



Comment la qualité peut elle servir la stratégie de l'institution ?

Jacques Lanarès

Orientations stratégiques

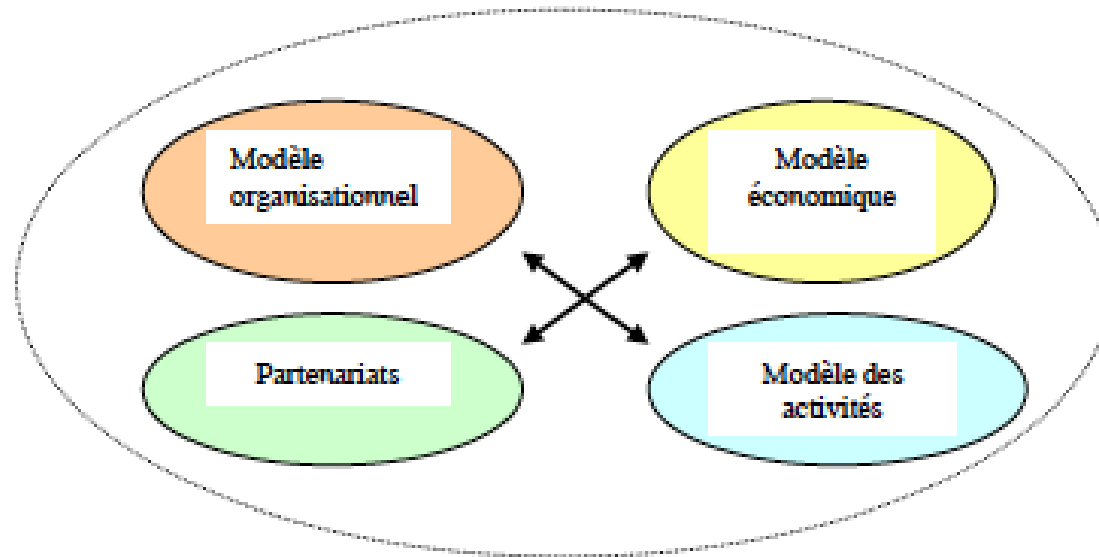
Résultent de la combinaison des choix d'organisation et d'activité de l'établissement avec les richesses et les contraintes

