



20<sup>ème</sup>

ÉCOLE INTER-ORGANISMES

QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

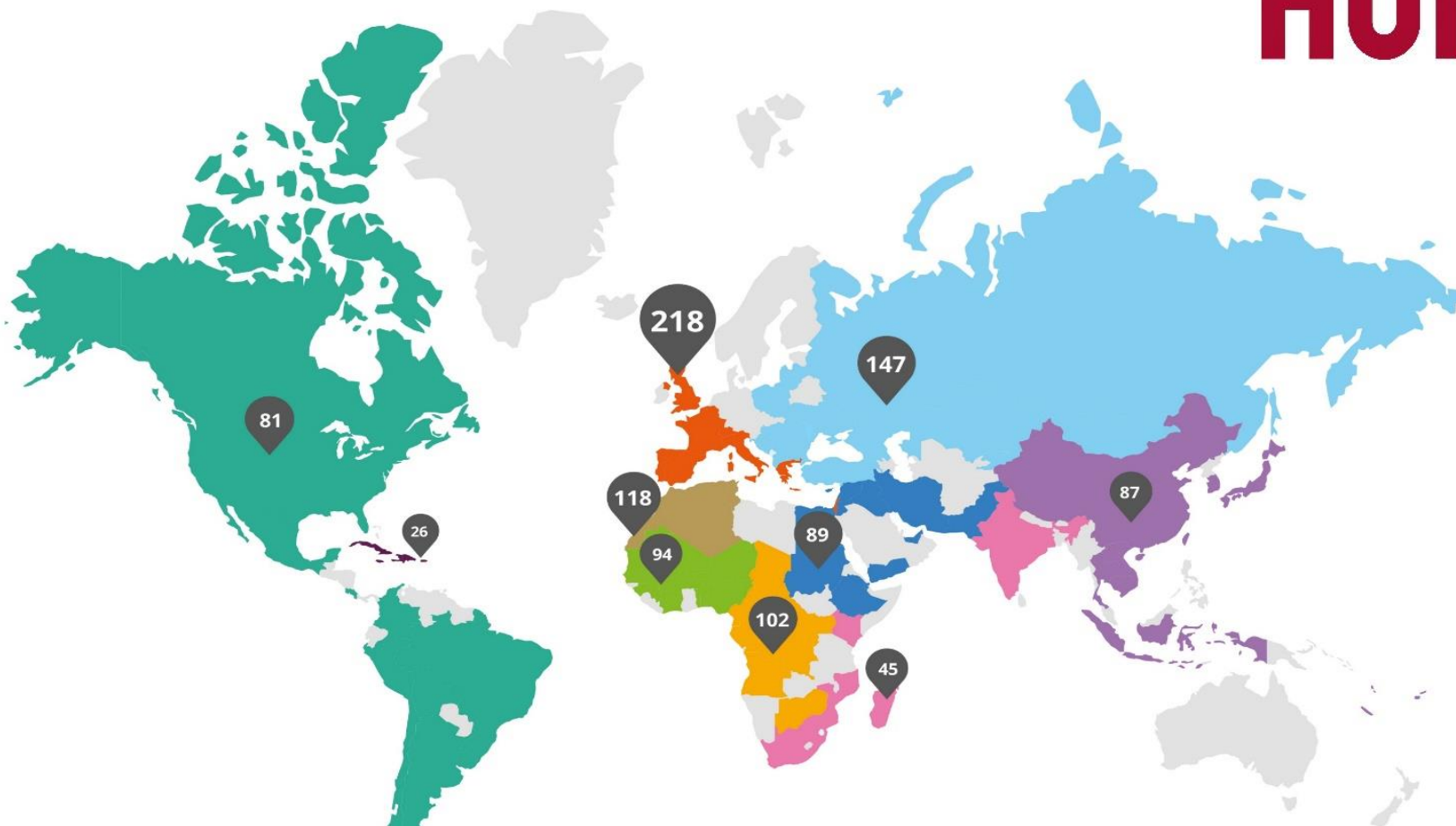
EN RECHERCHE ET EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

du 12 au 14 Septembre 2022

# Le management de la qualité dans les universités francophones

Claude-Emmanuel LEROY  
Directeur régional adjoint  
Direction régionale Europe de l'Ouest  
Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

