



20^{ème}

ÉCOLE INTER-ORGANISMES

QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

EN RECHERCHE ET EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

du 12 au 14 Septembre 2022

Le pilotage par la donnée

Dictature ou tyrannie ?

Anne HELDENBERGH (Conseillère à la Qualité) et Sabine SOETEWY (Responsable Qualité)
Université de Mons [UMONS - Belgique]

Modèle belge

Fondamentalement différent du français !

Etat fédéral → Moins de centralisation

- Enseignement supérieur dépendant des entités fédérées
- Modèles différents notamment de l'évaluation de la qualité en Flandre (type hollandais) et en Belgique francophone (modèle propre)
- Peu de reporting vers le ministère, vraie autonomie des universités financées à la part de marché (→ enjeu de certains chiffres 🐾)
- Reddition de comptes légère mais pas inexistante
 - **Exemple** : Autonomie totale d'engagement...
Si dépenses de personnel < 80% du budget de l'université
 - **Exemple** : Habilitation* illimitée dans le temps...
Si nombre de diplômés suffisants (seuils très bas)
 - **Exemple** : Autonomie sur le patrimoine immobilier pour les universités

(* droit d'organiser une formation diplômante)

AEQES depuis 2002-2004

- Evaluation programmatique:
 - **formative** initiale ou continue
 - **par cluster** pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur (unifs, hautes écoles, écoles supérieures des arts et enseignement supérieur de promotion sociale)
- Séquençage classique :
 - référentiel (initial ou continu)
 - Autoévaluation
 - évaluation par les pairs (**non sanctionnant**)
 - plan d'actions (**non contraignant**)
- Spécificité : analyse transversale des clusters

AEQES : évaluation institutionnelle - phase pilote

(2018-2022)

- Institutions volontaires dont toutes les universités de la FWB
- Référentiel « libre » : 10 ESG *établissements*
- Séquençage identique :
 - Référentiel libre (ESG)
 - Autoévaluation
 - Evaluation par les pairs
 - Plan d'actions (non contraignant)
- Evaluation formative
- Spécificité : procédure d'avis global pour obtenir une autorisation de gestion autonome des évaluations programmatiques (en dehors de l'AEQES)

Le Fit for Purpose



- Première phrase des balises AEQES

« L'évaluation institutionnelle examine dans quelle mesure et de quelle manière **le système de management de la qualité** et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, **est adapté à ses objectifs et son profil** (fit for purpose). »

- Modèle prégnant de l'AEQES traduit par les évaluations formatives en FWB
- « Modèle mou » mais qui fonctionne (compatibilité culturelle)... Avec de effets clairs au sein des établissements

Angoisse de la page blanche

Vive la liberté !

En résumé...

Ne rien faire?

Pas d'outillage systématique

Donner du sens

Liberté

Fit For Purpose

Donner du sens

volonté à faire faible

Peu de moyens pour un SID

Reddition

Formatif

« Y aller tout nu »

Pas de « case à cocher »

<<

Sens
Adaptation
Usage



Peu de levier
Immobilisme
« Retard »



Propice à la construction de tableaux de bord et d'indicateurs de pilotage

>30
plans

>400
actions

- Stratégie existante
- Indicateurs « plic-ploc »
- Nombreux plans d'actions
 - sans suivi systématique
 - à la granularité variable
- Nouvelle équipe de direction dans la continuité de la précédente

« Installation de nouveaux cendriers. »

