



Journée Qualité

À l'initiative du REseau quaLité Enseignement supérieur et Recherche

Balanced scorecard ou comment associer les indicateurs clés aux objectifs d'une institution

Anne Heldenbergh, conseillère du recteur à la qualité - UMONS

Paris, le 4 mars 2013



Contexte institutionnel

- Brève présentation de l'UMONS
- Les principaux objectifs de l'UMONS et son modèle de développement
- Note stratégique et charte Qualité

Système d'information

- Indicateurs
- Exemples : carte stratégique et maison de la décision (démarche jeune à l'UMONS avec une collaboration de l'UVHC et une forte inspiration de la démarche mature de l'Université de Montpellier 1)

1. Présentation de l'UMONS

Quelques repères historiques

Création de l'Université de Mons, en 2009 suite à la fusion de la FPMs et de l'UMH

FPMs - Faculté Polytechnique de Mons (origine : 1837)

UMH - Université de Mons-Hainaut : constituée en 1965, et comportant au moment de la fusion, les facultés suivantes

FWEG - Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion (origine: 1899)

FPSE - Faculté de Pédagogie et Sciences de l'Education

FS - Faculté des Sciences

FMP - Faculté de Médecine et de Pharmacie

FTI - Faculté de Traduction et d'Interprétation (ex-EII – Ecole d'Interprètes Internationaux)

En 2010, intégration de l'ancien Institut supérieur d'Architecture de Mons)

FA_U : Faculté d'Architecture et d'Urbanisme

L'Université de Mons aujourd'hui



7 facultés :

- architecture et urbanisme
- médecine et pharmacie
- ingénieur civil - polytechnique
- psychologie et sciences de l'éducation
- sciences
- traduction et interprétation
- économie et gestion - Warocqué

2 écoles : école des sciences humaines et sociales et école de droit

- Un millier d'enseignants, de scientifiques, de chercheurs et d'agents techniques et administratifs
- 40 formations universitaires de 1^{er}, 2^e et 3^e cycles organisées à Mons et/ou à Charleroi (40% des habilitations d'une université complète)
- Près de 6000 étudiants
- Dix instituts de recherche

2. Les principaux objectifs de l'UMONS et son modèle de développement

- Missions de proximité et missions à large échelle
 - Missions de proximité :
 - plus sociales, couvrant l'offre de formation de premier et de deuxième cycle ainsi que l'aide au développement social, économique et culturel de la région
 - Assurer une offre de proximité suffisante en Hainaut (compte tenu de sa situation particulière)
 - Missions à large échelle :
 - plus élitistes, portant principalement sur le développement d'une recherche de qualité et de formations de pointe plus orientées vers l'international
- **Modèle d'une *double articulation***, le premier niveau assumant les missions de proximité, le second étant centré sur la recherche et l'international



3. Note stratégique et charte Qualité

Une note stratégique validée par le CA sert de guide au pilotage institutionnel

- Actualisation annuelle de la note stratégique
- Mention du réalisé
- Identification des projets opérationnels de court et moyen termes
- Association d'indicateurs de pilotage

Charte Qualité

- Visibilité de la stratégie institutionnelle



Charte Qualité de l'UMONS

Dans le respect du principe de neutralité philosophique, l'Université de Mons assure des missions d'enseignement, de recherche et de services à la collectivité. Ces trois missions sont conduites avec le souci permanent de l'amélioration continue.

L'UMONS s'engage fermement et simultanément à :

Promouvoir un enseignement de qualité dans le Hainaut

Les formations offertes sont étroitement articulées à la recherche. L'enseignement à l'UMONS est caractérisé par une dimension humaine importante, notamment par le biais de la disponibilité de ses enseignants sur chacun des campus. L'étudiant est placé au coeur des préoccupations de l'institution. Celle-ci veille à ce que les formations proposées soient ouvertes sur les réalités du monde d'aujourd'hui. De plus, l'UMONS s'appuie sur le Pôle hainuyer d'enseignement supérieur, notamment pour favoriser les passerelles et les partages de compétences et d'infrastructures. Elle s'investit également pour améliorer l'accès à l'enseignement supérieur, des jeunes d'une province particulièrement défavorisée.