# 1007 ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE DANS 119 PAYS



- Afrique centrale et Grands Lacs
- Afrique de l'Ouest
- Amériques
- Asie-Pacifique
- Caraïbe
- Europe centrale et orientale
- Europe de l'Ouest
- Maghreb
- Moyen-Orient
- Océan-Indien

Un réseau de **59 représentations locales** dans plus de 40 pays :

- Ses **services centraux** se répartissent entre Montréal et Paris.
- **10 directions régionales** pilotent ses actions sur le terrain : Afrique centrale et des Grands Lacs, Afrique de l'Ouest, Amériques, Asie-Pacifique, Caraïbe, en Europe centrale et orientale, **Europe occidentale**, au Maghreb, au Moyen-Orient et dans l'Océan Indien.
- **7 antennes administratives**, **36 campus numériques francophones** consacrés au numérique et quatre instituts de la Francophonie consacrés à la formation, la recherche, au conseil et à l'expertise.

## Stratégie 2021-2025 de l'AUF : Vision et défi

Penser mondialement l'enseignement supérieur et la recherche en Francophonie  
et  
agir tant régionalement que localement en valorisant la diversité

Mise en réseau —> Offre francophone d'expertise —> Défis identifiés à relever

## Résultats du Livre blanc 2020 -2021

**Axes de la Stratégie 2021-2025 de l'AUF :**

**Axe n°1 : transformation numérique et gouvernance universitaire**

**Axe n°2 : Employabilité et entrepreneuriat**

**Axe n°3 : Réseautage et coopération internationale**

**Axe n°4 : Formation des formateurs et innovation pédagogique**

**Axe n°5 : Recherche et valorisation**

## Objectifs de l'axe 1 - Transformation numérique et gouvernance universitaire :

- ✓ Développer une **offre francophone d'expertise** au service du **renforcement de la capacité institutionnelle** des établissements bénéficiaires en réponse aux défis à relever sur des enjeux de gouvernance universitaire ou de transformation numérique.
- ✓ Valoriser les résultats obtenus dans le cadre de **dispositifs d'accompagnement à contextualiser, et donc co-construits**, en réponse aux besoins spécifiques des membres-adhérents de l'AUF sur des enjeux de gouvernance universitaire ou de transformation numérique.

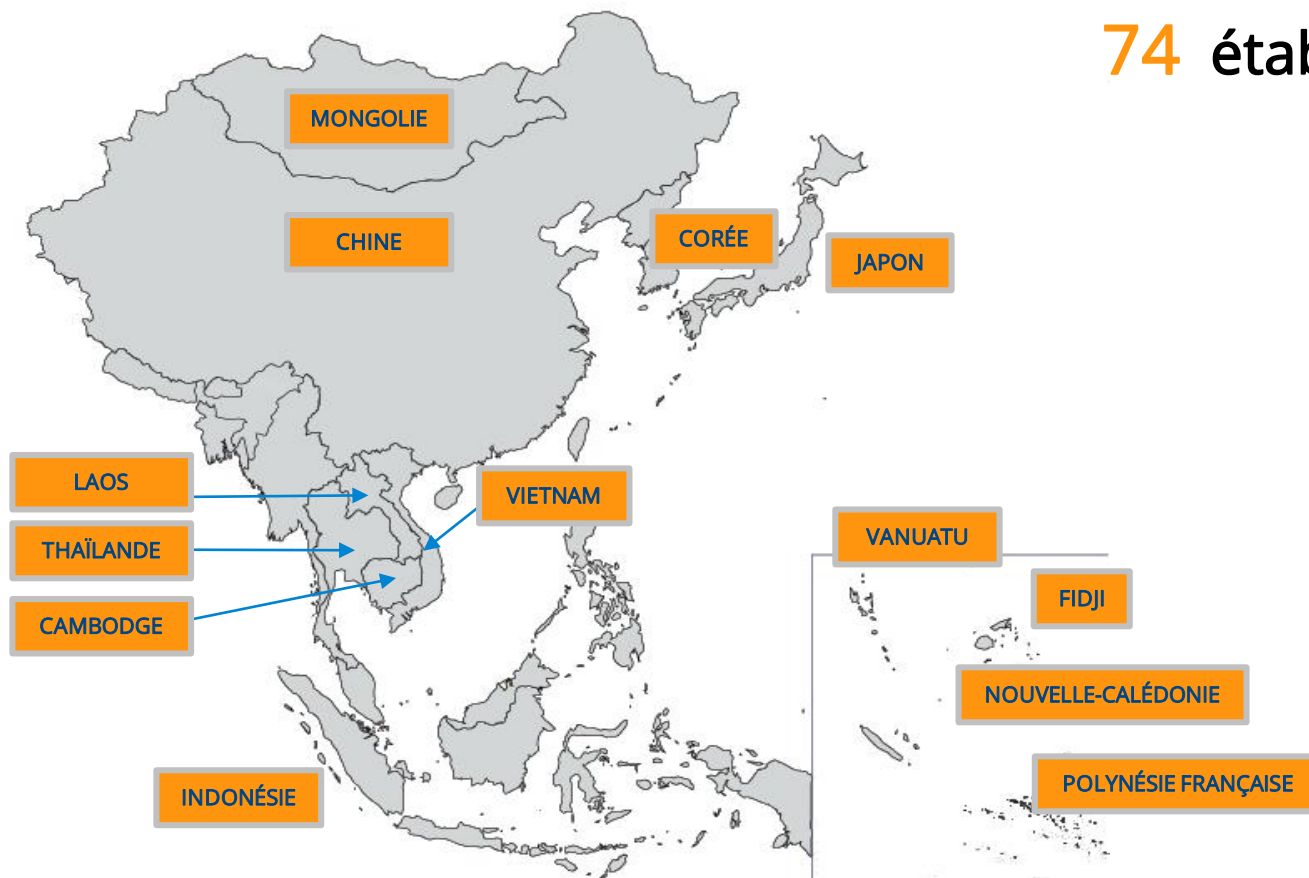
Mise en réseau → Offre francophone d'expertise → Défis identifiés à relever

