

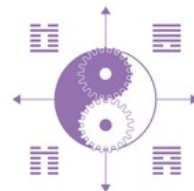
## GUIDE

### Démarche-qualité appliquée à l'offre de formation

- > Licence
- > Master
- > Diplômes équivalents



Asie-Pacifique



La gouvernance en mouvement

*Considère celui qui te fait voir tes défauts  
comme s'il te montrait un trésor*

Bouddha

Copyright © Agence universitaire de la Francophonie et Conférence régionale des recteurs en Asie-Pacifique (Confrasié)

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 faite sans autorisation écrite de l'éditeur, est interdite.

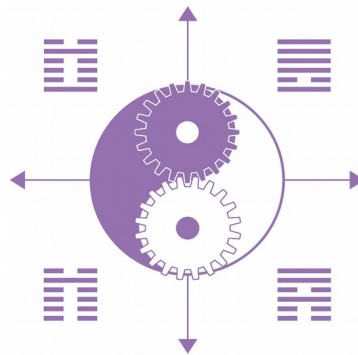
*Edition : Mars 2017*



**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 appliquée à l'offre de formation au sein d'une institution membre de la Confrasio. Il se structure en différentes phases qui constituent un processus complet de la mise en place de cette démarche, de la définition d'une politique de qualité au service de l'offre de formation 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 à l'offre de formation 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**), mais aussi de définir le dispositif de suivi et d'accompagnement de cette politique et 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 de formation** qu'elle développe. Ce qui suppose d'intégrer, dès la mise en place de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, 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 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 appliquée à l'offre de formation, mais aussi de proposer un pilotage de la démarche-qualité dans le cadre de l'offre de formation des institutions membre de la Confrasio.

# Sommaire

Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité appliquée à l'offre de formation.....	1
Niveaux de responsabilité au sein des structures concernées de l'institution.....	5
Ressources documentaires et techniques consacrées au pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	12
Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	18
Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de formation.....	20
Axe A : plan de développement de l'institution.....	25
Axe B : offre de formation dans son environnement.....	30
Axe C : caractéristiques de l'offre de formation.....	35
Axe D : dispositif de suivi et de réussite des étudiants.....	40
Axe E : pilotage de l'offre de formation.....	45
Axe F : ressources consacrée à l'offre de formation.....	50
Dispositif d'accompagnement.....	55
Plans d'amélioration de la qualité des activités de formation et du dispositif de pilotage....	62
Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	64
Glossaire.....	66

# Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité appliquée à l'offre de formation

La définition d'une **politique de qualité** appliquée à l'offre de formation 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 formation, des activités de formation 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 appliquée à l'offre de formation de l'institution a pour objectif de mettre en place et de consolider : une **politique de formation**; une **structuration** des **entités de formation** et des **projets de formation** dans le cadre de la mise en œuvre des **plans d'action opérationnels**. Ce qui suppose de définir un dispositif de suivi et d'évaluation de la qualité des activités de formation qui y sont développées : la **démarche-qualité** appliquée aux projets de formation et le **pilotage** sur lequel elle s'appuie.

La définition et la mise en place de la politique de qualité appliquée à l'offre de formation oblige l'institution et ses **entités de formation** à se poser 6 questions préalables :

- Question 1. Dans quelle mesure les entités de formation de l'institution disposent-elles de **compétences** pour analyser l'environnement de la formation dans toutes leurs dimensions ?
- Question 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 ?
- Question 3. Dans quelle mesure les différentes orientations stratégiques définies par l'institution en relation avec la formation sont-elles pertinentes au regard des **contraintes et opportunités** qui peuvent affecter la mise en place de la politique de qualité ?

- Question 4. Dans quelle mesure la politique de qualité s'appuie-t-elle sur les ressources mobilisables de l'institution et de ses entités de formation (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) et une diversification des ressources de **partenariats** dans une **logique de cofinancements** avec **effet de levier** ?
- Question 5. Dans quelle mesure la démarche-qualité permet-elle **l'amélioration continue** des plans d'action opérationnels de l'institution et de ses entités de formation ?

## Politique de qualité appliquée à l'offre de formation et environnement de l'institution

Deux processus caractérisent la dynamique de la formation au sein de la région : des **perspectives d'autonomisation** des établissements de formation, 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 formation 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 appliquée à l'offre de formation

Il est important, pour une institution, d'être en mesure d'analyser les degrés de satisfaction de son personnel concerné par cette structuration 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, enseignants et enseignants-chercheurs, partenaires universitaires, partenaires socio-économiques, opérateurs du développement, pouvoirs publics, etc. L'identification des principaux interlocuteurs doit permettre à l'institution et de ses entités de formation de cibler les objectifs jugés prioritaires de sa politique de qualité au service de l'offre de formation en y intégrant les **besoins** mais aussi **l'évolution des attentes** des principaux interlocuteurs.



## Menaces ou opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité appliquée à l'offre de formation

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

Il s'agit également pour l'institution et ses entités de formation 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 de formation développée, etc.

## Ressources consacrées à la politique de qualité appliquée à l'offre de formation

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 de formation développées, 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 **selon** 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 appliquée à l'offre de formation

L'institution programme les **principales étapes** qui doivent rythmer la mise en place de la démarche-qualité. Outre les menaces 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 concernées par la formation ;
- mettre en place une offre de formation du personnel à la démarche-qualité ;
- définir un dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des projets de formation développées par les entités de formation de l'institution ;
- mettre en place des plans d'amélioration de la qualité des projets de formation développées par les entités de formation de l'institution à travers des mesures correctrices et innovantes ;
- définir des plans de communication, tant internes qu'externes, au service de la politique qualité au service de l'offre de formation 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 concernées de l'institution

La définition et la mise en place de la politique de qualité au service de l'offre de formation 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 appliquée à l'offre de formation. L'institution désigne une personne responsable de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation en vue de piloter les activités liées à cette démarche.



[Voir glossaire](#)

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

- Question 6. Dans quelle mesure les **attributions de rôle du responsable et du comité de pilotage** de la démarche-qualité favorisent-elles la mise en place et le pilotage de cette démarche ?
- Question 7. 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 au service de l'offre de formation ?
- Question 8. Dans quelle mesure chaque **niveau de responsabilité** au sein des structures impliquées aux activités de formation est-il défini de manière **claire et compréhensive** pour son personnel ?

## Responsable de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation

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

### Attributions de la personne responsable de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation

Les attributions de la personne responsable de la démarche-qualité dépendent des objectifs

ciblés et des résultats attendus et mesurables de la politique de qualité au service de l'offre de formation définie par l'institution. Il incombe à sa direction d'en établir la liste exhaustive :

- participer à la définition de la politique de qualité au service de l'offre de formation 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 appliquée à l'offre de formation ;
- assurer les fonctions de conseiller et de formateur auprès de toutes les structures (directions/départements/services/entités de formation) au sein de l'institution concernées par cette démarche, et ainsi garantir ses résultats ;
- etc.

La personne 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 appliquée aux projets de formation et de son pilotage ;
- s'assurer que les dispositions prises pour renforcer la qualité des activités de formation développées par les entités de formation de 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, des entités de formation comme auprès du personnel concerné par cette démarche, des mesures correctrices et innovantes dans le cadre du pilotage des 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 la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, etc.
- etc.

### ***Savoir et savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation***

- définir la démarche-qualité et son pilotage 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 à la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, etc. ;
- répertorier, mobiliser et valoriser l'expertise (interne et externe) au service du pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation ;
- 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 au service de l'offre de formation ;
- etc.

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

Il est également nécessaire d'attribuer à la personne 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) :

- savoir 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 concerné par cette démarche 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/entités de formation) de l'institution dans la mise en œuvre des dispositions relatives à la démarche-qualité ;
- savoir 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, département et services de l'institution ;
- savoir 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 appliquée à l'offre de formation


### Composition du comité de pilotage



Voir glossaire

Ce comité doit être constitué des responsables des principales structures (directions/départements/services/entités de formation) 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 responsable de la démarche-qualité intervient comme coordonnateur. Pour exercer effectivement ses fonctions et coordonner les activités qu'il développe, ce comité se réunit périodiquement.

### 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 au service de l'offre de formation de l'institution, le pilotage de la démarche-qualité, son **efficacité**, **effectivité** et **efficience** . Il s'agit, pour l'institution, de :



Voir glossaire

- créer un mouvement d'adhésion à la démarche-qualité à travers une sensibilisation du personnel des structures de l'institution concernées par cette démarche; les membres de ce comité doivent constituer des relais auprès de leur personnel ;
- représenter les principales structures (directions/départements/services/entités de formation) de l'institution impliquées à la démarche-qualité au sein du comité de pilotage ;
- programmer le dispositif d'auto-diagnostic des activités de formation développées au sein de l'institution, et veiller l'efficacité, l'effectivité et l'efficience du pilotage ;
- programmer le plan d'amélioration des activités de formation 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.

### ***Savoir et savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation***

- programmer, orienter, coordonner la démarche-qualité et la mettre en œuvre pour atteindre des 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-qualité ;
- analyser l'état d'avancement du pilotage de la démarche-qualité et les résultats enregistrés, et les réorienter en fonction des objectifs ciblés et des résultats mesurables de la politique de qualité au service de l'offre de formation de l'institution ;
- élaborer ou faire élaborer, appliquer et faire respecter les ressources documentaires et techniques qui structurent le pilotage de la démarche-qualité ;
- élaborer les plans d'amélioration au service d'un renforcement continu de l'institution et de la qualité des activités de formation 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-qualité, 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 appliquée à l'offre de formation, 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 au service de l'offre de formation 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 appliquée à l'offre de formation destinée aux membres de ce comité. Cette formation vise l'acquisition de certaines connaissances et compétences nécessaires au pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation. Elle doit être une opportunité pour initier une réflexion sur l'offre de formation destinée à l'ensemble du personnel de l'institution impliquée dans cette démarche.


## Identification des niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution impliquées dans la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation

### Direction de l'institution

Pour chacune des structures (directions/départements/services/entités de formation) de l'institution impliquée à cette démarche, il convient pour l'institution de préciser les **responsabilités** en matière de **pilotage** de la **démarche-qualité appliquée à l'offre de formation**. Ces responsabilités doivent être clairement définies et de compréhension immédiate par l'ensemble du personnel. Elles peuvent s'inscrire dans une **lettre de mission**  rattachée à chaque structure impliquée (direction/département/service/entités de formation) 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 d'ensemble de cette démarche-qualité. Ce qui implique de :



Voir glossaire

- élaborer une politique de qualité au service de l'offre de formation, et la traduire en stratégie : objectifs ciblés, résultats mesurables, ressources mobilisables ;
- définir à chaque niveau responsabilité les fonctions exercées au titre de la démarche-qualité et de son pilotage ;
- définir à chaque niveau de responsabilité la constitution des **ressources documentaires et techniques**  regroupant les règles de l'institution relatives à la démarche-qualité ;
- mettre en place un **organigramme fonctionnel** établi en cohérence avec l'**organigramme hiérarchique** en vue de la mise en place du **comité de pilotage** responsable de la démarche-qualité et des groupes de travail qui y sont rattachés ;
- accompagner les activités du comité de pilotage ;
- attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de la politique de qualité au service de l'offre de formation ;
- etc.



Voir glossaire

### Entités de formation

- développer une analyse prospective sur l'évolution des entités de formation en relation avec son environnement, ses activités, ses valeurs et ses missions ;

- créer les conditions d'une adhésion du personnel concerné à la politique de qualité au service de l'offre de formation et valoriser l'approche participative de son pilotage ;
- s'impliquer dans la démarche et soutenir le responsable de la démarche-qualité dans ses décisions ;
- participer au pilotage de l'offre de formation qui accompagne la démarche-qualité en vue d'une appropriation par son personnel ;
- apporter conseil et expertise sur le pilotage de la démarche-qualité dans une logique d'optimisation de l'emploi de ses ressources scientifiques ;
- 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 ;
- 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 ;



- contrôler l'exécution du budget, en relation avec les entités de formation et 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 des relations internationales et de coopération

- se tenir informé et informer 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 formation ;
- savoir représenter l'organisation, relayer son plan de développement, les objectifs ciblés et résultats mesurables de la politique de qualité au service de l'offre de formation définie par l'institution ;
- communiquer aux entités de formation les éléments pertinents susceptibles d'influer sur les décisions ou actions à entreprendre ;
- etc.

## Service de veille stratégique et innovation

- identifier les principales tendances dans le domaine de la formation et de l'innovation afin de procurer un avantage concurrentiel à l'institution ;
- identifier les outils de formation en fonction des objectifs ciblés de la veille et des résultats mesurables et attendus ;
- être forcé 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 appliquée à l'offre de formation : service aux étudiants, service d'insertion professionnelle et employabilité, service du numérique, service des infrastructures et équipements, service de communication, etc.

