



# **Pilotage et Qualité à l'Université de Lorraine**

**Martial DELIGNON**

1<sup>er</sup> Vice Président de l'Université de Lorraine, VP CA

CPU AMUE - 5 décembre 2012



# Pilotage et Qualité

ou

**Comment intégrer**

**la démarche qualité**

**à l'université ...**

# Plan

**Introduction : présentation de l'Université de Lorraine**

- 1. Le contexte international et national : le processus de Bologne**
- 2. La démarche qualité à l'université : de quoi parlons nous ?**
- 3. Le pilotage du processus de formation par la démarche d'amélioration continue de la qualité**
- 4. Un outil au service de la qualité dans le cadre de la fusion : le CRAQ**

**Conclusion : quelques recommandations**

# Université de Lorraine

- **Création de l'Université de Lorraine au 1<sup>er</sup> janvier 2012 par fusion des quatre établissements antérieurs : UPVM, UHP, INPL, N2**
- **Université de Lorraine = 52 000 étudiants**
  - 3 000 BIATOS
  - 3 700 EC, enseignants, chercheurs
  - 82 laboratoires
  - 8 Écoles doctorales
  - 35 UFR et Instituts
  - 10 Écoles d'ingénieurs
  - Budget = 550 millions
  - PI = 800 000 m<sup>2</sup> bâtis
- **Une université à dimension régionale, multipolaire (50 sites), bi-métropoles, couvrant toutes les disciplines et intégrant 10 écoles d'ingénieurs.**  
**Statut de Grand Établissement.**



# 1 Le contexte international et national :

## Le processus de Bologne

**Le processus de Bologne** (29 pays en juin 1999, 47 en 2010) est un engagement à construire un Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES).

**Objectifs :**

- favoriser la reconnaissance internationale des diplômes et
  - la mobilité des étudiants et des enseignants
- en plaçant les systèmes nationaux diversifiés dans un cadre commun fondé sur trois points clefs :

**LMD** : Une organisation des études en trois cycles : Licence / Master / Doctorat



**ECTS** : Des outils de reconnaissance académiques et professionnels :



Crédits (European Credit Transfert System), Supplément au diplôme, Cadre de certification.