# Illustration : présence de l'AUF en Asie-Pacifique



74 établissements  
membres

12 pays



# Démarche-qualité : contextualisation

## Trois processus en cours ....

- **Autonomisation** (finances, partenariats, etc.) des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
- **Reconnaissance** académique et scientifique tant nationale, régionale qu'internationale des projets développés.
- **Perspectives** données par : ASEAN, législations nationales, etc.



# Démarche-qualité : commande de la Confrasié



**Production de plusieurs guides** : offre de formation (licence, master, hybride), formation doctorale, structuration de la recherche, plan de développement.

**Résultats attendus en relation avec le renforcement de la capacité institutionnelle des établissements :**

- Mettre en place un **ensemble accepté et partagé de références** sur la démarche-qualité au service des établissements.
- Proposer un pilotage de la démarche-qualité dans le cadre de la **définition et la mise en place d'une politique de qualité** par les établissements.

# Démarche-qualité : cadre de référence (guide)

Définition d'une **politique de qualité** par la direction de l'institution.

Définition des **niveaux de responsabilité** au sein de l'institution au service de la mise en place d'une **démarche-qualité**

Implication du personnel de l'institution / parties prenantes par différentes mesures : **sensibilisation, enquêtes, formation continue**, etc.

! Réalisation d'un **auto-diagnostic** des **activités prioritaires** visées par la **politique de qualité**.

Mise en place d'un **plan d'amélioration** des **activités** développées par l'institution et du pilotage de la démarche.

Mise en place du **dispositif d'évaluation** de la démarche-qualité.

**Glossaire** en appui à la traduction des guides.

# Démarche-qualité : auto-diagnostic par axe

1 axe → 3 composantes par axe → 3 questions (ouvertes) par composante

## Structuration des axes :

**Composantes** pensées comme des éléments qui structurent la définition et la mise en œuvre de l'axe.


**Questions** (ouvertes) qui font l'objet d'une analyse détaillée suivie de l'attribution d'une note (appréciation).

**Référentiels** (documents) au service de la définition et la mise en place des activités liées à un axe dans le cadre de son pilotage.

