

## GUIDE

### Démarche-qualité

- > Plan stratégique de développement  
d'une institution



Asie-Pacifique



La gouvernance en mouvement

*La perfection est un chemin, et non une fin.*

Dicton

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.

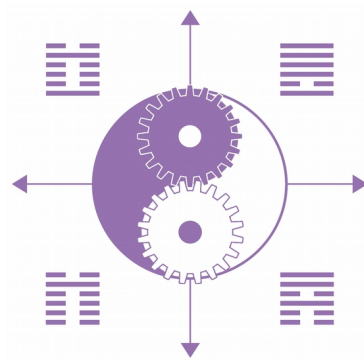
*Édition : Mars 2017*



**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 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, depuis la définition d'une politique de qualité jusqu'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 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**), et mais aussi de définir le dispositif de suivi et d'accompagnement de cette politique 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 qu'elle développe**. Ce qui suppose d'intégrer, dès la mise en place de la démarche-qualité, 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 (AUF) 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 l'enseignement supérieur et à la recherche, mais aussi de proposer un pilotage de la démarche-qualité dans le cadre de la définition et la mise en place des plans de développement 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 ;
- Monsieur Bansa Oupathana, directeur-adjoint du bureau d'administration et de coopération internationale, Université des sciences de santé (Laos) ;
- Monsieur Jean-Emile M. Gombert, consultant Sciences Humaines et Sociales à la Conférence des Présidents d'université (France)
- Monsieur André Cabanis, professeur émérite à l'Université Toulouse 1 Capitole (France)
- Monsieur Ciprian Mihali, professeur à l'Université de Cluj (Roumanie) ;
- Monsieur Abdoullah Cissé, professeur à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal) ;

- Monsieur Laurent Sermet, professeur à l'Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence (France) ;
- Monsieur Mokhtar Ben Henda, maître de conférence HDR à l'Université Bordeaux Montaigne (France) ;
- Monsieur Yves Perraudeau, conseiller du Ministre cambodgien de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports (Cambodge).

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.....	1
Niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution.....	5
Ressources documentaires et techniques au service du pilotage de la démarche-qualité.....	12
Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité.....	16
Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités jugées prioritaires.....	25
Dispositif d'analyse de l'auto-diagnostic.....	74
Plans d'amélioration de la qualité des activités et du dispositif de pilotage.....	85
Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité.....	87
Glossaire.....	89





# Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité

La définition d'une **politique de qualité** 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 de l'institution est au service du **renforcement de la qualité** des activités développées 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 qui y sont développées : la **démarche-qualité** et le **pilotage** sur lequel elle s'appuie.

La définition et la mise en place de la politique de qualité obligent l'institution à se poser 6 questions préalables :

1. Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle de **compétences** pour analyser l'environnement dans toutes ses dimensions?
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 ?
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 ?
4. Dans quelle mesure les **activités prioritaires** visées par la politique de qualité traduisent-elles les **objectifs ciblés**, des **ressources adéquates** et des **résultats attendus et mesurables** du plan d'action opérationnel de l'institution ?
5. Dans quelle mesure la politique de qualité s'appuie-t-elle sur les ressources mobilisables de l'institution (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) et une diversification des ressources de **partenariats** dans une **logique de cofinancements** avec **effet de levier** ?
6. Dans quelle mesure la démarche-qualité permet-elle **l'amélioration continue** des plans d'action opérationnels ?

## Politique de qualité et environnement de l'institution

Deux processus caractérisent la dynamique universitaire 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

Il est important, pour une institution, d'être en mesure d'analyser les degrés de satisfaction de son personnel 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 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 qu'elle développe : étudiants, diplômés, doctorants, docteurs, enseignants et chercheurs, partenaires universitaires, partenaires socio-économiques, opérateurs du développement, pouvoirs publics, etc. L'identification des principaux interlocuteurs doit permettre à l'institution de cibler les objectifs jugés prioritaires de sa politique de qualité en y intégrant les **besoins** mais aussi l'**évolution des attentes** des principaux interlocuteurs.

## Activités prioritaires visées par la politique de qualité

L'institution détermine, par ordre de priorité, les **activités prioritaires** visées par sa politique de qualité. Ce qui suppose de tenir compte :

- des résultats de la **veille stratégique**  en relation avec son environnement ;
- des activités développées par l'institution et ses différentes structures dans le cadre de la mise en place des plans d'action opérationnels : offre de formation, insertion professionnelle, activités de recherche, publication scientifique et technique, politique partenariale, etc. ;
- de l'analyse du degré de satisfaction du personnel de l'institution, mais aussi de la prise en compte des besoins des principaux interlocuteurs, de l'évolution de leurs attentes ;
- etc.



Voir glossaire

L'institution établit une liste d'activités sur lesquelles porte en priorité la politique de qualité. En

fonction de ses choix stratégiques, il lui appartient de :

- cibler les niveaux de responsabilité au sein de l'institution, compte tenu des activités prioritaires d'application de la politique de qualité ;
- définir des indicateurs de qualité et programmer leur actualisation ;
- définir les principales étapes qui vont rythmer la mise en place de la démarche-qualité, et donc le pilotage sur lequel elle s'appuie.
- mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation du pilotage de la démarche-qualité en vue de mesurer les écarts entre les résultats attendus et ceux enregistrés ;
- définir les ressources (ressources humaines, matérielles, technologiques, financières...) dédiées à la mise en place de la démarche-qualité ;
- officialiser et communiquer la mise en place de la démarche-qualité à toutes personnes concernées ;
- etc.

## Risques ou opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité

En fonction de l'identification des **risques prévisibles**, des **difficultés** et des **obstacles** pensés comme des **risques** qui peuvent affecter la mise en place de la politique de qualité, il appartient à l'institution 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 développées.

Il s'agit également pour l'institution d'être en mesure de déterminer certaines **opportunités** susceptibles de renforcer la qualité des activités qu'elle développe. 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 développée, etc.

## Ressources nécessaires au service de la politique de qualité



L'institution doit identifier les ressources nécessaires à la politique de qualité 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 prioritaires d'application de la démarche-qualité, et donc des objectifs ciblés de la politique de qualité 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, et des résultats attendus.

## Pilotage de la politique de qualité

L'institution programme les **principales étapes** qui doivent rythmer la mise en place de la démarche-qualité. Outre les risques et les opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité, 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 ;
- mettre en place une offre de formation du personnel en relation avec la démarche-qualité ;
- définir un dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités développées par l'institution ;
- mettre en place des plans d'amélioration de la qualité des activités développées par l'institution à travers des mesures correctrices et innovantes ;
- définir des plans de communication, tant internes qu'externes, au service de la politique qualité et des résultats enregistrés ;
- définir un dispositif de suivi et d'évaluation de la démarche-qualité, et des résultats du pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- etc.

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



La définition et la mise en place de la politique de qualité 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. L'institution désigne une personne responsable de la démarche-qualité en vue de piloter les activités liées à la démarche-qualité. Compte tenu de la structuration et de l'organisation de l'institution, sa direction peut privilégier le choix de créer un **service responsable** de la démarche-qualité au sein duquel les compétences requises sont réunies.

- communiquer, auprès du personnel de l'institution, sur les responsabilités de la personne (service) responsable de la démarche-qualité ;
- préciser la position de la personne (du service) responsable de la démarche-qualité au sein de l'organigramme hiérarchique : le responsable de la démarche-qualité doit dépendre directement de la direction afin de pouvoir exercer pleinement ses fonctions et appliquer ou faire appliquer toutes mesures jugées nécessaires au pilotage de la démarche ;
- permettre à la personne (aux membres du service) responsable de la démarche-qualité de bénéficier d'une formation continue.

La définition et la mise en place des niveaux de responsabilité au sein de ses structures obligent l'institution à se poser 3 questions préalables :

1. Dans quelle mesure les **attributions de rôle du responsable** (service responsable) et **du comité de pilotage** de la démarche-qualité favorisent-elles la mise en place et le pilotage de cette démarche au sein de l'institution ?
2. Dans quelle mesure le **pilotage** de la **démarche-qualité** prend-il en compte à chaque **niveau de responsabilité** les objectifs de la politique de qualité ?
3. Dans quelle mesure chaque **niveau de responsabilité** au sein des structures de l'institution est-il défini de manière **claire** et **compréhensif** pour son personnel ?

## Responsable (service responsable) de la démarche-qualité

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

## Attributions de la personne (du service) responsable de la démarche-qualité

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

- participer à la définition de la politique de qualité 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, de coordonnateur et de formateur auprès de toutes les structures (directions / départements / services) au sein de l'institution, et ainsi garantir les résultats de la démarche ;
- etc.

La personne (le service) 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 et de son pilotage ;
- s'assurer que les dispositions prises pour renforcer la qualité des activités développées par 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 comme auprès de son personnel, des mesures correctrices et innovantes dans le cadre du pilotage de 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 sur 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 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 sur 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 ;
- etc.

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

Il est également nécessaire d'attribuer à la personne (au service) 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 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) 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, départements 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) 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 (le service) 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.

## 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 de l'institution, le pilotage de la démarche-quality, son **efficacité, effectivité et efficience** 🏢. Il s'agit, pour l'institution, de :

- créer un mouvement d'adhésion à la démarche-quality à travers une sensibilisation du personnel de l'institution ; les membres de ce comité doivent constituer des relais auprès du personnel de l'institution ;
- représenter les principales structures (directions / départements / services) de l'institution au sein du comité de pilotage ;
- programmer les dispositifs d'auto-diagnostic des activités développées au sein de l'institution, et veiller l'efficacité, l'effectivité et l'efficience du pilotage ;
- programmer le plan d'amélioration des activités 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 : connaissance de la démarche-quality***

- maîtriser les principes de la démarche-quality ;
- maîtriser les objectifs de la mise en place de la démarche-quality dans l'institution ;
- connaître les niveaux de responsabilité concernant la démarche-quality au sein de l'institution ;
- connaître les ressources mobilisables pour la politique de qualité ;
- etc.

### ***Savoir-faire : pilotage de la démarche-quality***

- programmer, orienter, coordonner la démarche-quality 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-quality ;
- analyser l'état d'avancement du pilotage de la démarche-quality et les résultats enregistrés, et les réorienter en fonction des objectifs ciblés et des résultats mesurables de la politique de qualité de l'institution ;
- élaborer ou faire élaborer, appliquer et faire respecter les ressources documentaires et techniques qui structurent le pilotage de la démarche-quality ;
- élaborer les plans d'amélioration au service d'un renforcement continu de l'institution et de la qualité des activités 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-quality, les capitaliser et les communiquer de façon pertinente (indicateurs de gestion) ;
- etc.




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

- savoir 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) ;
- savoir 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 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 la démarche-qualité 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.


## Identification des niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution



Pour chacune des structures (directions / départements / services) de l'institution, il convient 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 doivent s'inscrire dans une **lettre de mission**  rattachée à chaque structure (direction / département / service) 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 la démarche-qualité. Ce qui implique de :



Voir glossaire

- définir chaque niveau responsabilité en vue de normaliser les fonctions exercées à tous les 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 avec 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 pour le positionnement du comité de pilotage responsable de la démarche-qualité et des éventuels groupes de travail qui y sont rattachés ;
- etc.

## Direction de l'institution

- développer une analyse prospective sur l'évolution de l'institution en relation avec son environnement, ses activités, ses valeurs et ses missions ;
- élaborer une politique de qualité, et la traduire en stratégie : objectifs ciblés, résultats mesurables, ressources mobilisables ;
- créer les conditions d'une adhésion du personnel de l'institution à la politique de qualité et valoriser l'approche participative de son pilotage ;
- accompagner les activités du comité de pilotage ;
- s'impliquer dans la démarche et accompagner le responsable de la démarche-qualité dans ses décisions ;
- attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de la politique de qualité ;
- 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 en lien avec le centre d'assurance qualité de l'institution s'il existe ;
- 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 de l'institution ;
- contrôler l'exécution du budget, en relation avec 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(s) en charge des relations internationales et de la coopération / Service de communication**


- se tenir informé et informer sur 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 définie par l'institution ;
- communiquer aux équipes les éléments pertinents susceptibles d'influer sur les décisions ou actions à entreprendre ;
- etc.

## **Service(s) en charge de la veille stratégique et de l'innovation**


- identifier les principales tendances dans le domaine de la formation, de la recherche et de l'innovation afin de procurer un avantage concurrentiel à l'institution ;
- assurer une veille stratégique, notamment sur les enjeux de la gouvernance universitaire, et définir les techniques d'investigation scientifique et les techniques documentaires
- identifier les outils de recherche en fonction des objectifs ciblés de la veille et des résultats mesurables et attendus ;
- être 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 doit 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, des **ressources documentaires et techniques** (papier et numérique) : 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 :

4. Dans quelle mesure les **ressources documentaires et techniques** élaborées permettent-elles à l'institution de **normaliser** son **pilotage** de la démarche-qualité ?
5. Dans quelle mesure les **indicateurs de qualité**  définis par l'institution 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 ?



Voir glossaire

## Ressources documentaires et techniques

En fonction des caractéristiques du plan de développement d'une institution, et des objectifs ciblés de sa politique de qualité, une 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...)
- plans d'amélioration de la qualité des activités développées par l'institution ;
- référentiels des connaissances, compétences et comportements ;
- plan de formation du personnel en relation avec la démarche-qualité ;
- documents relatifs aux enquêtes de satisfaction auprès du personnel et des parties prenantes ;
- dispositifs d'auto-diagnostic des activités développées par 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 (le service) responsable de la démarche-qualité de juger de sa **pertinence** et du **degré d'appropriation** par les structures concernées (directions / départements / services) 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.

Il est recommandé à l'institution de faciliter l'**accès** aux **ressources documentaires et techniques** et d'en assurer la **diffusion** auprès des personnels concernés.

## 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, efficience. Ces indicateurs doivent être considérés par l'institution et son personnel comme un **outil essentiel** à la mise en place de la démarche-qualité et à son pilotage :

- 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 développées par 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 sur un aspect particulier d'une activité, 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 définie par l'institution constitue la **base de données d'indicateurs** qui doivent permettre de mesurer l'efficacité des activités compte tenu des objectifs ciblés.
- le dispositif d'auto-diagnostic constitue l'autre base de données : l'objectif du dispositif est d'évaluer précisément les **forces** et **faiblesses des activités 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.



Voir glossaire

## 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 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) qui en assure la mesure et le suivi.



En fonction des objectifs de sa politique de qualité et du pilotage de sa démarche-qualité, l'institution doit 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 ces 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 et des autres parties prenantes

L'implication du personnel de l'institution facilite son adhésion à la mise en place de la démarche-qualité. Différentes mesures liées à cette **approche participative** peuvent être mobilisées. Il appartient notamment à l'institution de programmer différentes **réunions de sensibilisation** de son personnel à la politique de qualité qu'elle entend mettre en œuvre.

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

6. Dans quelle mesure l'**approche participative** est-elle efficace dans l'**implication du personnel** de l'institution dans la mise en place de la démarche-qualité ?
7. Dans quelle mesure le **résultat des enquêtes de satisfaction** auprès du personnel **oriente-t-il** la mise en place du **dispositif d'auto-diagnostic** ?
8. Dans quelle mesure les **parties prenantes** sont-elles impliquées dans la mise en

œuvre des **plans d'amélioration** des activités développées par l'institution ?

## Réunions de sensibilisation du personnel de l'institution



Ces regroupements visent la présentation des principes directeurs de la politique de qualité 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 de l'institution, ses enjeux économiques et stratégiques ;
- définition des niveaux de responsabilités au sein de l'institution ;
- ressources au service de la politique de qualité et du pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- pilotage d'une offre de formation à la démarche-qualité ;
- dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités ;
- indicateurs de qualité et renforcement de la qualité des activités ;
- mesures correctrices et innovantes au service du renforcement de la qualité des activités ;
- 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 de l'institution constitue une autre mesure en vue de faciliter son implication dans le pilotage de la démarche-qualité.

### **Objectifs des enquêtes de satisfaction**


Les enquêtes de satisfaction sont utiles au moment du démarrage de la démarche, 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 dysfonctionnement** ou de **blocage** pour, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctrices et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités développées par l'institution.

*A titre d'illustration :*

Analyse synthétique		
code	notation <sup>1</sup> : 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**

Ces enquêtes sont surtout nécessaires en vue d'orienter les activités 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 ; 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 de l'institution sur les activités qu'elle développe : étudiants, diplômés, doctorants, docteurs, enseignants et chercheurs, partenaires universitaires, partenaires socio-économiques, 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.

---

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



# 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 d'une part, les connaissances, compétences et comportements actuels de son personnel et d'autre part, ceux requis et prévisionnels, car nécessaires à la mise en place d'une politique de qualité, seront réduits à l'issue de la formation.

Cette gestion prévisionnelle suppose donc pour l'institution de maîtriser le processus de la formation à travers les actions suivantes :

- définir les **besoins en formation** de son **personnel**, compte tenu des objectifs de la démarche-qualité et du pilotage sur lesquels qu'elle s'appuie ;
- définir les **besoins en formation adaptée** aux différents niveaux hiérarchiques de l'institution, en tenant compte des profils de poste déjà définis ou à redéfinir, et ainsi créer les conditions d'une mise en œuvre des connaissances, compétences et comportements à acquérir dans les meilleurs délais ;
- définir une **offre de formation**, en y associant le personnel dans une approche participative et inclusive ;
- procéder à l'**évaluation des résultats de l'offre de formation** aux différents niveaux hiérarchiques de l'institution, en tenant compte des profils de poste déjà définis ou à redéfinir ;
- etc.

L'institution désigne une personne responsable de la supervision des différentes étapes liées à la mise en place de ses besoins en formation continue. 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. Elle rend compte périodiquement à la direction et au personnel de l'institution du degré de réalisation des activités de formation 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 en vue de son adhésion à la mise en place de la démarche-qualité.

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

9. 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 ?**

10. 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 ?
11. 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 ?
12. Dans quelle mesure l'**approche participative** et **inclusive** du personnel de l'institution est-elle **intégrée** dans la définition et la mise en place d'une offre de formation continue à la démarche-qualité ?
13. 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 de l'institution ?
14. 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 ?