D'après IGAER 2013

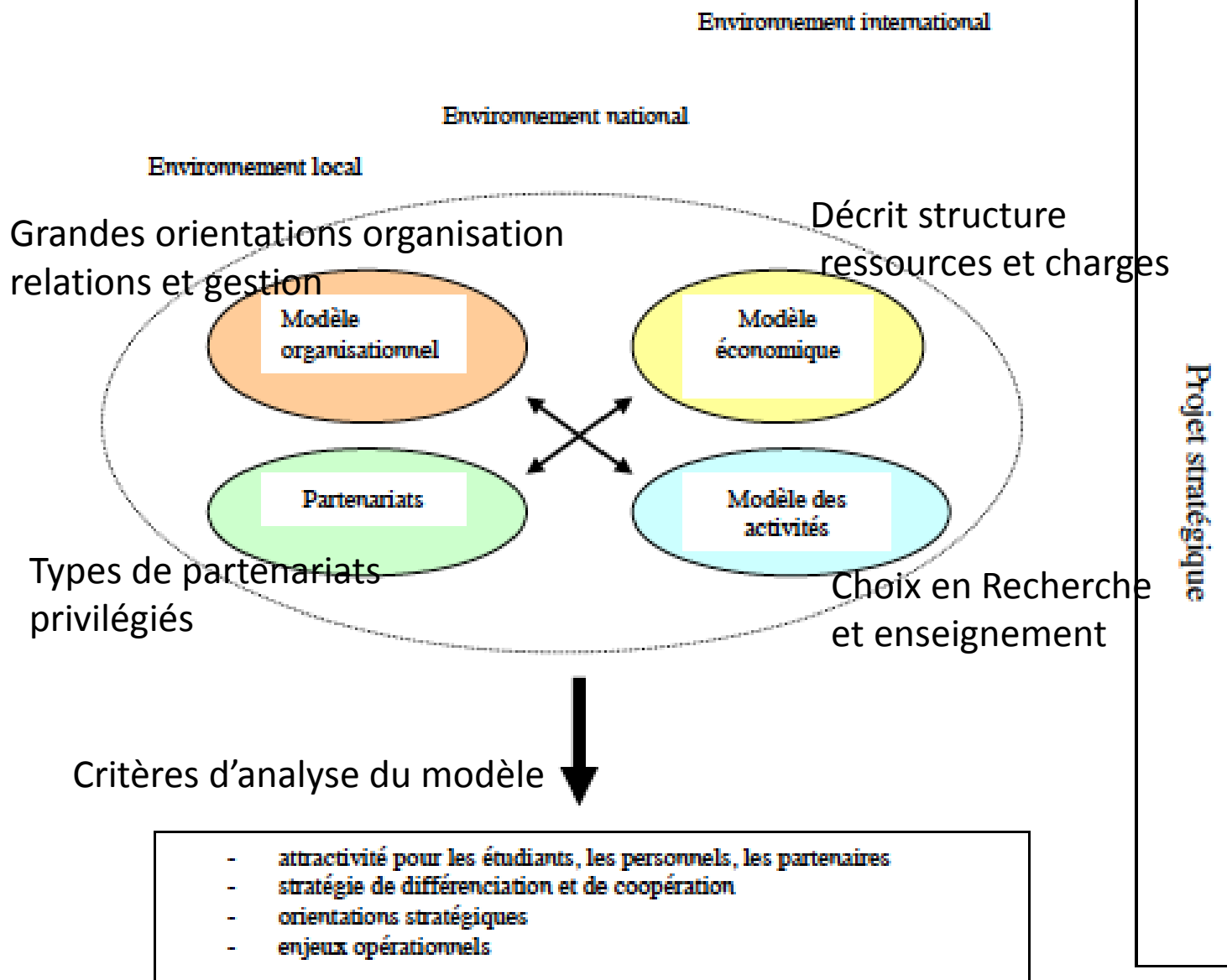
Environnement international

Environnement national

Environnement local



Projet stratégique



La qualité un enjeu central pour les établissements d'enseignement supérieur

Tiens, vous aussi vous êtes dans la qualité jusqu'au cou...
Ça console !!!



GABS.

Le souci de la qualité

n'est pas nouveau, ce qui change:

- Reflexion collective
- Exigence de visibilité

3 niveaux d'analyse

ò Politique

ò Économique

ò «Pédagogique»

3 niveaux d'analyse

ò Politique

ò Économique

ò «Pédagogique»

Politique

- “New Public Management” -> Efficiency

Politique

- “New Public Management” -> Efficiency
- Plus autonomie => plus d’ “accountability”

Politique

- “New Public Management” -> Efficience
- Plus autonomie => plus d’ “accountability”
- Construction de l’EEES

A photograph of a European city street at dusk. The street is lined with historic buildings. On the left, a building features a series of large, arched loggias. On the right, a multi-story building has a row of arched windows on the ground floor and a row of smaller, arched windows on the upper floor. Streetlights are visible, casting a warm glow. The sky is a deep blue with some clouds. The overall atmosphere is serene and historic.

**“A European dimension in Quality Assurance,
with comparable criteria and methods”**

Bologna Declaration 1999

« La **qualité intrinsèque** d'une institution d'enseignement supérieur ne suffit pas : elle **doit être prouvée et garantie** afin de pouvoir être visible et crédible aux yeux des étudiants, des partenaires institutionnels et de la société en général [...] »

(Message de Salamanque « Bâtir l'espace européen de l'enseignement supérieur », mars 2001)

Table 2. Q8. Over the last ten years, how important have the following changes been to your institution (high importance)?