**ESG** : Mise en place d'un système d'assurance qualité avec un référentiel



commun : les ESG = European Standards and Guidelines

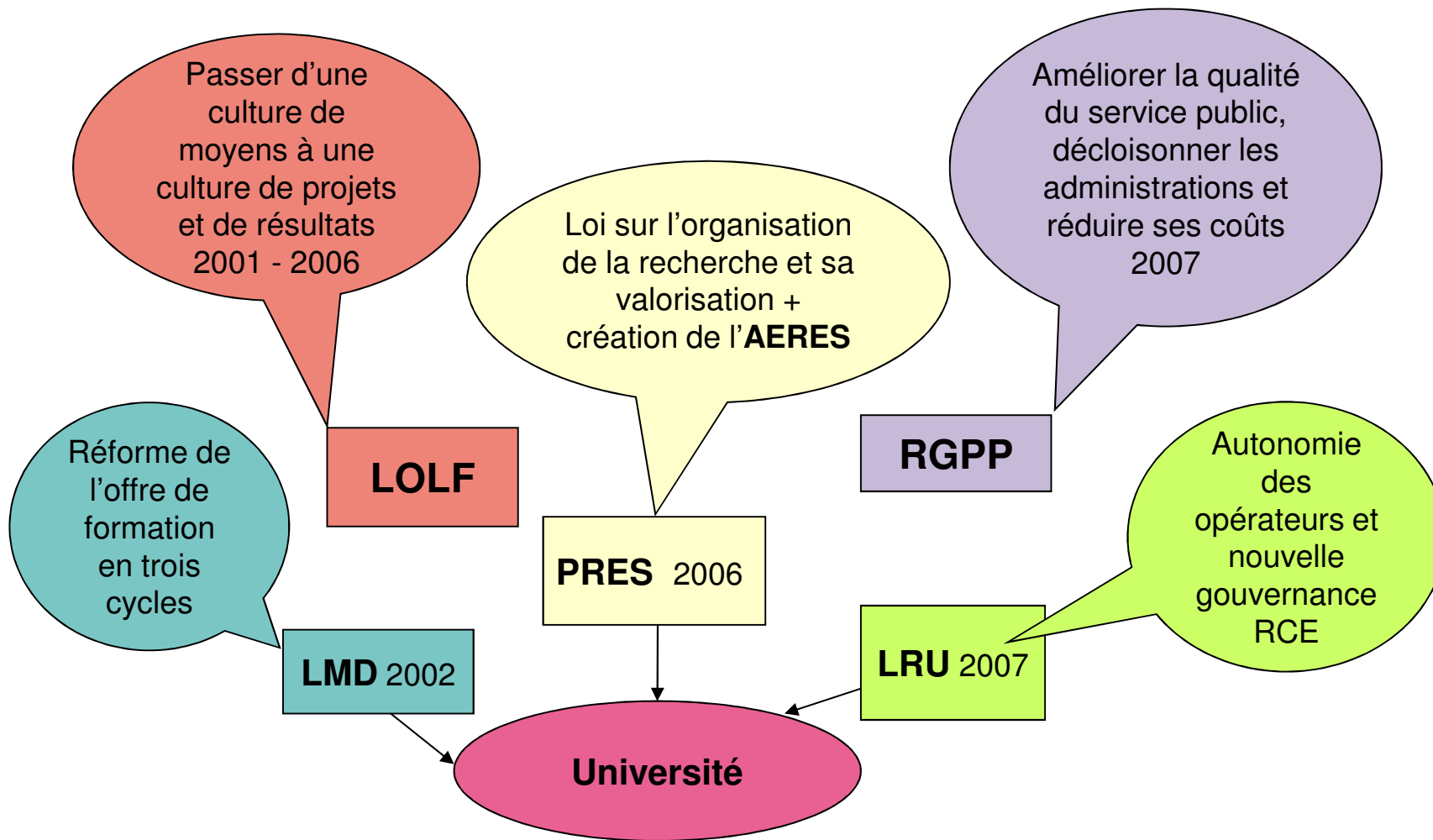
(avec validation par des instances indépendantes de la qualité des formations et de la recherche pour favoriser la reconnaissance sur le marché du travail et la mobilité internationale des étudiants par confiance réciproque)

**Les ESG = un cadre de références donc impératif mais aussi un espace de liberté ;**

**Les ESG disent « ce qu'il faut faire » mais laissent les acteurs décider de « comment faire » en fonction des contextes.**