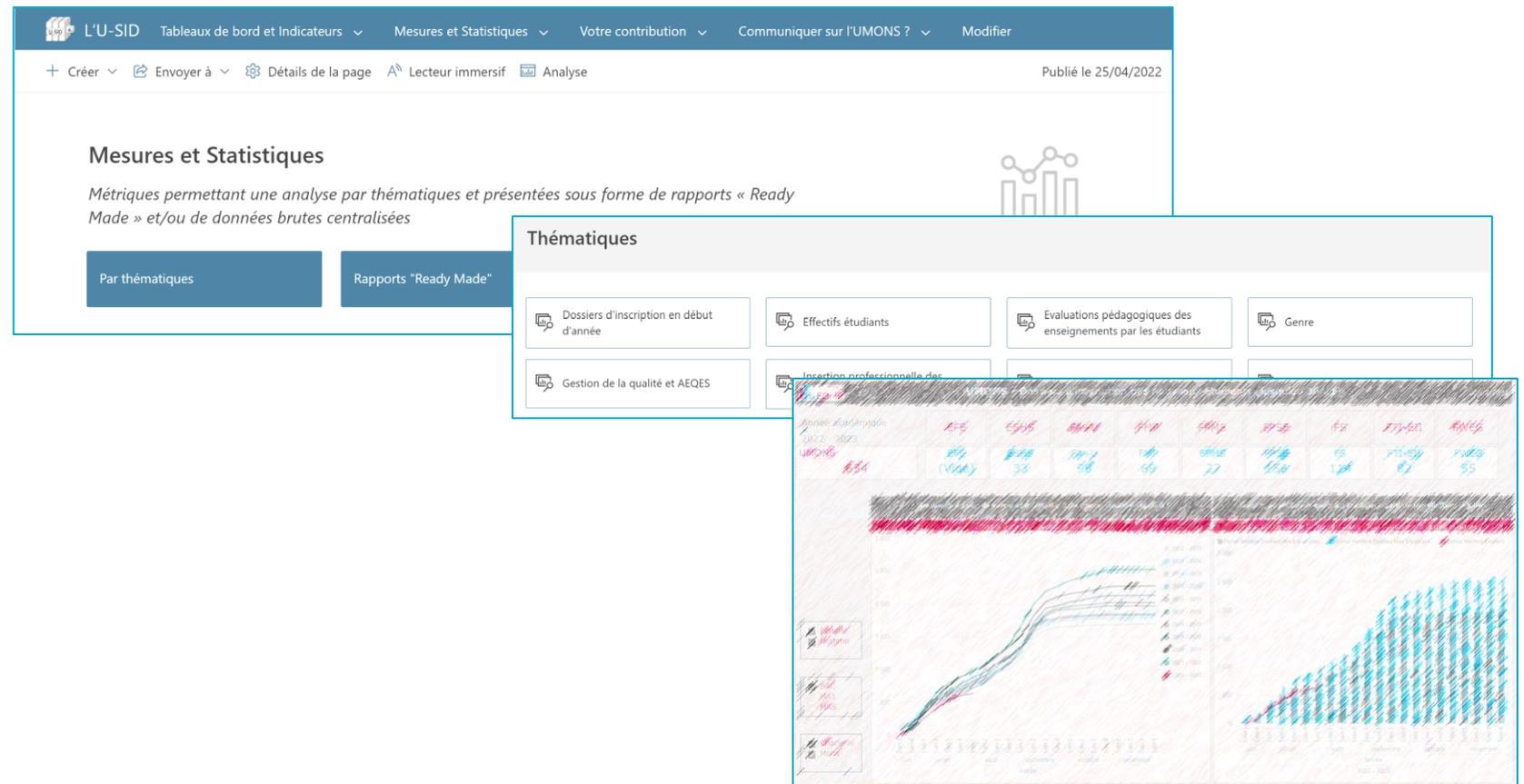
« Lutter contre les stéréotypes liés aux origines, aux croyances, au genre ou à l'orientation sexuelle. »

Contexte favorable à la construction d'un système de pilotage formatif avec des outils

« Use of self »

Commencer avec des métriques → indicateurs

Mise à disposition de mesures et statistiques :
Le portail intranet de l'U-SID



Commencer avec des métriques → indicateurs

Répondre aux demandes/besoins exprimés



Construction de tableaux de bord

Une co-construction !

→ Indicateur : Travail avec chaque vice-recteur

Base = les objectifs de la stratégie institutionnelle qui reprend de grands engagements

- Formuler des objectifs et des résultats à atteindre
 - **indicateurs de résultats rétrospectifs** (on atteint ou pas ou presque l'objectif)
 - **indicateurs de résultats prospectifs** (où en est-on avant d'atteindre l'échéance ?)

Où veut-on aller ?

- Identifier des **facteurs-clés de succès et des variables d'actions**

Quel chemin emprunter ?

→ Indicateur : Travail avec chaque vice-recteur

p.m. Faire comprendre que le TB n'est pas un bulletin individuel du pilote

Pour chaque objectif et chaque facteur-clé de succès, un indicateur

- Action Phare : comment souhaite-t-on faire évoluer les choses vers l'objectif visé ?
- Indicateurs de résultats : a-t-on atteint l'objectif (rétrospectif) ou où en est-t-on, allons-nous dans la bonne direction (prospectif) ?
- Indicateurs de moyens et d'actions : quel effort avons-nous fourni, est-ce que les actions nécessaires sont engagées, est-ce que nous réunissons les facteurs de succès, quel est l'impact de nos mesures ?