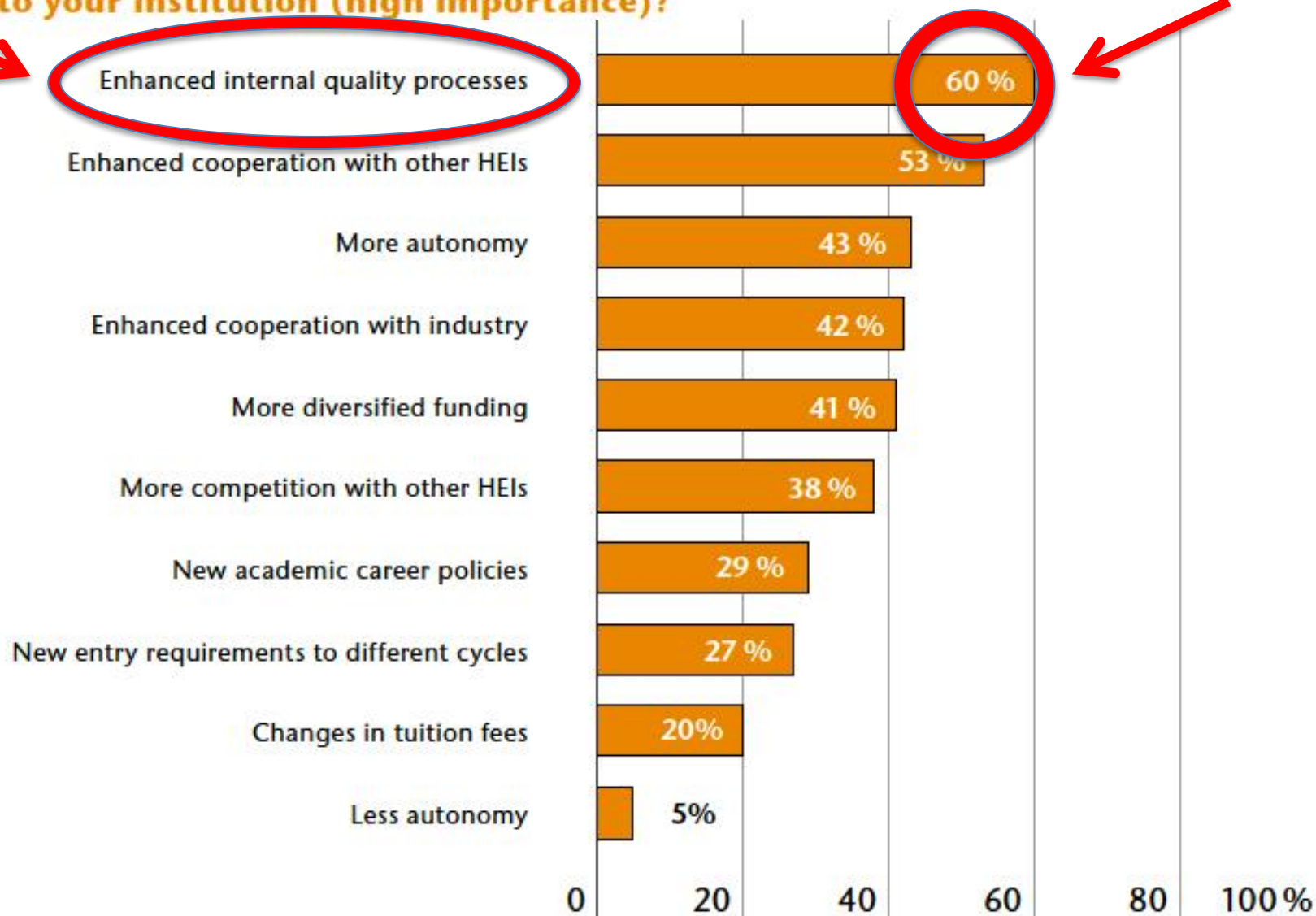
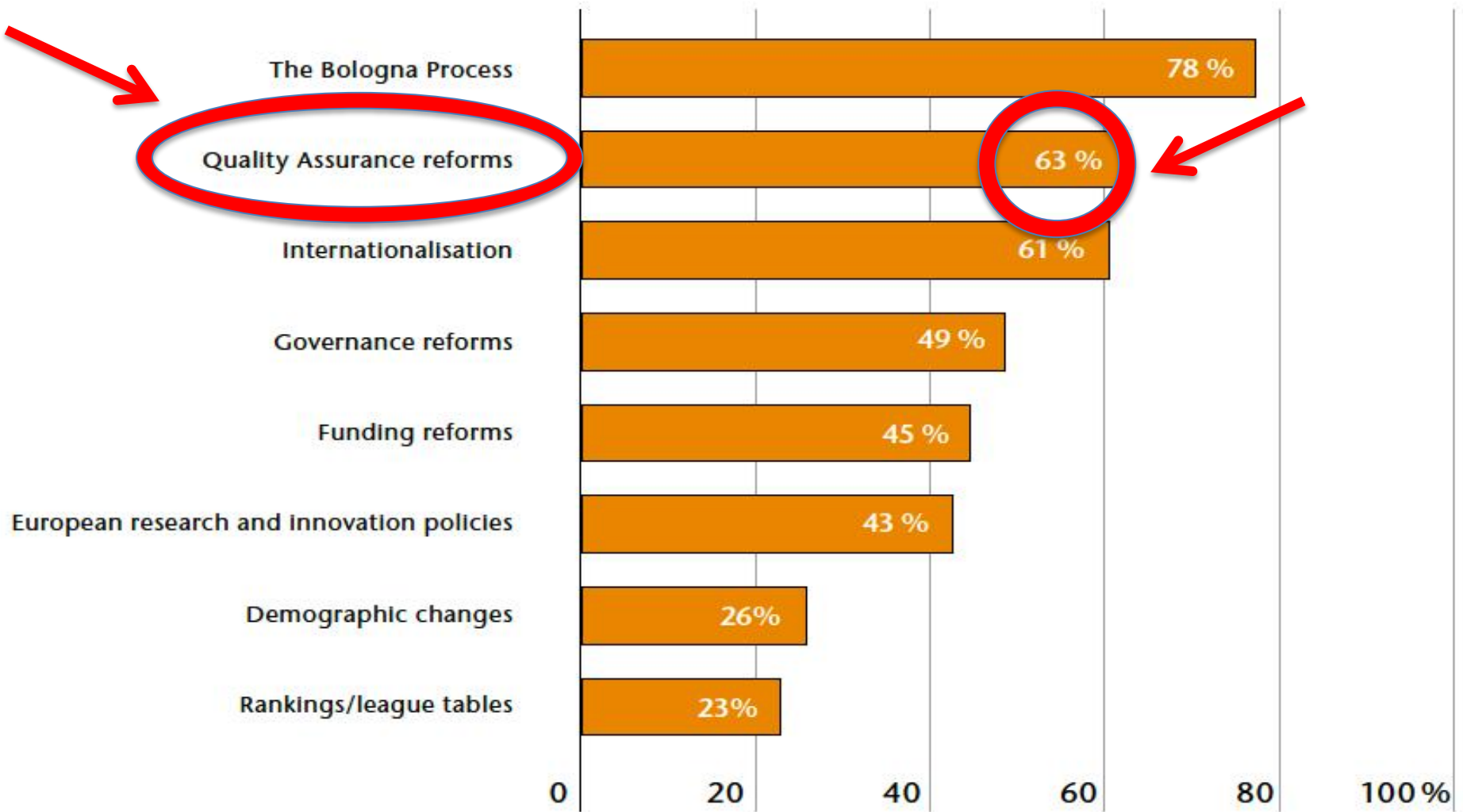


Table 4. Q7a. Over the past three years, how important have the following developments been for your institutional strategy (high importance)?