## Étape n°1 : définir les besoins en formation à la démarche-qualité

La définition des besoins en **renforcement** des **ressources humaines** tient compte de l'identification des écarts entre connaissances, compétences et comportements déjà existants au sein du personnel de l'institution, et ceux requis ou prévisionnels car nécessaires à la démarche-qualité.

- liste exhaustive des connaissances, compétences et comportements déjà existants au sein du personnel de l'institution ;
- liste exhaustive des connaissances, compétences et comportements requis et prévisionnels car nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle de la démarche-qualité.

La liste exhaustive des connaissances, compétences et comportements déjà existants au sein du personnel peut être établie à partir des éléments suivants :

- les ressources documentaires et techniques disponibles en vue de dresser un état des lieux de l'offre antérieure de formation ;
- les évaluations relatives aux connaissances, compétences et comportements actuels du personnel ;
- les ressources documentaires disponibles en vue de dresser un bilan social relatif au renouvellement du personnel, son niveau de formation, les expériences acquises au cours d'une carrière, etc. ;
- les demandes du personnel en matière de formation continue au service des objectifs de l'institution [IC] ;
- etc.

La liste exhaustive des connaissances, compétences et comportements requis et prévisionnels peut être établie à partir des éléments suivants.

- définir les évolutions structurelles, organisationnelles et technologiques en relation avec la politique de qualité ;
- identifier l'impact de ces évolutions sur le travail quotidien du personnel et la gestion des activités développées par l'institution ;
- identifier les besoins en connaissances, compétences et comportements aux différents niveaux hiérarchiques, en tenant compte des profils de poste déjà définis ou à redéfinir ;
- redéfinir le référentiel des connaissances (savoirs), les compétences (savoir-faire) et les comportements (savoir-être) requis et prévisionnels car nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle la démarche-qualité ;
- etc.

## Étape n°2 : élaboration d'un cahier des charges sur les besoins en formation

Cette étape est liée à la définition et la mise en place opérationnelle de l'offre de formation continue. Elle doit permettre à l'institution de :

- définir très précisément ses besoins en renforcement des ressources humaines ;
- élaborer les indicateurs qualitatifs et quantitatifs au service de l'évaluation des résultats attendus et mesurables en relation avec la mise en place de l'offre de formation continue ;
- assurer le pilotage de l'offre de formation dans une logique de capitalisation des expériences au service d'un renforcement de l'offre déjà existante ;
- etc.

Il lui appartient d'élaborer un cahier des charges en vue de finaliser l'offre de formation continue qui peut comprendre les rubriques (informations transmises et demandes d'information) suivantes :

### Stratégie liée au développement professionnel continu

- objectifs ciblés et résultats attendus de la politique de qualité définie par l'institution ;
- identification des besoins actuels et prévisionnels en formation dans le cadre d'un référentiel de compétences ;
- objectifs ciblés et résultats attendus de l'institution en matière de demande de formation continue ;
- catégories du personnel de l'institution à former par ordre de priorité, par regroupement(s) hiérarchique(s) ou profil(s) de poste.

## Plan d'études (curriculum)

- modalités de mise en œuvre des modules de formation accompagnés d'une synthèse des contenus par module ;
- étapes d'acquisition des connaissances, compétences et comportements, durées et programme de modules de formation ;
- les ressources documentaires et techniques nécessaires au bon déroulement de l'offre de formation, par module de formation ;
- la disponibilité en ressources, qu'elles soient financières, matérielles, humaines ou en infrastructure ;
- dispositif de suivi et d'accompagnement de l'offre de formation continue ;
- etc.

## Étape n°3 : adéquation de la proposition d'offre de formation

Il appartient à l'institution de déterminer dans quelle mesure ces besoins en renforcement des ressources humaines peuvent être pris en charge par une offre de formation ou par d'autres mesures correctrices et innovantes : recrutement d'un personnel déjà formé, externalisation des compétences, politique de mobilité du personnel, évolutions techniques dans la gestion quotidienne du travail, etc.

Cette étape implique pour l'institution de s'assurer de :

- la pertinence de l'offre de formation continue au regard de la politique de qualité de l'institution ;
- la cohérence de l'offre de formation continue au regard des modalités de sa mise en œuvre ;
- la faisabilité de l'offre de formation continue au regard des contraintes qui peuvent peser sur ces modalités de mise en œuvre.

## Pertinence de l'offre de formation

Il appartient à l'institution de s'assurer de la pertinence de l'offre de formation. Ce qui suppose de définir dans quelle mesure cette offre est en adéquation avec les objectifs de la politique de qualité et les besoins liés à la mise en place de la démarche-qualité. Ce qui suppose d'intégrer dans la définition de l'offre de formation :

- les dispositions définies dans le plan de développement de l'institution, notamment celles relatives à la gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'institution ;
- les contraintes budgétaires, notamment celles relatives aux besoins en formation continue ;
- etc.

## Cohérence de l'offre de formation

Il appartient à la structure en charge de la formation, en étroite concertation avec le comité de pilotage de la démarche-qualité de définir les modalités de mise en œuvre de l'offre de formation continue, notamment les modèles pédagogiques qui peuvent être mobilisées. Ce qui suppose d'intégrer dans la définition de l'offre de formation :

- une identification des niveaux de connaissances, compétences et comportements à acquérir en priorité compte tenu du référentiel de compétences et des niveaux hiérarchiques ;
- une logique de progression dans l'acquisition des connaissances, compétences et comportements suivant les modules intégrés dans l'offre de formation ;
- faire le choix d'une formation collective interactive, un apprentissage individualisé, une auto-formation, etc. ;
- faire le choix d'une formation présentielle, à distance ou hybride.

Il appartient également à la structure en charge de la formation, en étroite concertation avec le comité de pilotage de la démarche-qualité, de déterminer les conditions de mise en œuvre opérationnelle de l'offre de formation. Ce qui suppose, pour l'institution, de définir par module de formation :

- les objectifs et les résultats attendus et mesurables ;
- la durée ;
- les infrastructures et matériels nécessaires à sa mise en œuvre ;
- les coûts paramétriques liés à la mise en place du module ;
- le nombre potentiel de participants ;
- les regroupements du personnel en fonction des exigences des profils de poste et des niveaux hiérarchiques ;
- les dispositifs d'évaluation, d'auto-évaluation et, si nécessaire, de certification ;
- etc.

## Faisabilité de l'offre de formation

Il appartient également à la structure en charge de la formation, en étroite concertation avec le comité de pilotage de la démarche-qualité, d'identifier les événements prévisibles, des difficultés et des obstacles pensés comme des risques qui peuvent affecter la mise en place de l'offre de formation. L'étude de la faisabilité peut comprendre :

- les exigences de durée de la formation compte tenu des calendriers universitaires ;
- les motivations du personnel de l'institution à se former ;
- la disponibilité de ressources internes en vue d'accompagner l'offre de formation continue.

## Étape n°4 : mise en œuvre de l'offre de formation

Il appartient à l'institution de :

- créer les conditions en vue de faciliter l'atteinte des objectifs et les résultats mesurables en relation avec l'offre de formation, notamment par la mise à disposition des informations nécessaires à la structure en charge de la formation ;
- s'assurer que la structure en charge de la formation réalise l'ensemble des activités définies dans le cahier des charges ;
- etc.

### Avant la mise en œuvre de l'offre de formation

il appartient à l'institution de :

- porter à la connaissance de la structure en charge de la formation les informations nécessaires au bon déroulement de l'offre de formation ;
- porter à la connaissance du personnel la mise en place d'une offre de formation, dans le cadre des connaissances, compétences et comportements à acquérir car nécessaires au pilotage et à la mise en œuvre opérationnelle de la démarche-qualité ;
- créer les conditions d'un échange préalable entre le personnel de l'institution et la structure en charge de la formation ;
- etc.

### Au cours de la mise en œuvre de l'offre de formation

il appartient à l'institution de :

- créer les conditions permettant au personnel de pouvoir expérimenter les connaissances, compétences et comportements en cours d'acquisition ;
- faciliter la mise en place d'un dispositif d'auto-évaluation et d'évaluation au cours de l'offre de formation, et s'assurer de la communication périodique des résultats enregistrés ;
- etc.

### Après la mise en œuvre de l'offre de formation

En fonction de différentes étapes liées à la mise en place de ses besoins en formation continue, la structure en charge de cette formation, désignée par l'institution, doit :

- recueillir, traiter et restituer, sous forme de rapport de synthèse, le niveau de satisfaction du personnel sur les modalités d'acquisition des connaissances, compétences et comportements et les résultats atteints (ou non) ;
- recueillir, sous forme de rapport de synthèse, le niveau de satisfaction du (des) formateur(s) de la structure en charge de la formation, compte tenu des regroupements du personnel en fonction des exigences des profils de poste et des

- niveaux hiérarchiques ;
- etc.

## Étape n°5 : dispositif d'évaluation du pilotage de l'offre de formation

Cette évaluation vise à s'assurer que l'offre de formation a enregistré (ou non) les résultats préalablement définis et mesurables. Il s'agit pour l'institution de vérifier l'efficacité/effectivité/efficience de l'offre de formation mise en place. Cette évaluation doit partir des dispositions du cahier des charges et des rapports de synthèse produits sur le niveau de satisfaction du personnel et ceux produits par le (les) formateur(s) de la structure en charge de la formation.

Il appartient également à l'institution de s'assurer qu'une évaluation destinée à vérifier le niveau de connaissances, compétences et comportements acquis (ou non) a été réalisée ultérieurement, et ainsi permettre au personnel formé de s'être mis en situation et de les tester dans la gestion quotidienne de ses activités.

Ce qui suppose de distinguer deux types d'évaluation :

- **évaluation à court terme** : produire une analyse synthétique des modalités pédagogiques mobilisées et des ressources utilisées au service des connaissances, compétences et des comportements acquis (ou non) en situation de travail ;
- **évaluation à moyen et long terme** : s'assurer de l'appropriation (ou non) des connaissances, compétences et des comportements nécessaires au pilotage et à la mise en œuvre de la démarche-qualité dans la gestion quotidienne du personnel.

Chaque évaluation s'appuie sur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs prédéfinis de manière claire et de compréhension immédiate ; ces indicateurs mesurables permettent à l'institution et à la structure en charge de la formation de cibler certains aspects de non-conformité entre les objectifs ciblés et les résultats attendus, mais surtout de décider de mettre en place des mesures correctives et innovantes.

### Rapports d'évaluation

Les rapports d'évaluation peuvent se structurer à partir des rubriques suivantes :

- caractéristiques du dispositif d'accompagnement et d'évaluation du pilotage de l'offre de formation et indicateurs qualitatifs et quantitatifs prédéfinis ;
- évaluation de l'offre de formation, et ainsi rendre compte de la réalité des activités conduites dans le cadre de l'offre de formation : degré de réalisation, niveau d'exécution budgétaire, respect des délais, recherche des éléments de surcoût éventuel et identification de leurs causes. L'évaluation comprend un bilan à la fois quantitatif et qualitatif des activités réalisées ;
- formuler, si nécessaire, des mesures correctrices et innovantes pour un renforcement de l'offre de formation et du pilotage sur lequel elle s'appuie.

## Plan d'amélioration de l'offre de formation

La formulation des mesures correctrices et innovantes pour un renforcement de l'offre de formation et du pilotage sur lequel elle s'appuie doit prendre en considération plusieurs hypothèses suivant les résultats enregistrés.

Hypothèse A : si les dispositions du cahier des charges sont respectées, et que les besoins qui justifient la mise en place de l'offre de formation sont obtenus, il convient alors de :

- mettre à jour les dossiers relatifs aux compétences du personnel de l'institution pour y faire apparaître l'acquisition des connaissances, compétences en relation avec la démarche-qualité, mais aussi l'acquisition des comportements (savoir-être) en situation de travail.

Hypothèse B : si les dispositions du cahier des charges ne sont pas respectées, mais que les besoins qui justifient la mise en place de l'offre de formation sont obtenus, il convient alors de :



- mettre en œuvre des mesures correctrices et innovantes pour un renforcement de l'offre de formation et du pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- mettre à jour les dossiers relatifs aux compétences du personnel de l'institution pour y faire apparaître l'acquisition des connaissances, compétences en relation avec la démarche-qualité, mais aussi l'acquisition des comportements (savoir-être) en situation de travail.

Hypothèse C : si les dispositions du cahier des charges sont respectées, et que les besoins qui justifient la mise en place de l'offre de formation ne sont pas obtenus, il convient alors de :

- mettre en œuvre des mesures correctrices et innovantes pour un renforcement de l'offre de formation et du pilotage sur lequel elle s'appuie.




# Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités jugées prioritaires

La mise en place d'un **auto-diagnostic**  doit permettre la réalisation d'un état des lieux des activités développées par une institution, et donc d'identifier les **sources de dysfonctionnement** ou de **blocage** et les **mesures correctrices et innovantes** .



Voir glossaire

prioritaires à mettre en place au service du renforcement de la **qualité des activités** : en fonction des résultats de cet état des lieux, l'institution définit des **plans d'amélioration** .

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 personnel 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 poser 2 questions préalables :

15. 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** ?
16. 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 jugées prioritaires ?

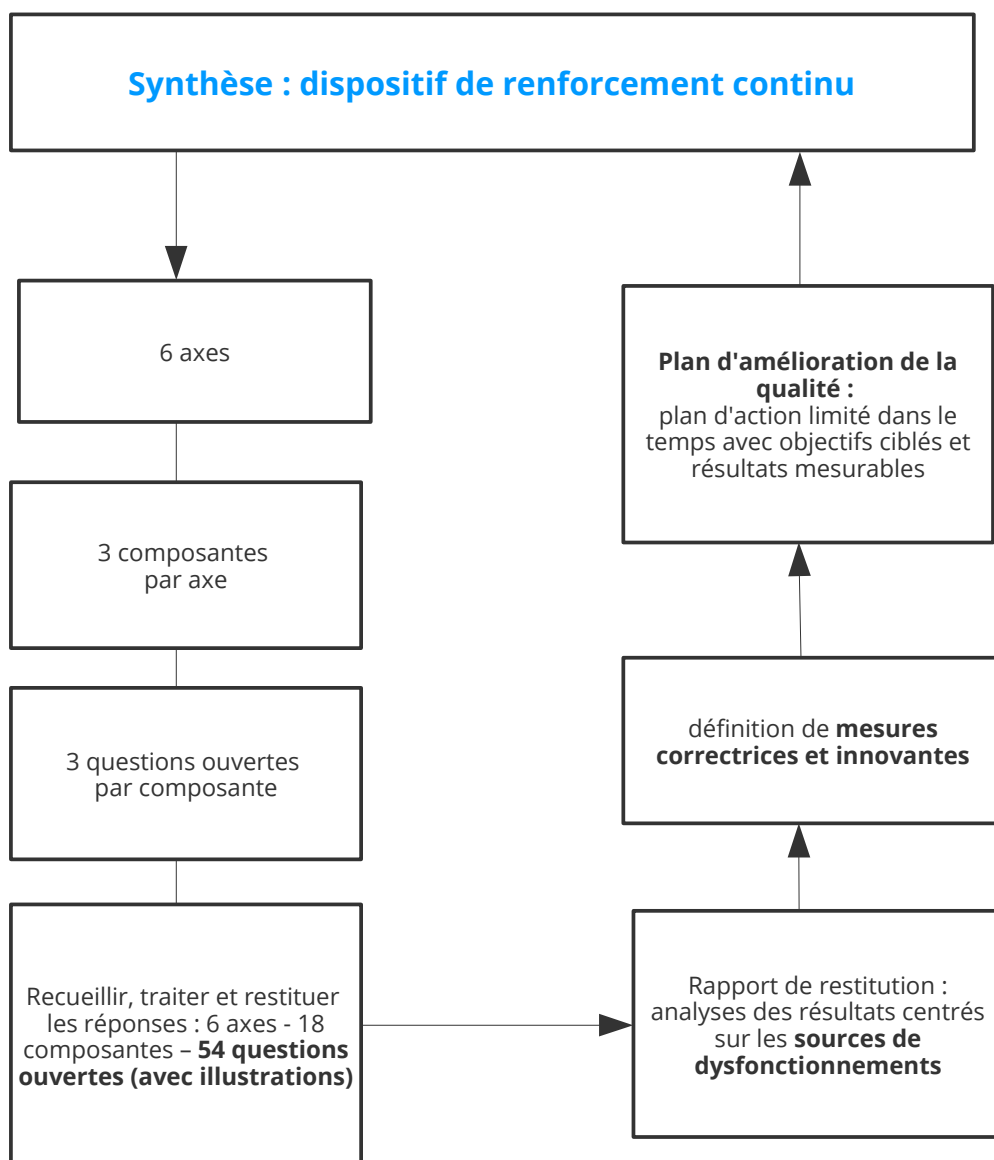
## Objectifs de l'auto-diagnostic

L'auto-diagnostic doit permettre à l'institution de mettre en évidence les différents points suivants :

- principales sources de dysfonctionnement ou de blocage de la qualité des activités ;
- 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 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 dysfonctionnement 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 de telles ou telles activités. Il se base pour cela sur les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée précédemment auprès du personnel de l'institution pour identifier les problèmes. En fonction des activités jugées prioritaires qui font l'objet d'un auto-diagnostic, 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 souhaite faire porter ses efforts compte tenu des objectifs ciblés de sa politique de qualité 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 priorités définies, et 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. Il s'agit de cibler quelques activités, et donc de procéder à des choix stratégiques dans une perspective d'amélioration continue de tel ou tel aspect de ces activités. Ce périmètre est déterminé à travers des **mots-clefs** en relation avec les activités rattachées à l'axe.
- Chaque axe prend en considération trois (3) **composantes**, pensées comme ses éléments constitutifs, qui structurent sa mise en œuvre. Chaque composante est analysée à travers trois questions et des illustrations qui exigent des réponses détaillées. Chaque réponse ouverte fait l'objet d'une analyse dont le résultat est noté de 1 (très faible) à 5 (très fort).
- Chaque institution et les activités 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.