Assurer une activité de recherche de haut niveau ouverte sur l'extérieur

Héritière des acquis de ses Facultés et Instituts, l'UMONS dispose d'une tradition historique bien ancrée et soutient le potentiel de recherche des axes forts de son activité scientifique. Pour ce faire, elle favorise les collaborations nationales et internationales, soutient l'ouverture sur l'extérieur et valorise l'excellence et l'innovation. L'UMons souhaite offrir à ses chercheurs un cadre de travail intégrant des dimensions éthique, sociétale et professionnelle, propice à la recherche de qualité.

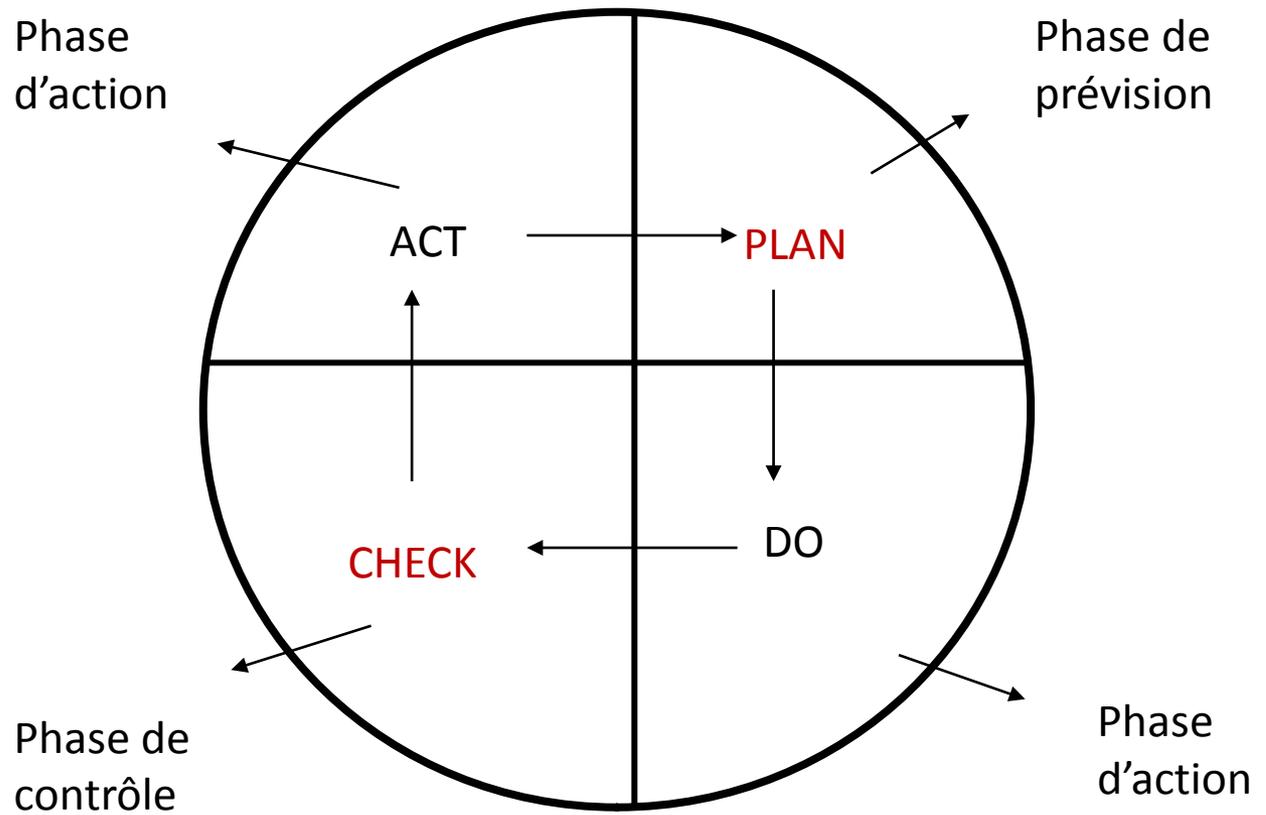
Contribuer au développement social, économique et culturel de sa région

L'UMONS cultive des relations continues entre son potentiel de recherche et le tissu économique et industriel (spin off, aide aux organisations marchandes et non marchandes locales, collaborations,...). Elle se veut à l'écoute des besoins de son environnement. Elle forme ses publics de jeunes étudiants et d'adultes en reprise d'études à la démarche scientifique universitaire en veillant à ancrer les contenus aux enjeux humains et sociétaux du 21e siècle. De la sorte, elle diffuse les compétences susceptibles de favoriser le redéploiement économique et social du tissu local. Dans la réalisation de ses missions, l'UMONS veille à développer le bagage intellectuel, culturel et humain des étudiants et des chercheurs. Elle contribue à en faire des acteurs responsables en promouvant l'esprit critique, l'ouverture, la tolérance, la responsabilité et l'autonomie. Elle valorise son personnel en développant des outils d'évaluation équitables, transparents et incitants.