Berlin 2003 : Le tournant





► berlin
2003

Il a été démontré que la Qualité de l'enseignement supérieur est au coeur du développement de l'Espace Européen de l'Enseignement...

Ils soulignent également qu'en cohérence avec le principe d'autonomie des institutions, **la responsabilité première de l'assurance qualité incombe aux institutions** et constitue la base d'une réelle transparence / »accountability » du système académique



Recommendations CE

(2006/143/CE)

« Stimulate all HEI's of
the country to develop
rigourous Internal
Quality »



The quality of higher education has proven to be at the heart of the setting up of a EHEA.

They also stress that consistent with the principle of institutional autonomy, the primary responsibility for quality assurance in higher education lies with each institution itself and this provides the basis for real accountability of the academic system within the national quality framework



we urge higher education institutions to continue their efforts to enhance the quality of their activities through the systematic introduction of internal mechanisms and their direct correlation to external quality assurance.



Since the main responsibility for quality lies with HEIs, they should continue to develop their systems of quality assurance.

London
2007

3 niveaux d'analyse

ò Politique

ò Économique

ò «Pédagogique»

Economique

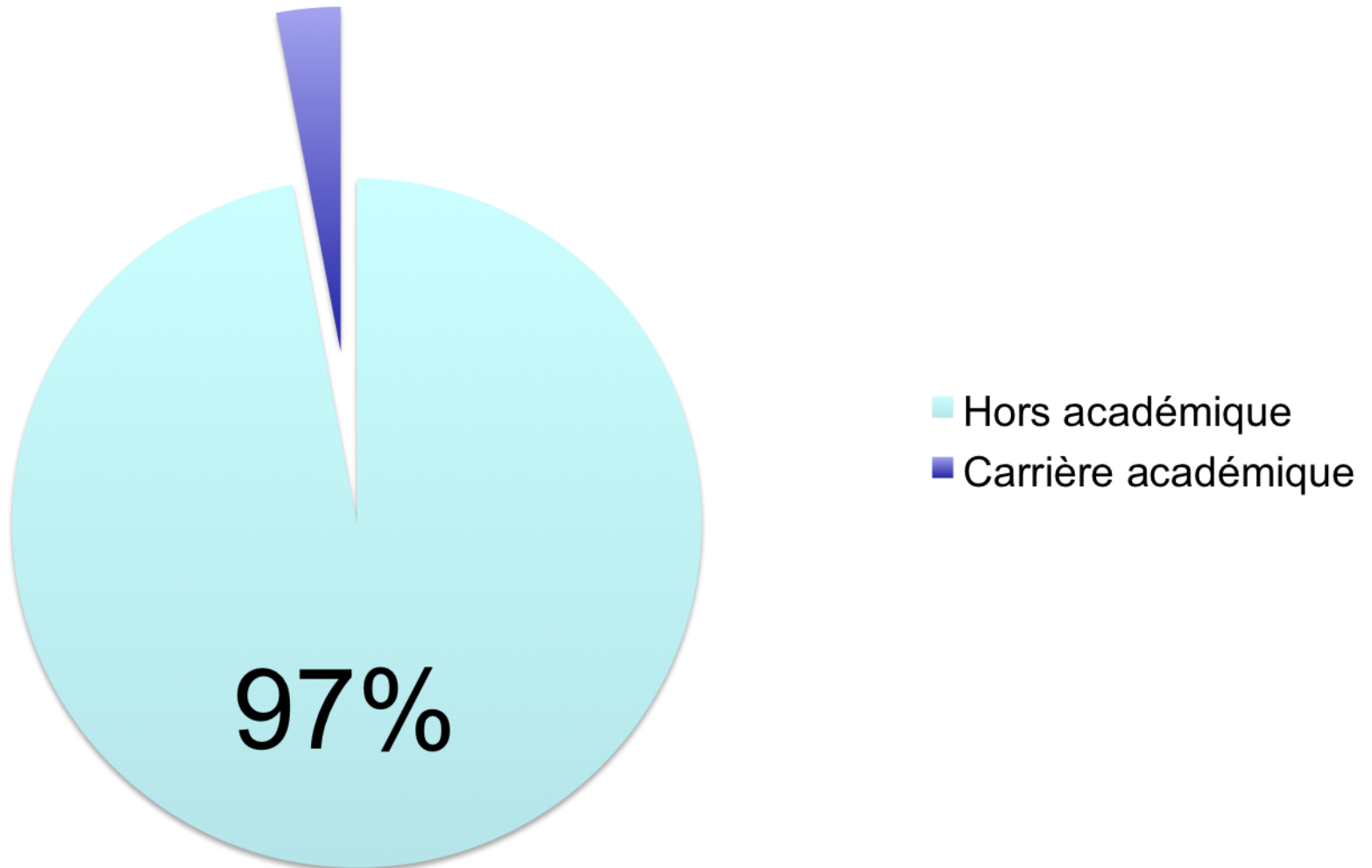
→ Réduction finances

→ « Employabilité »

→ Compétition

< 3 % des étudiants feront une carrière académique

Répartition



Economique

→ Réduction finances

→ « Employabilité »

→ Compétition

Le palmarès des universités...