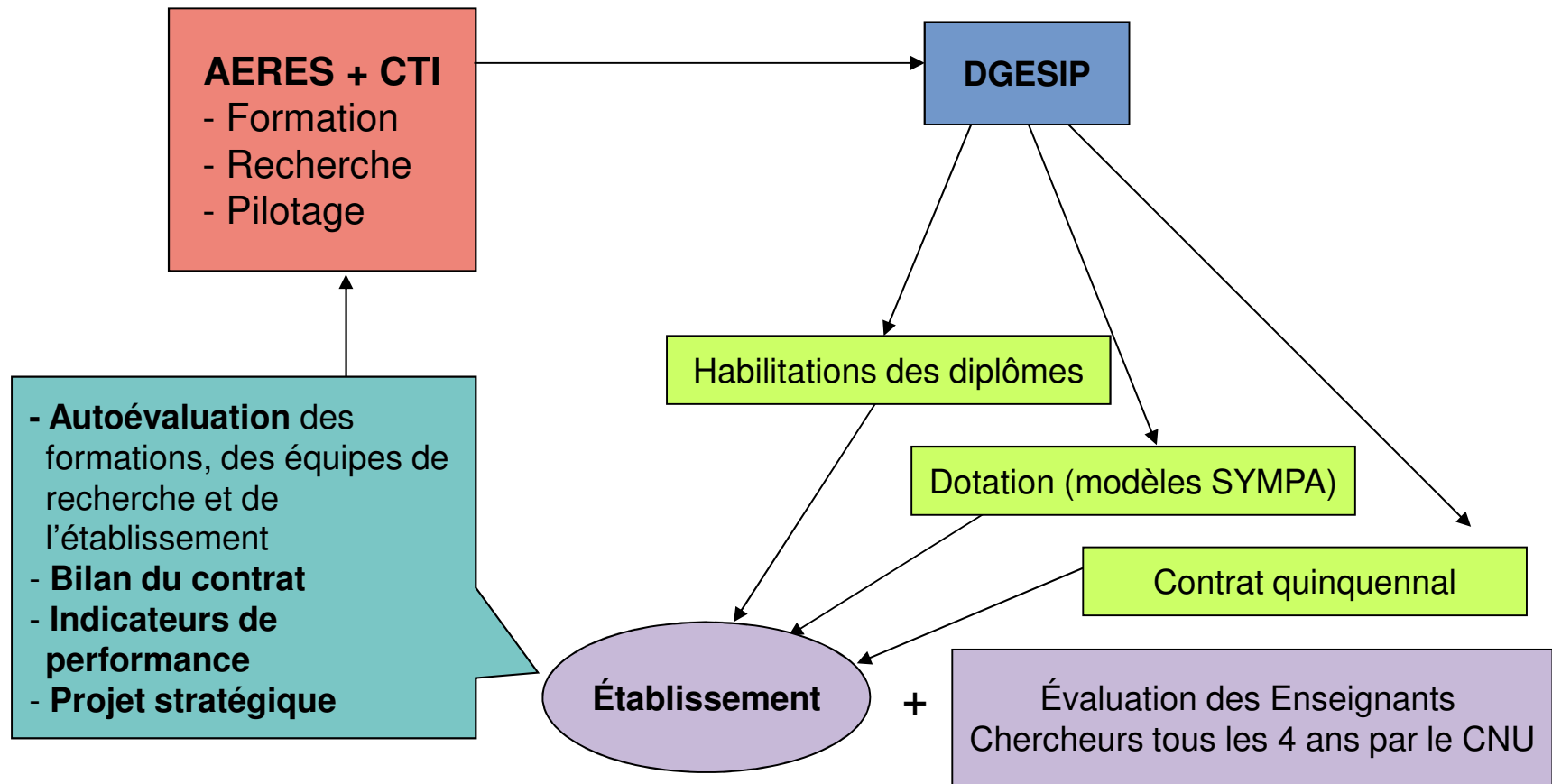
**Les ESG** pour l'assurance qualité interne des institutions d'enseignement supérieur explicitent les attentes dans les domaines suivants :

- **Politique et procédures pour le management de la qualité** : mettre en œuvre une politique, une stratégie et des procédures visant à l'amélioration continue de la qualité en associant les parties prenantes = **projet stratégique, contrat quinquennal, CEFE + Charte qualité**
- **Approbation, examen et révision périodique des programmes et des diplômes** : disposer de mécanismes officiels pour... (procédures d'habilitation en interne et externe) = **Conseils + DGESIP**
- **Évaluation des étudiants** : MCC, critères, règlements et procédures publiés et appliqués de manière systématique et constante = **Charte et règlement des examens**
- **Management de la qualité du corps enseignant** : avoir les moyens de s'assurer de la qualité et de la compétence des enseignants, à développer et commenter dans les rapports d'évaluation = **CNU + Comité de sélection + commission consultative + Centre d'Innovation Pédagogique**
- **Outils pédagogiques et soutien aux étudiants** : s'assurer que les ressources affectées aux outils pédagogiques et au soutien des étudiants sont adaptés à chaque programme = **Enquêtes de satisfaction + fiches qualité**
- **Systemes d'information** : collecter, analyser et utiliser les informations nécessaires au pilotage efficace des formations = **statistiques socio-démo + indicateurs de réussite et d'insertion professionnelle**
- **Information du public** : rendre publiques des informations à jour, impartiales et objectives, quantitatives et qualitatives, sur les programmes et les diplômes = **site internet, observatoire, BAIP**





## Évaluation par les pairs et habilitation par le ministère tous les 5 ans



## 2 La démarche qualité à l'université :

De quoi parlons-nous ?

- Elle est **souvent synonyme** de bureaucratie, technocratie, paperasses, contraintes... c'est un des obstacles majeurs à sa mise en œuvre dans un contexte réticent
- Le **vocabulaire est souvent hermétique** pour les non spécialistes : autoévaluation, certification, indicateurs, assurance qualité, normes ISO 9000, 9001, 14 000, référentiels, ESG, cartographie des risques, fiabilisation des données, analyse des processus, procédures, manuel qualité, ranking, benchmarking, amélioration continue, ...