# Ressources documentaires et techniques consacrées au pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation

Ces ressources documentaires et techniques regroupent l'ensemble des références que l'institution et ses entités de formation doivent définir et mettre en œuvre en vue de **normaliser** le **pilotage** de la **démarche-qualité appliquée à l'offre de formation**. Après chaque campagne d'auto-diagnostic, et 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 et de ses entités de formation, des **ressources documentaires et techniques** : mise à jour, diffusion, archivage et lieu d'archivage, etc.

La définition et la mise en place des ressources documentaires et technique nécessaires au pilotage de la démarche-qualité obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 9. Dans quelle mesure les **ressources documentaires et techniques** élaborées permettent-elles à l'institution et ses entités de formation de **normaliser** son **pilotage** de la démarche-qualité ?
- Question 10. Dans quelle mesure les **indicateurs de qualité** définis par l'institution et ses entités de formation 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 au service de l'offre de formation ?

## Ressources documentaires et techniques

En fonction des caractéristiques du plan de développement d'une institution, et des objectifs ciblés de sa politique de qualité au service de l'offre de formation, cette 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, etc.)
- plans d'amélioration de la qualité des activités de formation développées par l'institution ;

- référentiels des connaissances, compétences et comportements ;
- plan de formation du personnel à la démarche-qualité ;
- documents relatifs aux enquêtes de satisfaction auprès du personnel et des parties prenantes concernés par cette démarche ;
- dispositif d'auto-diagnostic des activités formation développées par les entités de formation de 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 responsable de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation de juger de sa **pertinence** et du **degré d'appropriation** par les structures concernées (directions/départements/services/entités de formation) 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.

## Indicateurs de qualité relatifs au pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation

Lors de la définition du pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, l'institution doit définir des **indicateurs de qualité**  lui permettant de s'assurer de son effectivité, efficacité, efficience. Ces indicateurs doivent être considérés par les entités de formation et leur personnel comme un **outil essentiel** à la mise en place de la démarche-qualité et à son pilotage :



Voir glossaire

- 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 de formation développées par les entités de formation de 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 concerné sur un aspect particulier d'une activité de formation, 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 appliquée à l'offre de formation définie par l'institution constitue la **base de données d'indicateurs** qui doivent permettre de mesurer l'efficacité des activités de formation 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 de formation 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 quantité et 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/entité de formation) qui en assure la mesure et le suivi.

En fonction des objectifs de sa politique de qualité au service de l'offre de formation et du pilotage de sa démarche-qualité, l'institution et ses entités de formation doivent mettre en place un système d'information qui y intègre une **base de données à recueillir les indicateurs de quantité** suivant une **périodicité** (mois, trimestre, semestre, année...) et intégrer les **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 ses entités de formation et des autres parties prenantes

L'implication du personnel des structures (directions/départements/services/entités de formation) de l'institution facilite son adhésion à la mise en place de cette démarche. Différentes mesures liées à cette **approche participative** peuvent être mobilisées. Il appartient notamment à l'institution et à ses entités de formation de programmer différentes **réunions de sensibilisation** de leur personnel à la politique de qualité au service de l'offre de formation qu'elle entend mettre en œuvre.

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

- Question 11. Dans quelle mesure l'**approche participative** est-elle efficace quant à l'**implication** du **personnel** de l'institution et de ses entités de formation dans la mise en place de la démarche-qualité ?
- Question 12. Dans quelle mesure le **résultat des enquêtes** de **satisfaction** auprès du personnel **oriente-t-elle** la mise en place du **dispositif d'auto-diagnostic** ?
- Question 13. Dans quelle mesure les **parties prenantes** sont-elles impliquées dans la mise en œuvre des **plans d'amélioration** des activités de formation développées par les entités de formation de l'institution ?

## Réunions de sensibilisation du personnel concerné de l'institution

Ces regroupements visent la présentation des principes directeurs de la politique de qualité au service de l'offre de formation 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 au service de l'offre de formation de l'institution, ses enjeux économiques et stratégiques ;
- définition des niveaux de responsabilités au sein de l'institution et de ses entités de formation ;
- ressources au service de la politique de qualité au service de l'offre de formation 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 de formation ;
- indicateurs de qualité et renforcement de la qualité des activités de formation ;
- mesures correctrices et innovantes au service du renforcement de la qualité des activités de formation ;

- 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 concerné par la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation de l'institution constitue une autre mesure en vue de faciliter son implication dans le pilotage de cette démarche.

### 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 appliquée à l'offre de formation 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 correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de formation développées par les entités de formation de 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 auprès du personnel

Ces enquêtes sont surtout nécessaires en vue d'orienter les activités de formation 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.

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

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 et entités de formation de l'institution sur les activités qu'elle développe : étudiants, diplômés, enseignants et enseignants-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 appliquée à l'offre de formation.

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. Il s'agit d'identifier l'évolution des besoins et des attentes des principaux interlocuteurs.

# Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation



La **gestion prévisionnelle** des ressources humaines doit permettre à l'institution de s'assurer que les écarts entre les connaissances, compétences et comportements actuels de son personnel et ceux requis et prévisionnels, car nécessaires à la mise en place d'une politique de qualité au service de l'offre de formation seront réduits à l'issue de la formation.

L'institution désigne un personne responsable de la supervision des différentes étapes liées à la mise en place de ses besoins en formation continue à la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation. Cette personne peut être désignée au sein du comité de pilotage sur la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, 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/efficente du pilotage d'une offre de formation à la démarche-qualité appliquée à l'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 à 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 :

- Question 14. 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** ?
- Question 15. 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 au service de l'offre de formation ?
- Question 16. 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 à la démarche-qualité ?



- Question 17. Dans quelle mesure l'**approche participative** du personnel concerné de l'institution est-elle **intégrée** dans la définition et la mise en place d'une offre de formation continue à la démarche-qualité ?
- Question 18. 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 au service de l'offre de formation de l'institution ?
- Question 19. 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 ?

La définition et la mise en place d'une offre de formation à la démarche-qualité se structurent en 5 étapes :

- Étape n°1 : définir les besoins en formation à la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation
- Étape n°2 : élaboration d'un cahier des charges sur les besoins en formation
- Étape n°3 : adéquation de la proposition d'offre de formation
- Étape n°4 : mise en œuvre de l'offre de formation
- Étape n°5 : dispositif d'évaluation du pilotage de l'offre de formation

*(voir, à ce sujet, le pilotage d'une offre de formation continue du plan de développement de l'institution)*

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

La mise en place d'un **auto-diagnostic** doit permettre la réalisation d'un état des lieux des activités développées par les entités de formation de l'institution, et donc d'identifier les **sources de dysfonctionnement** ou de **blocage** et les **mesures correctrices et innovantes** prioritaires à mettre en place au service du renforcement de la **qualité des activités de formation** : en fonction des résultats de cet état des lieux, l'institution définit des **plans d'amélioration**.



Voir glossaire

Cette phase, essentielle à la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, 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 du personnel des structures (directions / départements / services / entités de formation) impliquée à cette démarche 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 se poser 2 questions préalables :

- Question 20. 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** de **formation** ?
- Question 21. 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 de formation ?

## Objectifs de l'auto-diagnostic

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

- principales sources de dysfonctionnement ou de blocage à la qualité des activités de formation ;
- 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 appliquée à l'offre de formation, 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 concerné 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 appliquée à l'offre de formation, en étroite relation avec le comité de pilotage, établit une liste aussi exhaustive que possible des différents problèmes à l'origine des dysfonctionnements des activités de formation. Il se base pour cela sur les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée précédemment auprès du personnel concerné de l'institution pour identifier les problèmes. 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 et ses entités de formation souhaitent faire porter ses efforts compte tenu des objectifs ciblés de sa politique de qualité au service de l'offre de formation et des résultats attendus et mesurables. Les critères définis pour hiérarchiser ces problèmes par ordre de priorité peuvent être le suivant : fréquence du problème, coût dysfonctionnement, etc.

### Étape n°3 : mise en place opérationnelle de l'auto-diagnostic

En fonction 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 appliquée à l'offre de formation à mettre en place. Ce périmètre est déterminé à travers des **mots-clefs** en relation avec les activités rattachées à l'axe.

- Chaque axe prend en considération 3 **composantes**, pensées comme ses éléments constitutifs, qui structurent sa mise en œuvre. Chaque composante est analysée à travers trois questions d'illustration ouvertes qui exigent des réponses détaillées. Chaque réponse à une question d'illustration 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 de formation 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 appliquée à l'offre de formation. De même, d'autres questions peuvent compléter l'analyse en vue de l'élaboration d'un rapport de restitution.

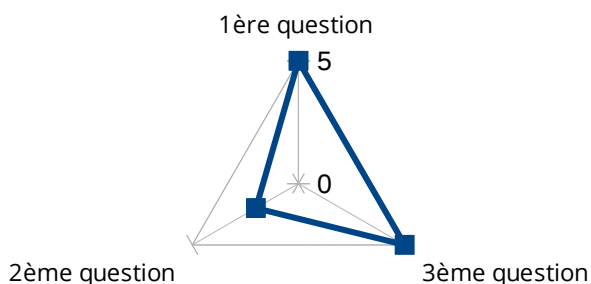
La mise en place de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, pour chaque axe, doit ou devrait s'appuyer sur des **référentiels** (documents) de pilotage : textes législatifs ou réglementaires, documents élaborés par l'institution (règlements intérieurs, notes, rapports, tableaux de suivi,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

Il convient également de concevoir 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

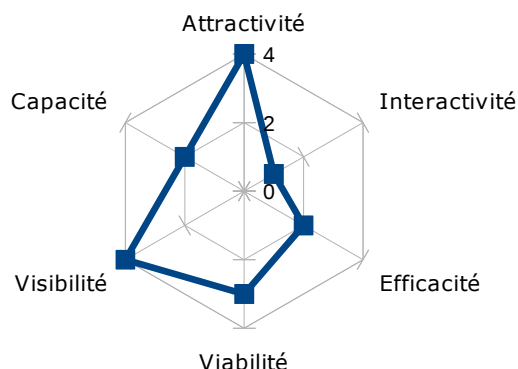
Les données quantitatives et qualitatives recueillies forment la base du rapport de restitution : 6 axes – 18 composantes – 54 questions ouvertes.



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 suffisantes détaillées pour définir un plan d'amélioration. Cela implique la possibilité d'une demande des compléments d'information en vue de recueillir des informations nécessaires relatives à un problème précis.

L'analyse des résultats de la démarche se structure à travers des **critères de qualité : attractivité / visibilité / efficacité / viabilité / capacité / interactivité**.



Le plan d'amélioration comprend des recommandations jugées prioritaires par l'institution : renforcement des acquis, mais aussi mesures et actions envisagées pour surmonter les difficultés dans le cadre du pilotage centré sur les résultats :

- **objectifs** ciblés et mesurables (indicateurs).
- **mesures ou actions** à mettre en place en vue d'atteindre ces objectifs.
- **ressources** nécessaires pour y parvenir.
- suivi des **indicateurs** et **échancier** en vue d'atteindre ces objectifs.
- **identification** des obstacles (faisabilité).

## Outil d'auto-diagnostic

Cette rubrique est destinée à l'ensemble des acteurs concernés au sein de l'institution et de ses structures qui participent à la définition et au pilotage de la démarche-qualité dans le cadre des projets inter-universitaires de formation de niveau licence et master. Dans le cadre de ce guide, l'architecture du plan de développement de l'institution se structure sur plusieurs niveaux : **plan de développement - axe - composante**. Le plan de développement se structure en axes déclinés en activités dans le cadre d'une programmation définie sur une période définie. 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.

La démarche-qualité porte sur les résultats ciblés et mesurables que produit la mise en place de telles ou telles **activités** dans le cadre d'un pilotage stratégique pensé à travers une chaîne de résultats.

- Chaque axe prend en considération 3 **composantes**, pensées comme ses éléments constitutifs, qui structurent sa mise en œuvre. Chaque composante est analysée à travers trois questions d'illustration ouvertes qui exigent des réponses détaillées. Chaque réponse à une question d'illustration ouverte fait l'objet d'une analyse dont le résultat est noté de 1 (très faible) à 5 (très fort).
- Chaque institution et programme de formation ayant ses 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.

# Axe A : plan de développement de l'institution

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

Le premier est celui de l'**identification des enjeux** pensés comme des défis que l'institution doit relever, et des objectifs qu'elle se donne pour y répondre, au regard de ses propres missions et de ses spécificités, de son **offre de formation**, ainsi que de la position qu'elle occupe dans son environnement tant académique que socio-économique.

Un deuxième élément implique de prendre en considération la mise en œuvre effective du plan de développement pour atteindre les objectifs préalablement définis, mais aussi les résultats escomptés. Il s'agit de définir les modalités de pilotage, le dispositif d'allocation des ressources, la politique partenariale, etc., dans une **logique de performance**.