Le Recteur de l'UMONS
Calogero CONTI

4. Indicateurs

Deming encore et toujours





Qualités d'un bon indicateur

- la **pertinence** : réponse à un besoin
- la **reproductibilité** : mesure récurrente et permanente (évolution dans le temps)
- la **fidélité** : mesure stable (quelque soit celui qui la relève) reflétant le sens et l'ampleur du phénomène mesuré
- la **fiabilité** : valeur vraie
- la **précision** : marges d'erreur négligeables
- la **validité** et la **réactivité** : information fournie valide au moment où les mesures correctives pourraient être prises → les délais de parution courts
- l'**économie** : mesure trop chère
- la **simplicité** et la **représentativité** : simple, compréhensible et interprétable par les utilisateurs
- la **cohérence et la convergence** : amélioration d'un indicateur particulier → augmentation de la qualité en général (éviter la progression d'un indicateur au détriment d'un autre)
- l'**objectivité** : conventions de calcul non critiquables



Types d'indicateurs

Indicateur prédictif ou de constat

Indicateur de résultats ou de moyens
ou d'avancement ou
d'environnement

Interprétation normative ou
comparative



A préciser : qui calcule, quand, comment, à partir de quelles données et pour diffusion à qui ?

Indicateurs temporaires en fonction des besoins

Trop d'information tue l'information : sélection

L'information existe dans la plupart des cas.

Difficultés de l'exercice de conception.

Recul indispensable : pas de myopie intellectuelle

Importance du « sur-mesure » : la seule manière de s'approprier le système d'information est de le concevoir soi-même.

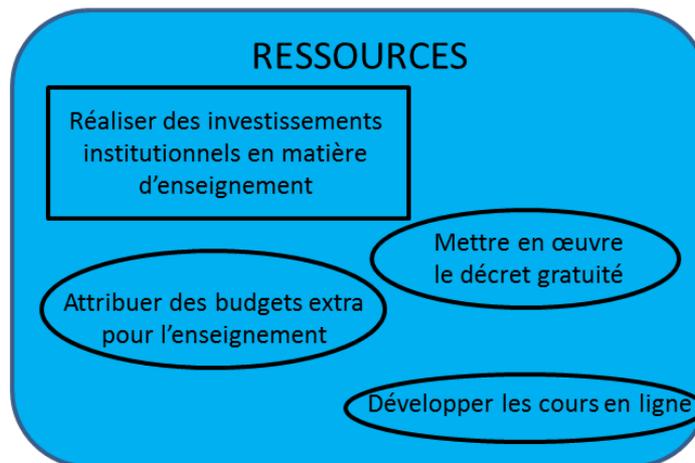
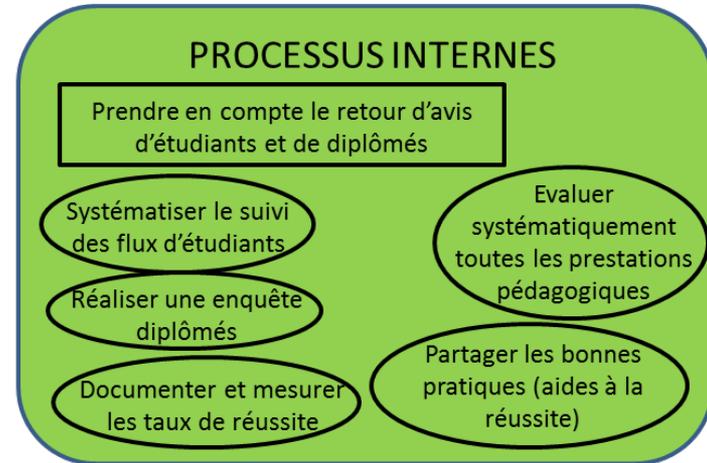
5. Exemple

Objectif institutionnel en matière d'enseignement

Dans le respect du principe de neutralité philosophique, l'UMONS entend promouvoir un enseignement de qualité articulé à une recherche de haut niveau et dans lequel l'étudiant est placé au coeur de ses préoccupations. Cet enseignement se concrétise par l'acquisition de compétences favorisant l'insertion professionnelle des étudiants ainsi que leur épanouissement social et culturel. L'Université s'investit pour intensifier l'accès à l'enseignement supérieur des jeunes d'une province particulièrement défavorisée sur le plan socio-économique.