## Démystification de la démarche qualité

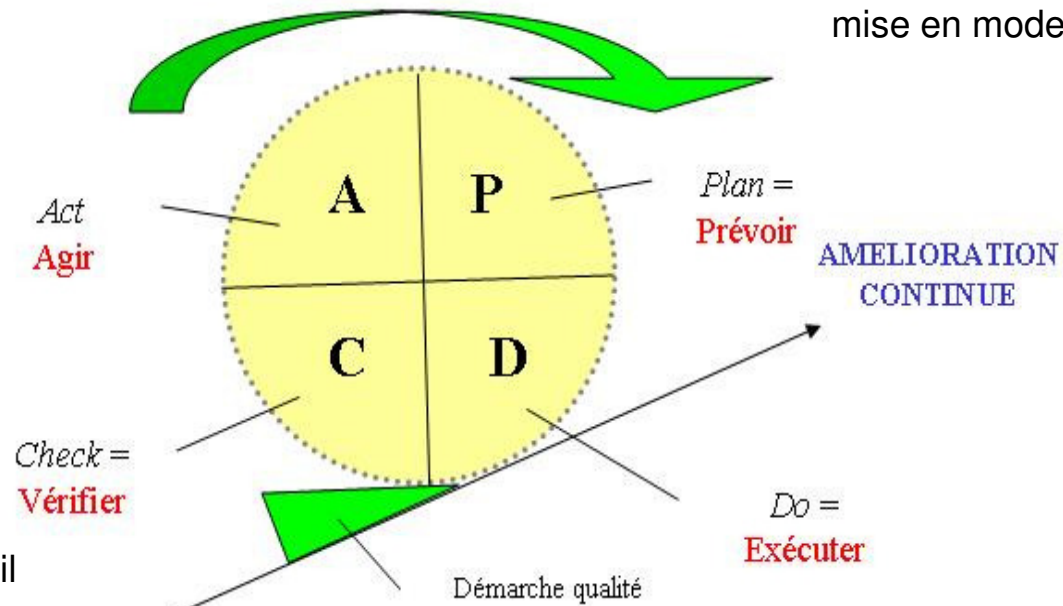
En résumé, c'est :

**L'analyse** (autoévaluation ou évaluation externe)  
**de nos modes de fonctionnement** (nos processus)  
**pour en améliorer progressivement les résultats** (performances)  
**par des mesures correctrices** (plans d'actions)

**Démarche pragmatique guidée par une méthodologie simple**

**ACT** = décisions de nouvelles actions pour améliorer et corriger éventuellement = plan d'actions

**CHECK** = mesurer, vérifier les résultats, contrôler que le travail correspond à ce qui était attendu ; comprendre les écarts par rapport à la situation prévue = autoévaluation, production d'indicateurs et analyse



**PLAN** = planifier ce que l'on va faire (cahier des charges) ; fixer les objectifs et mobiliser les moyens ; mise en mode projet.

**DO** = Faire, produire, mise en œuvre et pilotage du projet

## La démarche qualité se décline sous différentes formes selon les secteurs d'activités :

- **Démarche de certification en référence à des normes ou des référentiels** : labellisation, accréditation pour certains laboratoires, centre de formation continue, certification d'instituts ou écoles ; en référence à de nombreux référentiels : ESG, AERES, CTI, Qualicert, ISO, Qualibil, Marianne, CAC, ...
- **Analyse de processus** : topographie de processus, cartographie des risques, description de procédures
- **Gestion en mode projet** : diagramme de Gantt, comitologie, plan d'actions, lettres de mission
- **Construction de tableaux de bord** : suivi de réalisation des objectifs par rapport à des cibles, fiabilisation et partage de données, construction d'un SI
- **Autoévaluation dans le cadre des évaluations externes (SWOT)** : AERES, CTI
- **Mise en assurance qualité du processus de formation, de recherche**