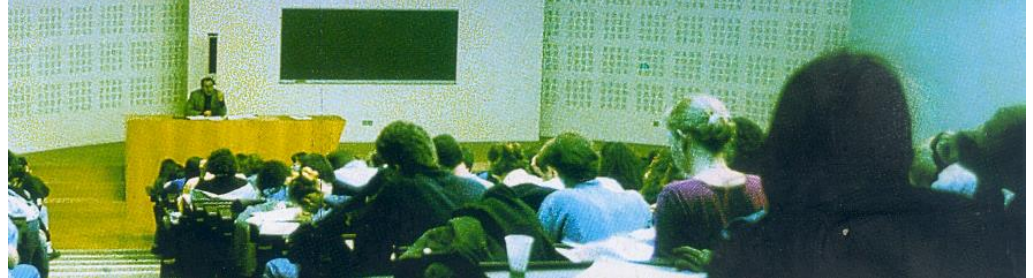


le nouvel
Observa

Le palmarès des universités

Taux de réussite,
qualité de l'enseignement,
ouverture internationale,
vie étudiante...

88 établissements au banc d'essai



Que dit l'économie cette semaine ?

Challenge^s

www.challenges.fr

« Nos diplômés
font jeu égal avec ceux
des meilleures écoles »

LAURENT BATSCH,
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ
PARIS-DAUPHINE

Universités LES MEILLEURS MASTERS

p. 56

• Droit • Gestion • Sciences • Technologies • RH • Environnement...

Comment bien s'orienter

LE MODÈLE DE **MARIO MONTI**

p. 48

M 05726 - 286 - F - 2,50 €



N°286 DU 12 AU 18 AVRIL 2012 BELGIQUE 3,65 € ALLEMAGNE 3 € CANADA 4,95 \$ JAPON 30 000 ¥ ANTILES RÉUNION 3,25 € ZONE CFA 2020 CFA TOUT 1550 CFP

Que dit l'économie cette semaine ?

Challenge^s

www.challenges.fr

« Les universités
sont engagées
dans une vraie
révolution »

LIONEL COLLET
PRÉSIDENT DE LYON I
ET DE LA CPU

LES FACs D'EXCELLENCE

Les atouts des 20 meilleures :

• Scolarité • Autonomie • Accompagnement • Insertion p.48

PEUGEOT CITROËN : QUI EST PHILIPPE VARIN p.94

TINTIN : UN BUSINESS DE 80 ANS p.16

M 05726 - 171 - F : 2,00 €



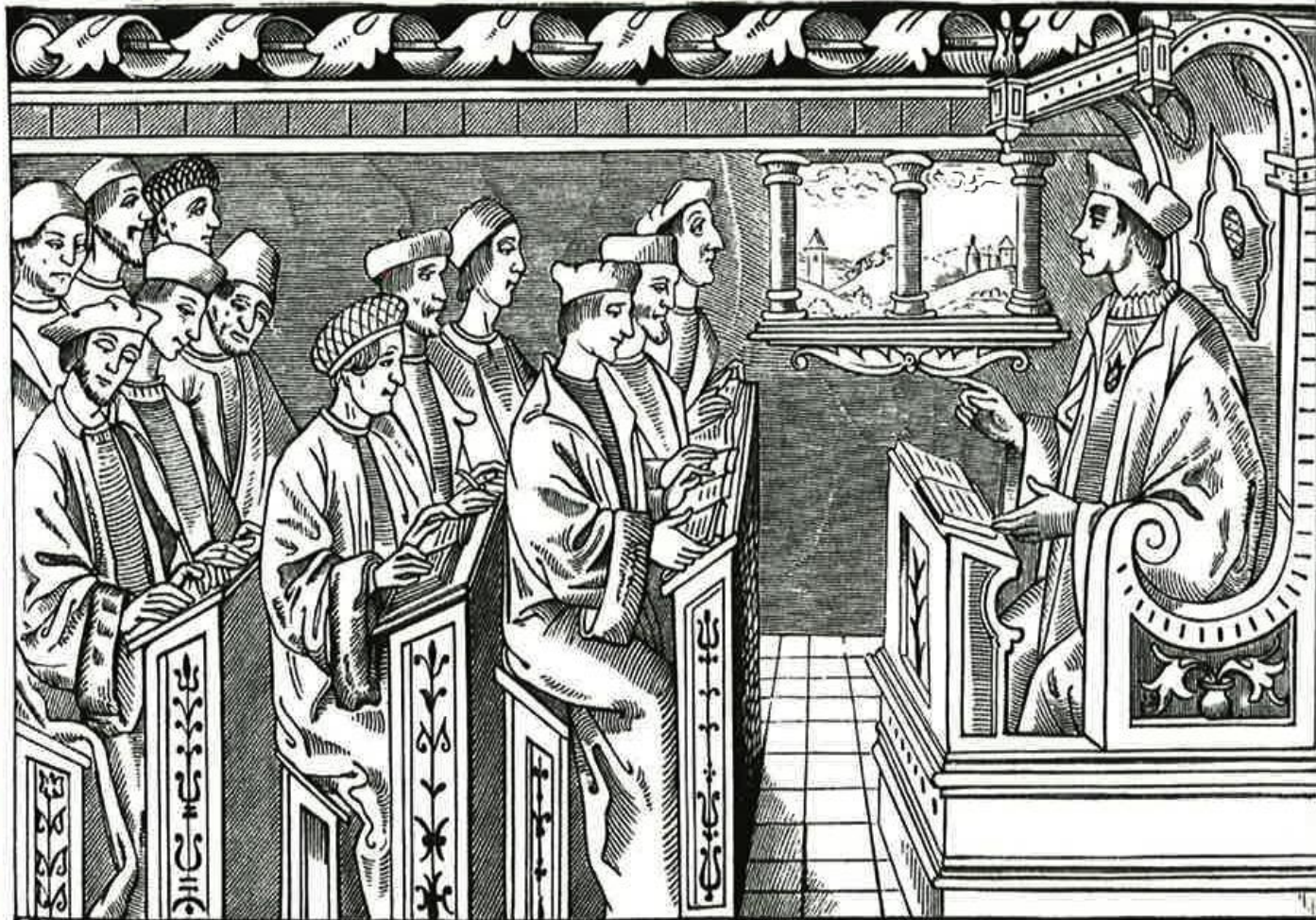
N°171 DU 4 AU 10 JUIN 2008 BECQUE P. 16 ALLEVAGE D'OVES CAMPEN P. 46 STIMULANT D'ÉTAT ANTI-ÉCONOMIE P. 100 CARTON P. 155 P. 159