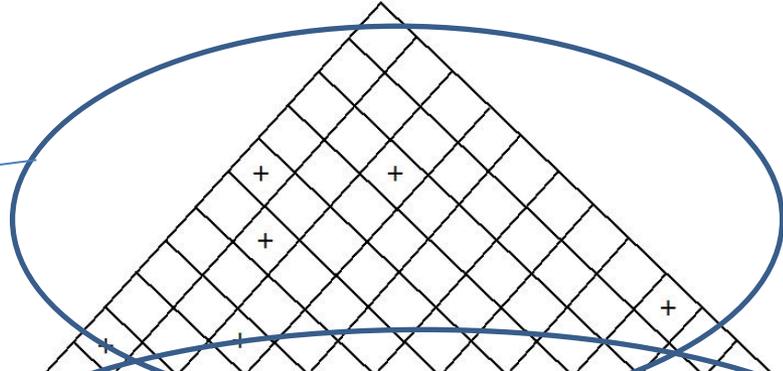
Exemple de carte stratégique

Axe 1 : Promouvoir un enseignement de qualité dans lequel l'étudiant est au cœur des préoccupations



Maison de la décision

Corrélation
entre les
variables



Renvoi à une fiche
Indicateurs détaillée

| Comment ? ACTION SOUHAITEE | LEVIERS | | | | | | | | | | |
|---|--|------------------------------------|--|--|--------------------------------|-------------------------------|--|----------------------------|--|---|-------------------------------|
| | Aider financièrement les étudiants en difficulté | Mettre en oeuvre un décret gratuit | Documenter et mesurer les taux de réussite | Partager les bonnes pratiques en matière d'aides à la réussite | Former les nouveaux assistants | Développer les cours en ligne | Affecter des budgets extra pour l'enseignement | Créer un centre de langues | Systématiser le suivi des flux étudiants | Evaluer systématiquement les prestations pédag. | Réaliser une enquête diplômés |
| Quoi ? OBJECTIFS | IE01 | IE02 | IE03 | IE04 | IE05 | IE06 | IE07 | IE08 | IE09 | IE10 | IE11 |
| Offrir une formation marquée par la dimension humaine | X | X | X | X | X | | X | | X | X | X |
| Promouvoir la réussite en offrant des aides adaptées principalement en BAC1 | X | X | X | X | | X | | | | | |
| Réaliser des investissements institutionnels en matière d'enseignement | | X | | | X | | X | X | | | |
| Valoriser la fonction pédagogique | | | | X | X | | X | | | X | |
| Prendre en compte le retour d'avis d'étudiants et de diplômés | | | | | | | | | | X | X |
| Action préconisée | AM | AM | AM | AR | AM | AM | AM | OK | AM | AM | AM |

Liens entre
objectifs et
leviers

Action préconisée : AR à renforcer, AM à maintenir, AA à abandonner



Exemple d'indicateurs associés

Fiche indicateurs IE03

Documentation et mesure des taux de réussite

Deux versions

1. Taux de réussite en BAC1
2. Taux de réussite globaux

Définition du mode de calcul étudiants (enrôlé, élève régulier, inscription principale) BAC1 ou total

- (1) # réussites 1^e session
- (2) # réussites 2^e session
- (3) # réussites ART.79
- (4) # total étudiants

Taux de réussite = $(1)+(2)+(3)/(4)$

A PRECISER

Qui calcule, quand, comment (définition détaillée de chaque indicateur), à partir de quelles données et pour diffusion à qui ?