# **3 Le pilotage du processus de formation par la démarche d'amélioration continue de la qualité**

**La qualité au service  
du pilotage de l'offre  
de formation**

## Par obligation ....

- **C'est une obligation légale rappelée dans tous les textes réglementaires concernant les diplômes depuis plus de 15 ans**
- **C'est une exigence des organismes extérieurs d'évaluation (AERES, CTI, ...)** et des instances d'habilitation (DGESIP)
- **C'est un engagement pris par nos universités dans plusieurs contrats quadriennaux**

### Ce que l'évaluation apporte :

- Une vision collective (au-delà des rumeurs) sur les conditions de formation telles qu'elles sont perçues par les personnels et les étudiants
- Une meilleure connaissance du public étudiant et de ses attentes
- La mise en valeur de nos formations par des indicateurs diffusés à l'extérieur
- La valorisation et la confirmation des choix et des innovations pédagogiques
- Le partage des bonnes pratiques
- L'amélioration de la qualité du service public ...

## **Beaucoup de réticences subsistent car :**

- Culture franco-française sur l'indépendance et « l'excellence naturelle » des EC
- Connotation forte maintenant de l'évaluation avec le décret sur le statut des EC et l'évaluation par le CNU
- Vécu comme un « flicage » ou une punition

## **Mais les mentalités évoluent :**

- Quelques responsables de diplômes et de départements sont en attente d'une volonté politique marquée sur le sujet
- L'évaluation se pratique partout hors de l'université (dans le privé ou en formation continue) et de plus en plus dans d'autres universités



Mobiliser et associer toutes les parties prenantes au sein d'une  
**Commission d'Evaluation des Formations et des Enseignements**

**Missions et composition de la CEFE**

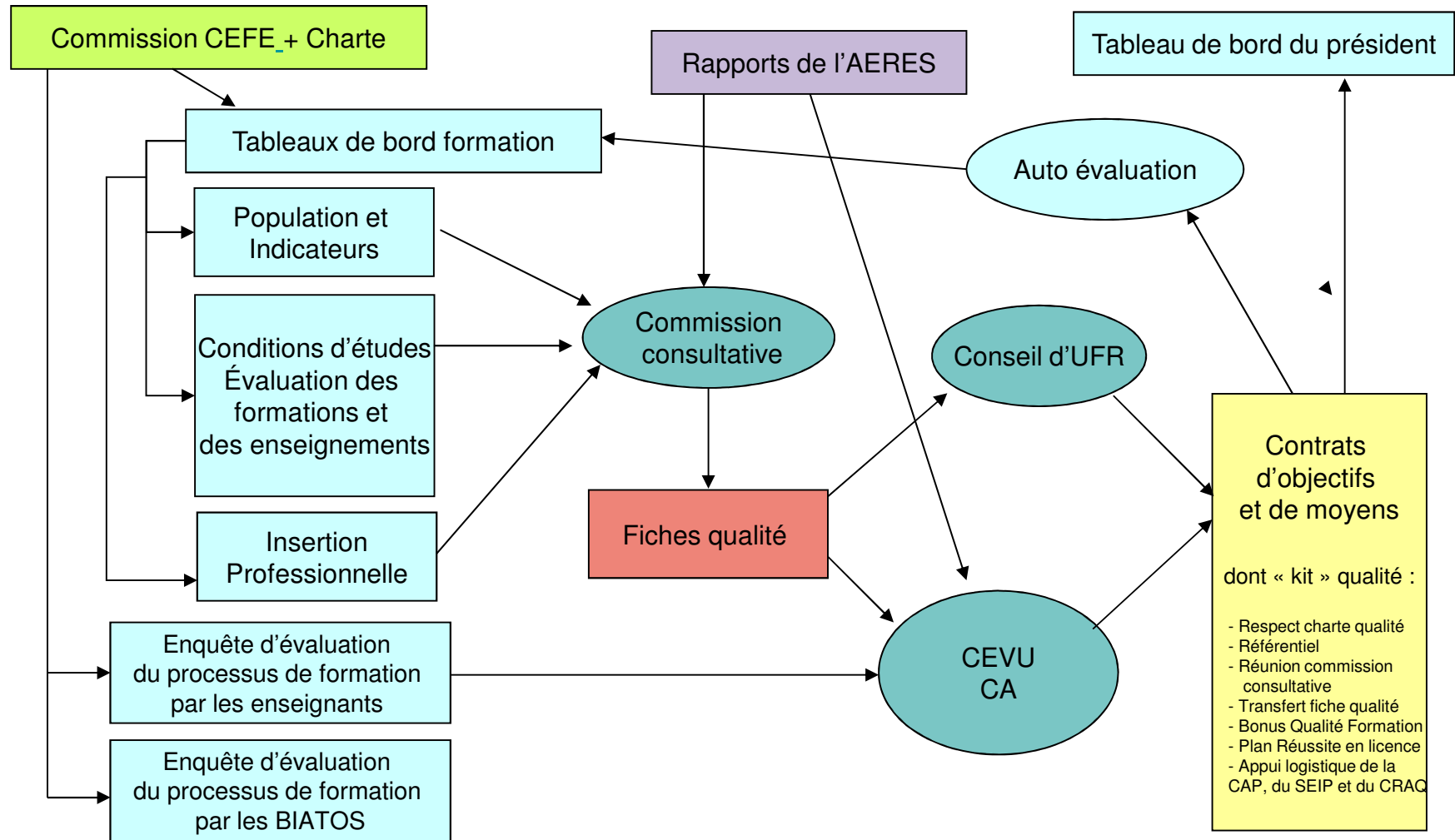
- elle est composée d'étudiants, d'enseignants et de Biatos (tous désignés par le CA) + quelques experts et les services en charge de l'évaluation (Observatoire, Cellule d'Aide au Pilotage)
- elle intervient en amont et en appui à la démarche du VP Évaluation – Qualité (rôle de réflexion, accompagnement, validation des propositions)
- elle élabore une charte qualité (validée par les conseils) : définir les valeurs et principes qui balisent les pratiques de l'évaluation et de la démarche qualité

