctorale.....	48

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	48
Référentiels (documents) de pilotage.....	48
Composantes de l'axe	48
Composante E.1 : pilotage de la formation et démarche-qualité.....	48
Composante E.2 : pilotage de la formation et veille.....	50
Composante E.3 : plan de communication externe.....	51
Indicateurs.....	52
Axe F : ressources au service de la formation doctorale.....	53
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	53
Référentiels (documents) de pilotage.....	53
Composantes de l'axe.....	53
Composante F.1 : allocation des moyens matériels et financiers.....	53
Composante F.2 : effectifs des doctorants.....	55
Composante F.3 : gestion et renforcement des ressources humaines.....	56
Indicateurs.....	57
Dispositif d'accompagnement.....	58
Interactivité.....	59
Attractivité.....	60
Capacité.....	61
Efficacité.....	63
Visibilité.....	64
Viabilité.....	65
Plans d'amélioration de la qualité des activités de formation doctorale et du dispositif de pilotage.....	66
Définition des actions à mettre en œuvre en priorité.....	66
Mise en place des mesures correctrices et innovantes.....	67
Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité.....	68
Évaluation du dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage.....	68
Suivi des évaluations.....	69
Glossaire.....	70



La gouvernance en mouvement

Direction régionale Asie-Pacifique

21, Le Thanh Tong – Hoan Kiem – Hanoi – Vietnam
www.auf.org/asi-pacifique