Conclusion

- Quadruple perspective du BSC compatible avec le caractère polymorphe de la performance à l'université
- Multiplicité des missions universitaires nécessitant un outil équilibré (balanced)
- BSC : outil de soutien au dialogue et de renforcement de la cohérence stratégique
- Terminologie à adapter : axe parties prenantes, axe ressources + recours à des instruments complémentaires pour mieux appréhender les liens de cause à effet entre variables de décision et objectifs



Merci de attention

anne.heldenbergh@umons.ac.be

UMONS - Formations de 1^e et 2^e cycle

BACHELIER MASTER

1^{re} ANNÉE 2^e ANNÉE 3^e ANNÉE 1^{re} ANNÉE 2^e ANNÉE

BACHELIER MASTER

1^{re} ANNÉE 2^e ANNÉE 3^e ANNÉE 1^{re} ANNÉE 2^e ANNÉE

Faculté d'Architecture et d'Urbanisme



Faculté de Médecine et de Pharmacie



Faculté Polytechnique - Polytech Mons



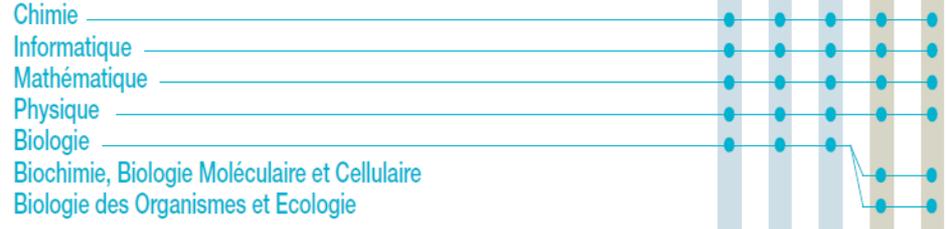
Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation



Faculté de Traduction et d'Interprétation



Faculté des Sciences



Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion



Institut des Sciences Humaines et Sociales



Institut des Sciences Juridiques



L'UMONS dans sa région

Centres de recherche, spin offs, asbl

- **Centres de recherche**, à Mons et à Charleroi : Technologie de l'information (Multitel, *CETIC*), Matériaux (Materia Nova, BCRC-INISMA), Imagerie biomédicale (*CMMI*)
- **Programmes d'excellence** (Arts numériques (Numediart), Matériaux (Opti2mat))
- **Spin-offs** (Informatique médicale (Acapela), Logiciel libre (ITOptics), Vêtements intelligents (Smartwear), Informatique médicale (Polymedis), Aide à la décision (Decizium) (Biosenseurs) (Biosentech),...)
- **asbl présentant un intérêt social et culturel**: CREAS (formation continue action éducative et sociale), SUSAS (Centre de compétence en autisme), Extension (interface UMONs-Région activités culturelles),...



UMONS
Recteur (C. Conti)
Premier vice-recteur (B. Harmegnies)
Administrateur (D. Vince)

Conseils et commissions institutionnelles

- Conseil d'Administration
 - Commission interfacultaire
 - Commission du Budget, du Personnel et des Infrastructures
- Conseil académique
- Comité de Concertation de Base
- Conseil de l'Enseignement
- Conseil de Recherche
- Conseil des Formations continues
- Conseil des Relations internationales
- Conseil de la Bibliothèque
- Conseil de l'Informatique
- Conseil des Affaires sociales et étudiantes
- Conseil de la Promotion et de la Communication

Organes d'aide à la gestion de l'institution

- Comité d'orientation stratégique
- Commission des doyens
- Equipe rectorale
 - Recherche (P. Dubois, VR)
 - Relations internationales (P. Dehombreux, VR)
 - Développement institutionnel et régional (G. Pagano, VR)
 - Formation continue (C. Delvosalle, CR)
 - Pédagogie (M. Demeuse, CR)
 - Qualité (A. Heldenbergh, CR)

Facultés (doyens) et Instituts

- FA+U : Faculté d'Architecture et d'Urbanisme (doyen : V. Becue)
- FMP : Faculté de Médecine et de Pharmacie (doyen : R. Muller)
- FPMS : Faculté Polytechnique (doyen : P. Lybaert)
- FPSE : Faculté de Psychologie et Sciences de l'éducation (doyen : A. Van Daele)
- FS : Faculté des Sciences (doyen : C. Michaux)
- FTI-EII : Faculté de Traduction et d'interprétation (doyen : A. Piette)
- FWEG : Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion (doyen : K. Comble)
- ISJ : Institut des Sciences juridiques
- ISHS : Institut des Sciences humaines et sociales
- ISL : Institut des Sciences du Langage