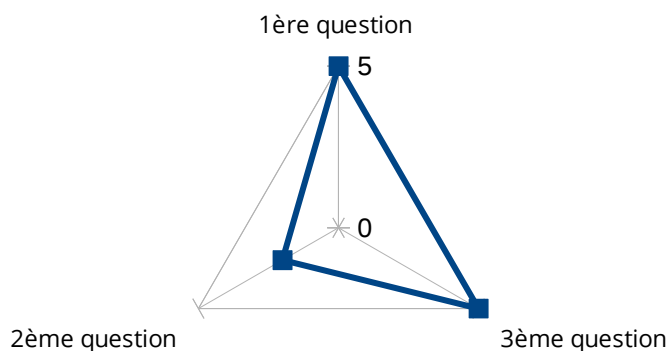
La mise en place de la démarche-qualité, pour chaque axe, doit ou devrait s'appuyer sur des **référentiels** (documents) de pilotage : textes législatifs ou réglementaires, documents élaborés par l'institution (règlements intérieurs, notes, rapports, tableaux de suivi, etc.) dans le cadre de la définition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

Composant de l'axe

Composante A.1 : gouvernance de l'institution

Composante A.2 : formation, recherche et insertion

Composante A.3 : pilotage, mise en œuvre et suivi

Indicateurs de qualité

## Axe B : environnement et stratégie partenariale

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

Référentiels (documents) de pilotage

Composant de l'axe

Composante B.1 : connaissance de l'environnement

Composante B.2 : domaines et acteurs du partenariat

Composante B.3 : stratégie partenariale

Indicateurs de qualité

## Axe C : management des ressources

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

Référentiels (documents) de pilotage

Composant de l'axe

Composante C.1 : ressources financières

Composante C.2 : ressources humaines

Composante C.3 : infrastructure, matériel et logistique

Indicateurs de qualité

## Axe D : Offre de formation (licence, master et doctorat)

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

Référentiels (documents) de pilotage

#### Composant de l'axe

Composante D.1 : offre de formation de niveau licence

Composante D.2 : Offre de formation de niveau master

Composante D.3 : offre de formation de niveau doctoral

Indicateurs de qualité

#### Axe E : Recherche

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

Référentiels (documents) de pilotage

#### Composant de l'axe

Composante E.1 : organisation de la recherche

Composante E.2 : ressources

Composante E.3 : pilotage, suivi et évaluation des entités de recherche

Indicateurs de qualité

#### Axe F : employabilité et insertion professionnelle

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

Référentiels (documents) de pilotage

#### Composant de l'axe

Composante F.1 : Offre de formation professionnalisante

Composante F.2 : insertion professionnelle

Composante F.3 : Suivi des carrières

Indicateurs de qualité

## Axe A : plan de développement de l'institution

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

Le premier est celui de l'**identification des enjeux** pensés comme des défis à relever et des objectifs à atteindre au regard des missions et des spécificités de l'institution ; de son **offre de formation et de recherche** ; de son environnement tant académique que socio-économique et culturel.

Un deuxième implique d'adopter un plan de développement visant à atteindre les objectifs préalablement établis, à définir les moyens et les résultats escomptés. Il s'agit de définir, dans une logique de performance, les modalités de pilotage, le dispositif d'allocation des ressources, la politique partenariale, etc.

Le dispositif de **suivi des activités et d'accompagnement des projets** développés dans le cadre du plan de développement de l'institution constitue le troisième élément directeur. Il s'agit de mettre en place une démarche-qualité visant une amélioration continue des résultats des activités mises en place et une adaptation du plan de développement.

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

Orientations stratégiques et prospectives, identité propre, plan de développement, plan d'action opérationnel, approche par projet, pilotage, amélioration continue, démarche-qualité, points faibles, points forts, offre de formation, recherche, insertion professionnelle et employabilité, évaluation, stratégie de communication, publics cibles.

### ***Référentiels (documents) de pilotage***

- Plan de développement de l'institution (objectifs stratégiques, mission, projets, activité, etc.)
- Plans d'action (objectifs définis, ressources mobilisables, résultats attendus)
- Notes sur la politique de qualité
- Notes sur la politique de communication : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi, etc.
- Notes sur la stratégie de l'offre de formation de l'institution
- Notes sur la stratégie des équipes de recherche
- Plan de communication interne et externe : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi
- Supports de communication
- Enquêtes d'impact sur les supports de communication

### ***Composant de l'axe***

#### Composante A.1 : gouvernance de l'institution

## Sous composante : orientations stratégiques (ressources, contraintes et enjeux)

**A.1.1** Dans quelle mesure les **orientations stratégiques** et **prospectives** de l'institution traduisent-elles une vision d'avenir, en réponse aux défis que l'institution doit relever ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **orientations stratégiques** de l'institution sont-elles clairement définies dans le plan de développement ?
- Dans quelle mesure les **différentes orientations stratégiques** définies sont-elles **pertinentes** par rapport aux **contraintes et opportunités** de l'environnement de l'institution ?
- Dans quelle mesure les **différentes orientations stratégiques** définies sont-elles **cohérentes** entre elles ?
- Dans quelle mesure **l'identité propre et l'image** de l'institution s'en trouve-t-elle renforcée ou renouvelée ?

## Sous composante : planification (plan de développement et plans d'action opérationnels)

**A.1.2** Dans quelle mesure le **plan de développement** et les **plans d'action opérationnels** sont-ils basés sur des **objectifs ciblés**, des **ressources adéquates** et des **résultats mesurables** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **plan de développement** de l'institution définit-il les **plans d'action opérationnels** portant sur une **période délimitée dans le temps** ?
- Dans quelle mesure les **plans d'action opérationnels** s'appuient-ils sur une **approche par projet** reposant sur des objectifs ciblés, à court, moyen et long termes, et des résultats mesurables ?
- Dans quelle mesure les **plans d'action opérationnels** appuient-ils sur un **pilotage** qui relie **objectifs ciblés – ressources adéquates – résultats mesurables** ?

## Sous composante : démarche-qualité (approche par processus)

**A.1.3** Dans quelle mesure la mise en place des plans d'action opérationnels s'appuie-t-elle sur un **dispositif de suivi et d'amélioration continue** en relation avec la **démarche-qualité** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure un dispositif de suivi fondé sur la démarche-qualité est-il intégré par la **gouvernance** de l'institution ?
- Dans quelle mesure le dispositif de suivi facilite-t-il la **coordination des structures** au sein de l'institution ?



- Dans quelle mesure le dispositif de suivi permet-il **l'amélioration continue** du plan d'action ?
- Dans quelle mesure le dispositif de suivi permet-il **l'identification des points faibles / points forts** ?
- Dans quelle mesure le dispositif de suivi et d'accompagnement du plan d'action s'appuie-t-il sur des **indicateurs de qualité** ?
- Dans quelle mesure les indicateurs de qualité font-ils l'objet d'une **approche partagée** au sein de l'institution ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>2</sup> : 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 : formation, recherche et insertion

### Sous composante : offre de formation (licence, master et doctorat)

**A.2.1** Dans quelle mesure **l'offre de formation** s'inscrit-elle dans les **orientations stratégiques** de l'institution ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure **l'offre de formation** s'inscrit-elle dans le **plan de développement** de l'institution ?
- Dans quelle mesure les **différents niveaux** de **l'offre de formation** s'inscrivent-ils dans le **plan d'action** de l'institution ?
- Dans quelle mesure l'offre de formation de l'institution fait-elle l'objet **d'objectifs ciblés et résultats mesurables** ?

### Sous composante : recherche

**A.2.2** Dans quelle mesure les activités liées à la **recherche** s'inscrivent-elles dans les orientations stratégiques de l'institution ?

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

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **recherche** s'inscrit-elle dans le **plan de développement** de l'institution ?
- Dans quelle mesure la **recherche** s'inscrit-elle dans le **plan d'action** de l'institution ?
- Dans quelle mesure la **recherche** fait-elle l'objet **d'objectifs ciblés et résultats mesurables** ?

### Sous composante : employabilité et insertion professionnelle

**A.2.3** Dans quelle mesure **l'employabilité et l'insertion professionnelle** s'inscrivent-elles dans les **orientations stratégiques** de l'institution ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure **l'employabilité et l'insertion professionnelle** s'inscrivent-elles dans le **plan de développement** de l'institution ?
- Dans quelle mesure **l'employabilité et l'insertion professionnelle** s'inscrivent-elles dans le **plan d'action** de l'institution ?
- Dans quelle mesure **l'employabilité et l'insertion professionnelle** font-elles l'objet **d'objectifs ciblés et résultats mesurables** ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>3</sup> : 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 : pilotage, mise en œuvre et suivi

#### Sous composante : approche par projet

**A.3.1** Dans quelle mesure les **plans d'action opérationnels** identifient-ils des **objectifs ciblés, des ressources adéquates et des résultats mesurables** ?

A titre d'illustration :

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

- Dans quelle mesure le **plan de développement** de l'institution se décline-t-il en **plans d'action opérationnels** portant sur des périodes délimitées dans le temps ?
- Dans quelle mesure les **plans d'action opérationnels** s'appuient-ils sur des **indicateurs mesurables** ?
- Dans quelle mesure les **plans d'action opérationnels** favorisent-ils l'atteinte de **résultats mesurables** ?
- Dans quelle mesure les **plans d'action opérationnels** s'appuient-ils sur l'identification des **ressources adéquates** ?

#### Sous composante : pilotage (ressources, suivi, évaluation)

**A.3.2** Dans quelle mesure le **plan d'action** prévoit-il un **pilotage du suivi et de l'évaluation** qui assure la **cohérence** entre **objectifs, ressources et résultats** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **pilotage** est-il assuré par une **équipe** associant **différents acteurs** de l'institution ?
- Dans quelle mesure les **compétences** de ces membres sont-elles clairement **définies** ?
- Dans quelle mesure le **pilotage** prend-il en compte l'**adéquation objectifs – résultats (efficacité)** ?
- Dans quelle mesure le **pilotage** prend-il en compte l'**adéquation ressources – résultats (efficience)** ?
- Dans quelle mesure les **résultats du pilotage** sont-ils pris en compte dans les **réalisations à venir** ?

#### Sous composante : communication

**A.3.3** Dans quelle mesure **la stratégie de communication** est-elle adaptée aux **objectifs du plan de développement** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **stratégie de communication** sert-elle le **plan de développement** ?
- Dans quelle mesure la **stratégie de communication** rend-elle l'institution **attractive** ?
- Dans quelle mesure la **stratégie de communication** vise-t-elle les **publics cibles** – candidats, étudiants, doctorants, enseignants, chercheurs, partenaires académiques et socio-économiques, bailleurs de fonds, société civile, etc. ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>4</sup> : 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 de qualité

- nombre d'orientations stratégiques mises en relation avec les attentes de l'environnement de l'institution / nombre d'orientations stratégiques
- nombre d'orientations stratégiques mises en relation avec les contraintes spécifiques à l'institution / nombre d'orientations stratégiques
- nombre d'orientations stratégiques répondant à des priorités nouvelles / nombre d'orientations stratégiques
- nombre de plans d'action opérationnels sur objectifs à court terme / nombres d'orientations stratégiques
- nombre de plans d'action opérationnels sur objectifs à moyen terme / nombres d'orientations stratégiques
- nombre de plans d'action opérationnels sur objectifs à long terme / nombres d'orientations stratégiques
- nombre de plans d'action opérationnels dédiés à l'offre de formation / nombre d'orientations stratégiques
- nombre de plans d'action opérationnels dédiés à la recherche / nombre d'orientations stratégiques
- nombre de plans d'action opérationnels dédiés à l'insertion professionnelle / nombre d'orientations stratégiques
- nombre de plans d'action opérationnels faisant l'objet d'un dispositif de suivi / nombre de plans d'action opérationnels
- nombre de dispositifs de suivi fondés sur la démarche-qualité / nombre de dispositifs de suivi
- nombre de plans d'action opérationnels faisant l'objet d'un dispositif de suivi ayant permis des améliorations / nombre de plans d'action opérationnels faisant l'objet d'un dispositif de suivi

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

- nombre de formations inscrites dans le plan de développement / nombre de formations
- nombre de formations relevant des orientations stratégiques de l'institution / nombre de formations
- nombre de formations de licence affichant des objectifs ciblés et des résultats mesurables / nombre de formations
- nombre de formations de master affichant des objectifs ciblés et des résultats mesurables / nombre de formations
- nombre de formations de doctorat affichant des objectifs ciblés et des résultats mesurables / nombre de formations
  
- nombre de projets de recherche en cohérence avec le plan de développement / nombre de projets de recherche
- nombre de projets de recherche en cohérence avec les orientations stratégiques de l'institution / nombre de projets de recherche
- nombre de projets de recherche affichant des objectifs ciblés et des résultats mesurables / nombre de projets de recherche
  
- nombre de plans d'action opérationnels visant à l'employabilité et à l'insertion professionnelle / nombre global de plans d'action opérationnels
- nombre de plans d'action opérationnels visant à l'employabilité et à l'insertion professionnelle relevant des orientations stratégiques / nombre global de plans d'action opérationnels
- nombre de plans d'action opérationnels visant à l'employabilité et à l'insertion professionnelle affichant des objectifs ciblés et des résultats mesurables / nombre de plans d'action opérationnels visant à l'employabilité et à l'insertion professionnelle
  
- nombre de plans d'action opérationnels s'appuyant sur des résultats mesurables / nombre de plans d'action opérationnels
- nombre de plans d'action opérationnels identifiant des ressources adéquates / nombre de plans d'action opérationnels
  
- nombre de comités de pilotage de suivi et d'évaluation associant différents acteurs / nombre global de comités de pilotage de suivi et d'évaluation de l'institution
- nombre de comités de pilotage de suivi et d'évaluation spécifiant les compétences de ses membres / nombre global de comités de pilotage de suivi et d'évaluation de l'institution
- nombre de comités de pilotage de suivi et d'évaluation prenant en compte les objectifs et les ressources dans l'évaluation des résultats / nombre global de comités de pilotage de suivi et d'évaluation de l'institution
  
- nombre d'actions de communication se référant au plan de développement / nombre global d'actions de communication

- nombre d'actions de communication promouvant l'offre de formation / nombre global d'actions de communication
- nombre d'actions de communication promouvant les compétences de recherche / nombre global d'actions de communication
- nombre d'actions de communication à destination des employeurs potentiels / nombre global d'actions de communication
- nombre d'actions de communication promouvant l'attractivité internationale / nombre global d'actions de communication
- nombre d'actions de communication promouvant les mobilités étudiantes entrantes et sortantes et celles des personnels / nombre global d'actions de communication.

## Axe B : environnement et stratégie partenariale

Le partenariat est aujourd'hui une condition essentielle du rayonnement national, régional et international d'une offre de formation et de la recherche développée par une institution. Les enjeux scientifiques et sociétaux de l'enseignement supérieur et de la recherche nécessitent la mobilisation des ressources disponibles (ressources humaines, financières, matérielles, technologiques et d'infrastructure) tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution. Ils obligent l'institution à mener ses activités en partenariat, permettant une compréhension élargie des problématiques ainsi qu'une mise en commun des connaissances et expertises.

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

Environnement académique, environnement socio-économique, enjeux socio-économiques, analyse de l'environnement, potentiel d'innovation, champs d'expertise, politique de langues, domaines privilégiés, partenaires privilégiés, plan d'action, employabilité, insertion professionnelle, parties prenantes, stratégie partenariale, autonomisation, capacité d'innovation, recherche de financement 📄, stratégie de communication, reconnaissance, notoriété



Voir glossaire

### *Référentiels (documents) de pilotage*

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Gouvernance académique (règlement intérieur, documents réglementaires...)
- Politique de qualité
- Stratégie de recherche
- Politique partenariale
- Listes des contacts / des partenariats établies avec les milieux professionnels et les acteurs sociaux
- Conventions de partenariat
- Dispositifs de veille
- Analyse de l'environnement académique
- Analyse des enjeux socio-économiques

## Composant de l'axe

### Composante B.1 : connaissance de l'environnement

#### Sous composante : environnement de l'institution

**B.1.1** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle pris en compte, dans son plan de développement, les **diverses dimensions** (politique, économique, socioculturelle, technologique, environnementale, juridique) de **son environnement** ?

À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle de **compétences** pour **analyser l'environnement** dans toutes ses dimensions ?
- Dans quelle mesure cette analyse tient-elle compte des **exigences du développement durable** ?
- Dans quelle mesure cette analyse favorise-t-elle l'**alliance entre la science** (formation et recherche), la **société** et la **culture** ?

#### Sous composante : dispositif de veille

**B.1.2** Dans quelle mesure l'institution favorise-t-elle un dispositif de **veille** ?

À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution intègre-t-elle l'**analyse de l'évolution de l'environnement** dans son organisation et son fonctionnement ?
- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il une incidence sur l'**évolution** des plans d'action opérationnels ?
- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il été utilisé pour la **définition** et l'évolution de l'**offre de formation** et des **priorités de la recherche** ?

#### Sous composante : potentiel d'innovation

**B.1.3** Dans quelle mesure les plans d'action opérationnels valorisent-ils le **potentiel d'innovation**  disponible au sein de l'institution ?



Voir glossaire

À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les plans d'action opérationnels valorisent-ils le **potentiel d'innovation** dans l'**offre de formation** ?
- Dans quelle mesure les plans d'action opérationnels valorisent-ils le **potentiel d'innovation** dans la **recherche** ?
- Dans quelle mesure les plans d'action opérationnels valorisent-ils les **pratiques** et **outils**

**innovants** (nouvelles procédures, logiciels et applications, technologies numériques, langues de formation, langues de recherche etc.) au sein de l'institution ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>5</sup> : 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 : domaines et acteurs du partenariat

### Sous composante : identification des domaines de partenariat effectif

**B.2.1** Dans quelle mesure le plan de développement a-t-il **identifié** les **domaines** de partenariat ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les plans d'action opérationnels s'appuient-ils sur des **partenariats** en matière de **gouvernance** ?
- Dans quelle mesure les plans d'action opérationnels s'appuient-ils sur des **partenariats** en matière d'**offre de formation** ?
- Dans quelle mesure les plans d'action opérationnels s'appuient-ils sur des **partenariats** en matière de **recherche** ?
- Dans quelle mesure le **plan d'action** s'appuie-t-il sur des **partenariats** en matière d'**employabilité** et d'**insertion professionnelle** ?
- Dans quelle mesure les plans d'action opérationnels s'appuient-ils sur des **partenariats** en matière de **ressources matérielles** et **infrastructures** ?