Le dispositif de suivi des activités et d'accompagnement des projets développés dans le cadre du plan de développement de l'institution constitue le dernier élément directeur. Il s'agit de mettre en place une démarche-qualité dans une **logique d'amélioration continue** des résultats liée aux activités mises en place, et d'adapter si nécessaire les modalités (mesures et activités) du plan de développement.

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

Plan de développement, orientations stratégiques, identité propre, environnement académique, environnement socio-économique, objectifs ciblés et mesurables, offre de formation, pilotage, suivi et évaluation, spécificité, politique partenariale, partenariat, plan de communication externe, architecture de l'offre de formation, visibilité, attractivité, renforcement des capacités de l'institution.

## Composantes de l'axe

### Composante A.1 : plan de développement

**A.1.1** Dans quelle mesure le **plan de développement** de l'institution traduit-il une **vision d'avenir** au service des défis qu'elle doit relever dans un environnement en mutation ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure les **choix stratégiques du plan de développement** de l'institution sont-ils clairement définis ?
- Dans quelle mesure l'**environnement académique** et **socio-économique** local, national, régional, international a-t-il été pris en compte ?

- Dans quelle mesure l'**identité propre** de l'institution s'en trouve-t-elle renforcée ou renouvelée ?

**A.1.2** Dans quelle mesure le plan de développement permet-il à l'institution de définir des **objectifs ciblés et mesurables**, à **court, moyen et long terme**, en relation avec son **offre de formation** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'**offre de formation** s'intègre-t-elle dans les choix stratégiques de l'institution ?
- Dans quelle mesure le plan de développement contribue-t-il à la définition des **objectifs ciblés et mesurables** en matière d'offre de formation de l'institution ?
- Dans quelle mesure l'institution apporte-t-elle un soutien à la réalisation de son **offre de formation** ?

**A.1.3** Dans quelle mesure les choix stratégiques définis dans le plan de développement prévoient-ils un **pilotage de son offre de formation** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le pilotage est-il assuré par une équipe associant les **différents acteurs** du plan de développement de l'institution ?
- Dans quelle mesure les **compétences** des membres du comité de pilotage sont-elles clairement définies ?
- Dans quelle mesure le pilotage tient-il compte des résultats des différentes évaluations des activités de l'offre de formation ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>2</sup> : de 1 à 5	justification de la note
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		

## Composante A.2 : offre de formation

**A.2.1** Dans quelle mesure l'offre de formation renforce-t-elle les **spécificités de l'institution** en adéquation avec ses ressources ?

A titre d'illustration :

---

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



- Dans quelle mesure une **analyse comparative** des autres offres de formations similaires a-t-elle été menée ?
- Dans quelle mesure les objectifs et les **contenus de l'offre** de formation sont-ils semblables ou différents ?
- Dans quelle mesure l'offre de formation s'adapte-t-elle aux **conditions d'insertion professionnelle** des étudiants ?

**A.2.2** Dans quelle mesure l'**architecture**  (niveaux de formation, champs disciplinaires, etc.) **de l'offre de formation** de l'institution est-elle lisible ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle un **système d'information** sur l'offre de formation professionnelle et les perspectives du marché de l'emploi correspondant ?
- Dans quelle mesure ce système d'information est-il facilement accessible ?
- Dans quelle mesure les outils d'information utilisés sont-ils adaptés aux publics visés ?

**A.2.3** Dans quelle mesure le **plan de communication externe** de l'institution est-il adapté aux objectifs du plan de développement ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **communication externe** de l'institution traduit-elle les **orientations stratégiques** ?
- Dans quelle mesure la communication externe de l'institution est-elle adaptée aux **publics visés** – étudiants, parents, chercheurs, partenaires académiques et non académiques, etc. ?
- Dans quelle mesure les outils de communication utilisés (médias, événements, site internet, etc.) sont-ils pertinents par rapport aux niveaux **local, national, régional, international** ?





Analyse synthétique		
code	notation <sup>3</sup> : de 1 à 5	justification de la note
A.2.1		
A.2.2		
A.2.3		

## Composante A.3 : politique partenariale

**A.3.1** Dans quelle mesure la **politique partenariale** contribue-t-elle au service du plan de développement de l'institution et de son offre de formation ?

A titre d'illustration :

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

- Dans quelle mesure les principaux **partenaires**, académiques et socio-économiques, participent-ils à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de développement de l'institution ?
- Dans quelle mesure la politique partenariale contribue-t-elle à la **lisibilité** , à la **visibilité**  et à **l'attractivité**  de l'institution et de son plan de développement ?
- Dans quelle mesure la stratégie partenariale participe-t-elle au **renforcement des capacités de l'institution**  (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) ?



Voir glossaire


**A.3.2** Dans quelle mesure le pilotage de la politique partenariale retenue s'appuie-t-il sur des projets avec des **objectifs ciblés et mesurables** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le pilotage permet-il d'identifier, de structurer et de développer des **projets scientifiques traduisant les choix stratégiques du plan de développement** ?
- Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle d'**informations fiables** relatives à la qualité des projets développés dans le cadre des partenariats ?
- Dans quelle mesure le pilotage permet-il de **résoudre les difficultés** susceptibles d'être rencontrées dans le cadre des partenariats ?

**A.3.3** Dans quelle mesure la **contribution des partenaires** à l'offre de formation est-elle clairement identifiée ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure chaque partenaire contribue-t-il à la réalisation de l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure la réalisation de l'offre de formation permet-elle au renforcement du corps professoral ?
- Dans quelle mesure le partenariat s'inscrit-il dans une **approche par projet**  ?



Voir glossaire

Analyse synthétique		
code	notation <sup>4</sup> : de 1 à 5	justification de la note
A.3.1		
A.3.2		
A.3.3		

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

## Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (vision, mission, axe, activité, etc.)
- Note sur la politique de communication : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi, etc.
- Note sur la politique partenariale : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi, etc.
- Plan de communication interne et externe
- Supports de communication
- Maquette d'offre de formation de l'institution

## Indicateurs

- Nombre de formations de niveau licence (master) / total des formations de l'institution
- Nombre de formations de niveau licence (master) / total des formations doctorales de l'institution
- Nombre d'enseignants-chercheurs formés dans les universités du réseau
- Nombre de professeurs étrangers accueillis chaque année dans le cadre de l'offre de formation
- Nombre de représentants de l'environnement socio-économique dans le comité de pilotage
- Nombre de conventions signées avec les partenaires institutionnels et socio-économiques de l'offre de formation
- Nombre de visites des pages consacrées à l'offre de formation sur le site internet de l'institution
- Nombre d'actions d'information organisées dans le cadre du plan de communication
- Nombre d'articles publiés dans la presse locale ou nationale sur les actions de l'offre de formation

# Axe B : offre de formation dans son environnement

Une offre de formation doit être en relation avec des équipes de recherche en tenant compte des besoins des milieux socio-économiques. Cette offre de formation doit être construite de manière à offrir aux étudiants le choix entre l'insertion professionnelle ou la poursuite des études. Ce dispositif vise à apporter aux étudiants les informations nécessaires tout au long de leur cursus, en vue de favoriser leur mise en situation professionnelle (stages, initiation à la recherche, etc.)

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

Offre de formation, milieu académique, milieu socio-économique, relation formation-recherche, méthodologie de la recherche, besoin de la société, marché de travail, insertion professionnelle, réseau des Alumni, dispositif d'analyse (interne et externe), langues d'enseignement, politique de langues.

## Composantes de l'axe

### Composante n°B.1 : offre de formation dans son milieu académique

**B.1.1** Dans quelle mesure l'offre de formation tient-elle compte de l'**offre déjà existante** au niveau local, national et, le cas échéant, régional (ASEAN, etc.) ?

*A titre d'illustration :*

- *Dans quelle mesure une analyse comparative des autres programmes similaires a-t-elle été menée ?*
- *Dans quelle mesure les objectifs et les contenus des programmes de formation sont-ils semblables ou différents ?*
- *Quels sont les apports spécifiques du programme de formation projeté au regard de l'offre de formation déjà présente au niveau local, national, voire régional ?*

**B.1.2** Dans quelle mesure la définition et la mise en place de l'offre de formation tiennent-elles compte des **relations formation-recherche** ?

*A titre d'illustration :*

- *Dans quelle mesure le programme de formation intègre-t-il les résultats récents de la recherche ?*

- Dans quelle mesure les enseignants actualisent-ils leurs enseignements en fonction des résultats récents de la recherche ?
- Dans quelle mesure le programme de formation intègre-t-il dans son offre une initiation à la méthodologie de la recherche ?

**B.1.3** Dans quelle mesure l'offre de formation intègre-t-elle dans sa définition les différents **niveaux d'études supérieures**, du niveau licence au niveau formation doctorale ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'offre de formation est-elle définie en adéquation avec la mission et le plan de développement de l'institution ?
- Dans quelle mesure les analyses comparatives des autres offres de formation similaires au niveau local, régional ont-ils une incidence sur la définition de l'offre de formation (niveau licence, master, doctorat) par 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		

## Composante n°B.2 : offre de formation dans son milieu socio-économique

**B.2.1** Dans quelle mesure l'offre de formation répond-elle aux **besoins de la société** et du **marché du travail** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'évolution du marché du travail est-elle prise en compte ?
- Dans quelle mesure les acteurs socio-économiques sont-ils associés à la conception et à la mise en œuvre de l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure les acteurs socio-économiques contribuent-ils à l'insertion professionnelle ?

**B.2.2** Dans quelle mesure l'**insertion professionnelle** des étudiants diplômés constitue-t-elle une priorité de l'offre de formation ?

A titre d'illustration :

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

- Dans quelle mesure le programme de formation contribue-t-il à l'insertion professionnelle ?
- Dans quelle mesure l'insertion professionnelle est-elle soumise à une évaluation quantitative et qualitative ?
- Dans quelle mesure l'insertion professionnelle s'appuie-t-elle sur le réseau des partenaires économiques et sur le réseau des **Alumni** ?
- Dans quelle mesure les acteurs socio-économiques contribuent-ils à la définition de l'offre de formation ?



Voir glossaire

**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-elles un incidence sur l'évolution de l'offre de formation ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>6</sup> : de 1 à 5	justification de la note
B.2.1		
B.2.2		
B.2.3		

## Composante B.3 : politique de langues d'enseignement et offre de formation

**B.3.1** Dans quelle mesure l'offre de formation s'appuie-t-elle sur la politique des **langues d'enseignement** de l'institution ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la définition d'une politique des langues d'enseignement permet-elle de mieux positionner l'institution dans son **environnement académique** et **socio-économique** local, national, régional et international ?
- Quelles sont les raisons de privilégier l'apprentissage et l'approfondissement d'une langue d'enseignement plutôt qu'une autre ?
- Dans quelle mesure le choix de privilégier une langue d'enseignement, plus qu'une autre, est-il adéquat au regard du plan de développement ?

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

**B.3.2** Dans quelle mesure l'institution développe-t-elle une **politique des langues attractive** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure des départements ou sections de langues étrangères ont-ils été associés à la définition et la mise en place d'une politique de langues d'enseignement ?
- Dans quelle mesure la politique de langues d'enseignement intègre-t-elle une stratégie de certification ?
- Dans quelle mesure l'apprentissage et l'approfondissement de langues étrangères sont-ils valorisés au sein de l'institution et de ses structures ?

**B.3.3** Dans quelle mesure la maîtrise des langues joue-t-elle un rôle déterminant dans l'offre de formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les langues d'enseignement contribuent-elles au développement de l'institution ?
- Dans quelle mesure les langues d'enseignement participent-elles à l'attractivité de l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure la maîtrise des langues favorise-t-elle l'employabilité ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>7</sup> : de 1 à 5	justification de la note
B.3.1		
B.3.2		
B.3.3		

---

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

## Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Note sur la politique d'offre de formation au sein de l'institution et sa stratégie de mise en place
- Note sur la politique d'intégration de la recherche dans l'offre de formation
- Note sur la politique de langues étrangères : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi, etc.
- Note sur la politique d'insertion professionnelle
- Analyse de l'offre de formation locale, nationale et régionale et des besoins de formation de la société civile
- Liste des contacts/des partenariats établis avec les milieux professionnels et les acteurs sociaux
- Rapports périodiques sur l'évolution du marché du travail
- Enquêtes sur le devenir des étudiants diplômés

## Indicateurs

- Nombre de formations de niveau licence (master) similaires analysées de façon comparative au niveau national et/ou régional
- Proportion d'étudiants ayant bénéficié d'une politique d'accueil et/ou d'accompagnement spécifique
- Nombre de formations de niveau licence (master) de même champ disciplinaire que l'offre de formation au sein de l'institution
- Nombre de formations de niveau licence (master) de même champ disciplinaire que l'offre de formation au niveau local, national, régional
- Nombre de formations de niveau licence (master) de même champ disciplinaire que l'offre de formation au sein du réseau des partenaires
- Nombre d'étudiants ayant une certification en langue étrangère
- Proportion des modules d'enseignement en français par rapport à l'ensemble des modules
- Nombre de participants aux manifestations organisées pour/par les Alumni



# Axe C : caractéristiques de l'offre de formation

L'organisation des enseignements, éventuellement en différents parcours, est présentée avec précision et clarté en tenant compte de la progression des connaissances et des compétences à acquérir décrites dans les documents de présentation de l'offre de formation: cours dispensés, le volume horaire, une synthèse de son contenu, les modalités d'attribution de crédits, les modalités pédagogiques (cours magistraux, TD, TP, stages, projets collaboratifs, mémoire, etc.).