## Les valeurs de notre culture organisationnelle :

**liberté académique, respect, sens du service public, ...**

Équilibre à trouver entre **les 4 principes essentiels pour l'évaluation des enseignements** : transparence / confidentialité ; autorité / auto gestion ; uniformité / spécificité ; documentation / réflexivité.

- **confidentialité** : l'E décide quoi communiquer (EC est seul destinataire des résultats mais fournit un rapport sur les résultats (retour aux étudiants et en commission consultative ?)
- **responsabilité** : l'E décide quoi et quand évaluer (quel cours et à quel moment ; minimum un cours tous les ans) ;
- **adaptabilité** : l'E peut adapter l'instrument et la procédure (questionnaire standard avec personnalisation possible en lien avec les conseils de spécialiste)
- **réflexivité** : analyse des résultats par l'enseignant et ressources mises à disposition pour analyser (guide d'interprétation) et ensuite stratégie d'amélioration (en lien avec le CIP)



## Impacts :

- Permet d'articuler et de faire converger les projets des composantes et les objectifs de l'établissement (mise en œuvre du plan stratégique)
- Initie la prise en compte des résultats des évaluations (plans d'actions inspirés par les TB, fiches qualité, préconisations AERES, enquêtes)
- Favorise l'émergence de projets novateurs au sein des composantes en privilégiant les projets collectifs (plutôt que l'agrégation de projets individuels) et redonne un rôle fédérateur et d'animateur au directeur de composante.
- Fonde une vision intégrative des différents domaines de gestion (budget, RH, patrimoine, appels d'offre) et enrichit les rapports entre composantes et la présidence (vision globale en central de chaque composante et non plus découpée en domaine/service)
- Amorçe une réflexion stratégique dans les composantes

## La démarche qualité doit s'adapter à son objet et aux valeurs de l'établissement :

- **Promouvoir la culture qualité en rapport avec les objectifs de l'établissement** : forger un consensus autour des missions de l'établissement et se concentrer sur la capacité au changement (favoriser l'innovation) ; plusieurs cultures selon les pays et les établissements : excellence scientifique (ranking) ou qualité de services par exemple (PDCA)
- **Évaluer par rapport aux objectifs de l'établissement** (pas dans l'absolu) en garantissant l'indépendance des évaluateurs et en se méfiant des indicateurs quantitatifs simplistes (complexité des processus de formation)
- **Analyser l'impact des évaluations** (coûts / avantages, complexité, fréquence, ....), éviter la bureaucratisation des procédures (application stricte de normes)
- **Garantir le suivi du résultat** : processus d'amélioration continue, il ne suffit pas d'évaluer mais faire tourner la roue de Deming