# Démarche-qualité : auto-diagnostic par axe

## Guide démarche-qualité – illustration : offre de formation licence et master

Structuration des axes → Composantes → Questions (ouvertes)

- Axe A : offre de formation dans le plan de développement de l'institution
-  Axe B : offre de formation dans son environnement
- Axe C : caractéristiques de l'offre de formation
- Axe D : dispositif de suivi et de réussite des étudiants
- Axe E : pilotage de l'offre de formation
- Axe F : ressources au service de l'offre de formation

# Démarche-qualité : auto-diagnostic par axe

## Guide démarche-qualité – illustration : offre de formation licence et master

Structuration des axes —————> Composantes —————> Questions (ouvertes)

### Axe B : offre de formation dans son environnement

- Composante n°B.1 : offre de formation dans son milieu académique (interne/externe)
- ! • Composante n°B.2 : offre de formation dans son milieu socio-économique
- Composante n°B.3 : politique de langues d'enseignement et offre de formation

# Démarche-qualité : auto-diagnostic par axe

Structuration des axes ———> Composantes ———> Questions (ouvertes)

Composante n°B.2 : offre de formation dans son milieu socioéconomique

- B.2.1 Dans quelle mesure l'offre de formation répond-elle aux **besoins de la société** et du **marché du travail** ?
- B.2.2 Dans quelle mesure l'**insertion professionnelle** des étudiants diplômés constitue-telle une priorité de l'offre de formation ?
- ! B.2.3 Dans quelle mesure un **dispositif d'analyse de l'évolution du marché du travail** est-il utilisé dans la définition et l'adaptation de l'offre de formation ?

Dispositif d'échanges entre les parties prenantes – typologie des réponses possibles.

# Démarche-qualité : auto-diagnostic par axe


Structuration des axes ———> Composantes ———> Questions (ouvertes)

Composante n°B.2 : offre de formation dans son milieu socioéconomique

**B.2.3** Dans quelle mesure un dispositif d'analyse de l'évolution du marché du travail est-il utilisé dans la définition et l'adaptation de l'offre de formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le programme de formation recourt-il à un tel dispositif d'analyse (interne ou externe) ?
- Dans quelle mesure ce dispositif d'analyse est-il efficace ?
- Dans quelle mesure les analyses de l'évolution du marché de travail ont-ils une incidence sur l'évolution de l'offre de formation ?

 Illustrations pensées comme des éléments qui peuvent structurer un échange entre les partie prenantes.

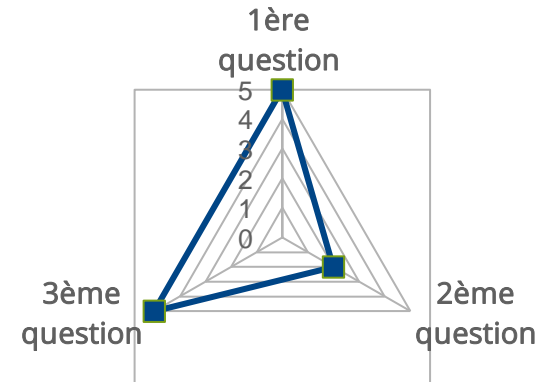
# Démarche-qualité : analyse des résultats

## Démarche-qualité : analyses des résultats

Les **données quantitatives et qualitatives** (6 axes - 18 composantes - 54 questions) recueillies et analysées servent de base à l'élaboration du rapport de restitution.

Chaque composante est analysée à travers trois **questions ouvertes** qui appellent des réponses en relation avec un axe.

Chaque réponse fait l'objet d'une **analyse suivie d'une appréciation** de 1 (très faible) à 5 (très bien) en fonction d'objectifs ciblés et de résultats mesurables prédéfinis.



**Mise en relation**

Question ouverte / objectif ciblé  
↓  
Analyse suivie d'une appréciation  
↓  
Source(s) de dysfonctionnements

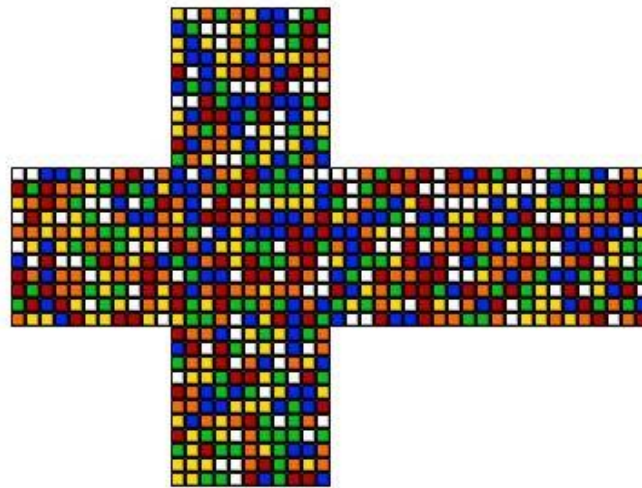


# Démarche-qualité : pluralité de facteurs

La démarche proposée implique de :

- (re)penser la qualité d'une activité à travers une **pluralité de facteurs** liés à sa mise en œuvre ;

6 axes – 18 composantes – 54 questions



- tenir compte des **objectifs ciblés** de la politique de qualité (re)définie par l'institution.