L'organisation des enseignements doit également indiquer les modalités de contrôle de connaissances et de compétences utilisées, les environnements numériques disponibles, etc. Les modalités de recrutement à l'entrée de l'offre de formation, et éventuellement les modalités de mise à niveau, sont également précisées en tenant compte des compétences linguistiques et transversales à acquérir dans un contexte culturel donné.

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

**Maquette** 📅 des enseignements, modalité de contrôle de connaissances, compétences transversales, environnement numérique, numérique éducatif, instruments pédagogiques, modalités d'enseignement, stage, rapport de stage et mémoire académique, dispositif d'accompagnement des stages, mécanisme de validation.



[Voir glossaire](#)

## Composantes de l'axe

### Composante n°C.1 : maquette des enseignements

**C.1.1** Dans quelle mesure l'organisation des enseignements 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 ?

*A titre d'illustration :*

- *Dans quelle mesure les objectifs scientifiques et méthodologiques visés par l'offre de formation sont-ils atteints ?*
- *Dans quelle mesure le dispositif de suivi et d'évaluation mis en œuvre a-t-il répondu aux objectifs préalablement définis ?*

- Dans quelle mesure le règlement de l'offre de formation a-t-il été réformé au cours de ces dernières années en fonction de l'évolution du programme de formation ?

**C.1.2** Dans quelle mesure l'organisation des enseignements précise-t-elle les **modalités de contrôle** de connaissances et de compétences ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le règlement de l'offre de formation précise-t-il les modalités de validation de l'enseignement dispensé dans le cadre de l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure les modalités de contrôle permettent-elles d'apprécier les connaissances et les compétences des étudiants ?
- Dans quelle mesure le dispositif d'évaluation des connaissances et de compétences mis en œuvre est-il adéquat ?

**C.1.3** Dans quelle mesure l'organisation des enseignements précise-t-elle les parcours mis en place en vue d'acquérir des compétences transversales (méthodes et outils de travail, connaissances du numérique, etc.) ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le programme de formation précise-t-il des objectifs à atteindre par les étudiants en matière de compétences transversales ainsi que le dispositif de suivi et d'évaluation qui l'accompagne ?
- Dans quelle mesure les modules de formation transversale mis en place ont-ils été adaptés à l'évolution des besoins de l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure le dispositif de suivi permet-il d'assurer l'évolution du programme de formation ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>8</sup> : de 1 à 5	justification de la note
C.1.1		
C.1.2		
C.1.3		

## Composante n°C.2 : ingénierie pédagogique et numérique éducatif

**C.2.1** Dans quelle mesure l'organisation des enseignements tient-elle compte des **environnements numériques** disponibles ?

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

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le programme de formation définit-il des objectifs à atteindre par les étudiants en matière des compétences informatiques ainsi que le dispositif de suivi et d'évaluation qui l'accompagne ?
- Dans quelle mesure le programme de formation mentionne-t-il les parcours mis en place en vue d'acquérir de ces compétences ?

**C.2.2** Dans quelle mesure le **numérique éducatif** est-il utilisé dans les enseignements du programme de formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le numérique est-il prévu comme un instrument pédagogique ?
- Dans quelle mesure le corps enseignant s'est-il approprié le numérique éducatif ?
- Dans quelle mesure l'utilisation du numérique est-elle soumise à évaluation par les publics concernés ?

**C.2.3** Dans quelle mesure les différentes **modalités d'enseignement** sont-elles mobilisées au sein du programme de formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les méthodes pédagogiques permettent-elles un apprentissage autonome et permanent (pédagogie inversée) ?
- Dans quelle mesure ces méthodes concourent-elles à l'acquisition des connaissances et des compétences ?
- Dans quelle mesure ces méthodes sont-elles complémentaires (simulation, travail individuel, en groupe) ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>9</sup> : de 1 à 5	justification de la note
C.2.1		
C.2.2		
C.2.3		

## Composante C.3 : stage, rapport de stage et mémoire académique

**C.3.1** Dans quelle mesure le **stage** assure-t-il la mise en pratique des connaissances et des compétences acquises ?

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

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les thématiques de stage sont-elles définies ?
- Dans quelle mesure les milieux académiques, institutionnels et socio-économiques ont-ils été associés à la mise en œuvre du stage des étudiants dans le cadre de l'offre de formation ?

**C.3.2** Dans quelle mesure les stages des étudiants font-ils l'objet d'un encadrement spécifique ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure existe-t-il un **dispositif d'accompagnement** (recherche de stages et suivi du stagiaire) mis en place par l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure le stage et le rapport de stage fait-il l'objet d'une évaluation ?

**C.3.3** Dans quelle mesure le **mémoire académique** fait-il l'objet d'un encadrement spécifique ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure existe-t-il un **mécanisme de validation** du sujet du mémoire ?
- Dans quelle mesure la préparation du mémoire fait-elle l'objet d'un **encadrement spécifique** ?
- Dans quelle mesure le mémoire fait-il l'objet d'une soutenance ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>10</sup> : de 1 à 5	justification de la note
C.1.1		
C.1.2		
C.1.3		

---

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

## Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution ( mission, axe, activité, etc.) ;
- Note sur la politique d'offre de formation au sein de l'institution et sa stratégie de mise en place ;
- Note sur la politique d'intégration du numérique et de l'apprentissage des langues (objectifs, modalités d'application...);
- Note sur la politique de production de ressources pédagogiques numériques ;
- Note sur la politique d'accompagnement des étudiants tout au long de leurs parcours académiques ;
- Analyse de l'offre de formation locale, nationale, régionale et des besoins de formation de la société civile
- Règlement en vigueur modalités de contrôle et d'évaluation des connaissances et des compétences acquises par les étudiants ;
- Rapport annuel sur le suivi et le résultat des stages des étudiants.

## Indicateurs

- Nombre de certification des compétences numériques des étudiants
- Taux d'usage de l'environnement numérique pédagogique par les étudiants
- Taux d'usage de l'environnement numérique pédagogique par les enseignants
- Nombre de stages réalisés par les étudiants au milieu de cursus
  - dont nombre de stages trouvés à l'aide de l'offre de formation
  - dont nombre de stages trouvés par les étudiants grâce à des relations personnelles
- Nombre de stages réalisés par les étudiants en fin de cursus
  - dont nombre de stages trouvés à l'aide de l'offre de formation
  - dont nombre de stages trouvés par les étudiants grâce à des relations personnelles
- Nombre d'étudiants sélectionnés pour un mémoire de fin d'étude
  - dont nombre d'étudiants sélectionnés pour un mémoire de fin d'étude ayant soutenu
  - dont nombre d'étudiants sélectionnés pour un mémoire de fin d'étude ayant soutenu avec mention

# Axe D : dispositif de suivi et de réussite des étudiants

La mesure du potentiel de recrutement doit s'appuyer sur des données chiffrées, résultats d'enquêtes réalisés par l'offre de formation ou par l'institution.

La mise en place de partenariats inter-universitaires implique des règles spécifiques de fonctionnement portant notamment sur le recrutement des étudiants, les droits d'inscription, les modalités pédagogiques utilisées, etc.

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

Politique de recrutement, publics cibles, besoin du marché de travail, politique d'accueil, évaluation, apprentissage, progression des enseignements, mécanisme d'évaluation des connaissances, dispositif d'évaluation des enseignements, dispositif de suivi des diplômés, emploi, suivi et insertion des diplômés.

## Composantes de l'axe

### Composante n°D.1 : politique de recrutement des candidats étudiants

**D.1.1** Dans quelle mesure les critères de sélection sont-ils en adéquation avec les objectifs de l'offre de formation ?

*A titre d'illustration :*

- *Dans quelle mesure les critères de sélection sont-ils définis ?*
- *Dans quelle mesure la sélection permet-elle d'assurer la qualité du recrutement ?*
- *Dans quelle mesure le nombre d'étudiants sélectionnés permet-il de satisfaire les besoins du marché du travail ?*

**D.1.2** Dans quelle mesure la politique de recrutement s'appuie-t-elle sur **politique d'accueil** des différents publics étudiants ?

*A titre d'illustration :*

- *Dans quelle mesure les publics étudiants sont-ils définis ?*
- *Dans quelle mesure les résultats des enquêtes annuelles pour mesurer le potentiel de recrutement ont-ils été pris en compte pour assurer la pérennité de l'offre de formation ?*

- Dans quelle mesure l'ouverture de l'offre de formation est-elle conditionnée par des seuils d'effectifs ?

**D.1.3** Dans quelle mesure la diversité des profils étudiants (nationalité, genre, reprise d'études, etc.) est-elle prise en compte ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les profils étudiants (nationalité, genre, âge, en emploi...) sont-ils définis ?
- Dans quelle mesure les analyses des résultats des enquêtes sur les potentiels étudiants contribuent-elles à la définition des profils étudiants ?
- Dans quelle mesure le maintien de l'offre de formation est-il conditionné par des seuils d'effectifs ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>11</sup> : de 1 à 5	justification de la note
D.1.1		
D.1.2		
D.1.3		

## Composante n°D.2 : évaluation de la progression des apprentissages

**D.2.1** Dans quelle mesure la progression des enseignements répond-elle aux objectifs de l'offre de formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les enseignements sont-ils fondés sur une logique de progression ?
- Dans quelle mesure cette progression prend-elle en compte les données académiques et les attentes du monde professionnel ?
- Dans quelle mesure cette progression permet-elle d'acquérir les connaissances et les compétences attendues ?

**D.2.2** Dans quelle mesure un mécanisme d'évaluation des connaissances et des compétences est-il mis en place ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'évaluation est-elle fondée sur des modalités diversifiées (oraux, grands oraux, écrits, épreuves collectives, etc.) ?

11. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- Dans quelle mesure l'**évaluation** est-elle **formative** ?
- Dans quelle mesure le dispositif d'évaluation permet-il d'identifier les difficultés des étudiants ?



Voir glossaire

**D.2.3** Dans quelle mesure un mécanisme d'évaluation des enseignements est-il mis en place ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure un **dispositif d'évaluation des enseignements** est-il mis en place par l'institution ?
- Dans quelle mesure ce dispositif prend-il en compte les difficultés pédagogiques ?
- Dans quelle mesure ce dispositif associe-t-il les étudiants ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>12</sup> : de 1 à 5	justification de la note
D.2.1		
D.2.2		
D.2.3		

## Composante D.3 : dispositif de suivi des étudiants diplômés

**D.3.1** Dans quelle mesure un dispositif de suivi des étudiants diplômés a-t-il été défini et mis en œuvre ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le dispositif mis en place par la structure permet-il un suivi des parcours professionnels des étudiants diplômés ?
- Dans quelle mesure ce dispositif permet-il de répondre aux difficultés de recherche d'emploi ?
- Dans quelle mesure la collaboration des acteurs socio-économiques contribue-t-elle à la solution des problèmes d'emploi ?

**D.3.2** Dans quelle mesure le dispositif informe-t-il sur la situation d'emploi des diplômés ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les diplômés participent-ils à ce dispositif ?
- Dans quelle mesure ce dispositif informe-t-il efficacement sur le niveau d'emploi et les secteurs d'activité ?
- Dans quelle mesure ce dispositif favorise-t-il l'insertion professionnelle ?