### Sous composante : identification des parties prenantes

**B.2.2** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle identifié les **parties prenantes** au regard des **objectifs du plan de développement et des plans d'action opérationnels** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle **identifié** les **besoins**, les **intérêts** et les **droits des parties prenantes** ?
- Dans quelle mesure les **plans d'action opérationnels** intègrent-ils ces **besoins, intérêts et**

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




### **droits ?**

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle **analysé l'impact des plans d'action opérationnels** sur les **choix** et les **attentes des parties prenantes** ?
- Dans quelle mesure les **parties prenantes** sont-elles **impliquées** dans la mise en œuvre des **plans d'action opérationnels** ?

## **Sous composante : dialogue avec les parties prenantes**

**B.2.3** Dans quelle mesure l'institution met-elle en œuvre un **dialogue** avec les **parties prenantes** ?

À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure ce **dialogue** favorise-t-il l'**engagement responsable** des **parties prenantes** et de l'**institution** ?
- Dans quelle mesure ce **dialogue** a-t-il une **incidence** sur l'**efficacité, l'efficience**  et l'**effectivité** de la mise en œuvre du plan d'action ?
- Dans quelle mesure ce **dialogue** favorise-t-il la **prévention** et **gestion des conflits** ?
- Dans quelle mesure ce **dialogue** permet-il la **transparence** des **décisions** et de l'**activité** de l'institution ?

<b>Analyse synthétique*</b>		
<b>code</b>	<b>notation<sup>6</sup> : de 1 à 5</b>	<b>Justification de la note</b>
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 : stratégie partenariale**

### **Sous composante : ressources venant des partenariats**

**B.3.1** Dans quelle mesure les **ressources venant des partenariats** sont-elles identifiées et en cohérence avec le plan d'action de l'institution ?

À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **ressources venant des partenariats** sont-elles **identifiées** ?
- Dans quelle mesure les **ressources venant des partenariats** sont-elles **cohérentes** ?
- Dans quelle mesure les **ressources venant des partenariats** sont-elles **suffisantes** ?

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

- Dans quelle mesure les **ressources venant des partenariats** sont-elles **diversifiées** ?
- Dans quelle mesure les **ressources venant des partenariats** sont-elles **mobilisables** ?
- Dans quelle mesure les **ressources venant des partenariats** conduisent-elles au **renforcement de l'autonomie** de l'institution ?
- Dans quelle mesure les **ressources venant des partenariats** participent-t-elles au **renforcement des capacités** et des compétences de l'institution (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) ?
- Dans quelle mesure les **ressources venant des partenariats** contribuent-elles au renforcement de la **capacité d'innovation** 📅: innovation pédagogique, numérique éducatif, thématiques de recherche, gouvernance universitaire, etc.)?
- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle développé des **procédures de recherche de financement** auprès de ses partenaires ?



Voir glossaire

### Sous composante : cohérence et complémentarité des partenariats

**B.3.2** Dans quelle mesure les **partenariats** sont-ils **cohérents** et **complémentaires** par rapport au **plan de développement** de l'institution ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **contribution** des **différents types de partenaires** est-elle **clairement identifiée** ?
- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une **typologie des partenariats** (établissement d'enseignement supérieur et de recherche, organisation intergouvernementale régionale et internationale, entreprise, État, fondation, etc.) en adéquation avec ses **plans d'action opérationnels** ?
- Dans quelle mesure les **partenariats** renforcent-ils l'**autonomie** de l'institution ?
- Dans quelle mesure les **partenariats** renforcent-ils les **capacités** et les **compétences** de l'institution (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) ?
- Dans quelle mesure les **partenariats** renforcent-ils le **potentiel d'innovation** 📅: innovation pédagogique, numérique éducatif, thématiques de recherche, gouvernance universitaire, etc.)?

### Sous composante : communication sur les partenariats

**B.3.3** Dans quelle mesure une **stratégie de communication** valorise-t-elle les **partenariats** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **stratégie de communication** contribue-t-elle à la visibilité de l'institution et des partenaires ?

- Dans quelle mesure la **stratégie de communication** contribue-t-elle à l'attractivité de l'institution ?
- Dans quelle mesure la **stratégie de communication** contribue-t-elle à la **reconnaissance** et à la **notoriété** de l'institution ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>7</sup> : 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.

### Indicateurs de qualité

- nombre de personnels chargés de l'analyse de l'environnement de l'institution / nombre global des personnels
- nombre de personnels chargés des exigences du développement durable / nombre global des personnels
- nombre de personnels dédiés aux rapports science, société et culture / nombre global des personnels
- nombre de personnels affectés à un dispositif de veille dédié à l'analyse de l'évolution de l'environnement de l'institution / nombre global des personnels
- nombre de plans d'action opérationnels s'appuyant sur un dispositif de veille / nombre global de plans d'action opérationnels
- nombre de formations s'appuyant sur un dispositif de veille / nombre global de formations
- nombre de projets de recherche s'appuyant sur un dispositif de veille / nombre global de projets de recherche
- nombre de formations mettant en œuvre des pratiques et/ou outils innovants / nombre global de formations
- nombre de projets de recherche mettant en œuvre des pratiques et/ou outils innovants/ nombre global de projets de recherche
- nombre de services administratifs ou techniques mettant en œuvre des pratiques et/ou outils innovants/ nombre global de services administratifs ou techniques

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

- nombre de plans d'action opérationnels s'appuyant sur des partenariats en matière de gouvernance / nombre global de plans d'action opérationnels concernant la gouvernance
- nombre de plans d'action opérationnels s'appuyant sur des partenariats en matière de formation / nombre global de plans d'action opérationnels concernant la formation
- nombre de plans d'action opérationnels s'appuyant sur des partenariats en matière de recherche / nombre global de plans d'action opérationnels concernant la recherche
- nombre de plans d'action opérationnels s'appuyant sur des partenariats en matière d'insertion professionnelle / nombre global de plans d'action opérationnels concernant l'insertion professionnelle
- nombre de plans d'action opérationnels s'appuyant sur des partenariats en matière de ressources matérielles et infrastructures / nombre global de plans d'action opérationnels concernant les de ressources matérielles et infrastructures
- nombre de plans d'action opérationnels intégrant les besoins, intérêts et droits des parties prenantes / nombre global de plans d'action opérationnels
- nombre de plans d'action opérationnels impliquant des parties prenantes dans leur mise en œuvre / nombre global de plans d'action opérationnels
- nombre de réunions avec les parties prenantes sur l'année écoulée / nombre moyen de réunions avec les parties prenantes au cours des trois années précédentes
- nombre de conflits ayant mobilisé les instances de la gouvernance sur l'année écoulée / nombre moyen de conflits ayant mobilisé les instances de la gouvernance au cours des trois années précédentes
- nombre de réunions ayant donné lieu à un procès-verbal public / nombre total de réunions de l'institution
- montant des ressources financières venant des partenariats / montant total des ressources financières de l'institution
- nombre d'équivalents temps plein mis à disposition par les partenaires / nombre total d'équivalents temps plein au sein de l'institution
- nombre de personnels affectés à la recherche de financement auprès des partenaires / nombre total de personnels de l'institution
- montant des ressources financières consacrées aux innovations provenant des partenaires / montant total des ressources financières consacrées aux innovations
- nombre de partenariats en adéquation avec les plans d'action opérationnels / nombre total de partenariats
- nombre de partenariats actifs avec les collectivités territoriales / nombre total de partenariats
- nombre de partenariats actifs avec des institutions privées / nombre total de partenariats
- nombre de partenariats actifs avec d'autres institutions d'enseignement supérieur et de recherche / nombre total de partenariats

- nombre de partenariats internationaux actifs / nombre total de partenariats
- nombre de conventions de partenariat actives / nombre total de conventions en vigueur
- nombre d'actions de communication valorisant un partenariat / nombre total d'actions de communication
- nombre d'articles de presse valorisant l'institution sur l'année écoulée / nombre moyen d'articles de presse sur les 3 années précédentes
- nombre de consultations (visites ou visiteurs uniques) du site de l'institution sur l'année écoulée / nombre moyen de consultations sur les 3 années précédentes
- nombre de partenaires apparaissant sur le site de l'institution / nombre total des partenaires de l'institution

## **Axe C : management des ressources**

L'élaboration du budget prévisionnel vise à mobiliser et à planifier les recettes et les dépenses relatives au financement des activités développées dans le cadre de l'institution. L'élaboration de ce budget vise à ce que l'institution soit en mesure d'assurer son équilibre budgétaire et son autonomie financière. Cette autonomie passe par la mobilisation de ressources internes de l'institution, et externes provenant des partenaires institutionnels et socio-économiques et d'appels de fonds ou de réponses à des appels d'offres au niveau local, national, régional et international. Les ressources concernent le personnel enseignant-chercheur et administratif, d'un côté, et les matériels et infrastructures, de l'autre.

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

Orientations stratégiques, ressources financières, environnement de financement, budget prévisionnel, politique d'investissement et d'amortissement, dialogue de gestion, arbitrages budgétaires, politique de recherche de financement, plan d'action, ressources humaines, politique du personnel, masse salariale, dialogue social, recrutement, carrière professionnelle, formation continue, politique de fidélisation, politique des ressources matérielles, investissement, maintenance

### ***Référentiels (documents) de pilotage***

- Textes législatifs, réglementaires
- Plan de développement de l'institution (objectifs spécifiques, mission, projets, activité, etc.)
- Notes sur la politique d'investissement : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi, etc.
- Notes sur la politique budgétaire : objectifs, moyens, résultats attendus, contrôle de gestion, etc.
- Notes sur la politique de recherche de financement
- Notes sur la politique du personnel
- Notes sur la politique des ressources matérielles

- Rapports d'exécution et de gestion financière
- Rapports d'activités annuel
- Rapports périodiques des variations du patrimoine

## Composant de l'axe

### Composante C.1 : ressources financières

#### Sous composante : politique budgétaire

**C.1.1** Dans quelle mesure les **ressources financières** répondent-elles aux objectifs des **plans d'action** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **ressources financières** sont-elles **identifiées** ?
- Dans quelle mesure les **ressources financières** sont-elles **cohérentes** ?
- Dans quelle mesure les **ressources financières** sont-elles **suffisantes** ?
- Dans quelle mesure les **ressources financières** sont-elles **diversifiées** ?
- Dans quelle mesure les **ressources financières** sont-elles **mobilisables** ?
- Dans quelle mesure les **ressources financières** renforcent-elles l'**autonomie** de l'institution ?
- Dans quelle mesure les **ressources** renforcent-elles les capacités et les compétences de l'institution (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) ?
- Dans quelle mesure les **ressources** renforcent-elles la capacité d'**innovation**  : innovation pédagogique, numérique éducatif, thématiques de recherche, gouvernance universitaire, etc.) ?




Voir glossaire

#### Sous composante : financement annuel / pluriannuel

**C.1.2** Dans quelle mesure l'institution prévoit-elle un **financement pluriannuel** dans le cadre de ses plans d'action opérationnels ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle d'un **système d'information** et de contrôle de gestion lui permettant de développer une **programmation pluriannuelle** ?
- Dans quelle mesure la **politique d'investissement et d'amortissement**  de l'institution garantit-elle la capacité de l'institution à réaliser ses plans d'action ?
- Dans quelle mesure le **dialogue de gestion** est-il un des instruments du pilotage ?
- Dans quelle mesure les **arbitrages budgétaires** de l'institution reposent-ils sur un processus décisionnel formalisé et transparent ?
- Dans quelle mesure l'institution parvient-elle à **sécuriser le financement pluriannuel** ?

- Dans quelle mesure l'institution participe-t-elle au **financement pluriannuel** de la vie de campus ? 




Voir glossaire

### Sous composante : diversification et mobilisation des ressources (recherche de financement)

**C.1.3** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une **stratégie de diversification** de ses **ressources** pour le financement des plans d'action opérationnels ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle développé des **services spécifiques**  pour la collecte des ressources extérieures ?
- Dans quelle mesure l'institution met-elle en œuvre un **dispositif d'analyse** et de **suivi de différentes ressources** ?
- Dans quelle mesure ce **dispositif** est-il **performant** pour la réalisation des plans d'action opérationnels ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>8</sup> : 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 : ressources humaines

### Sous composante : politique des ressources humaines et plan de développement

**C.2.1** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une **politique du personnel** au service du plan de développement ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **outils d'analyse** de la **masse salariale** permettent-ils de déterminer les **capacités de recrutement** de l'institution ?

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

- Dans quelle mesure la **politique de gestion du personnel** permet-elle de **planifier les compétences à acquérir** ou à **renforcer** ?
- Dans quelle mesure le **système d'information** financière prend-il en compte les **besoins de renforcement continu** des **compétences** du **personnel** ?
- Dans quelle mesure l'institution tient-elle compte des **prescriptions** en matière de **genre** notamment d'**égalité homme femme** ?

### Sous composante : gestion du personnel

**C.2.2** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place **une gestion du personnel** ?

À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **gestion du personnel** intègre-t-elle les **priorités** du plan de développement ?
- Dans quelle mesure le **processus de recrutement** des **enseignants/chercheurs** assure-t-il un **renforcement** des **compétences** au service du **plan de développement** ?
- Dans quelle mesure la **gestion du personnel** intègre-t-elle une **diversification des compétences** et un **élargissement** du **recrutement** au service des objectifs du **plan de développement** ?
- Dans quelle mesure la **gestion du personnel** donne-t-elle lieu à **l'évaluation périodique** des **compétences** ?
- Dans quelle mesure la mise en place des **plans d'action** opérationnels intègre-t-elle et favorise-t-elle le **dialogue social** ?
- Dans quelle mesure la **gestion du personnel** prend-elle en compte les **besoins** de la **communauté universitaire** en matière de la **vie de campus** ?



Voir glossaire

### Sous composante : dispositif d'accompagnement des ressources humaines

**C.2.3** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une **politique d'accompagnement** de son **personnel enseignant** et **personnel administratif, technique et de service** ?

À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution encourage-t-elle les enseignants chercheurs à avancer dans leur **carrière professionnelle** ?
- Dans quelle mesure la **formation continue** des **personnels administratifs, techniques et de service** assure-t-elle un **renforcement** de leurs compétences et de celles de l'institution ?



- Dans quelle mesure la **formation continue** des **personnels enseignants-chercheurs** assure-t-elle un renforcement de leurs compétences et de celles de l'institution ?
- Dans quelle mesure les **résultats** des **évaluations des activités professionnelles** sont-ils pris en compte dans la **carrière professionnelle** ?
- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une **politique de fidélisation** de son personnel ?
- Dans quelle mesure l'institution répond-elle aux **besoins** de ses personnels en matière de **médecine préventive** et de **services sociaux** ?
- Dans quelle mesure l'institution prend-elle en compte les **besoins** de ses **personnels** en matière de **vie sociale et culturelle** ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>9</sup> : 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.

## Composante C.3 : infrastructure, matériel et logistique

### Sous composante : politique des ressources matérielles

**C.3.1** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une **politique** en matière de **gestion des infrastructures**, des **matériels** et de la **logistique** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle d'un **inventaire de ses biens mobiliers et immobiliers** ?
- Dans quelle mesure **l'état quantitatif de l'inventaire** des biens est-il en adéquation avec les objectifs du plan de développement ?
- Dans quelle mesure **l'état qualitatif de l'inventaire** des biens est-il en adéquation avec les objectifs du plan de développement ?

### Sous composante : investissement et maintenance

**C.3.2** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une politique en matière **d'investissement et de maintenance** ?

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

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution identifie-t-elle ses **besoins d'investissement** ?
- Dans quelle mesure l'institution identifie-t-elle ses **besoins de maintenance** ?
- Dans quelle mesure ces **besoins** sont-ils en adéquation avec les **orientations stratégiques** et avec le **plan de développement** ?

### Sous composante : valorisation des infrastructures et des ressources matérielles

#### C.3.3 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une politique en matière de **valorisation des infrastructures et des ressources matérielles** ?