# Démarche-qualité : priorités de l'institution

## Illustration :

- **Interactivité** avec l'environnement académique et le milieu socio-économique
- **Attractivité** des activités de formation et de recherche développées par l'institution
- **Capacité** à mobiliser des ressources au service de ses missions et de la réalisation de ses projets
- **Effectivité** entre les activités programmées et ce qui a été réalisée
- **Durabilité** des résultats atteints par l'institution
- **Redevabilité** implique de comparer les orientations stratégiques et prospectives avec le résultat obtenu et de publier ensuite le résultat de cette comparaison

# Démarche-qualité : auto-diagnostic par axe

## Illustration :

L'interactivité tend à évaluer dans quelle mesure l'institution entretient des rapports efficaces avec son environnement tant académique que 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.

# Démarche-qualité : auto-diagnostic par axe

## Illustration :

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.

## Plusieurs axes mobilisés :

- Axe B : offre de formation dans son environnement
- Axe D : dispositif de suivi et de réussite des étudiants
- Axe E : pilotage de l'offre de formation
- Axe F : ressources au service de l'offre de formation

1 axes —→ 3 composantes par axe —→ 3 questions (ouvertes) par composante

# Démarche-qualité : priorités

## Orientations du rapport de restitution :

**Interactivité** entre environnement académique et milieu socio-économique

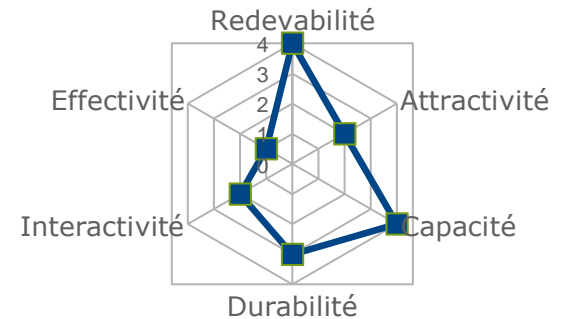
**Attractivité** des activités de formation et de recherche développées par l'institution

**Capacité** à mobiliser des ressources au service de ses missions et de la réalisation de ses projets

**Effectivité** entre les activités programmées et ce qui a été réalisée

**Durabilité** des résultats atteints par l'institution

**Redevabilité** implique de comparer les orientations stratégiques et perspectives avec le résultat obtenu et de publier ensuite le résultat de cette comparaison