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



### D.3.3 Dans quelle mesure le suivi et l'insertion des diplômés sont-ils assurés ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une structure de suivi des diplômés qui implique de différents services en son sein ?
- Dans quelle mesure une liste de diffusion de l'enquête est-elle établie ?
- Dans quelle mesure des enquêtes auprès des diplômés sont-elles menées ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>13</sup> : de 1 à 5	justification de la note
D.3.1		
D.3.2		
D.3.3		

## Référentiels (document) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Note sur la politique d'offre de formation au sein de l'institution et sa stratégie de mise en place
- Note sur la politique d'accompagnement des étudiants tout au long de leurs parcours académiques
- Note sur la politique d'insertion professionnelle
- Rapports périodiques sur l'évolution du marché du travail
- Rapport annuel des enquêtes sur le devenir des étudiants diplômés

## Indicateurs

En ce qui concerne la qualité des candidats à l'entrée de l'offre de formation, Il s'agit d'apprécier, par promotion, l'évolution du :

- nombre de candidats
- nombre de candidats admis à niveau de sélection constant (notes à l'admission en 1ère année)
- nombre de candidats inscrits en 1ère année  
et donc nombre de candidats admis / nombre de candidats  
et donc nombre candidats inscrits / nombre de candidats

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

En ce qui concerne la qualité du **dispositif d'accueil des étudiants**, il s'agit d'apprécier, par promotion, l'évolution du :

- nombre de candidats « hors bassin naturel de recrutement » avec profil (origine géographique, genre, champs disciplinaire, etc.)
- nombre de candidats inscrits en 1<sup>ère</sup> année ayant fait appel au dispositif d'accueil
- nombre d'abandons des étudiants/étudiantes inscrits en 1<sup>ère</sup> année

En ce qui concerne la qualité **du dispositif d'accompagnement des étudiants**, il s'agit d'apprécier, par année civile, l'évolution du :

- nombre d'étudiants inscrits en 2<sup>ème</sup> année,  
nombre d'abandons des étudiants inscrits en 2<sup>ème</sup> année  
taux de rétention
- nombre d'étudiants inscrits en 3<sup>ème</sup> année,  
nombre d'abandons des étudiants inscrits en 3<sup>ème</sup> année  
taux de rétention
- nombre d'étudiants inscrits en 4<sup>ème</sup> année,  
nombre d'abandons des étudiants inscrits en 4<sup>ème</sup> année
- nombre d'étudiants inscrits en 4<sup>ème</sup> année qui ont soutenu,  
nombre d'obtentions du diplôme à la fin de la 4<sup>ème</sup> année
- nombre d'obtentions du diplôme avec mention à la fin de la 4<sup>ème</sup> année

En ce qui concerne la qualité du dispositif d'évaluation des enseignements, il s'agit d'apprécier, par promotion, l'évolution du

- taux de réponse à l'enquête (nombre de répondants/effectif total de l'offre de formation)

En ce qui concerne la qualité du **dispositif d'insertion professionnelle**, il s'agit d'apprécier, par promotion, l'évolution du :

- nombre d'étudiants ayant trouvé un emploi, dans les X mois après obtention du diplôme  
dont nombre d'étudiants diplômés ayant trouvé un emploi en adéquation avec le parcours académique et le projet professionnel
- nombre de sondages auprès des employeurs sur leur degré de satisfaction du recrutement pour un premier emploi des étudiants diplômés

En ce qui concerne la qualité du **parcours académique au regard de la poursuite des études supérieures** des étudiants diplômés, il s'agit d'apprécier, par promotion, l'évolution du :

- nombre d'étudiants ayant trouvé un emploi, dans les 12 ou 24 mois après obtention du diplôme  
dont nombre d'étudiants diplômés inscrits dans une formation supérieure en adéquation avec le parcours académique et le projet professionnel




# Axe E : pilotage de l'offre de formation

Le pilotage du projet de formation est assuré par une équipe dont la composition tient compte de la mention des spécialités (formation professionnalisante, formation à la recherche, indifférenciée) – champ(s) disciplinaire(s) – de l'offre de formation.

Les compétences de membres du comité de pilotage ainsi que son fonctionnement, sont clairement établis. La mise en place de partenariats internationaux au service de double diplômes et de formations délocalisées impliquent des règles spécifiques de fonctionnement relatives au dispositif de suivi et d'évaluation en collaboration avec les partenaires du consortium, comme le recrutement des étudiants et les droits d'inscription, les modalités pédagogiques utilisées, comme la mise en place de formation à distance dans l'hypothèse d'une formation hybride, etc. et ceci dans un contexte socioculturel spécifique. Il est donc suggéré d'intégrer, dans la structure de pilotage, les partenaires universitaires au programme de formation.

Cette équipe comprend, si possible, des intervenants extérieurs dont le niveau de compétence et de responsabilité dans le milieu socio-économique répond aux finalités et aux exigences de la spécialité de l'offre de formation. Il convient également de préciser les ressources humaines et en matérielles mises à la disposition, par l'institution d'accueil de l'offre de formation, au service du pilotage de l'offre de formation.

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

Pilotage, démarche-qualité, acteurs, veille stratégique  , perspectives, environnement académique, environnement socio-économique, plan de communication (interne, externe), visibilité  , attractivité  .



Voir glossaire

## Composantes de l'axe

### Composante E.1 : pilotage de l'offre de formation et démarche-qualité

**E.1.1** Dans quelle mesure le pilotage s'appuie-t-il sur une définition claire des rôles des différents acteurs impliqués ?

*A titre d'illustration :*

- *Dans quelle mesure le plan de développement et les orientations stratégiques sont-ils connus et partagés par les acteurs ?*

- Dans quelle mesure les rôles des différents acteurs impliqués sont-ils clairement définis ?
- Dans quelle mesure le dialogue social et de gestion au service d'une stratégie partagée est-il défini comme un instrument du pilotage ?



Voir glossaire

**E.1.2** Dans quelle mesure le pilotage permet-il une circulation efficace des informations sur la mise en œuvre effective des activités développées dans le cadre de l'offre de formation ?

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 des outils de communication sont-ils dédiés au programme de formations ?
- Dans quelle mesure les impacts du plan de communication sont-ils évalués ?

**E.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 la réalisation des objectifs ciblés et mesurables est-elle évaluée ?
- Dans quelle mesure la démarche-qualité a-t-elle permis d'identifier les points forts et les points faibles des activités réalisées sur une période prédéfinie ?
- Dans quelle mesure la démarche-qualité a-t-elle une incidence sur la redéfinition des objectifs ciblés et mesurables ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>14</sup> : de 1 à 5	justification de la note
E.1.1		
E.1.2		
E.1.3		

## Composante E.2 : pilotage de l'offre de formation et perspectives

**E.2.1** Dans quelle mesure le pilotage de l'offre de formation s'appuie-t-il sur un dispositif de veille stratégique dans les principaux champs disciplinaires jugés prioritaires ?

A titre d'illustration :

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

- Dans quelle mesure un dispositif de veille stratégique est-il mis en place concernant l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure ce dispositif est-il efficace pour assurer le pilotage ?
- Dans quelle mesure ce dispositif est-il soumis à une évaluation ?

**E.2.2** Dans quelle mesure le dispositif de veille stratégique prend-il en compte l'environnement académique et socio-économique local, national, régional, international ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'environnement académique et socio-économique local, national, régional, international a-t-il une incidence sur la définition et la mise en œuvre de l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure ce dispositif est-il actualisé en fonction de l'évolution de cet environnement ?

**E.2.3** Dans quelle mesure les résultats du dispositif de veille stratégique sont-ils pris en compte dans l'évolution de la maquette de formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'offre de formation s'appuie-t-elle sur les résultats du dispositif de veille stratégique quant à l'évolution de la maquette de formation ?
- Dans quelle mesure les résultats de la veille stratégique contribuent-ils à redéfinir les objectifs et le plan d'action de l'offre de formation ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>15</sup> : de 1 à 5	justification de la note
E.2.1		
E.2.2		
E.2.3		

## Composante E.3 : plan de communication

**E.3.1** Dans quelle mesure les spécificités de l'offre de formation font-elles l'objet d'une communication ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'offre de formation peut-elle s'appuyer sur un plan de communication ?

15. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- Dans quelle mesure le plan de communication choisit-il ses supports de communication en fonction des publics cibles et les spécificités de l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure les impacts du plan de communication sont-ils évalués ?

**E.3.2** Dans quelle mesure l'offre de formation s'appuie-t-il sur un plan de communication qui tient compte des grandes étapes qui rythment chaque année la vie de l'offre de formation (concours d'entrée, rentrée universitaire, sessions d'examen, soutenance des mémoires, etc.) ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la politique de communication (interne et externe) est-elle définie par l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure le plan de communication accompagnant l'offre de formation a-t-elle été efficace pour assurer la promotion et la pérennité de l'offre de formation ?

**E.3.3** Dans quelle mesure le plan de communication sur l'offre de formation a-t-il contribué à assurer une plus grande visibilité et attractivité de l'offre de formation ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'élaboration du plan de communication s'appuie-t-elle sur des compétences expertes ?
- Dans quelle mesure les outils de communication dédiés à l'offre de formation contribuent-ils à la visibilité et l'attractivité de l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure ces outils assurent-ils la promotion de l'offre de formation ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>16</sup> : de 1 à 5	justification de la note
E.3.1		
E.3.2		
E.3.3		

---

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

## Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan développement de l'institution ( mission, axe, activité, etc.)
- Plan de développement des ressources humaines
- Plan de communication interne et externe
- Liste des indicateurs de pilotage
- Liste de diffusion étudiants / enseignants / personnel administratif

## Indicateurs

- Nombre de réunions/an du comité de pilotage  
dont nombre de réunions organisées en présence des plus hautes instances de l'institution
- Nombre de personnels académiques de l'institution assurant le pilotage
- Nombre de personnels académiques du réseau des partenaires associés au pilotage
- Nombre de représentants de l'environnement institutionnel et socio-économique associés au pilotage
- Nombre de représentants des étudiants associés au pilotage
- Nombre de personnels administratifs mis au service du pilotage
- Nombre de consultations de l'intranet et sur quels sujets/rubriques
- Nombre de réunions d'information organisées sur l'offre de formation
- Nombre de personnes ayant assisté aux réunions d'information sur l'offre de formation

# Axe F : ressources consacrée à l'offre de formation

L'élaboration du budget prévisionnel de l'offre de formation vise à planifier et matérialiser des recettes et des dépenses en vue de financer les actions à mener dans le cadre du projet, et ceci en tenant compte des coûts supplémentaires liés à la dimension internationale de l'offre de formation. L'élaboration de ce budget doit programmer les modalités et étapes de l'autonomisation financière de l'offre de formation.

La définition et la mise en place d'un plan de formation des enseignants et du personnel administratif de l'institution doit s'inscrire dans une stratégie : celle du passage de la période d'ouverture à celle de la consolidation puis à celle de l'appropriation de l'offre de formation. En vue de consolider et d'assurer l'approbation du programme d'enseignement de l'offre de formation, il convient à l'institution d'établir un plan de formation de son corps professoral.

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

Moyens matériels, ressources documentaires, ressources financières, effectifs des étudiants, viabilité, pérennité, droit d'inscription, bassin de recrutement, dispositif d'accompagnement des ressources humaines, gestion de carrière, politique des personnels.

## Composantes de l'axe

### Composante n°F.1 : allocation des moyens matériels et financiers

**F.1.1** Dans quelle mesure les moyens matériels mis à disposition répondent-ils aux exigences de l'offre de formation ?

*A titre d'illustration :*

- *Dans quelle mesure des moyens matériels ont-ils été affectés à l'offre de formation ?*
- *Dans quelle mesure les équipements techniques (locaux, laboratoires, équipements informatiques, etc.) affectés sont-ils adaptés aux objectifs de l'offre de formation ?*
- *Dans quelle mesure les utilisateurs concernés (étudiants, enseignants, chercheurs) considèrent-ils que ces moyens sont facilement accessibles ?*

**F.1.2** Dans quelle mesure les ressources documentaires répondent-elles aux objectifs de l'offre de formation ?


*A titre d'illustration :*



- Dans quelle mesure des ressources documentaires ont-elles été affectées à l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure les ressources documentaires (ouvrages, abonnements électroniques, archives, etc.) affectées au programme par la structure sont-elles adaptées et actualisées aux besoins de l'offre de formation ?
- Dans quelle mesure les utilisateurs concernés (étudiants, enseignants, chercheurs) considèrent-ils que ces ressources sont facilement accessibles ?

### F.1.3 Dans quelle mesure l'offre de formation s'appuie-t-elle sur une politique de **diversification des ressources financières** ?

A titre d'illustration :



- Dans quelle mesure l'offre de formation a-t-elle défini une politique de **diversification de ses ressources financières** en relation avec son environnement socio-économique ?
- Dans quelle mesure les orientations du plan stratégique font-elles l'objet d'une **approche budgétaire**  maîtrisée ?
- Dans quelle mesure les **arbitrages budgétaires** de l'institution reposent-ils sur un processus décisionnel formalisé et transparent concernant les choix stratégiques ?



Voir glossaire

Analyse synthétique		
code	notation <sup>17</sup> : de 1 à 5	justification de la note
F.1.1		
F.1.2		
F.1.3		

## Composante F.2 : effectifs des étudiants

**F.2.1** Dans quelle mesure l'évolution des effectifs des étudiants a-t-elle une incidence sur la viabilité  et sur la pérennité de  l'offre de formation ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le lancement de l'offre de formation est-il conditionné par des seuils d'effectifs ?
- Dans quelle mesure le maintien de l'offre de formation est-il conditionné par des seuils d'effectifs ?
- Dans quelle mesure la diversité des profils étudiants (nationalité, genre, reprise d'études, etc.) est-elle prise en compte ?