3 niveaux d'analyse

ò Politique

ò Économique

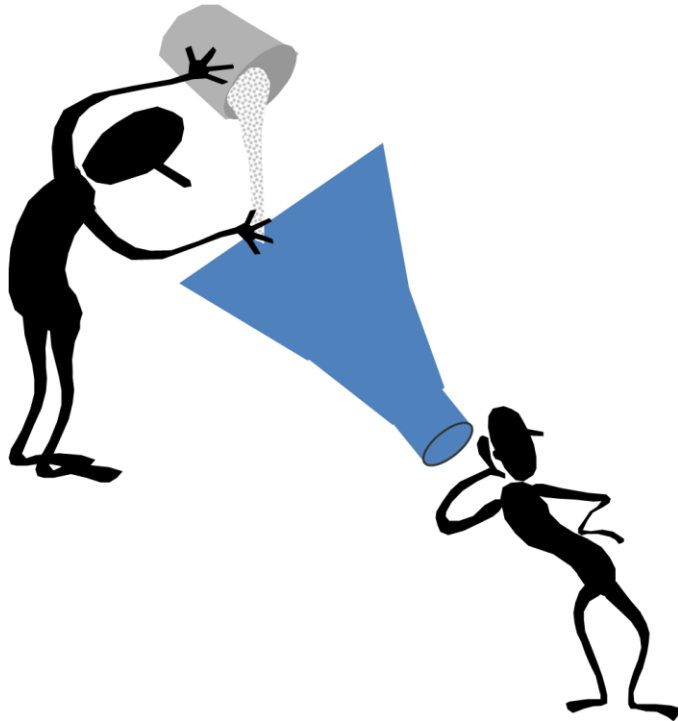
ò «Pédagogique»





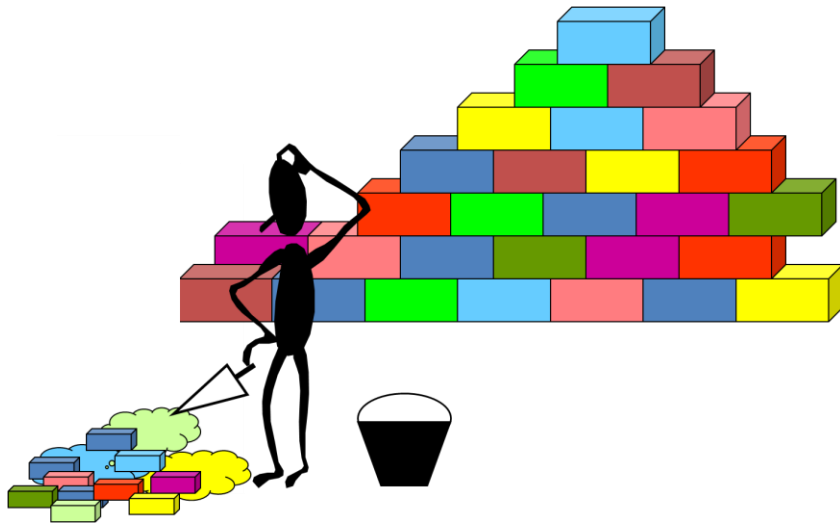
Université d'Evora,
Passé & présent....