# 4 Un outil au service de la qualité dans le cadre de la fusion : le CRAQ

## Qualité et fusion

# CRAQ = Centre de Ressources en Assurance Qualité

La qualité est un axe majeur et transversal du CQD 2009 – 2012 commun aux universités lorraines (NU + UPVM pour partie)

Créé en 2008 au sein du PRES, le CRAQ a pour objectif d'animer la démarche qualité et pour missions de :

- **Favoriser et animer le transfert des bonnes pratiques entre composantes et établissements**
- **Organisation de séminaires sur des thématiques « qualité »**
- **Proposer un programme de formation des personnels et des étudiants** (dans le domaine de l'évaluation et de l'assurance qualité pour développer une véritable culture qualité)
- **Accompagner, conseiller et aider à la mise en œuvre des procédures d'évaluation et d'assurance qualité** (certification, labellisation, ...)
- **Réseau d'auditeurs internes**
- **Pilotage du processus d'autoévaluation et de suivi de contrat** (TB)
- **Mener des coopérations et représentations extérieures au niveau interuniversitaire** (AMUE, CPU), **national** (AERES, ANR), **international** (EUA, ...).

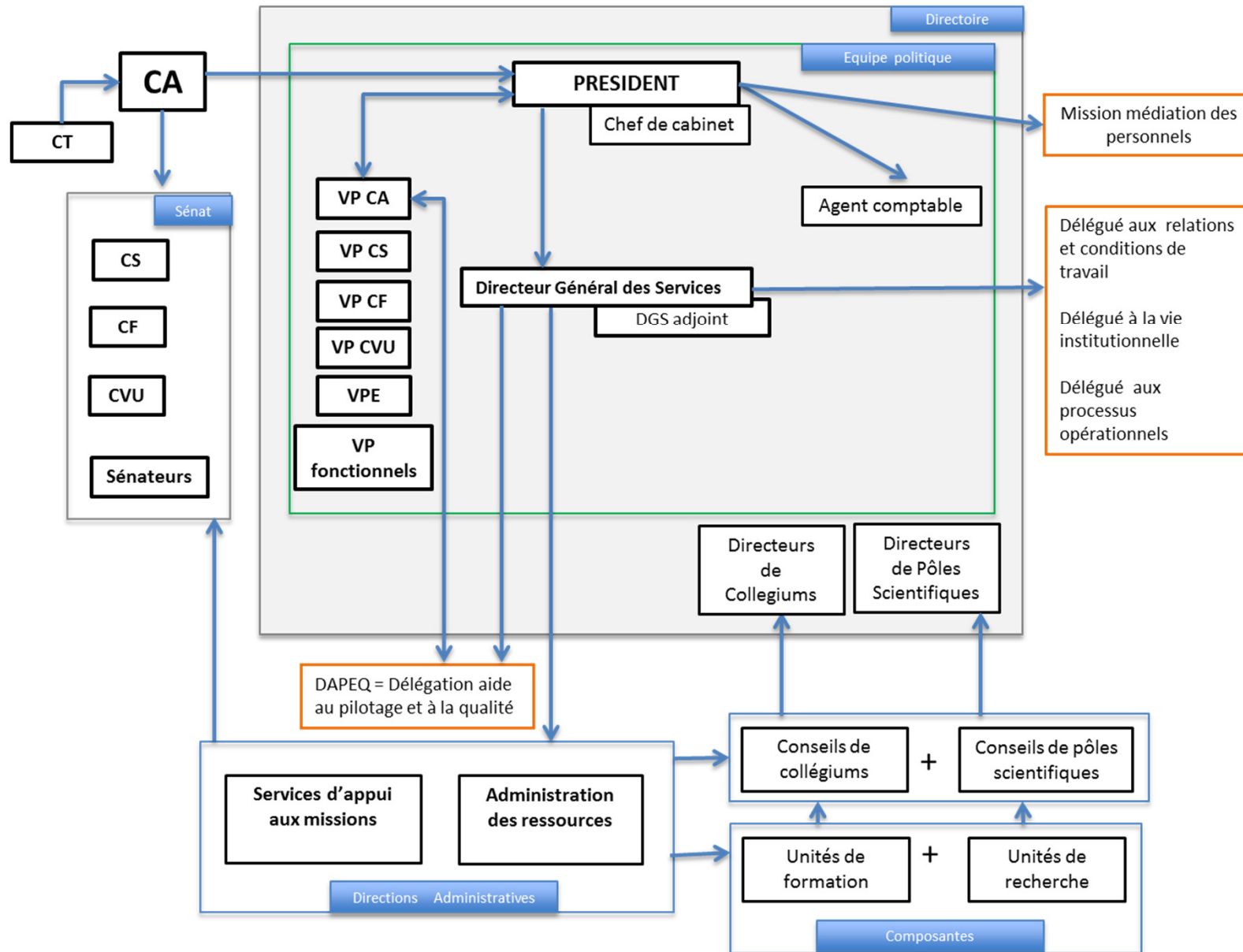
- **Construction de tableaux de bord du suivi du CQD 2009 – 2012 : mise en commun et harmonisation des données (SI différents et non concaténés) pour réaliser un bilan cohérent des CQD**
- **Brassage des personnels et participation à la construction d'une culture commune dans le cadre des séminaires et formations à la qualité**
- **Mise à disposition d'une méthodologie commune pour préparer l'autoévaluation dans le cadre de l'évaluation par l'AERES de l'UL**  
(mai 2012)
  - Élaboration et mise en œuvre d'outils d'autoévaluation communs aux 4 établissements pour l'autoévaluation des unités de recherche, des formations et de la gouvernance
  - Animation des travaux et organisation des séminaires
  - Construction d'une cartographie de l'offre de formation
  - Mise en place d'une commission d'autoévaluation interne à l'établissement pour tous les diplômes
  - Ce qui a permis d'améliorer très nettement les dossiers de demandes d'habilitations