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

**F.2.2** Dans quelle mesure le montant des droits d'inscription annuels est-il susceptible d'évoluer dans les prochaines années ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure le montant de droits d'inscription annuels est-il fixé ?
- Dans quelle mesure l'évolution des effectifs des étudiants implique-t-elle une révision de ces droits ?
- Dans quelle mesure l'implication des partenaires socio-économiques a-t-elle une incidence sur l'évolution de ces droits ?

**F.2.3** Dans quelle mesure la politique de recrutement s'accompagne-t-elle d'une analyse du potentiel de recrutement à travers l'identification de **nouveaux bassins de recrutement** ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure des enquêtes sur le potentiel de recrutement ont-elles été menées ?
- Dans quelle mesure de nouveaux bassins de recrutement ont-ils été identifiés ?
- Dans quelle mesure la politique de recrutement recourt-elle aux résultats de ces enquêtes ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>18</sup> : de 1 à 5	justification de la note
F.2.1		
F.2.2		
F.2.3		

## Composante F.3 : dispositif d'accompagnement des ressources humaines

**F.3.1** Dans quelle mesure l'offre de formation s'appuie-t-elle sur une politique des personnels au service de la qualité de l'offre de formation ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure la **politique des personnels** intègre-t-elle le **renforcement des capacités** de ses personnels ?
- Dans quelle mesure la **politique des personnels** permet-elle de planifier les compétences à acquérir en vue de la réalisation des orientations stratégiques ?
- Dans quelle mesure l'institution développe-t-elle une **expertise** en matière de **pilotage de projets** ?

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

**F.3.2** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une politique de recrutement, de développement professionnel et de gestion de carrière des enseignants dans le cadre du renforcement de son offre de formation ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure le **processus de recrutement** des enseignants assure-t-il un **renouvellement des compétences** ?
- Dans quelle mesure le **développement professionnel** des enseignants assure-t-il un renforcement des compétences ?
- Dans quelle mesure **la gestion des carrières** est-elle au service des choix stratégiques ?

**F.3.3** Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une politique de développement professionnel et de gestion de carrière des personnels administratifs et techniques ?

*A titre d'illustration :*

- Dans quelle mesure le **processus de recrutement** des personnels administratifs et techniques assure-t-il un **renouvellement des compétences** ?
- Dans quelle mesure le **développement professionnel** des personnels administratifs et techniques assure-t-il un renforcement des compétences ? et inversement ?
- Dans quelle mesure **la gestion de carrière** est-elle au service des orientations stratégiques ?

Analyse synthétique		
code	notation <sup>19</sup> : de 1 à 5	justification de la note
F.3.1		
F.3.2		
F.3.3		

---

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

## Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Guide de la démarche-qualité
- Rapports de restitution des résultats de la démarche-qualité
- Rapport d'exécution et de gestion financière
- Liste des indicateurs de qualité

## Indicateurs

### Ressources humaines consacrées à l'offre de formation

- Nombre d'encadrants de mémoire de fin d'année mobilisés
- Ratio des personnels recrutés / personnels dont le recrutement est programmé
- Nombre de formations proposées annuellement aux personnels
- Nombre d'enquêtes sur le recrutement
- Nombre d'étudiants / nombre de personnels administratifs et de soutien

### Ressources matérielles consacrées à l'offre de formation

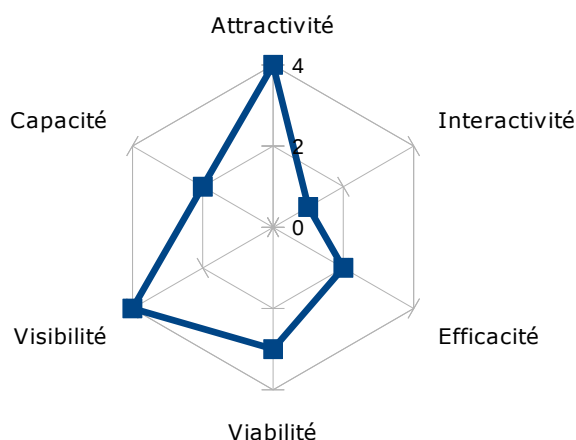
- Nombre de m<sup>2</sup> dédié à l'offre de formation (superficie des salles de cours, des laboratoires, des espaces d'études, des bibliothèques)

### Ressources financières consacrées à l'offre de formation

- Budget masse salariale
- Budget de fonctionnement de l'offre de formation  
dont budget dédié au plan de communication
- Budget d'investissement  
dont sources de financement extérieur
- Part des droits d'inscription par rapport aux frais de fonctionnement

# Dispositif d'accompagnement

A 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** : **attractivité / visibilité / efficacité / viabilité / capacité / interactivité**.



En fonction des résultats de ces analyses par **critère de qualité**, un plan d'action doit comprendre les recommandations jugées prioritaires par l'institution et la structure porteuse du programme (ou projet) de formation : renforcement des acquis, mais aussi mesures et actions envisagées pour surmonter les difficultés dans le cadre du pilotage du programme (projet) de formation centré sur les résultats :

- **Objectifs** ciblés et mesurables (indicateurs)
- **Mesures ou actions** à mettre en place en vue d'atteindre ces objectifs
- **Ressources** nécessaires pour y parvenir
- Suivi des **indicateurs** et **échancier** en vue d'atteindre ces objectifs
- **Identification** des obstacles (faisabilité)

# Interactivité entre milieu académique et monde socio-économique

<b>A.3.1</b>	<b>A.3.2</b>	<b>A.3.3</b>
<b>B.1.1</b>	<b>B.1.2</b>	<b>B.1.3</b>
<b>B.2.1</b>	<b>B.2.2</b>	<b>B.2.3</b>

A.3.1 Dans quelle mesure la politique partenariale est-elle au service du plan de développement de l'institution et de son offre de formation ?

A.3.2 Dans quelle mesure la politique partenariale en relation avec l'offre de formation est-elle l'objet d'un pilotage centré sur des objectifs ciblés et mesurables ?

A.3.3 Dans quelle mesure la contribution des partenaires à l'offre de formation est-elle clairement identifiée ?

B.1.1 Dans quelle mesure l'offre de formation tient-elle compte de l'offre déjà existante au niveau local, national et, le cas échéant, régional (ASEAN, etc.) ?

B.1.2 Dans quelle mesure la définition et la mise en place de l'offre de formation tiennent-elles compte des relations formation-recherche ?

B.1.3 Dans quelle mesure l'offre de formation intègre-t-elle dans sa définition les différents niveaux d'études supérieures, du niveau licence au niveau formation doctorale ?

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-t-elle 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 ?

## Attractivité du parcours de formation

<b>A.2.2</b>	<b>C.1.3</b>	<b>C.2.1</b>
<b>C.2.2</b>	<b>C.2.3</b>	<b>D.1.1</b>
<b>D.1.2</b>	<b>D.1.3</b>	<b>F.2.3</b>

A.2.2 Dans quelle mesure l'architecture (niveaux de formation, champs disciplinaires, etc.) de l'offre de formation de l'institution est-elle lisible ?

C.1.3 Dans quelle mesure l'organisation des enseignements précise-t-il les parcours mis en place en vue d'acquérir des compétences transversales (méthodes et outils de travail, connaissances du numérique, etc.) ?

C.2.1 Dans quelle mesure l'organisation des enseignements précise-t-elle les environnements numériques disponibles ?

C.2.2 Dans quelle mesure le numérique éducatif est-il utilisé dans les enseignements du programme de formation ?

C.2.3 Dans quelle mesure les différentes modalités d'enseignement sont-elles mobilisées au sein du programme de formation ?

D.1.1 Dans quelle mesure les critères de sélection sont-ils en adéquation avec les objectifs du programme de formation ?

D.1.2 Dans quelle mesure la politique de recrutement s'appuie-t-elle sur politique d'accueil des différents publics étudiants ?

D.1.3 Dans quelle mesure la diversité des profils étudiants (nationalité, genre, reprise d'études, etc.) est-elle prise en compte ?

F.2.3 Dans quelle mesure la politique de recrutement s'accompagne-t-elle d'une analyse du potentiel de recrutement à travers l'identification de nouveaux bassins de recrutement ?

## Capacité à mobiliser des ressources au service de l'offre de formation

<b>E.1.1</b>	<b>E.1.2</b>	<b>E.1.3</b>
<b>F.1.1</b>	<b>F.1.2</b>	<b>F.1.3</b>
<b>F.3.1</b>	<b>F.3.2</b>	<b>F.3.3</b>

E.1.1 Dans quelle mesure le pilotage s'appuie-t-il sur une définition claire des rôles des différents acteurs impliqués ?

E.1.2 Dans quelle mesure le pilotage permet-il une circulation efficace des informations sur la mise en œuvre effective des activités développées dans le cadre de l'offre de formation ?

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

F.1.1 Dans quelle mesure les moyens matériels mis à disposition répondent-ils aux exigences de l'offre de formation ?

F.1.2 Dans quelle mesure les ressources documentaires répondent-elles aux objectifs de l'offre de formation ?

F.1.3 Dans quelle mesure l'offre de formation s'appuie-t-elle sur une politique de diversification des ressources financières ?

F.3.1 Dans quelle mesure l'offre de formation s'appuie-t-elle sur une politique des personnels au service de la qualité de l'offre de formation ?

F.3.2 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une politique de recrutement, de développement professionnel et de gestion de carrière des enseignants dans le cadre du renforcement de son offre de formations inter-universitaires ?

F.3.3 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une politique de développement professionnel et de gestion de carrière des personnels administratifs et techniques ?



# Efficacité du dispositif de suivi et de réussite des étudiants

<b>C.3.1</b>	<b>C.3.2</b>	<b>C.3.3</b>
<b>D.2.1</b>	<b>D.2.2</b>	<b>D.2.3</b>
<b>D.3.1</b>	<b>D.3.2</b>	<b>D.3.3</b>

C.3.1 Dans quelle mesure le stage assure-t-il la mise en pratique des connaissances et des compétences acquises ?

C.3.2 Dans quelle mesure les stages des étudiants font-ils l'objet d'un encadrement spécifique ?

C.3.3 Dans quelle mesure le mémoire académique fait-il l'objet d'un encadrement spécifique ?

D.2.1 Dans quelle mesure la progression des enseignements répond-elle aux objectifs de l'offre de formation ?

D.2.2 Dans quelle mesure un mécanisme d'évaluation des connaissances et des compétences est-il mis en place ?

D.2.3 Dans quelle mesure un mécanisme d'évaluation des enseignements est-il mis en place ?

D.3.1 Dans quelle mesure un dispositif de suivi des étudiants diplômés a-t-il été défini et mis en œuvre ?

D.3.2 Dans quelle mesure le dispositif informe-t-il sur la situation d'emploi des diplômés ?

D.3.3 Dans quelle mesure le suivi et l'insertion des diplômés sont-ils assurés ?

## Visibilité de l'offre de formation

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

A.2.3 Dans quelle mesure le plan de communication externe de l'institution est-il adapté aux objectifs du plan de développement ?

B.3.1 Dans quelle mesure la formation inter-universitaire s'appuie-t-elle sur la politique des langues d'enseignement de l'institution ?

B.3.2 Dans quelle mesure l'institution développe-t-elle une politique des langues attractive ?

B.3.3 Dans quelle mesure la maîtrise des langues joue-t-elle un rôle déterminant dans la formation ?

C.1.1 Dans quelle mesure l'organisation des enseignements 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 ?

C.1.2 Dans quelle mesure l'organisation des enseignements précise-t-elle les modalités de contrôle de connaissances et de compétences ?

E.3.1 Dans quelle mesure les spécificités de la formation inter-universitaire font-elles l'objet d'une communication ?

E.3.2 Dans quelle mesure la formation s'appuie-t-elle sur un plan de communication qui tient compte des grandes étapes qui rythment chaque année la vie de la formation (concours d'entrée, rentrée universitaire, sessions d'examen, soutenance des mémoires, etc.) ?

E.3.3 Dans quelle mesure le plan de communication sur la formation a-t-il démontré son efficacité au service d'une plus grande visibilité et attractivité de la formation ?

# Viabilité de l'offre de formation

<b>A.1.1</b>	<b>A.1.2</b>	<b>A.1.3</b>
<b>A.2.1</b>	<b>E.2.1</b>	<b>E.2.2</b>
<b>E.2.3</b>	<b>F.2.1</b>	<b>F.2.2</b>

A.1.1 Dans quelle mesure le plan de développement de l'institution traduit-il une vision d'avenir au service des défis qu'elle doit relever dans un environnement en mutation ?

A.1.2 Dans quelle mesure le plan de développement permet-il à l'institution de définir des objectifs ciblés et mesurables, à court, moyen et long terme, en relation avec son offre de formation ?

A.1.3 Dans quelle mesure les choix stratégiques définis dans le plan de développement sont-ils efficaces grâce à la qualité du pilotage et de l'organisation de l'activité d'offre de formation ?