A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle identifié les **ressources matérielles valorisables** ?
- Dans quelle mesure l'institution peut-elle mettre à disposition ses **ressources matérielles** au bénéfice d'un **public non-universitaire** ?
- Dans quelle mesure l'institution favorise-t-elle l'**utilisation** des **infrastructures** et des **ressources matérielles** au profit de la vie de campus ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>10</sup> : 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 de qualité

- montant des ressources propres  / montant total des ressources
- montant des fonds de roulement  / montant total du budget
- montant des fonds mobilisés pour chacun des plans d'action opérationnels hors masse salariale / montant total du budget
- montant des fonds mobilisés pour les actions d'innovation / montant total du budget
- montant de la masse salariale / montant total du budget
- montant des fonds mobilisés pour l'investissement (construction des locaux, équipements lourds pour les laboratoires) / montant total du budget



Voir glossaire

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

- montant des fonds ayant un caractère pluriannuel / montant total du budget
- montant des fonds consacrés à la vie de campus (étudiants et personnels) / montant total du budget
- montant des fonds réservés pour l'amortissement des équipements / montant total du budget
- nombre de structures de l'institution impliquées dans les réunions consacrées à la répartition budgétaire / nombre total des structures de l'institution
- montant des fonds extérieurs collectés par des services spécifiques / montant total des fonds extérieurs collectés
- nombre de personnels affectés à la gestion des ressources extérieures / nombre de personnels affectés à la gestion financière
- montant des fonds extérieurs faisant l'objet d'un dispositif d'analyse et de suivi / montant total des fonds extérieurs collectés
- montant des fonds extérieurs mobilisés en faveur des plans d'action opérationnels / montant total des fonds extérieurs collectés
- nombre de personnels affectés au fonctionnement des plans d'action opérationnels / Nombre total de personnels
- nombre de personnels affectés aux **missions supports**  / nombre total de personnels
- nombre de personnels féminins par catégories / nombre total de personnels par catégories
- nombre de personnels impliqués dans la diversification des compétences au service des objectifs du plan de développement / Nombre total des personnels
- nombre de personnels du service ressources humaines impliqués dans le **dialogue social**  / nombre total de personnels du service ressources humaines
- nombre de personnels recrutés à l'extérieur de l'institution / nombre total des personnels
- montant du budget affecté à la vie de campus au profit des personnels / montant du budget
- nombre de personnels ATS ayant bénéficié d'une formation au cours de l'année / nombre total de personnels ATS
- nombre de personnels enseignants-chercheurs ayant bénéficié d'une formation (pédagogie, numérique éducatif, langues, éthique...) au cours de l'année / nombre total de personnels enseignants-chercheurs
- nombre de personnels étant présents dans l'institution depuis plus de 10 ans / nombre total de personnels
- nombre de personnels ayant demandé une mutation / nombre total de personnels
- nombre de personnels affectés à la médecine préventive et aux services sociaux / nombre total de personnels







Voir glossaire

- montant des fonds affectés à la vie sociale et culturelle à destination des personnels / montant total du budget
- nombre de personnels ayant bénéficié d'un bilan de compétences au cours de l'année écoulée / nombre total de personnels
- valeurs des actifs de l'institution / valeur du patrimoine
- valeur des matériels affectés à l'administration / valeur totale des matériels
- valeur des matériels affectés à la recherche / valeur totale des matériels
- valeur des matériels affectés à la formation / valeur totale des matériels
- montant des fonds affectés à la réalisation des infrastructures dédiées à la recherche / montant total des fonds affectés à la réalisation des infrastructures
- montant des fonds affectés à la réalisation des infrastructures dédiées à la formation / montant total des fonds affectés à la réalisation des infrastructures
- montant des fonds affectés à la réalisation des infrastructures techniques et administratives / montant total des fonds affectés à la réalisation des infrastructures
- montant des fonds affectés à la réalisation des infrastructures dédiées à la vie de campus / montant total des fonds affectés à la réalisation des infrastructures
- montant des fonds affectés à la maintenance des locaux dédiés à la recherche / montant total des fonds affectés à la maintenance des locaux
- montant des fonds affectés à la maintenance des locaux de formation / montant total des fonds affectés à la maintenance des locaux
- montant des fonds affectés à la maintenance des locaux techniques et administratifs / montant total des fonds affectés à la maintenance des locaux
- montant des fonds affectés à la maintenance des locaux dédiés à la vie de campus / montant total des fonds affectés à la maintenance des locaux
- nombre de mises à disposition des ressources matérielles et en infrastructures au profit d'un public extérieur à l'institution à titre payant / nombre total de mises à disposition des ressources matérielles et en infrastructures au profit d'un public extérieur à l'institution
- montant des recettes provenant de la mise à disposition des ressources matérielles et en infrastructures au profit d'un public extérieur à l'institution / montant total des ressources propres de l'institution
- nombre de mises à disposition des ressources matérielles et en infrastructures au profit de la vie de campus / nombre total de mises à disposition des ressources matérielles et en infrastructures

## Axe D : Offre de formation (licence, master et doctorat)<sup>11</sup>

Une offre de formation permet d'acquérir les connaissances et les compétences pré-professionnelles attendues à l'issue de la formation. Le programme de formation se caractérise par une cohérence entre les enseignements dispensés dans le cadre de parcours clairement définis et progressifs pour une spécialisation des étudiants.

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

Maquette des enseignements , offre de formation de niveau licence, offre de formation de niveau master, modalité de contrôle de connaissances, compétences transversales, environnement numérique, numérique éducatif, pilotage, politique de communication, offre de formation, politique des langues, instruments pédagogiques, modalités d'enseignement, mécanisme de validation, offre de formation doctorale, encadrement, charte de thèse, mobilité, thèse en co-tutelle , thèse en co-direction , thèse en entreprise 



Voir glossaire

### *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 d'intégration du numérique et de l'apprentissage des langues (objectifs, modalités d'application...);
- Notes sur la politique de production de ressources pédagogiques numériques ;
- Notes sur la politique d'accompagnement des étudiants tout au long de leurs parcours académiques ;
- Analyses de l'offre de formation locale, nationale, régionale et des besoins de formation de la société civile ;
- Règlements en vigueur applicables aux modalités de contrôle et d'évaluation des connaissances et des compétences acquises par les étudiants ;
- Rapports annuels sur le suivi et le résultat des stages des étudiants.

### *Composant de l'axe*

#### Composante D.1 : offre de formation de niveau licence

##### Sous composante : maquettes des enseignements

**D.1.1.** Dans quelle mesure l'**organisation** des **enseignements** au niveau **licence** précise-t-elle pour chaque cours dispensé, le volume horaire, une synthèse de son contenu centrée sur les connaissances et les compétences à acquérir, les modalités d'attribution de crédits, les

<sup>11</sup> Pour plus de détails, voir les guides démarche-qualité appliquée aux projets inter-universitaires de formation de niveau licence, master et doctorat

modalités pédagogiques (cours magistraux, TD, TP, stages, projets collaboratifs, etc.), ainsi que le **dispositif de suivi et d'évaluation** qui l'accompagne ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution développe-t-elle une **politique adéquate de communication sur l'offre de formation** ?
- Dans quelle mesure le **dispositif de suivi et d'évaluation** mis en œuvre répond-il aux **objectifs** préalablement définis ?
- Dans quelle mesure une **adaptation des maquettes** des formations est-elle prévue en fonction de l'évolution de l'**environnement socio-professionnel** ?
- Dans quelle mesure une **adaptation des enseignements** (contenu, pédagogie, supports, méthodologie) des formations est-elle prévue en fonction de l'évolution de l'**environnement socio-professionnel** ?

**Sous composante : ingénierie pédagogique, numérique éducatif, enseignement des langues**

D.1.2. Dans quelle mesure l'**ingénierie pédagogique**, le **numérique éducatif** et l'**enseignement des langues** sont-ils prévus dans l'offre de formation de licence ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'offre de formation de licence intègre-t-il un **enseignement des langues** ?
- Dans quelle mesure le **numérique** est-il prévu par l'offre de formation comme un **instrument pédagogique** ?
- Dans quelle mesure le **corps enseignant** s'approprie-t-il le **numérique éducatif** ?

**Sous composante : pilotage, suivi et évaluation**

D.1.3. Dans quelle mesure le pilotage permet-il de juger de la **réalisation** des **objectifs ciblés et mesurables** sur une période prédéfinie ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **pilotage** s'appuie-t-il sur une **définition claire des rôles des différents acteurs impliqués** ?
- Dans quelle mesure l'évaluation permet-elle d'identifier les **points forts** et les **points faibles** de la **formation licence** sur une période prédéfinie ?
- Dans quelle mesure les **objectifs scientifiques** et **méthodologiques** visés par la formation sont-ils **atteints** ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>12</sup> : 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 : Offre de formation de niveau master

### Sous composante : maquettes des enseignements

**D.2.1.** Dans quelle mesure l'**organisation des enseignements** au **niveau master** précise-t-elle pour chaque cours dispensé, le volume horaire, une synthèse de son contenu centrée sur les connaissances et les compétences à acquérir, les modalités d'attribution de crédits, les modalités pédagogiques (cours magistraux, TD, TP, stages, projets collaboratifs, mémoires, travaux préparatoires à la recherche etc.), ainsi que le **dispositif de suivi et d'évaluation** qui l'accompagne ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution développe-t-elle une **politique adéquate de communication** sur l'**offre de formation** ?
- Dans quelle mesure le **dispositif de suivi et d'évaluation** mis en œuvre répond-il aux **objectifs** préalablement définis ?
- Dans quelle mesure une **adaptation** des **enseignements** (contenu, pédagogie, supports, méthodologie) des formations est-elle prévue en fonction de l'évolution de l'**environnement socio-professionnel** ?

### Sous composante : ingénierie pédagogique, numérique éducatif, politique des langues

**D.2.2.** Dans quelle mesure l'**ingénierie pédagogique**, le **numérique éducatif** et l'**enseignement des langues** sont-ils prévus dans l'offre de formation de master ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'offre de formation de master précise-t-elle les **parcours mis en place** en vue d'acquies ces compétences ?
- Dans quelle mesure l'**offre de formation de master** précise-t-elle des objectifs à atteindre par les étudiants en matière de **compétences informatiques**

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

- Dans quelle mesure l'**offre de formation de master** prévoit-elle un **dispositif de suivi et d'évaluation** de chaque étudiant ?
- Dans quelle mesure l'offre de formation de master intègre-t-elle un **enseignement des langues** permettant aux étudiants de **suivre une partie de la formation à l'étranger** (mobilités internationales) ?

### Sous composante : pilotage, suivi et évaluation

**D.2.3.** Dans quelle mesure le **dispositif de pilotage** prend-il en compte l'**environnement académique** et **socio-économique** local, national, régional, international ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **pilotage** s'appuie-t-il sur une **définition claire** des **rôles des différents acteurs impliqués** ?
- Dans quelle mesure le **dispositif de pilotage** est-il actualisé en fonction de l'**environnement académique** et **socio-professionnel** local, national, régional, international ?
- Dans quelle mesure les **résultats de l'évaluation** contribuent-ils à **redéfinir** les **objectifs** et les **moyens de réalisation** du **programme de master** ?
- Dans quelle mesure les **objectifs scientifiques** et **méthodologiques** visés par la formation sont-ils **atteints** ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>13</sup> : 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 : offre de formation de niveau doctoral

### Sous composante : organisation de l'offre de formation doctorale

**D.3.1.** 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 sa **progression** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'offre de **formation doctorale** prépare-elle le **doctorant** à l'utilisation des **outils** et **méthodes** scientifiques nécessaires à la **réalisation de son projet** ?

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



- Dans quelle mesure l'offre de **formation doctorale** crée-t-elle les **conditions** d'un **encadrement** scientifique **personnalisé effectif** jusqu'à la soutenance de thèse ?
- Dans quelle mesure les **thèses en co-direction** ou **en co-tutelle** et les **thèses en entreprise** sont-elles favorisées par l'**offre de formation doctorale** ?

### Sous composante : moyens dédiés à la formation doctorale

**D.3.2.** Dans quelle mesure l'institution met-elle à disposition des doctorants des **moyens spécialisés et dédiés** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les doctorants ont-ils à leur disposition une **documentation** et des **services spécialisés** (ouvrages, revues, ressources numériques, photocopie, prêt inter-bibliothèque, etc.) ?
- Dans quelle mesure les doctorants ont-ils accès à un **espace dédié** pour des réunions de travail et doté d'**équipements informatiques** ?
- Dans quelle mesure les doctorants bénéficient-ils d'**aides financières spécifiques** (séjours scientifiques, participation à des colloques, contrats d'accompagnement, etc.) ?
- Dans quelle mesure les doctorants bénéficient-ils d'**aides financières spécifiques** obtiennent-ils le titre de docteur ?

### Sous composante : pilotage, suivi et évaluation

**D.3.3.** Dans quelle mesure le **programme de formation** des doctorants est-il au service de la **réalisation** de la **recherche** et du **suivi de sa progression** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **formation doctorale** s'assure-t-elle que le **projet de recherche** du doctorant est **structuré, pertinent et réalisable** ?
- Dans quelle mesure la **formation doctorale** crée-t-elle les **conditions liées au bon déroulement** du travail de recherche : exposé à mi-parcours, entretiens particuliers avec un comité de thèse, conditions requises pour la soutenance, choix du jury, etc. ?
- Dans quelle mesure les **objectifs scientifiques** et **méthodologiques** visés par la formation sont-ils **atteints** ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>14</sup> : de 1 à 5	Justification de la note
D.3.1		
D.3.2		
D.3.3		

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

\* 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 de qualité**

- nombre de formations ayant fait l'objet d'actions de communication / nombre total de formations en licence
- nombre de formations ayant un dispositif de suivi au service de l'évaluation / nombre total de formations en licence
- nombre de formations pour lesquelles une adaptation des maquettes tenant compte de l'évolution de l'environnement socio-professionnel est prévue / nombre total de formations en licence
- nombre de formations pour lesquelles une adaptation des enseignements tenant compte de l'évolution de l'environnement socio-professionnel est prévue / nombre total de formations en licence
  
- nombre de formations dans lesquelles l'offre de formation a prévu un enseignement des langues / nombre total de formations en licence
- nombre de formations pour lesquelles le numérique est prévu par l'offre de formation comme un instrument pédagogique / nombre total de formations en licence
- nombre de formations dans lesquelles le corps enseignant s'approprie le numérique éducatif / nombre total de formations en licence
  
- nombre de formations s'appuyant sur une définition claire des rôles des différents acteurs impliqués / nombre total de formations en licence
- nombre de formations évaluées sur une période prédéfinie / nombre total de formations en licence
- nombre de formations dont l'évaluation est satisfaisante (plus de points forts que de points faibles) / nombre total de formations en licence
  
- nombre de formations ayant fait l'objet d'actions de communication / nombre total de formations en master
- nombre de formations ayant un dispositif de suivi au service de l'évaluation / nombre total de formations en master
- nombre de formations pour lesquelles une adaptation des enseignements tenant compte de l'évolution de l'environnement socio-professionnel est prévue / nombre total de formations en master
  
- nombre de formations dans lesquelles l'offre de formation a prévu un enseignement des langues / nombre total de formations en master
- nombre de formations pour lesquelles le numérique est prévu par l'offre de formation comme un instrument pédagogique / nombre total de formations en master
- nombre de formations dans lesquelles le corps enseignant s'approprie le numérique éducatif / nombre total de formations en master

- nombre de formations s'appuyant sur une définition claire des rôles des différents acteurs impliqués / nombre total de formations en master
  - nombre de formations dont l'évaluation est satisfaisante (plus de points forts que de points faibles) / nombre total de formations en master
  - nombre de formations dont l'évaluation a conduit à redéfinir les objectifs et les moyens de réalisation / nombre total de formations en master
  - nombre de formations actualisées en fonction de l'environnement académique et socio-professionnel local, national, régional, international / nombre total de formations en master
- 
- nombre de formations doctorales prévoyant de préparer les doctorants à l'utilisation des outils et méthodes scientifiques nécessaires à la réalisation de leur projet / nombre total de formations doctorales
  - nombre de formations doctorales prévoyant de faire bénéficier le doctorant un encadrement scientifique personnalisé effectif jusqu'à la soutenance de thèse / nombre total de formations doctorales
  - nombre de thèses en cours en co-direction / nombre total de thèses
  - nombre de thèses en cours en co-tutelle / nombre total de thèses
  - nombre de thèses en cours en entreprise / nombre total de thèses
  - nombre de formations doctorales mettant à la disposition des doctorants une documentation et des services spécialisés (ouvrages, revues, ressources numériques, photocopie, prêt inter-bibliothèque, etc.) / nombre total de formations doctorales
  - nombre de formations doctorales proposant un espace dédié pour des réunions de travail et doté d'équipements informatiques / nombre total de formations doctorales
  - nombre de doctorants bénéficiant d'aides financières spécifiques / nombre total de doctorants
  - nombre de docteurs ayant bénéficié d'aides financières spécifiques / nombre total de docteurs
  - nombre de docteurs ayant bénéficié d'aides financières spécifiques / nombre total de doctorants ayant bénéficié d'aides financières spécifiques
  - nombre de docteurs n'ayant pas bénéficié d'aides financières spécifiques / nombre total de doctorants n'ayant pas bénéficié d'aides financières spécifiques
- 
- nombre de projets de recherche faisant l'objet d'une évaluation par un comité scientifique / nombre total de projets de recherche
  - nombre de formations dont l'évaluation est satisfaisante (plus de points forts que de points faibles) / nombre total de formations doctorales
  - nombre de formations doctorales créant les conditions d'un bon déroulement du travail de recherche / nombre total de formations doctorales

## Axe E : Recherche<sup>15</sup>

La recherche constitue l'une des spécificités et des vocations principales des institutions universitaires. C'est en grande partie grâce à cette recherche que s'établit la réputation de ces institutions au niveau local, national, régional et international. Leurs orientations et leurs résultats ont des conséquences sur les formations, c'est-à-dire sur les programmes, sur les enseignements, sur la structure du corps professoral. Par l'attraction qu'elle exerce sur les étudiants, la recherche permet de choisir les meilleurs d'entre eux et de les orienter. Elle suppose une organisation scientifique (groupes, équipes, centres) et des moyens spécifiques. En même temps, elle implique des procédures d'évaluation claires, transparentes et rigoureuses.

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

Stratégie de recherche, transfert de résultat de recherche, start-up, entités de recherche, brevet, expertise, thématiques prioritaires, politique de langues de recherche et de communication, politique de publication, milieux académique et socio-économique, ressources financières, politique de recherche de financement, ressources matérielles et logistiques, politique partenariale, pilotage de la recherche, démarche-qualité, évaluation des programmes de recherche, politique d'évaluation des chercheurs

### *Référentiels (documents) de pilotage*

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (volet recherche : objectifs, projets, moyens...)
- Documents préparatoires à la détermination des projets à retenir
- Politique de qualité
- Notes sur la démarche-qualité appliquée à la structuration de la recherche
- Notes sur la politique de langues de recherche et de communication
- Notes sur la politique de publication scientifique
- Notes sur la politique d'évaluation des programmes de recherche et des chercheurs
- Notes sur les risques scientifiques
- Documents sur l'utilisation des ressources et leur optimisation
- Documents sur les prolongements scientifiques, culturels et techniques des projets de recherche réalisés

## Composant de l'axe

### Composante E.1 : organisation de la recherche

#### Sous composante : recherche et développement (R&D)

**E.1.1.** Dans quelle mesure la **définition** du **projet de recherche** prend-elle en compte les

---

15 Pour plus de détails, voir le guide de démarche-qualité appliquée aux projets de recherche

**réalités**, les **perspectives** et les **projets de développement socio-économique** ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une **stratégie** en matière de **transfert des résultats de la recherche** ?
- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une **stratégie** en matière de **commercialisation** (brevets, expertise, conseil aux entreprises, etc.) des résultats de la recherche ?
- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une **stratégie** à l'égard des **jeunes entreprises innovantes** (start-up)?