→ **véritable indicateur de pilotage**

Indicateurs « de qualité »

FIABLE

A L'HEURE

FACILE A INTERPRETER

Sens

Visuel

→Indicateur : Travail avec chaque vice-recteur

EXEMPLE : Où veut-on aller ?

Programme

« Toutes ces mobilités seront bien sûr encadrées d'une charte qui régule leur empreinte écologique (en collaboration avec le Conseil de développement durable de l'UMONS), l'inclusion des étudiants à besoins spécifiques (en collaboration avec les Cèdres) et la problématique des droits humains. »

Objectif stratégique

Prise en compte des aspects écologiques, d'inclusion et de droits humains dans les démarches de mobilité

EXEMPLE : Quel chemin emprunter ?

Objectif stratégique

Promouvoir et accroître la mobilité internationale chez les étudiants (et les enseignants)

FCS → Variable d'action : « Action phare »

Mettre en place des fenêtres de mobilité dans les programmes des cursus

→ Indicateur : Travail avec chaque vice-recteur

Pour chaque objectif et chaque facteur-clé de succès, un indicateur

	Objectifs	Actions principales	Indicateur d'avancement « Où on en est dans l'action »	Indicateur d'action « Si ça ne bouge pas, c'est que l'action ne marche pas »	Indicateur d'évolution « comment on aimerait voir bouger les choses »
4 Relations, mobilités et coopérations internationales					
4A	Promouvoir et accroître la mobilité internationale chez les étudiants (et les enseignants)	Mettre en place des fenêtres de mobilité dans les programmes des cursus	Estimation du taux d'avancement	Augmentation annuelle du nombre de fenêtre de mobilité	Augmentation de 10% sur 4 ans du nombre de mobilité OUT étudiantes dans les facultés (hors FTI, FPMS, FWEG)

... ou pas !

5B	Collaborer avec les étudiants pour améliorer leurs conditions de vie et d'étude	U-Help : maintien d'un soutien effectif aux étudiants			
----	---	---	--	--	--

Indicateurs « de qualité »

FIABLE

A L'HEURE

FACILE A INTERPRETER

Sens

Visuel

Ni la dictature ni la tyrannie...?

Rappeler sans cesse et garder à l'esprit en construisant un tableau de bord :

- Soutien à la réactivité et au pilotage
- Vision forcément limitée d'une situation toujours complexe et nuancée
- Ne doit pas devenir l'objectif
- Conciliation de la rigidité de l'indicateur et de la flexibilité du pilotage
- Outil nécessaire mais non suffisant
- Pas un « bazooka pour tuer une mouche »



Ni la dictature ni la tyrannie...?

Faciliter la mise à disposition, pour soulager l'équipe « productrice » :