De la transmission...



- Apprenant-e récepteur-trice de l'information
- Accumulation de connaissances

... à la construction



- Apprenant-e constructeur-trice de ses savoirs (sujet actif)
- Responsabilisation et autonomisation de l'apprenant-e



Un changement radical

Centré professeurs → Centré étudiants

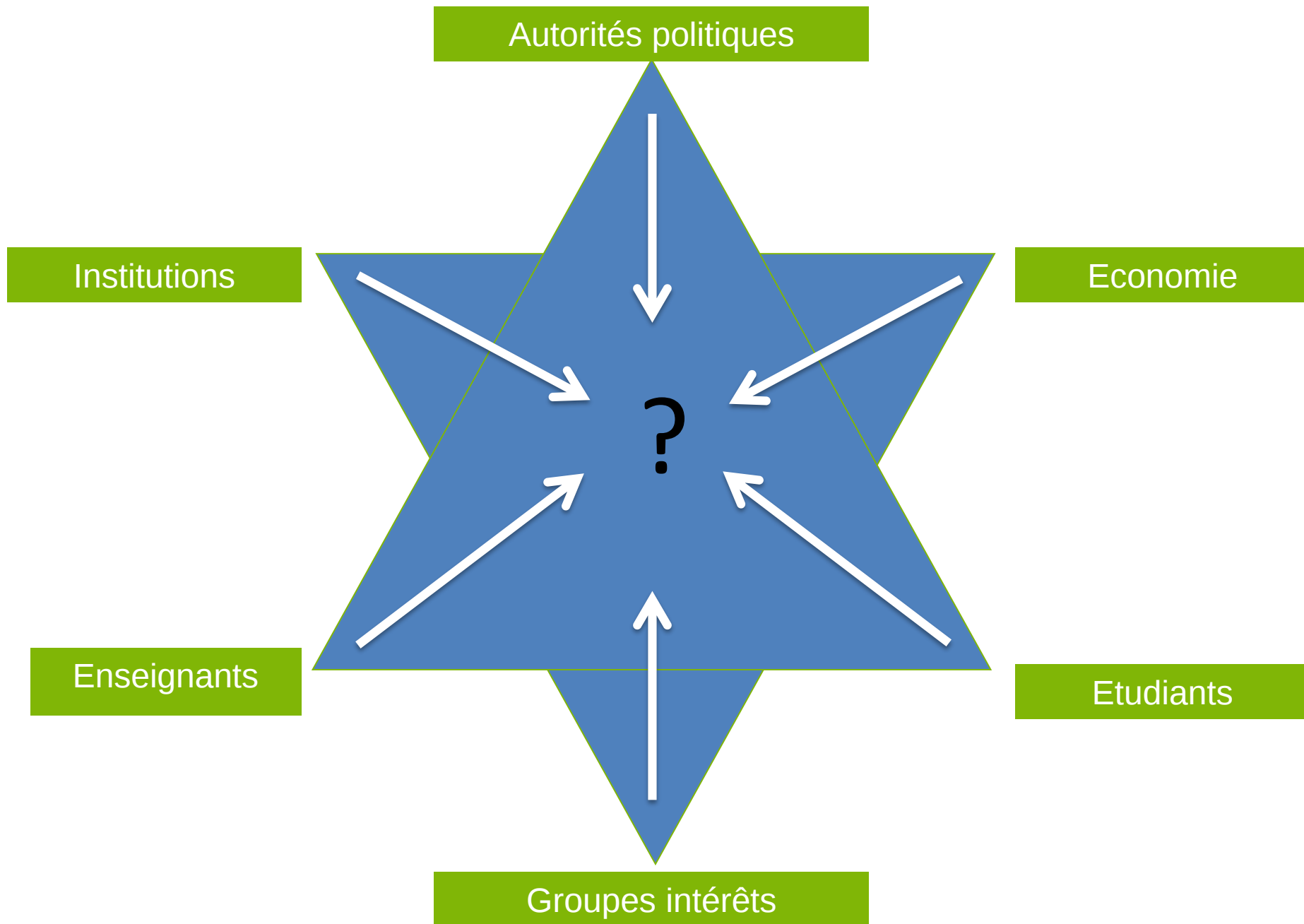
basé contenus → “Learning outcome”