**Sous composante : structuration des entités de recherche (centres, équipes...)**

**E.1.2.** Dans quelle mesure l'institution favorise-t-elle le **regroupement des chercheurs** en fonction de **thématiques spécialisées** ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure existe-t-il des **organes spécialisés** dans l'**organisation de la recherche** (conseil scientifique, comité de coordination de chaque entité, comité des directeurs de centre, comité de lecture, etc.) ?
- Dans quelle mesure les **entités de recherche** sont-elles représentées au sein des **organes de gouvernance** de l'institution ?
- Dans quelle mesure existe-t-il des **services communs** à disposition des **entités de recherche** (secrétariat mutualisé, organisation de colloques, de tables rondes, de conférences, accueil des chercheurs visiteurs, etc.) ?

**Sous composante : valorisation des résultats de la recherche (dont politique des langues)**

**E.1.3.** Dans quelle mesure la **recherche** menée par les entités de recherche favorise-t-elle le **transfert des résultats** obtenus vers la **communauté scientifique** et vers le **milieu socio-économique** ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure existe-t-il une **politique de publication des résultats de la recherche adaptée aux objets de cette recherche** ?
- Dans quelle mesure la **possibilité de breveter tout ou partie des résultats de la recherche** est-elle encouragée ?
- Dans quelle mesure la **politique des langues** tient-elle compte des **champs disciplinaires de la recherche** et de leurs **langues de communication appropriées** ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>16</sup> : 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.

## Composante E.2 : ressources

### Sous composante : ressources humaines

**E.2.1.** Dans quelle mesure l'institution favorise-t-elle le **recrutement d'un nombre suffisant de chercheurs** pour engager des **projets de recherche** autonomes et efficaces ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution met-elle en place des **entités de recherche** susceptibles d'**attirer** des chercheurs ?
- Dans quelle mesure l'institution encourage-t-elle la collaboration avec des entités de recherche d'autres pays ?
- Dans quelle mesure les chercheurs sont-ils encouragés à participer à des missions de recherche, des stages et des manifestations scientifiques à l'étranger ?

### Sous composante : ressources financières

**E.2.2.** Dans quelle mesure l'institution est-elle disposée à mettre à la disposition des **entités de recherche** les **fonds nécessaires** au lancement des projets et des programmes de recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **entités de recherche** ont-elles une **politique de recherche de financement extérieur** à l'institution ?
- Dans quelle mesure ces **recherches de financement** se font-elles sur **une base de partenariat** (public ou privé) ?
- Dans quelle mesure les **chercheurs** bénéficient-ils de **moyens financiers** leur permettant de participer à des recherches au niveau national, régional et international ?

### Sous composante : ressources matérielles et logistiques

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

**E.2.3.** Dans quelle mesure l'institution est-elle **prête à mettre à la disposition** des **entités de recherche** les **ressources matérielles** et la **logistique** nécessaires au lancement des projets et des programmes de recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **ressources matérielles** et la **logistique disponibles** sont-elles **affectées** à la **recherche** ?
- Dans quelle mesure les **ressources matérielles** et la **logistique disponibles** font-elles l'objet d'une **mutualisation** entre les **entités de recherche** ?
- Dans quelle mesure la **politique partenariale** dans le domaine de la **recherche** renforce-t-elle l'**accès aux ressources matérielles et logistiques** (documentation, ressources numériques, mise à niveau technologique, nouveaux logiciels, etc.) ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>17</sup> : 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.

## Composante E.3 : pilotage, suivi et évaluation des entités de recherche

### Sous composante : pilotage de la recherche

**E.3.1.** Dans quelle mesure le **dispositif de pilotage** de la **recherche** prend-il en compte l'**environnement académique et socio-économique** local, national, régional, international ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le pilotage de l'entité de recherche assigne-t-il **des objectifs** à la recherche ?
- Dans quelle mesure le pilotage de la recherche permet-il d'**identifier les points forts et les points faibles, les risques et les opportunités** des **projets de recherche** ?
- Dans quelle mesure le pilotage de l'entité de recherche fixe-t-il un **calendrier des actions** de recherche ?
- Dans quelle mesure le pilotage de l'entité de la recherche définit-il **clairement le rôle des organes** de l'institution et des **différents partenaires** ?
- Dans quelle mesure le **pilotage de la recherche** prend-il en compte l'**environnement académique, socio-économique et culturel** local, national, régional, international ?

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

### Sous composante : évaluation des projets de recherche

**E.3.2.** Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle des **outils** et des **critères appropriés** pour évaluer les **résultats des projets de recherche**, notamment en fonction des **classements internationaux** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **entités de recherche** disposent-elles d'**outils d'évaluation des résultats** à atteindre ?
- Dans quelle mesure les **résultats de l'évaluation** contribuent-ils à redéfinir les **objectifs des projets de recherche** ?
- Dans quelle mesure les **entités de recherche** utilisent-elles les **systèmes internationaux de classement** pour l'évaluation des résultats de leurs projets de recherche ?

### Sous composante : évaluation des chercheurs

**E.3.3.** Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle des **outils** et des **critères appropriés** pour évaluer les **performances scientifiques** de ses **chercheurs** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **entités de recherche** déterminent-elles les **mécanismes d'évaluation** internes et nationaux des **performances scientifiques** de ses chercheurs ?
- Dans quelle mesure la **politique d'évaluation des performances des chercheurs** est-elle **cohérente** avec les **critères internationaux d'impact et de visibilité** ?
- Dans quelle mesure les **résultats de l'évaluation des performances des chercheurs** sont-ils pris en compte dans l'**évolution des carrières** ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>18</sup> : 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.

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



## **Indicateurs de qualité**

- nombre de projets de recherche prenant en compte les réalités et les perspectives de développement socio-économique / nombre total de projets de recherche
- nombre de projets de recherche favorisant les jeunes entreprises innovantes (start-up) / nombre total de projets de recherche
- nombre de projets de recherche ayant défini une stratégie dédiée à la commercialisation des résultats / nombre total de projets de recherche
- nombre de projets de recherche ayant défini une stratégie dédiée au transfert des résultats / nombre total de projets de recherche
  
- nombre de projets de recherche fondés sur le regroupement des chercheurs / nombre total de projets de recherche
- nombre d'entités de recherche représentées au sein des organes de gouvernance de l'institution / nombre total d'entités de recherche
- nombre de personnels travaillant dans les services communs à disposition des entités de recherche / nombre total de personnels de recherche
  
- nombre d'entités de recherche ayant mis en place une politique de publication des résultats de la recherche / nombre total d'entités de recherche
- nombre d'entités de recherche encourageant la possibilité de breveter les résultats de la recherche / nombre total d'entités de recherche
- nombre d'entités de recherche ayant mis en place une politique de valorisation linguistique dans la diffusion des résultats de la recherche / nombre total d'entités de recherche
  
- nombre d'entités de recherche ayant attiré des chercheurs extérieurs à l'institution / nombre total d'entités de recherche
- nombre d'entités de recherche ayant collaboré avec des entités de recherche d'autres pays des jeunes chercheurs et des chercheurs consacrés / nombre total d'entités de recherche
- nombre de chercheurs ayant participé à des missions de recherche, des stages et des manifestations scientifiques à l'étranger / nombre total de chercheurs
  
- nombre d'entités de recherche ayant une politique de recherche de financement extérieur à l'institution / nombre total d'entités de recherche
- nombre d'entités de recherche disposant des financements extérieurs à l'institution / nombre total d'entités de recherche
- nombre d'entités de recherche dont les chercheurs bénéficient de moyens financiers leur permettant de participer à des recherches aux niveaux national, régional et international / nombre total d'entités de recherche
  
- nombre d'entités de recherche bénéficiant des ressources matérielles et logistiques en provenance de l'institution / nombre total des entités de recherche


- nombre d'entités de recherche disposant de leurs propres ressources matérielles et logistiques / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche mutualisant leurs ressources matérielles et logistiques avec d'autres entités / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche disposant des ressources matérielles et logistiques en provenance de partenaires extérieurs à l'institution/ nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche dont le pilotage fixe un calendrier et des objectifs aux actions de recherche / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche dont le pilotage de la recherche permet d'identifier les points forts et les points faibles, les risques et les opportunités des projets de recherche / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche dont le pilotage prend en compte l'environnement académique, socio-économique et culturel local, national, régional, international / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche dont le pilotage est fondé sur une définition claire du rôle des organes de l'institution et des différents partenaires / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche disposant d'outils d'évaluation des résultats à atteindre / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche utilisant les systèmes internationaux de classement pour l'évaluation des résultats de leurs projets de recherche / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche ayant redéfini les objectifs de leurs projets de recherche en fonction des résultats de l'évaluation / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche ayant déterminé les mécanismes d'évaluation internes et nationaux des performances scientifiques de ses chercheurs / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche ayant déterminé les mécanismes d'évaluation de ses chercheurs conformément aux critères internationaux d'impact et de visibilité / nombre total des entités de recherche
- nombre d'entités de recherche prenant en compte les performances des chercheurs dans l'évolution de leurs carrières / nombre total des entités de recherche

## Axe F : employabilité et insertion professionnelle

L'employabilité des diplômés résulte notamment du caractère professionnalisant de l'offre de formation, ce qui dépend, d'une part, d'une bonne évaluation des besoins socio-économiques et, d'autre part, des partenariats professionnels engagés par l'institution. L'insertion des diplômés est liée à la dynamique économique du pays, ainsi qu'aux capacités et aux

performances de ces diplômés. Il n'en reste pas moins qu'une aide à l'embauche peut être utilement mise en place et deviendrait indispensable en cas de ralentissement de la croissance économique. De ce point de vue, le recours aux stages, l'existence des diplômes reconnus par la profession, l'aide des « alumni » et des associations professionnelles peuvent jouer un rôle de levier.

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

Employabilité, insertion professionnelle, offre de formation professionnalisante, besoins socio-économiques, évolution des besoins socio-économiques, organisation des enseignements, acquisition des compétences, partenaires socio-économiques, publics et privés, évaluation de la formation professionnalisante, politique d'accompagnement des étudiants, enquêtes sur le marché de l'emploi, simulations, procédure d'embauche, dispositif de suivi de l'insertion et du devenir des diplômés, stages, suivi des stages, reconnaissance, évolution de carrière, « Alumni » , associations professionnelles, formation continue

### **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 d'accompagnement des étudiants tout au long de leurs parcours académiques
- 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 étudiants diplômés / docteurs


### **Composant de l'axe**

#### **Composante F.1 : Offre de formation professionnalisante**

##### **Sous composante : adaptation de l'offre de formation aux besoins socio-économiques**

**F.1.1.** Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle des **mécanismes permanents d'observation** du **marché de l'emploi** ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure l'**offre de formation** prend-elle en compte les **référentiels-métiers** ou les **profils de compétences** établis par les **employeurs potentiels** ?
- Dans quelle mesure les **milieux socio-professionnels**  sont-ils associés à l'**élaboration de l'offre de formation** ?
- Dans quelle mesure les **milieux socio-professionnels** sont-ils associés à la **mise en œuvre**

et au **suivi** de la formation ?

- Dans quelle mesure l'**offre de formation** fait-elle l'objet d'**adaptations périodiques** en fonction de l'**évolution des besoins socio-professionnels** ?

### Sous composante : acquisition des compétences professionnelles

**F.1.2.** Dans quelle mesure l'**organisation des enseignements** prend-elle en compte la **nécessité** de fournir des **compétences professionnelles adaptées** aux besoins socio-professionnels ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **sélection des futurs étudiants** tient-elle compte de **prérequis d'aptitudes** pour la formation visée ?
- Dans quelle mesure l'**acquisition des compétences** se fait-elle par une **répartition adéquate** entre **enseignements théoriques** et **pratiques et stages** au sein de la formation ?
- Dans quelle mesure la **progression de l'acquisition des compétences** par les étudiants est-elle **évaluée périodiquement** ?

### Sous composante : partenariats professionnels

**F.1.3.** Dans quelle mesure les **partenaires socio-professionnels** sont-ils **associés** aux **activités de formation professionnalisante** ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **partenaires socio-professionnels** participent-ils aux instances de pilotage de la **formation professionnalisante** ?
- Dans quelle mesure les **partenaires socio-professionnels** **interviennent-ils** dans le cadre de la **formation professionnalisante** ?
- Dans quelle mesure les **partenaires socio-professionnels** sont-ils associés aux procédures d'**évaluation de la formation professionnalisante** ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>19</sup> : 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

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

mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

## Composante F.2 : insertion professionnelle

### Sous composante : aide à l'embauche et enquête sur le marché de l'emploi

**F.2.1.** Dans quelle mesure l'institution met-elle en place des **procédures d'accompagnement** des étudiants et des diplômés pour leur **insertion professionnelle** ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure l'**accompagnement des étudiants** et des **diplômés** s'appuie-t-il sur des études portant sur le **marché de l'emploi** ?
- Dans quelle mesure la **formation professionnalisante** intègre-t-elle des **simulations** en matière de **procédure d'embauche** (rédaction de cv, préparation et conduite de l'entretien d'embauche, etc.) ?
- Dans quelle mesure existe-t-il un **suivi institutionnalisé** des **diplômés** après leurs études et avant leur embauche ?

### Sous composante : pratiques des stages

**F.2.2.** Dans quelle mesure la **formation professionnalisante** intègre-t-elle des **stages** pour les étudiants ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure les **partenaires socio-professionnels**, sont-ils invités à proposer des **stages** dans le cadre des **formations professionnalisantes** ?
- Dans quelle mesure les **stagiaires** font-ils l'objet d'un **suivi personnalisé** de la part d'un **tuteur académique** ?
- Dans quelle mesure les **stagiaires** font-ils l'objet d'un **suivi personnalisé** de la part d'un **tuteur professionnel** ?
- Dans quelle mesure la **qualité des stages** fait-elle l'objet d'une **évaluation** par les responsables de la formation ?

### Sous composante : diplômes reconnus par la profession

**F.2.3.** Dans quelle mesure les **diplômes délivrés** à l'issue de la formation font-ils l'objet d'une **reconnaissance officielle** de la part des **milieux socio-professionnels** ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure les **diplômes** font-ils l'objet d'une **homologation / approbation** par les **milieux socio-professionnels** ?
- Dans quelle mesure l'**obtention du diplôme** est-elle une **condition** pour l'**exercice d'une profession** ?

- Dans quelle mesure **le premier emploi** est-il en **correspondance** avec le niveau du **diplôme obtenu** ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>20</sup> : 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 : Suivi des carrières

### Sous composante : rôle des « Alumni »

**F.3.1.** Dans quelle mesure l'institution s'appuie-t-elle sur les « Alumni » ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'**avis** des « Alumni » est-il pris en compte dans l'**amélioration continue** des **formations** ?
- Dans quelle mesure les « Alumni » sont-ils associés aux **procédures de recherche d'emploi** ?
- Dans quelle mesure les « Alumni » participent-ils à la **promotion** et au **soutien** des **formations professionnalisantes** ?

### Sous composante : organisation de la formation tout au long de la vie (FTLV)

**F.3.2.** Dans quelle mesure l'institution prévoit-elle la mise en place de la FTLV?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **cycles** de **la FTLV** sont-ils **organisés** de façon à répondre au **marché de l'emploi** ?
- Dans quelle mesure les **cycles** de la FTLV poursuivent-ils un **objectif** de **mise à niveau** des connaissances et des compétences professionnelles ?
- Dans quelle mesure les **cycles** de **la FTLV** débouchent-ils sur un **certificat** ou un **diplôme** ?

### Sous composante : suivi de l'insertion et du devenir des diplômés

**F.3.3.** Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle de **mécanismes** de **suivi** et de

20. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

## traçabilité des diplômés ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **suivi des diplômés** fait-il l'objet d'**enquêtes périodique** dans le cadre de l'institution ?
- Dans quelle mesure les **résultats** de ces **enquêtes** sont-ils pris en compte dans l'**organisation des formations** en vue d'une meilleure adaptation aux besoins socio-professionnels ?
- Dans quelle mesure les **résultats** de ces **enquêtes** sont-ils pris en compte dans l'**organisation des formations** en vue d'une **meilleure employabilité** des étudiants ?