A.2.1 Dans quelle mesure l'offre de formation définie dans le plan de développement confortent les spécificités de l'institution en adéquation avec ses ressources ?

E.2.1 Dans quelle mesure le pilotage de l'offre de formation s'appuie-t-il sur un dispositif de veille stratégique dans les principaux champs disciplinaires jugés prioritaires ?

E.2.2 Dans quelle mesure le dispositif de veille stratégique prend-il en compte l'environnement académique et socio-économique local, national, régional, international ?

E.2.3 Dans quelle mesure les résultats du dispositif de veille stratégique sont-ils pris en compte dans l'évolution de la maquette de formation ?

F.2.1 Dans quelle mesure l'évolution des effectifs des étudiants a-t-elle une incidence sur la viabilité et sur la pérennité de l'offre de formation ?

F.2.2 Dans quelle mesure le montant des droits d'inscription annuels est-il susceptible d'évoluer dans les prochaines années ?

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

L'**auto-diagnostic** des activités de formation développées lors de la phase précédente a permis d'identifier des sources de **dysfonctionnement** au sein de l'institution et de ses entités de formation. 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** des activités de formation qu'elle développe. Ces plans comprennent des recommandations jugées prioritaires par l'institution et ses entités de formation : renforcement des acquis, mais aussi mesures, actions ou outils envisagés pour éliminer les sources de dysfonctionnement constatés en vue de les éliminer 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 se poser 2 questions préalables :

- Question 22. Dans quelle mesure les **actions jugées prioritaires** à mettre en œuvre sont-elles **définies** d'une manière pertinentes en tenant compte des ressources mobilisables existantes à l'institution ?
- Question 23. Dans quelle mesure la mise en place des **mesures correctrices et innovantes** du plan d'amélioration de la qualité des activités de formation développées par l'institution et ses entités de formation a-t-elle un indice sur l'évolution de leurs 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 et ses entités de formation disposent d'une liste des mesures correctrices et innovantes à mettre en œuvre dans leur plan d'amélioration. Il lui appartient de hiérarchiser, par ordre de priorité, ces mesures à mettre en place, et de donc de définir une stratégie centrée sur quelques priorités ciblées :

- initier leur plan d'amélioration par des 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 appliquée à l'offre de formation et à l'efficacité de son pilotage.

- initier leur 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 et ses entités de formation 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 et ses entités de formation définissent 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) ;
- 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 appliquée à l'offre de formation

Le **dispositif de suivi et d'accompagnement** de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation vise à mesurer l'**effectivité**, **efficacité** et **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 concerné par cette démarche doivent lui permettre un suivi des résultats du pilotage de la démarche-qualité, et les motiver pour une plus grande implication dans la mise en œuvre des futurs plans d'amélioration.

La définition et la mise en place le dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 24. 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 au service de l'offre de formation de l'institution ?
- Question 25. Dans quelle mesure **le dispositif de suivi et d'accompagnement** du pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation permet-il d'**éliminer** des **sources** de **dysfonctionnement** ?

## Évaluation du dispositif de suivi et 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 appliquée à l'offre de formation qui en assure sa mise en œuvre. 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 des activités de formation.

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 de formation en fonction des résultats à atteindre.

## Suivi des évaluations

Après chaque mesure correctrice et innovante ou groupe de mesures correctrices et innovantes définies et mises en place dans le cadre du renforcement du pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, l'institution et ses entités de formation procèdent à un suivi qui 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 permet de valider de nouvelles mesures correctrices et innovantes sur un aspect précis des activités développées par l'institution.

C'est au travers des évaluations régulières que l'institution et ses entités de formation renforcent la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation et le pilotage sur lequel elle s'appuie, compte tenu de l'évolution des priorités de la politique de qualité au service de l'offre de formation. Outre la capitalisation des expériences en matière de pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, ces évaluations sont une opportunité d'analyser les résultats de la politique de qualité au service de l'offre de formation et de réviser certains objectifs préalablement ciblés et résultats entendus et mesurables.

# Glossaire

## Académique

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

## Alumni

Alumni désigne les anciens élèves regroupés en association par fidélité à l'institution qui les a formés et par souci de défendre leurs intérêts. Il s'agit de l'utilisation fautive par les Anglo-saxons d'un terme latin mais très largement acceptée dans le monde, et désormais aussi en France.

## Approche budgétaire

L'approche budgétaire suppose, dans le cadre de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation qui influence l'établissement du plan stratégique de l'institution, de prendre en compte avec précision les éléments financiers liés à chaque action de projet de formation : les dépenses et les recettes prévisibles et l'équilibre que l'on est en droit d'atteindre. Sauf à s'exposer à des déficits insupportables ou à des tarifications excessives, l'évaluation financière doit être réaliste et sincère.

## Approche par projet

Appliquée dans ce document à la programmation quadriennale de l'AUF en Asie-Pacifique l'approche par projet implique que les projets inter-universitaires de projet de formation ne se bornent pas à une forme de partenariat limité à quelques objectifs généraux. Il s'agit de privilégier une coopération appliquée à des actions précises, conduites selon une approche globale en termes d'objectifs, de ressources et de résultats, traduisant une vision stratégique d'établissement intégrant la démarche qualité.

## Architecture

Appliqué dans ce document au plan de développement de l'institution, le terme d'architecture désigne l'organisation générale tant de l'institution elle-même que de chacune de ses activités, étant entendu que la présentation de cette organisation ne peut se borner à une simple description, mais doit en dégager les caractéristiques spécifiques et la logique interne.



## **Attractivité**

L'attractivité peut être définie comme l'aptitude d'une entité de formation à faire reconnaître la qualité de ses activités par une communauté académique ou non académique. Elle réside donc dans la capacité de cette structure à devenir un pôle d'attraction et de référence dans son domaine.

## **Auto-diagnostic**

L'auto-diagnostic auquel doit se livrer le responsable d'un projet 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 existant 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 recherche, y compris par le biais de questionnaire, 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.

## **Comité de pilotage**

Le comité de pilotage fonctionne dans le cadre de chaque entité de formation. 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**

La démarche qualité repose sur la mise en place par l'institution d'un processus permettant de maîtriser et d'assurer la qualité de ses activités afin d'améliorer son niveau de performance et de reconnaissance. Ce processus doit être continu dans le temps, progressif et nécessite l'adhésion de toute l'institution et tout spécialement de son équipe de direction. Elle a pour finalité au-delà de la fixation des objectifs, des ressources allouées et des résultats attendus, d'identifier les risques prévisibles, les difficultés et les obstacles rencontrés, afin de les analyser et de mettre en place des mesures correctrices et innovantes, selon un processus d'amélioration continu, ouvrant la voie à une possibilité de certification.

## **Dialogue de gestion**

Le dialogue de gestion vise le fait que la gestion des institutions et des projets de formation 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 social**

Le dialogue social vise le fait que les partenaires socio-économiques et les personnels de l'institution sont associés au pilotage des actions de formation, y compris dans la définition des orientations stratégiques.

## **Effectivité**

L'appréciation de l'effectivité porte sur la réalisation effective des objectifs du programme de formation. Elle doit conduire à examiner la nature et les modalités de la mise en œuvre du programme de formation, le degré de réalisation du programme de formation, le niveau d'exécution budgétaire et la recherche des éléments de surcoût éventuel et de leurs causes.

## **Efficacité**

L'appréciation de l'efficacité porte sur la qualité des résultats obtenus et le degré de réalisation des objectifs du programme de formation. Elle doit conduire à examiner le degré de réalisation des objectifs du programme de formation ainsi que ses éventuels effets imprévus (négatifs ou positifs) et l'analyse des écarts constatés.

## **Efficience**

L'appréciation de l'efficience porte sur la relation entre les coûts et les résultats du programme de formation. Elle doit conduire à analyser la relation entre les coûts et les avantages (ressources financières, techniques, organisationnelles et humaines) utilement ou non mobilisés, entre les résultats obtenus et les ressources utilisées (éventuels surcoûts et retards observés) et à analyser les modalités qui auraient permis d'atteindre les mêmes résultats avec des moyens plus restreints ou des instruments différents.

## **Entité de formation**

Ce terme recouvre toutes les sortes de regroupements réalisés en vue de mener à bien les programmes de formation et/ou d'encadrement des doctorants : groupe, unité, équipe, laboratoire, centre, institut interne... L'équipe de formation comprend à la fois les enseignants chercheurs, les chercheurs et les doctorants. La taille peut être très variable.

## **Environnement (social, économique, culturel)**

L'environnement social, économique et culturel constitue une donnée fondamentale de l'évaluation des entités de formation qui permet d'apprécier les interactions d'une entité de formation collective avec la société, prise dans sa dimension non académique. Ces interactions dépendent de la nature et de la finalité des activités de formation développées par les entités. Les principaux types de faits relatifs à ces interactions sont : des productions destinées à des acteurs non académiques comme des entreprises ou des collectivités territoriales (par exemple, des rapports d'étude, des brevets, des licences, des publications dans des revues professionnelles, etc.), l'engagement de la structure dans des relations partenariales (avec des institutions culturelles, des groupes industriels, des organisations internationales, etc.), l'impact des activités de l'entité sur un contexte économique et social, etc.

## **Évaluation formative**

Une évaluation formative ne se borne pas à mesurer les connaissances et les compétences du candidat, ni, dans une perspective sommative, à lui donner un certain nombre de renseignements sur ses lacunes par rapport au niveau d'exigences requis. Cette évaluation formative fournit au candidat divers conseils sur les moyens d'améliorer ses prestations.

## **Gestion de carrière**

Ce terme qui concerne les personnels des institutions impliqués dans les actions de projet de formation vise à programmer leurs évolutions de carrière notamment tant pour ce qui est du passage d'un poste à l'autre que des perspectives d'avancement, sans négliger les critères d'attribution éventuelle des primes. Cette programmation doit tenir compte des efforts déployés dans le cadre de la politique de développement professionnel.

## **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 d'une entité de formation 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, les indicateurs sont le plus souvent pensés comme des ensembles de faits observables ayant une fonction de descripteurs appliqués à des activités ou des résultats scientifiques. À ce titre, ils sont généralement utilisés pour la mesure des performances d'une entité de formation, et s'inscrivent préférentiellement dans le modèle quantitatif de l'évaluation scientifique, où ils forment des outils robustes et normés, corrélés à des critères conventionnels.

## Indicateur de qualité

Dans le cadre de la démarche qualité, un indicateur de qualité est un indice fondé sur des données factuelles que l'on se donne dans le cadre d'une activité d'évaluation comparative. Ils sont généralement utilisés pour la mesure des performances d'une formation, et s'inscrivent préférentiellement dans le modèle quantitatif de l'évaluation scientifique, où ils forment des outils robustes et normés, corrélés à des critères conventionnels.

## 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 formation, membre de la Confrasié auquel est rattaché le cycle d'études pensé comme une offre de projet de formation de niveau licence, master ou diplômes équivalents.

## Inter-universitaire

L'adjectif *inter-universitaire* qualifie toute opération (dans ce guide : projet de formation et offre de formations de niveau licence et master) réalisée entre établissements francophones ou pas et au niveau national, régional et international.

## Langues d'enseignement

La langue d'enseignement est celle dans laquelle se donne l'enseignement dans le cadre d'un cours ou d'un programme de formation. Elle s'oppose à une formation dans laquelle la langue est l'objet et non l'instrument de l'enseignement. Il est souhaitable que l'ensemble de l'offre de formation soit dans la langue choisie, y compris les examens.

## Lettre de mission

Document utilisé dans toutes 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.

## **Lisibilité**

Le terme lisibilité qui, dans le guide, est appliquée à la fois à l'institution et aux formations qu'elle organise, implique que leur présentation, que ce soit dans des documents internes ou externes, pour un public restreint ou large, permette de se faire une idée claire et rapide de ses caractéristiques et de sa cohérence. Cette clarté et cette rapidité ne dépendent pas seulement des qualités, voire des artifices, de la présentation mais surtout de la simplicité et de la cohérence réelles de ces caractéristiques.

## **Maquette**

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**

Il s'agit de mesures (logistique, budgétaire, ressources humaines, information) qui permettent, après une première évaluation des résultats, faisant apparaître un écart par rapport aux objectifs fixés, d'en corriger les insuffisances ou de surmonter les risques potentiels qui n'avaient pu être prévus, en recourant à des solutions novatrices adaptées aux situations rencontrées ou tirées de retours d'expérience ou de bonnes pratiques expérimentés au sein d'autres institutions.

## **Pérennité (de l'offre de formation)**

La pérennité d'une formation ne dépend pas seulement de sa viabilité\* mais également de l'opportunité de la maintenir, selon ses responsables. Une formation doit être délivrée assez longtemps pour atteindre une certaine visibilité mais ne pas être maintenue inutilement au regard des besoins du marché de l'emploi.