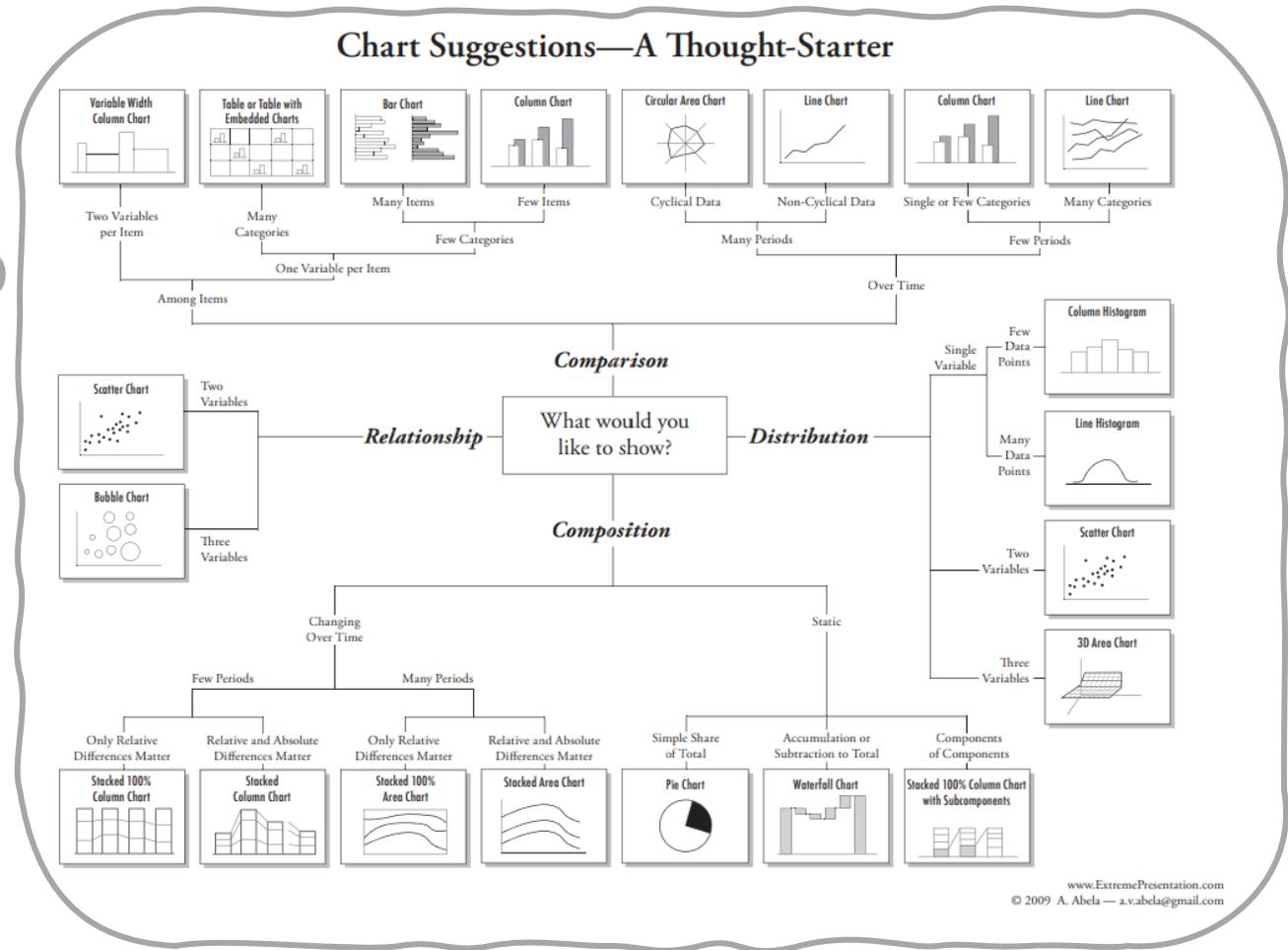
- Exploiter des données existantes, **déjà encodées** par différents métiers
- Adapter les outils (métiers) pour les données manquantes **si nécessaire** (!)
- **Automatiser** la récupération des données et leur mise à jour automatique
- Construire les **outils pertinents** pour l'exploitation/les « calculs » (Bdd / Cube)
- **Automatiser** le reporting et sa mise à jour

Et avoir une attention permanente à la confiance des utilisateurs!!!



Ni la dictature ni la tyrannie...?

Faciliter l'usage et l'interprétation :



Ni la dictature ni la tyrannie...?

Notre collègue qui a fait les
« Sciences du livre » →



Faciliter la lecture et l'interprétation pour favoriser l'usage : choisir la représentation qui sera parlante

- Anticiper et penser pour l'utilisateur « lambda »
→ **que va-t-il voir ?**
- Dialoguer pour comprendre les enjeux/questions-clés/Points de vigilance des autorités
→ **à quoi va-t-il penser ?**
- Faciliter la lisibilité par des choix techniques adaptés (interactivité, comparaison...)
→ **comment alimenter sa réflexion ?**

Ni la dictature ni la tyrannie...?

Notre collègue qui a fait les
« Sciences du livre » →



**Faciliter la lecture et l'interprétation pour favoriser
l'usage : choisir la représentation qui sera parlante**

EXEMPLES

- Évolution
- Simplification
- Distributions géographiques
- Comparaisons individuelles
- Interactions



Ni la dictature ni la tyrannie... et des bénéfices collatéraux

Au-delà des bénéfices liés à l'amélioration continue :

- **Visibilité** des efforts
- **Reconnaissance** du travail accompli pour les Vice-recteurs
- **Reconnaissance** du travail accompli pour les métiers
- Renforce la **communication** et la **réflexion commune**

Possible grâce à la perception claire qu'il s'agit d'un outil de pilotage et PAS un système de contrôle

Quelle(s) question(s) souhaitez-vous nous poser ?