Analyse synthétique*		
code	notation <sup>21</sup> : 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 de qualité

- nombre de formations mises en place en s'appuyant sur la consultation des milieux socio-professionnels / nombre total de formations de l'institution
- nombre de formations ayant un comité de pilotage incluant des représentants des employeurs potentiels / nombre total de formations de l'institution
- nombre de formations ayant fait l'objet d'une évaluation périodique en termes d'insertion professionnelle / nombre total de formations de l'institution
- nombre de formations ayant fait l'objet d'une mise à jour périodique en fonction de l'évolution des besoins socio-professionnels / nombre total de formations de l'institution
- nombre de formations fondées sur des prérequis d'aptitudes des futurs étudiants / nombre total de formations de l'institution
- nombre de formations prévoyant au moins un stage obligatoire et validé / nombre total de formations de l'institution
- nombre de formations impliquant la participation d'acteurs socio-professionnels dans l'enseignement / nombre total de formations de l'institution
- nombre de formations prévoyant un contrôle continu de l'acquisition des compétences / nombre total de formations de l'institution
  
- nombre de formations professionnalisantes mises en place en s'appuyant sur la

21. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

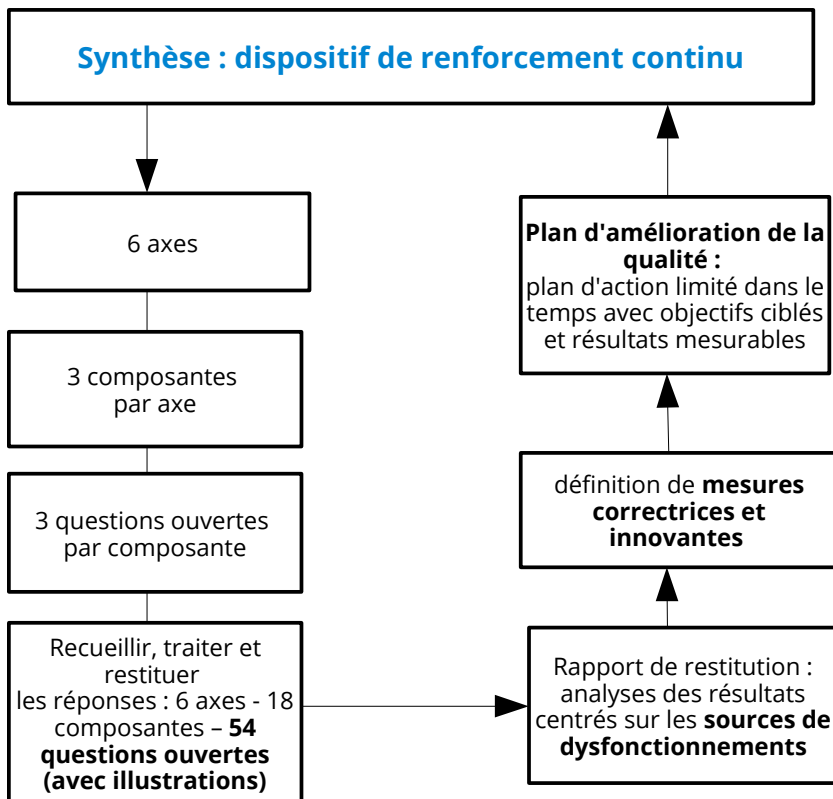
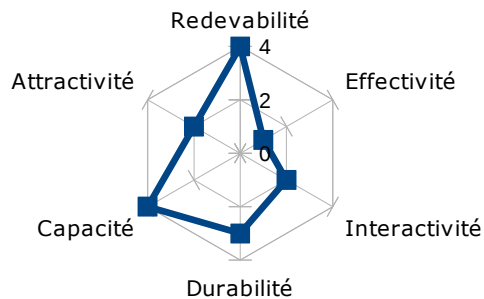
- consultation des milieux socio-professionnels / nombre total de formations professionnalisantes de l'institution
- nombre de formations professionnalisantes ayant un comité de pilotage incluant des représentants des employeurs potentiels / nombre total de formations professionnalisantes de l'institution
- nombre de formations professionnalisantes impliquant la participation d'acteurs socio-professionnels dans l'enseignement / nombre total de formations professionnalisantes de l'institution
- nombre de formations professionnalisantes prévoyant la participation d'acteurs socio-professionnels aux jurys d'évaluation / nombre total de formations professionnalisantes de l'institution
  
- nombre de diplômés ayant bénéficié de la part de l'institution lors de la dernière année d'un accompagnement vers l'emploi / nombre total de diplômés
- nombre de formations prévoyant des simulations en matière de procédure d'embauche / nombre total de formations
- nombre de formations prévoyant un suivi institutionnalisé des diplômés après leurs études et avant leur embauche / nombre total de formations
  
- nombre de formations professionnalisantes prévoyant au moins un stage obligatoire et validé / nombre total de formations professionnalisantes de l'institution
- nombre de formations professionnalisantes prévoyant un suivi personnalisé par un tuteur académique / nombre total de formations professionnalisantes de l'institution
- nombre de formations professionnalisantes prévoyant un suivi personnalisé par un tuteur professionnel / nombre total de formations professionnalisantes de l'institution
- nombre de formations professionnalisantes prévoyant la participation du tuteur professionnel à l'évaluation du stagiaire / nombre total de formations professionnalisantes de l'institution
  
- nombre de diplômes faisant l'objet d'une homologation / approbation par les milieux socio-professionnels / nombre total de diplômes
- nombre de diplômés ayant trouvé un premier emploi dans le secteur correspondant à la formation / nombre total de diplômés insérés dans un premier emploi
- nombre de diplômés ayant trouvé un premier emploi dont le profil de poste est en correspondance avec le niveau du diplôme obtenu / nombre total de diplômés insérés dans un premier emploi
  
- nombre de formations dont l'amélioration prend en compte l'avis des « Alumni » / nombre de formations de l'institution
- nombre de formations dont les procédures de recherche d'emploi s'appuient sur les « Alumni » / nombre de formations de l'institution
- nombre de formations dont la promotion utilise le réseau des « Alumni » / nombre de formations de l'institution
  
- nombre de formations tout au long de la vie (FTLV) organisées en réponse aux besoins du marché de l'emploi / nombre total de FTLV
- nombre de FTLV poursuivant un objectif de mise à niveau / nombre total de FTLV



- nombre de FTLV débouchant sur une certification / nombre total de FTLV
- nombre de FTLV débouchant sur un diplôme / nombre total de FTLV
  
- nombre de diplômés ayant fait l'objet d'une enquête de suivi des diplômés au cours des deux dernières années / nombre total de diplômés au cours des deux dernières années
- nombre de formations améliorées sur la base des résultats d'enquêtes de suivi des diplômés / nombre total de formations

# Dispositif d'analyse de l'auto-diagnostic

À partir des résultats enregistrés aux questions posées par axe et composante, l'analyse des résultats de la démarche s'appuie sur des **critères de qualité** : redevabilité / attractivité / capacité / durabilité / interactivité / effectivité



## Redevabilité

La redevabilité implique de mesurer dans quelle mesure cette dernière est dotée des instruments permettant de mesurer les performances dont elle est redevable, ce qui implique d'être en mesure de confronter les orientations stratégiques et prospectives arrêtées par les instances de décision avec les résultats obtenus (pour ce qui est de la mobilisation des partenaires, de la gestion des ressources humaines et des infrastructures, des moyens et des performances en matières de recherche ou de l'organisation des enseignements...).

<b>A.1.1</b>	<b>B.1.2</b>	<b>B.2.2</b>
<b>C.2.3</b>	<b>C.3.1</b>	<b>E.2.2</b>
<b>E.3.2</b>	<b>E.3.3</b>	<b>F.1.2</b>

- A.1.1** Dans quelle mesure les **orientations stratégiques et prospectives** de l'institution traduisent-elles une vision d'avenir, en réponse aux défis que l'institution doit relever ?
- B.1.2** Dans quelle mesure l'institution favorise-t-elle un dispositif de **veille** ?
- B.2.2** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle identifié les **parties prenantes** au regard des **objectifs du plan d'action** ?
- C.2.3** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une **politique d'accompagnement** de son **personnel enseignant** et **personnel administratif, technique et de service** ?
- C.3.1** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une **politique** en matière de **gestion des infrastructures**, des **matériels** et de la **logistique** ?
- E.2.2.** Dans quelle mesure l'institution est-elle disposée à mettre à la disposition des **entités de recherche** les **fonds nécessaires** au lancement des projets et des programmes de recherche ?
- E.3.2.** Dans quelle mesure l'institution **dispose-t-elle** des **outils** et des **critères appropriés** pour évaluer les **résultats des programmes de recherche**, notamment en fonction des **classements internationaux** ?
- E.3.3.** Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle des **outils** et des **critères appropriés** pour évaluer les **performances scientifiques** de ses **chercheurs** ?

- F.1.2.** Dans quelle mesure l'**organisation des enseignements** prend-elle en compte la **nécessité** de fournir des **compétences professionnelles adaptées** aux besoins socio-économiques ?

## Attractivité

L'attractivité peut être définie comme l'aptitude d'une institution universitaire à faire reconnaître la qualité de ses activités (pour ce qui est de la mobilisation des partenaires, de la gestion des ressources humaines, des moyens et des performances en matières de recherche, de l'organisation des enseignements...) par la communauté académique ou non académique afin de devenir un pôle d'attraction dans son domaine.

<b>A.3.3</b>	<b>B.3.3</b>	<b>C.2.1</b>
<b>D.1.1</b>	<b>D.2.1</b>	<b>E.2.1</b>
<b>F.2.3</b>	<b>F.3.1</b>	<b>F.3.2</b>

- A.3.3** Dans quelle mesure **la stratégie de communication** est-elle adaptée aux **objectifs du plan d'action** ?
- B.3.3** Dans quelle mesure une **stratégie de communication** valorise-t-elle les **partenariats** ?
- C.2.1** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une **politique du personnel** au service de la mise en place de son **plan d'action** ?
- D.1.1** Dans quelle mesure l'**organisation des enseignements** au niveau **licence** précise-t-elle pour chaque cours dispensé, le volume horaire, une synthèse de son contenu centrée sur les connaissances et les compétences à acquérir, les modalités d'attribution de crédits, les modalités pédagogiques (cours magistraux, TD, TP, stages, projets collaboratifs, etc.), ainsi que le **dispositif de suivi et d'évaluation** qui l'accompagne ?
- D.2.1** Dans quelle mesure l'**organisation des enseignements** au **niveau master** précise-t-elle pour chaque cours dispensé, le volume horaire, une synthèse de son contenu centrée sur les connaissances et les compétences à acquérir, les modalités d'attribution de crédits, les modalités pédagogiques (cours magistraux, TD, TP, stages, projets

collaboratifs, mémoires, travaux préparatoires à la recherche etc.), ainsi que le **dispositif de suivi et d'évaluation** qui l'accompagne ?

**E.2.1** Dans quelle mesure l'institution favorise-t-elle le **recrutement d'un nombre suffisant** de **chercheurs** pour engager des **projets de recherche autonomes** ?

**F.2.3** Dans quelle mesure les **diplômes délivrés** à l'issue de la formation font-ils l'objet d'une **reconnaissance officielle** de la part des **milieux socio-économiques et professionnels** ?

**F.3.1** Dans quelle mesure l'institution s'appuie-t-elle sur les « **Alumni** » et sur les **associations professionnelles** ?

**F.3.2** Dans quelle mesure l'institution prévoit-elle la mise en place des **formations continues** ?

## Capacité

La capacité de l'institution dépend de l'adaptation des moyens dont elle dispose pour assurer ses missions et réaliser ses projets. 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'institution doit se faire de façon réaliste, non dans l'absolu, mais par comparaison avec ses projets.

<b>A.3.1</b>	<b>A.3.2</b>	<b>B.1.3</b>
<b>C.1.1</b>	<b>C.1.3</b>	<b>C.2.2</b>
<b>D.1.2</b>	<b>D.2.2</b>	<b>D.3.2</b>

**A.3.1** Dans quelle mesure le plan d'action identifie-t-il des **objectifs ciblés, des ressources adéquates et des résultats mesurables, à court et moyen terme** ?

**A.3.2** Dans quelle mesure le plan d'action prévoit-il un **pilotage du suivi et de l'évaluation qui assure la cohérence entre objectifs, ressources et résultats** ?

- B.1.3** Dans quelle mesure le plan d'action valorise-t-il le **potentiel d'innovation** disponible au sein de l'institution ?
  
- C.1.1** Dans quelle mesure les **ressources financières** répondent-elles aux objectifs du plan d'action ?
- C.1.3** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une **stratégie de diversification** de ses **ressources** pour le financement du plan d'action ?
- C.2.2** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place **une gestion du personnel** ?
  
- D.1.2** Dans quelle mesure l'**organisation des enseignements** tient-elle compte des **environnements numériques** disponibles ?
- D.2.2** Dans quelle mesure le **numérique éducatif** est-il utilisé dans les **enseignements** ?
- D.3.2** Dans quelle mesure l'institution met-elle à disposition des doctorants des **moyens spécialisés et dédiés** ?

## Interactivité

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>B.1.1</b>	<b>B.2.1</b>	<b>B.2.3</b>
<b>D.2.3</b>	<b>E.1.1</b>	<b>E.1.3</b>
<b>E.3.1</b>	<b>F.1.3</b>	<b>F.2.2</b>

- B.1.1** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle pris en compte, dans son plan d'action, les **diverses dimensions** (politique, économique, socioculturelle, technologique, environnementale, juridique) de **son environnement** ?

- B.2.1** Dans quelle mesure le **plan d'action** a-t-il **identifié** les **domaines privilégiés** de partenariat ?
- B.2.3** Dans quelle mesure l'institution met-elle en œuvre un **dialogue** avec les **parties prenantes** ?
- D.2.3** Dans quelle mesure le **dispositif de pilotage** prend-il en compte l'**environnement académique** et **socio-économique** local, national, régional, international ?
- E.1.1** Dans quelle mesure la **définition** du **programme de recherche** prend-elle en compte les **réalités**, les **perspectives** et les **projets de développement socio-économique** ?
- E.1.3** Dans quelle mesure la **recherche** menée favorise-t-elle le **transfert des résultats** obtenus vers la **communauté scientifique** et vers le **milieu socio-économique** ?
- E.3.1** Dans quelle mesure le **dispositif de pilotage** de la **recherche** prend-il en compte l'**environnement académique et socio-économique** local, national, régional, international ?
- F.1.3** Dans quelle mesure les **partenaires socio-économiques, publics et privés**, sont-ils **associés** aux **activités de formation professionnalisante** ?
- F.2.2** Dans quelle mesure la **formation professionnalisante** intègre-t-elle des **stages** pour les étudiants ?

## Durabilité

La durabilité tend à évaluer dans quelle mesure les résultats atteints par l'institution sont assurés de la pérennité, ce qui dépend de la mobilisation de partenariats utiles, du maintien des moyens financiers, de la politique d'investissement, de l'adaptation aux besoins de l'économie et d'insertion des diplômés.

<b>A.1.2</b>	<b>A.1.3</b>	<b>B.3.2</b>
<b>C.1.2</b>	<b>C.3.2</b>	<b>E.1.2</b>
<b>F.1.1</b>	<b>F.2.1</b>	<b>F.3.3</b>

- A.1.2** Dans quelle mesure le **plan de développement** et le **plan d'action opérationnel** sont-ils basés sur des **objectifs ciblés**, des **ressources adéquates** et des **résultats mesurables** ?
- A.1.3** Dans quelle mesure la mise en place du plan d'action s'appuie-t-elle sur un **dispositif de suivi et d'amélioration continue** en relation avec la **démarche-qualité** ?
- B.3.2** Dans quelle mesure les **partenariats** sont-ils **cohérents** et **complémentaires** ?
- C.1.2** Dans quelle mesure l'institution prévoit-elle un **financement annuel / pluriannuel** dans le cadre de son plan d'action ?
- C.3.2** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une politique en matière **d'investissement, de maintenance** et d'amortissement ?
- E.1.2** Dans quelle mesure l'institution favorise-t-elle le **regroupement des chercheurs** en fonction de **thématiques spécialisées** ?
- F.1.1** Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle des **mécanismes d'observation** des **besoins socio-économiques** ?
- F.2.1** Dans quelle mesure l'institution met-elle en place des **procédures d'accompagnement** des étudiants et des diplômés pour leur **insertion professionnelle** ?
- F.3.3** Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle de **mécanismes** de **suivi** et de **traçabilité des diplômés** ?

## Effectivité

L'effectivité tend à évaluer dans quelle mesure l'institution a atteint ses objectifs ou est en train de les atteindre. Ce diagnostic doit permettre d'éliminer les blocages et les erreurs qui ont compromis la bonne réalisation du projet.

<b>A.2.1</b>	<b>A.2.2</b>	<b>A.2.3</b>
<b>B.3.1</b>	<b>C.3.3</b>	<b>D.1.3</b>
<b>D.3.1</b>	<b>D.3.3</b>	<b>E.2.3</b>



- A.2.1** Dans quelle mesure **l'offre de formation** s'inscrit-elle dans les **orientations stratégiques** de l'institution ?
- A.2.2** Dans quelle mesure les activités liées à la **recherche** s'inscrivent-elles dans les orientations stratégiques de l'institution ?
- A.2.3** Dans quelle mesure **l'employabilité et l'insertion professionnelle** s'inscrivent-elles dans les **orientations stratégiques** de l'institution ?
- B.3.1** Dans quelle mesure les **ressources des partenariats** sont-elles identifiées et en cohérence avec le plan d'action de l'institution ?
- C.3.3** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une politique en matière de **valorisation des infrastructures et des ressources matérielles** ?
- D.1.3.** Dans quelle mesure le pilotage permet-il de juger de la **réalisation** des **objectifs ciblés et mesurables** sur une période prédéfinie ?
- D.3.1.** 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 sa **progression** ?
- D.3.3.** Dans quelle mesure le **programme de formation** des doctorants est-il au service de la **réalisation** de la **recherche** et du **suivi de sa progression** ?
- E.2.3.** Dans quelle mesure l'institution est-elle **prête à mettre à la disposition** des **entités de recherche** les **ressources matérielles** et la **logistique** nécessaires au lancement des projets et des programmes de recherche ?

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

L'**auto-diagnostic** (\*glossaire) des activités développées lors de la phase précédente a permis d'identifier des sources de **dysfonctionnement** au sein de l'institution. 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** (\*glossaire) des activités qu'elle développe. Ces plans comprennent des recommandations jugées prioritaires par l'institution : renforcement des acquis, mais aussi mesures, actions ou outils envisagés pour éliminer les sources de dysfonctionnements constatés 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 résoudre 2 questions préalables :

17. 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 ?
18. Dans quelle mesure la mise en place des **mesures correctrices et innovantes** du plan d'amélioration de la qualité des activités développées par l'institution a-t-elle fourni un indice sur l'évolution de ses 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 dispose d'une liste des mesures correctrices et innovantes à mettre en œuvre dans son plan d'amélioration. Il lui appartient de hiérarchiser, par ordre de priorité, ces mesures à mettre en place, et donc de définir une stratégie centrée sur quelques priorités ciblées :

- initier son 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 un 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 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 définit 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 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 résoudre 2 questions préalables :

19. 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 de l'institution ?
20. Dans quelle mesure le **dispositif de suivi et d'accompagnement** du pilotage de la démarche-qualité permet-il d'**éliminer** des **sources** de **dysfonctionnement** ?

## 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. 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.

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 en fonction des résultats à atteindre.

## Suivi des évaluations

L'institution procède à un suivi systématique des mesures correctrices et innovantes et 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 se donne comme objectif de valider de nouvelles mesures correctrices et innovantes.

C'est au travers des évaluations régulières que l'institution renforce sa démarche-qualité et le pilotage sur lequel elle s'appuie, compte tenu de l'évolution des priorités de la politique de qualité. 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 et de réviser certains objectifs préalablement ciblés et résultats attendus et mesurables.