**Rôle majeur et transversal du CRAQ qui devient dans la nouvelle université (avec les cellules d'aide au pilotage) :**

## **Délégation à l'Aide au Pilotage Et à la Qualité = DAPEQ**

- Soutien à la construction du plan stratégique et sa déclinaison en plan d'actions, puis suivi de sa mise en œuvre
- Prestataire de service et d'appui méthodologie pour l'équipe de direction, les collègiums, pôles scientifique et les composantes
- Construction des outils de pilotage et des tableaux de bord en interface entre les directions administratives
- Participation à l'analyse des processus et aide à la construction des nouvelles procédures
- Diffusion de la culture qualité et de ses exigences, accompagnement et conseil, construction de référentiels, ....
- Observatoire de la Vie Universitaire en charge des enquêtes et analyses dont l'insertion professionnelle
- En charge du Contrôle de Gestion et Tableau de Bord et mission relative au contrôle interne



# Conclusion : Quelques réflexions sur notre démarche

## Les 3 P : Pragmatisme, Progressivité et Persévérance

- Privilégier les démarches incitatives et l'appropriation progressive (*éviter les démarches centralisatrices et autoritaires*)
- Être prestataire de services et d'outils au service des composantes et non donneurs d'ordres (*par exemple, ne pas imposer un référentiel comme une norme de comportement*)
- Favoriser le partage des bonnes pratiques en s'appuyant sur l'existant et les initiatives locales (*proposer des expérimentations locales avant l'application globale*)
- Préférer un langage qui encourage et dynamise par rapport à des termes normatifs : *amélioration continue, valorisation des atouts par l'évaluation, assurer le bon fonctionnement, la pérennité des activités et des savoirs...*
- Attention aux effets pervers des systèmes de notation (Ranking) *et ne pas les coupler aux modalités d'attribution des moyens (dévolement de la démarche qualité)*

**Culture organisationnelle partagée et non culture du référentiel !**

**Fin**

**« Éviter que la recherche de la conformité ne  
remplace la réflexion sur la pertinence »**

**Jacques LANARES,**  
Vice Recteur de l'Université de Lausanne