## **Performances**

Le terme désigne le niveau des activités scientifiques d'une structure. Les performances d'une entité de formation 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 entité de formation par son ou ses responsables. Le mode de pilotage d'une entité de formation est évalué dans le cadre du critère « Organisation et vie de l'entité ».

## **Pilotage collégial**

Un pilotage collégial évoque un type de gouvernance reposant sur un mode de gestion associant les différents acteurs institutionnels et les partenaires de l'institution associés à la direction, à la gestion et à l'animation de l'entité de formation.

## **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 a pour finalité, après évaluation des premiers résultats, d'identifier les mesures correctives et innovantes à mettre en place, afin d'améliorer la qualité des activités de formation développées par les entités de formation de l'institution.

## **Plan de développement**

Le plan de développement est un instrument essentiel de la gouvernance dans le cadre d'une démarche-qualité appliquée à l'offre de formation. Établi de façon collective au niveau de l'institution et validé par ses instances de décision, il fixe, pour plusieurs années et notamment en matière de formation, les objectifs poursuivis, les ressources mobilisables et les résultats attendus.

## **Pluridisciplinarité**

On appelle usuellement pluridisciplinarité une juxtaposition de perspectives disciplinaires qui élargit le champ de la connaissance, en accroissant le nombre des données, des outils et des méthodes disponibles. Dans la perspective pluridisciplinaire, les périmètres disciplinaires gardent leurs frontières et leur identité : ainsi, une discipline, qui se trouve en général en situation de pilotage, utilise la méthodologie et les instruments d'une ou plusieurs autres disciplines pour traiter une question ou faire avancer un projet de formation qui est propre à son domaine disciplinaire.

## **Politique de développement professionnel**

Ce terme qui concerne les personnels des institutions impliqués dans les actions de projet de formation 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 de qualité**

La politique de qualité qui doit être définie par la direction de l'institution et intégrée dans ses axes stratégiques à sa politique générale (plan de développement), vise à assurer et à renforcer la qualité de son offre de formation. Son pilotage repose sur la mise en place d'un dispositif de suivi et d'accompagnement s'appuyant sur la définition d'objectifs ciblés, de résultats mesurables et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre, ainsi que sur l'adoption, après évaluation, de mesures correctrices et innovantes (plans d'amélioration) afin d'assurer un renforcement continu de la qualité de ses activités de formation.

## **Politique de formation**

La politique de formation, au sens de la démarche qualité, repose sur une structuration des entités de formation et des projets de formation dans le cadre de plans d'action opérationnels qui nécessitent de définir un dispositif de suivi et d'évaluation de la qualité des activités de formation qui y sont développées et le pilotage sur lequel elle s'appuie.

## **Projet de formation**

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

## **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.

## **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 formation 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**

Les ressources documentaires et techniques regroupent l'ensemble des références que l'institution et ses entités de formation doivent définir et mettre en œuvre en vue de normaliser le pilotage de la démarche qualité appliquée à l'offre de formation. Il convient d'en fixer les modalités de gestion permettant d'en assurer la mise à jour, la diffusion et l'archivage et d'en assurer en tant que de besoin la révision après chaque campagne d'auto-diagnostic.

## **Ressources matérielles et financières**

Chaque projet de formation 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.

## **Risques potentiels**

En matière de formation, les risques potentiels sont ceux qui peuvent faire obstacle à la bonne exécution d'un projet de formation : opposition des personnes concernées par l'objet de la formation ainsi que des témoins ou des fournisseurs de documentation, opposition des structures publiques ou privées concernées par la formation. Ces oppositions peuvent être plus ou moins fortes et ouvertes. Il convient de bien les évaluer pour s'en prémunir sans qu'elles deviennent un prétexte pour renoncer à certaines opérations de formation.

## **Stratégie**

Le terme de stratégie est employé d'une manière générale pour identifier l'ensemble des moyens qu'une entité de formation a mis en œuvre dans son bilan pour atteindre ses objectifs et que, pour les mêmes raisons, elle compte mettre en œuvre dans son projet. La stratégie est un élément déterminant de la politique scientifique d'une entité de formation.

## **Structure**

La structure est responsable, au sein de l'institution de rattachement, du pilotage d'un programme de formation : facultés, départements, sections, etc.

## **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 former, 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 projet de formation.

## **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, en l'occurrence les projets de formation. 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.

## **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 la formation, 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 continue 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.

## **Viabilité [de l'offre de formation]**

La viabilité d'une formation ne dépend pas seulement de son équilibre financier mais également d'un certain nombre de variables : nombre de candidats, disponibilité de l'équipe pédagogique et administrative, moyens techniques nécessaires, etc.

## **Visibilité**

La visibilité est à la fois une obligation pour les institutions et un droit pour les acteurs (personnel, partenaires, candidats étudiants et étudiants, Alumni). La visibilité se distingue de l'information par le souci de ne dissimuler aucun aspect qui puisse intéresser ces acteurs. Elle se distingue de la publicité dans la mesure où la sincérité fait figure d'exigence dont le non-respect même limité compromettrait la crédibilité de tout le message.

# Présentation détaillée

Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité appliquée à l'offre de formation.....	1
Politique de qualité appliquée à l'offre de formation et environnement de l'institution....	2
Publics cibles de la politique de qualité appliquée à l'offre de formation.....	2
Menaces ou opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité appliquée à l'offre de formation.....	3
Ressources consacrées à la politique de qualité appliquée à l'offre de formation.....	3
Pilotage de la politique de qualité appliquée à l'offre de formation.....	3
Niveaux de responsabilité au sein des structures concernées de l'institution.....	5
Responsable de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	5
Attributions de la personne responsable de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	5
Savoir et savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	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 appliquée à l'offre de formation.....	7
Composition du comité de pilotage.....	7
Attributions du comité de pilotage.....	7
Savoir et savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	8
Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et animation d'équipes.....	8
Identification des niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution impliquées dans la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	9
Direction de l'institution.....	9
Entités de formation.....	9
Service des ressources humaines.....	10
Service administratif.....	10
Service financier.....	10

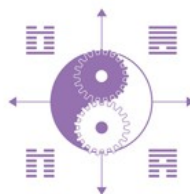
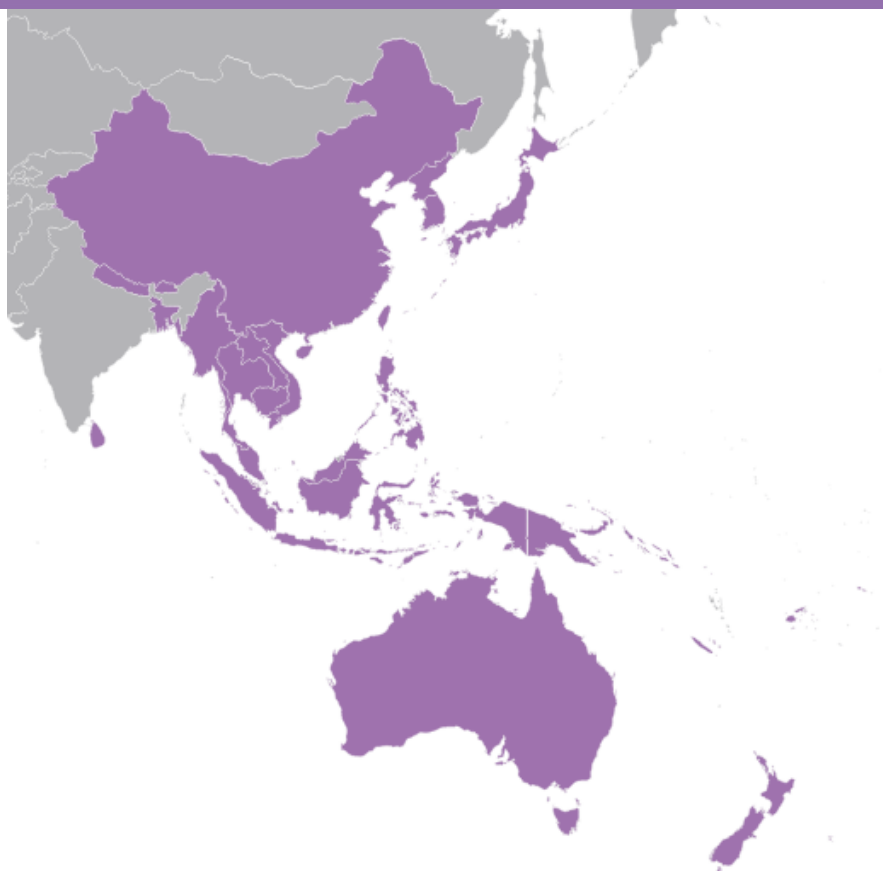
Service des relations internationales et de coopération.....	11
Service de veille stratégique et innovation.....	11
Ressources documentaires et techniques consacrées au pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	12
Ressources documentaires et techniques.....	12
Indicateurs de qualité relatifs au pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	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 ses entités de formation et des autres parties prenantes.....	15
Réunions de sensibilisation du personnel concerné de l'institution.....	15
Enquêtes de satisfaction menées auprès du personnel.....	16
Objectifs des enquêtes de satisfaction.....	16
Mise en place d'une enquête de satisfaction auprès du personnel.....	16
Implication nécessaire des autres parties prenantes.....	17
Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	18
Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de formation.....	20
Objectifs de l'auto-diagnostic.....	20
Pilotage de l'auto-diagnostic.....	21
Étape n°1 : identification des sources de dysfonctionnement des activités jugées prioritaires.....	21
Étape n°2 : hiérarchisation des problèmes par ordre de priorité.....	21
Étape n°3 : mise en place opérationnelle de l'auto-diagnostic.....	21
Étape n°4 : restitution des informations recueillies.....	22
Outil d'auto-diagnostic.....	23
Axe A : plan de développement de l'institution.....	25
Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés.....	25
Composantes de l'axe.....	25

Composante A.1 : plan de développement.....	25
Composante A.2 : offre de formation.....	26
Composante A.3 : politique partenariale.....	27
Référentiels (documents) de pilotage.....	29
Indicateurs.....	29
Axe B : offre de formation dans son environnement.....	30
Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés.....	30
Composantes de l'axe.....	30
Composante n°B.1 : offre de formation dans son milieu académique.....	30
Composante n°B.2 : offre de formation dans son milieu socio-économique.....	31
Composante B.3 : politique de langues d'enseignement et offre de formation.....	32
Référentiels (documents) de pilotage.....	34
Indicateurs.....	34
Axe C : caractéristiques de l'offre de formation.....	35
Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés.....	35
Composantes de l'axe.....	35
Composante n°C.1 : maquette des enseignements.....	35
Composante n°C.2 : ingénierie pédagogique et numérique éducatif.....	36
Composante C.3 : stage, rapport de stage et mémoire académique.....	37
Référentiels (documents) de pilotage.....	39
Indicateurs.....	39
Axe D : dispositif de suivi et de réussite des étudiants.....	40
Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés.....	40
Composantes de l'axe.....	40
Composante n°D.1 : politique de recrutement des candidats étudiants.....	40
Composante n°D.2 : évaluation de la progression des apprentissages.....	41
Composante D.3 : dispositif de suivi des étudiants diplômés.....	42
Référentiels (document) de pilotage.....	43
Indicateurs.....	43
Axe E : pilotage de l'offre de formation.....	45
Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés.....	45

Composantes de l'axe .....	45
Composante E.1 : pilotage de l'offre de formation et démarche-qualité.....	45
Composante E.2 : pilotage de l'offre de formation et perspectives.....	46
Composante E.3 : plan de communication.....	47
Référentiels (documents) de pilotage.....	49
Indicateurs.....	49
Axe F : ressources consacrée à l'offre de formation.....	50
Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés.....	50
Composantes de l'axe.....	50
Composante n°F.1 : allocation des moyens matériels et financiers.....	50
Composante F.2 : effectifs des étudiants.....	51
Composante F.3 : dispositif d'accompagnement des ressources humaines.....	52
Référentiels (documents) de pilotage.....	54
Indicateurs.....	54
Dispositif d'accompagnement.....	55
Identification des obstacles (faisabilité).....	55
Interactivité entre milieu académique et monde socio-économique.....	56
Attractivité du parcours de formation.....	57
Capacité à mobiliser des ressources au service de l'offre de formation.....	58
Efficacité du dispositif de suivi et de réussite des étudiants.....	59
Visibilité de l'offre de formation.....	60
Viabilité de l'offre de formation.....	61
Plans d'amélioration de la qualité des activités de formation et du dispositif de pilotage....	62
Définition des actions à mettre en œuvre en priorité.....	62
Mise en place des mesures correctrices et innovantes.....	63
Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation.....	64
Évaluation du dispositif de suivi et accompagnement du pilotage.....	64
Suivi des évaluations.....	65
Glossaire.....	66







La gouvernance en mouvement

## Direction régionale Asie-Pacifique

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