# Glossaire

## Académique

L'adjectif académique, appliqué notamment à l'attractivité et au rayonnement des structures de formation et des entités de recherche, qualifie un contexte d'activité pédagogique et scientifique structuré par les établissements d'enseignement supérieur ou de recherches et les organismes de recherche. Par opposition, est qualifié de non académique, un contexte étranger à cette structuration. Par exemple, des collaborations partenariales entre une structure de formation ou une entité de recherche et une entreprise, ou une collectivité territoriale peuvent être qualifiées de non académiques.

## 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 par projet

Utilisée dans ce document comme un élément d'appui aux plans d'action opérationnels, l'approche par projet suppose, pour chaque action, d'identifier les ressources adéquates et de fixer des objectifs précis, avec des résultats mesurables.

## Attractivité

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic, l'attractivité peut être définie comme l'aptitude d'une institution universitaire à faire reconnaître la qualité de ses activités (pour ce qui est de la mobilisation des partenaires, de la gestion des ressources humaines, des moyens et des performances en matières de 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 opération de formation ou de recherche ou, à un niveau plus élevé, celui qui dirige une entité de recherche ou l'institution, tend à permettre de repérer les dysfonctionnements 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 la formation et à la recherche - y compris par le biais de questionnaires- 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.

## Campus

Apparu en Amérique du Nord, le campus regroupe en un même espace un ensemble de bâtiments universitaires (locaux d'enseignement, bibliothèque, logement, restauration, salles de spectacle et de sport, équipements culturels...) ».

## **Capacité**

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic, la capacité de l'institution dépend de l'adaptation des moyens dont elle dispose pour assurer ses missions et réaliser ses projets. 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'institution doit se faire de façon réaliste, non dans l'absolu, mais par comparaison avec ses projets.

## **Co-direction ou co-tutelle (thèse en)**

La co-direction ou 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 de formation ou entité de recherche. Sa composition (chef de projet, personnels représentatifs des membres de l'entité, représentants des partenaires extérieurs à l'entité...) 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 ses structures de formation et de recherche 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 ses structures de formation et de recherche fait l'objet d'une concertation avec l'ensemble des structures de l'institution (facultés, départements, équipes 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 actions développées par l'institution, y compris dans la définition des orientations stratégiques et dans la gestion des ressources humaines.

### **Durabilité**

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic, la durabilité tend à évaluer dans quelle mesure les résultats atteints par l'institution sont assurés de la pérennité, ce qui dépend de la mobilisation de partenariats utiles, du maintien des moyens financiers, de la politique d'investissement, de l'adaptation aux besoins de l'économie et d'insertion des diplômés.

### **Effectivité**

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic mais aussi d'une façon générale, l'effectivité tend à évaluer dans quelle mesure l'institution a atteint ses objectifs ou est en train de les atteindre. Ce diagnostic doit permettre d'éliminer les blocages et les erreurs qui ont compromis la bonne réalisation du projet.

### **Efficacité**

La mesure de l'efficacité tend à évaluer les conditions de réalisation des programmes de formation et des projets de recherche, 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 dysfonctionnement qui ont pu apparaître dans le cadre de ces activités.

### **Efficience**

La mesure de l'efficience tend à évaluer dans quelle mesure les moyens humains, matériels, financiers, d'infrastructure... mis à disposition des programmes de formation et des projets de recherche 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 ces activités 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'équipe de recherche comprend à la fois les enseignants chercheurs, les chercheurs et les doctorants. La taille peut être très variable.

## **Entreprise (thèse en entreprise)**

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.

## **Fonds de roulement**

Si une définition technique peut conduire à présenter le fonds de roulement comme l'excédent de capitaux stables isolé par rapport aux capitaux stables et utilisés pour financer une partie des actifs circulants, une formulation plus simple conduit à y voir les montants financiers non affectés dans le budget et utilisables pour faire face aux risques ou pour participer aux investissements.

## **Formation professionnalisante**

Il s'agit d'une formation dont l'objectif est l'insertion immédiate dans l'emploi (par exemple une licence professionnelle ou un master professionnel).

## **Formation tout au long de la vie**

Au sens de ce guide, la formation tout au long de la vie se distingue non seulement de la formation initiale (celle que suit un étudiant qui s'inscrit pour la première fois dans une formation) mais également de la formation permanente (celle que suit un étudiant ayant interrompu ses études et voulant les reprendre). Elle implique de mettre en place des cycles de formation, en général en liaison avec la profession exercée ou visée et tendant à une mise à niveau des connaissances et des compétences

## **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 de formation et 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 et de la recherche, 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 ou d'une entité de recherche, 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 que de recherche. 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 projet de recherche 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.

### **Jeunes entreprises innovantes (start-up)**

Il s'agit d'entreprises récentes mettant en œuvre de nouvelles technologies. Dans la mesure où ces dernières résultent des recherches conduites dans le cadre d'une institution universitaire, il peut être dans l'intérêt de cette dernière d'accompagner la mise en place de ces entreprises, surtout si cela résulte des initiatives de ses diplômés.

### **Lettre de mission**

Document utilisé dans 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.

### **Maquette des enseignements**

Appliquée dans ce document aux enseignements et aux formations, la maquette présente ces éléments en précisant non seulement les programmes avec leur durée, leurs caractéristiques pédagogiques ainsi que les profils des étudiants et des enseignants, mais également les objectifs et les débouchés.

### **Mesures correctrices et innovantes**

L'auto-diagnostic ne peut être un simple constat de l'état de la formation et de la recherche 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.

### **Milieus socio-professionnels**

Dans ce guide, ce terme ne désigne pas seulement le monde entrepreneurial mais tous les employeurs potentiels, relevant du secteur public comme du secteur privé.

### **Missions supports**

Les services qui assurent les missions supports nécessaires à la mise en œuvre des plans d'action opérationnels s'occupent des aspects financiers, des matériels informatiques et audiovisuels, de l'utilisation des locaux, des questions administratives, d'une façon générale des ressources matérielles et financières et des ressources scientifiques et numériques, tant au profit des actions de formation qu'à celui des projets de recherche.

### **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.

### **Orientations prospectives**

Les orientations dégagées au niveau de l'institution ou des éléments la composant doivent, surtout lorsqu'il s'agit de les exprimer dans les plans d'action opérationnels, porter sur une période délimitée dans le temps, en tenant compte des ressources adéquates et des résultats mesurables, en fonction d'objectifs définis.

## **Orientations stratégiques**

Les orientations stratégiques dégagées au niveau de l'institution ou des éléments la composant, inspirent tant le plan de développement que les plans d'action opérationnels. Elles doivent tenir compte des contraintes et des opportunités de l'environnement de l'institution et renforcer son identité et son image.

## **Performances**

Le terme désigne le niveau des activités pédagogiques et scientifiques d'une institution. Les performances d'une structure de formation ou de l'institution 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 de formation ou de l'institution par son ou ses responsables.

## **Pilotage collégial**

Le pilotage collégial suppose que le ou les responsables de l'institution associent à la prise de décision les responsables qui interviennent aux divers niveaux de la mise en œuvre des activités de formation et des projets de recherche. 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 les 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 appliquée aux projets de formation et de recherche. 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 projet de

formation et de recherche 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 d'investissement et d'amortissement**

La politique d'investissement et d'amortissement de l'institution permet à cette dernière de mettre et de maintenir à disposition de ses programmes de formation et de ses projets de recherche les locaux et les matériels nécessaires pour les mener à bonne fin.

### **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.

### **Potentiel d'innovation**

Le potentiel d'innovation mobilise des pratiques et des outils innovants affectant les procédures, les logiciels, les technologies numériques, les langues de formation, les langues de recherche etc. et doit donc être mis en œuvre au profit tant de l'offre de formation que de la recherche.

### **Prérequis**

Les prérequis pris en compte dans le cadre de la procédure de sélection des candidats à une formation sont différents des critères de recevabilité (par exemple la possession d'un diplôme garantissant un certain niveau) mais prennent en compte notamment les mentions du diplôme et les notes obtenues dans certaines matières avec des exigences correspondant à des connaissances et des compétences adaptées à la formation visée.

### **Prérequis d'aptitude**

Les prérequis d'aptitude impliquent d'intégrer aux procédures de sélection l'appréciation des capacités du candidat du point de vue technique (en fonction de la formation et du futur emploi), physique et psychologique (à partir de tests portant sur ces aspects).

### **Programme de formation**

Un programme de formation est défini selon ses caractéristiques, dont 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. Illustration : diplôme de licence mention sciences économiques.

### **Projet de recherche**

On appelle projet, la section du dossier scientifique d'une entité de recherche qui spécifie les objectifs stratégiques qui seront suivis pour la période de contractualisation suivante.

## **Rayonnement**

Le rayonnement est un des critères d'évaluation des institutions, corrélé étroitement avec le critère d'attractivité. Les deux notions se rejoignent autour du phénomène de reconnaissance de la qualité d'une institution par une communauté académique ou non académique. Le rayonnement comme l'attractivité suppose un impact très positif sur cette communauté, l'un suivant un mouvement centrifuge (le rayonnement), l'autre suivant un mouvement centripète (l'attractivité)

## **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.

## **Redevabilité**

En tant que critère de qualité permettant de réaliser un auto-diagnostic, la redevabilité implique de mesurer dans quelle mesure cette dernière est dotée des instruments permettant de mesurer les performances dont elle est redevable, ce qui implique d'être en mesure de confronter les orientations stratégiques et prospectives arrêtées par les instances de décision avec les résultats obtenus (pour ce qui est de la mobilisation des partenaires, de la gestion des ressources humaines et des infrastructures, des moyens et des performances en matières de recherche ou de l'organisation des enseignements...).

## **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 les entités de recherche doivent programmer une politique de renforcement des compétences par des actions de formation proposées tant aux chercheurs qu'au personnel administratif.

## **Ressources documentaires et techniques**

Chaque action de formation et de recherche 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 projet de formation et de recherche doit s'appuyer sur les ressources matérielles

(matériels de bureau, moyens informatiques, documentation, matériels de laboratoire...) et financières (traitements, indemnités, déplacements, nouveaux matériels, publications...) définies et mobilisées.

### **Ressources propres**

Ils comprennent les éléments financiers qui proviennent des activités propres de l'institution, des droits d'inscription, des contrats et des conventions passés avec des partenaires extérieurs (y compris le cas échéant le produit des brevets)...

### **Résultats mesurables**

La fixation de résultats mesurables est l'une des conditions de la mise en œuvre de la démarche-qualité en figurant sur le plan d'action opérationnel. Elle ne doit pas se limiter à déterminer le point d'aboutissement de chaque opération. Elle doit en fixer les étapes en termes quantitatifs pour mesurer l'état d'avancement du projet et permettre, le cas échéant, les accélérations et les inflexions nécessaires.

### **Services spécifiques**

Au sens de ce guide, les services spécifiques qu'une institution est susceptible de mettre en place pour la collecte de ressources extérieures sont différents, tant par leurs objectifs que par leurs méthodes, des services classiques voués aux actions de formation et de recherche : opérations de publicité, de promotion, de relations publiques, d'appels de fonds, d'appel à cotisations... avec utilisation de formes juridiques spécifiques (sponsoring, fondation...)

### **Stratégie**

Le terme de stratégie est employé d'une manière générale pour identifier l'ensemble des moyens qu'une institution a mis en œuvre dans son bilan pour atteindre ses objectifs et que, pour les mêmes raisons, elle compte mettre en œuvre dans ses activités. La stratégie est un élément déterminant du plan de développement d'une institution.

### **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 et de recherche.

### **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. 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.

### **Transfert des résultats de la recherche**

Ce transfert peut se faire soit vers la communauté académique par le biais de formations, de communications orales ou écrites, d'informations données sur des sites internet, soit vers des partenaires extérieurs sous la forme d'une appropriation et d'une autonomisation par des derniers des résultats de la recherche.

### **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'institution, et d'augmenter son impact sur l'environnement social, économique et culturel.

### **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 déboucher sur un effort d'adaptation permanente des formations.

### **Vie de campus**

La vie de campus concerne des services aussi divers que la restauration, le logement, la médecine préventive, la médecine d'urgence, les services sociaux, le sport, les animations, les manifestations culturelles, les sorties de toutes sortes...



# Présentation détaillée

Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité.....	1
Politique de qualité et environnement de l'institution.....	2
Publics cibles de la politique de qualité.....	2
Activités prioritaires visées par la politique de qualité.....	2
Risques ou opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité.....	3
Ressources nécessaires au service de la politique de qualité.....	4
Pilotage de la politique de qualité.....	4
Niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution.....	5
Responsable (service responsable) de la démarche-qualité.....	5
Attributions de la personne (du service) responsable de la démarche-qualité.....	6
Savoir : connaissance de la démarche-qualité.....	6
Savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité.....	6
Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et animation d'équipes.....	7
Mise en place d'un comité de pilotage de la démarche-qualité.....	7
Composition du comité de pilotage.....	7
Attributions du comité de pilotage.....	8
Savoir : connaissance de la démarche-qualité.....	8
Savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité.....	8
Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et animation d'équipes.....	9
Identification des niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution.....	9
Direction de l'institution.....	10
Service des ressources humaines.....	10
Service administratif.....	10
Service financier.....	10
Service(s) en charge des relations internationales et de la coopération / Service de communication.....	11
Service(s) en charge de la veille stratégique et de l'innovation.....	11
Ressources documentaires et techniques au service du pilotage de la démarche-qualité....	12
Ressources documentaires et techniques.....	12
Indicateurs de qualité au service du pilotage de la démarche-qualité.....	13

Identification des indicateurs de qualité.....	13
Suivi des indicateurs de quantité dans le cadre d'une base de données et de qualité intégrés dans les tableaux de bord.....	14
Approche participative du personnel de l'institution et des autres parties prenantes.....	14
Réunions de sensibilisation du personnel de l'institution.....	15
Enquêtes de satisfaction menées auprès du personnel.....	15
Objectifs des enquêtes de satisfaction.....	15
Mise en place d'une enquête de satisfaction.....	16
Implication nécessaire des autres parties prenantes.....	16
Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité.....	17
Étape n°1 : définir les besoins en formation à la démarche-qualité.....	18
Étape n°2 : élaboration d'un cahier des charges sur les besoins en formation.....	19
Stratégie liée au développement professionnel continu.....	19
Plan d'études (curriculum).....	20
Étape n°3 : adéquation de la proposition d'offre de formation.....	20
Pertinence de l'offre de formation.....	20
Cohérence de l'offre de formation.....	21
Faisabilité de l'offre de formation.....	21
Étape n°4 : mise en œuvre de l'offre de formation.....	22
Avant la mise en œuvre de l'offre de formation.....	22
Au cours de la mise en œuvre de l'offre de formation.....	22
Après la mise en œuvre de l'offre de formation.....	22
Étape n°5 : dispositif d'évaluation du pilotage de l'offre de formation.....	23
Rapports d'évaluation.....	23
Plan d'amélioration de l'offre de formation.....	24
Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités jugées prioritaires.....	25
Objectifs de l'auto-diagnostic.....	25
Pilotage de l'auto-diagnostic.....	26
Étape n°1 : identification des sources de dysfonctionnement des activités jugées prioritaires.....	27
Étape n°2 : hiérarchisation des problèmes par ordre de priorité.....	27
Étape n°3 : mise en place opérationnelle de l'auto-diagnostic.....	27
Étape n°4 : restitution des informations recueillies.....	28

Outil d'auto-diagnostic.....	29
Axe A : plan de développement de l'institution.....	31
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	31
Référentiels (documents) de pilotage.....	31
Composant de l'axe.....	32
Composante A.1 : gouvernance de l'institution.....	32
Composante A.2 : formation, recherche et insertion.....	33
Composante A.3 : pilotage, mise en œuvre et suivi.....	35
Indicateurs de qualité.....	36
Axe B : environnement et stratégie partenariale.....	38
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	38
Référentiels (documents) de pilotage.....	38
Composant de l'axe.....	39
Composante B.1 : connaissance de l'environnement.....	39
Composante B.2 : domaines et acteurs du partenariat.....	40
Composante B.3 : stratégie partenariale.....	42
Indicateurs de qualité.....	43
Axe C : management des ressources.....	45
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	45
Référentiels (documents) de pilotage.....	46
Composant de l'axe.....	46
Composante C.1 : ressources financières.....	46
Composante C.2 : ressources humaines.....	48
Composante C.3 : infrastructure, matériel et logistique.....	50
Indicateurs de qualité.....	51
Axe D : Offre de formation (licence, master et doctorat).....	53
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	53
Référentiels (documents) de pilotage.....	54
Composant de l'axe.....	54
Composante D.1 : offre de formation de niveau licence.....	54
Composante D.2 : Offre de formation de niveau master.....	55
Composante D.3 : offre de formation de niveau doctoral.....	57
Indicateurs de qualité.....	58

Axe E : Recherche.....	60
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	60
Référentiels (documents) de pilotage.....	61
Composant de l'axe.....	61
Composante E.1 : organisation de la recherche.....	61
Composante E.2 : ressources.....	62
Composante E.3 : pilotage, suivi et évaluation des entités de recherche.....	64
Indicateurs de qualité.....	65
Axe F : employabilité et insertion professionnelle.....	67
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	67
Référentiels (documents) de pilotage.....	68
Composant de l'axe.....	68
Composante F.1 : Offre de formation professionnalisante.....	68
Composante F.2 : insertion professionnelle.....	69
Composante F.3 : Suivi des carrières.....	71
Indicateurs de qualité.....	72
Dispositif d'analyse de l'auto-diagnostic.....	75
Redevabilité.....	76
Attractivité.....	78
Capacité.....	80
Interactivité.....	82
Durabilité.....	84
Effectivité.....	85
Plans d'amélioration de la qualité des activités et du dispositif de pilotage.....	86
Définition des actions à mettre en œuvre en priorité.....	86
Mise en place des mesures correctrices et innovantes.....	87
Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité.....	88
Évaluation du dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage.....	88
Suivi des évaluations.....	88
Glossaire.....	90



La gouvernance en mouvement

## Direction régionale Asie-Pacifique

21, Le Thanh Tong – Hoan Kiem – Hanoï – Vietnam  
[www.auf.org/asia-pacifique](http://www.auf.org/asia-pacifique)