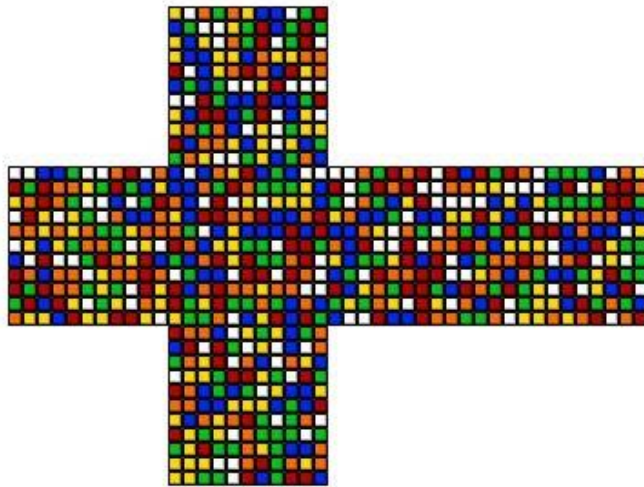


# Démarche-qualité : pluralité de facteurs

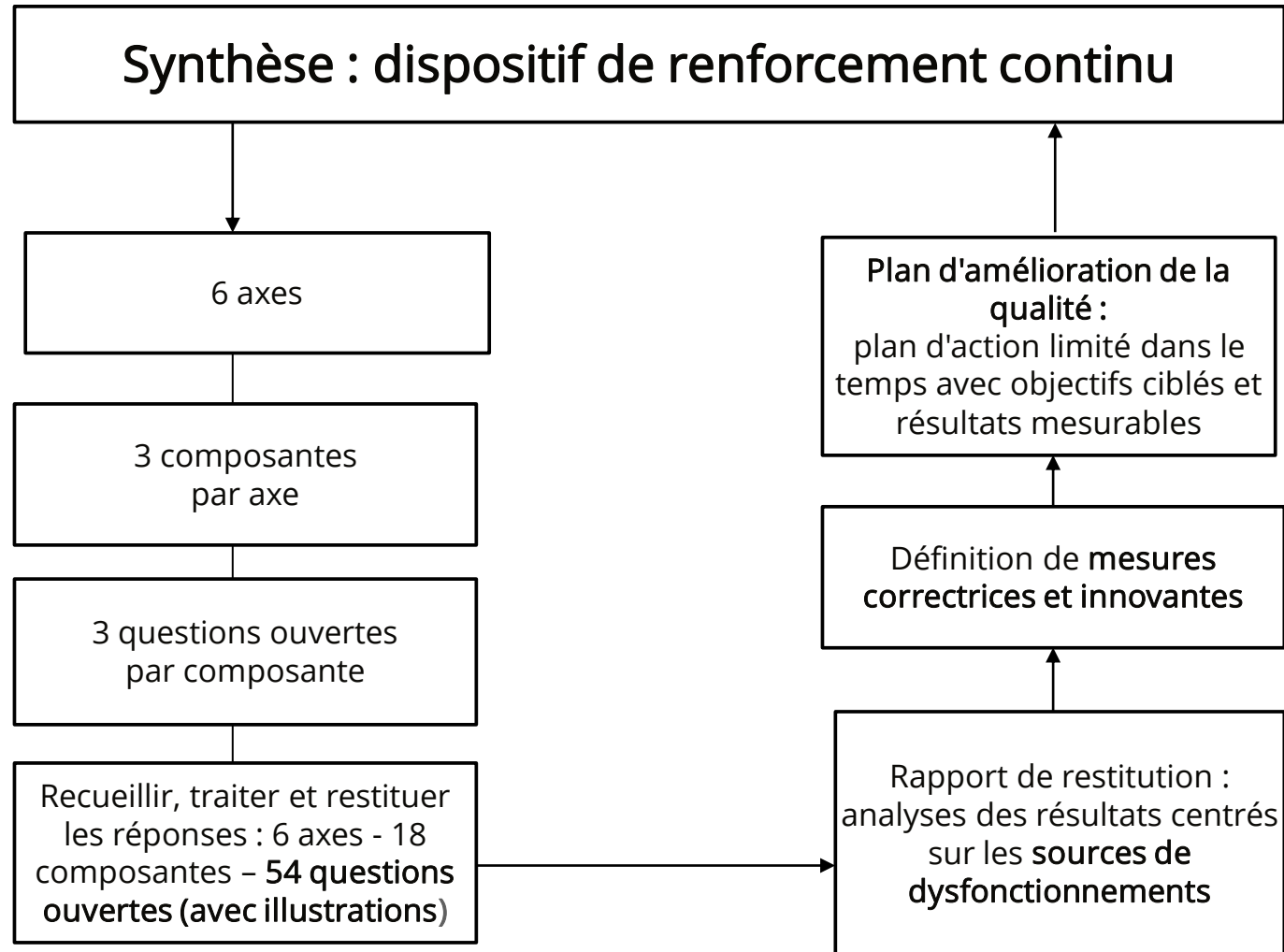
La démarche proposée implique de :

- (re)penser la qualité d'une activité à travers une **pluralité de facteurs** liés à sa mise en œuvre ;
- tenir compte des **objectifs ciblés** de la politique de qualité (re)définie par l'institution.

6 axes – 18 composantes – 54 questions → 6 critères de qualité



# Démarche-qualité : processus continu



# Démarche-qualité : auto-diagnostic par axe

## Ce qu'il convient de retenir .....

- Intégration de la dimension culturelle comme facteur de réussite.
- Approche co-construite plus que normative de l'offre francophone d'expertise.
- Distinguer les outils des finalités de la démarche proposée.
- Mise en œuvre à géométrie variable suivant les défis à relever par l'institution.
- Approche centrée sur une pluralité de facteurs liée à un dysfonctionnement.





Merci de votre attention