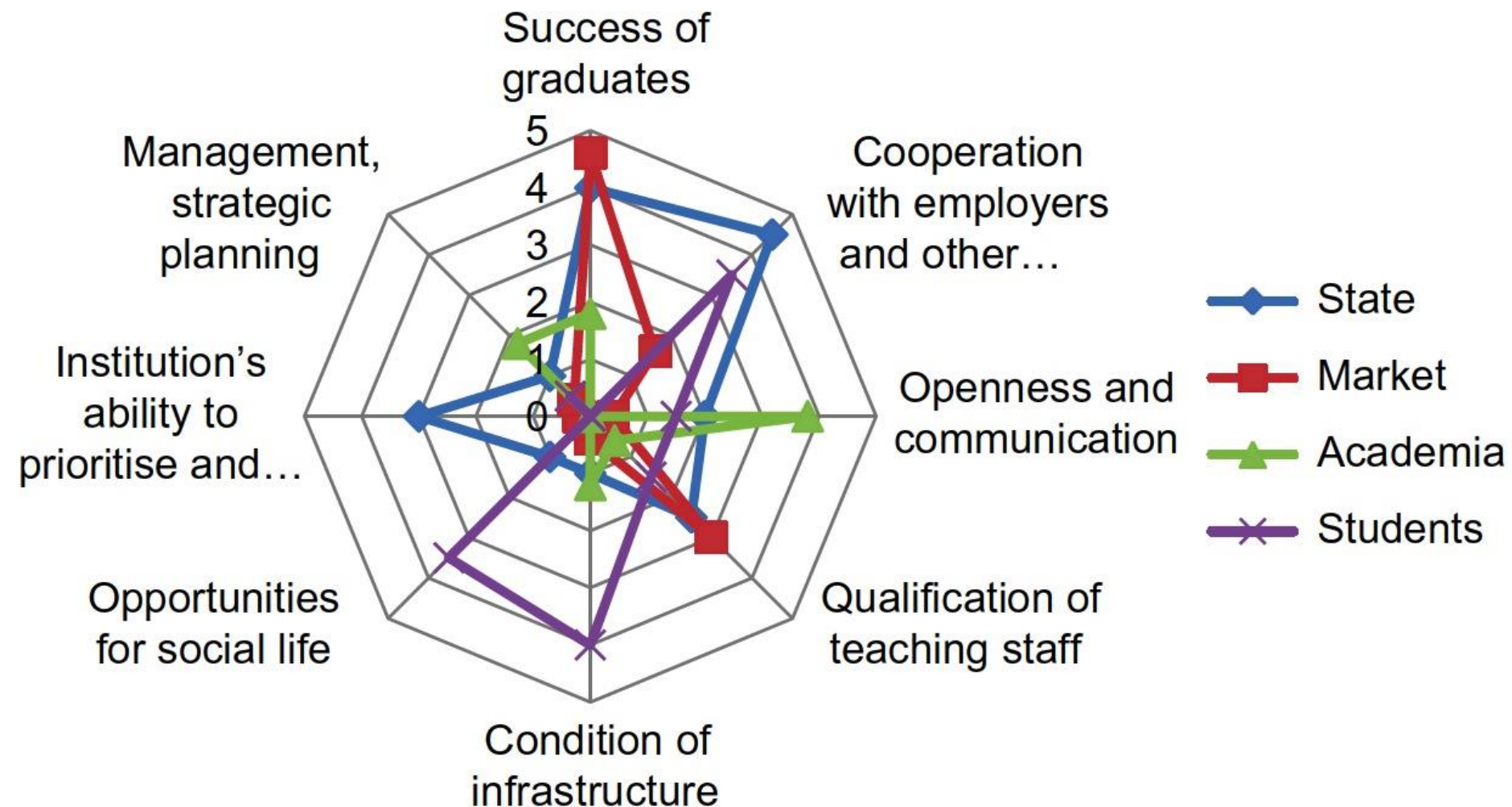
Implications de « Bologne » au plan Qualité

- Exigences quant à qualité de l'enseignement
- Exigences quant à la « visibilité »
- Renouvelle définition de la qualité de l'enseignement

Un défi

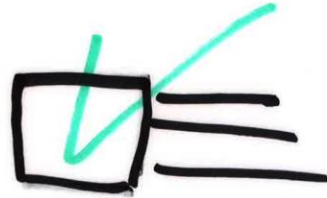
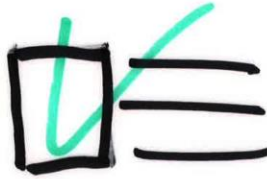
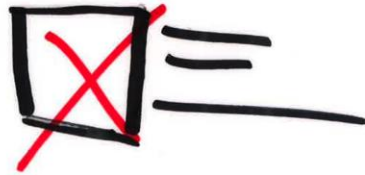
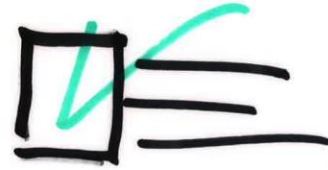
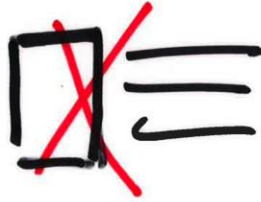
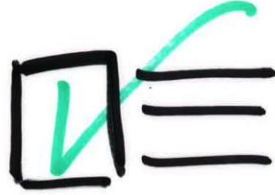
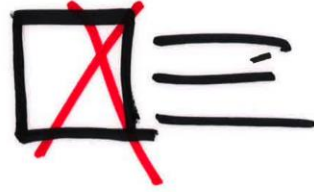
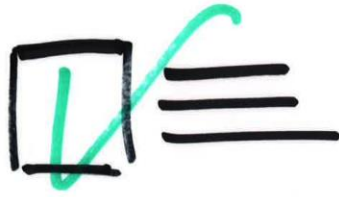
Répondre aux attentes différentes
créées par ces différents facteurs
et points de vue

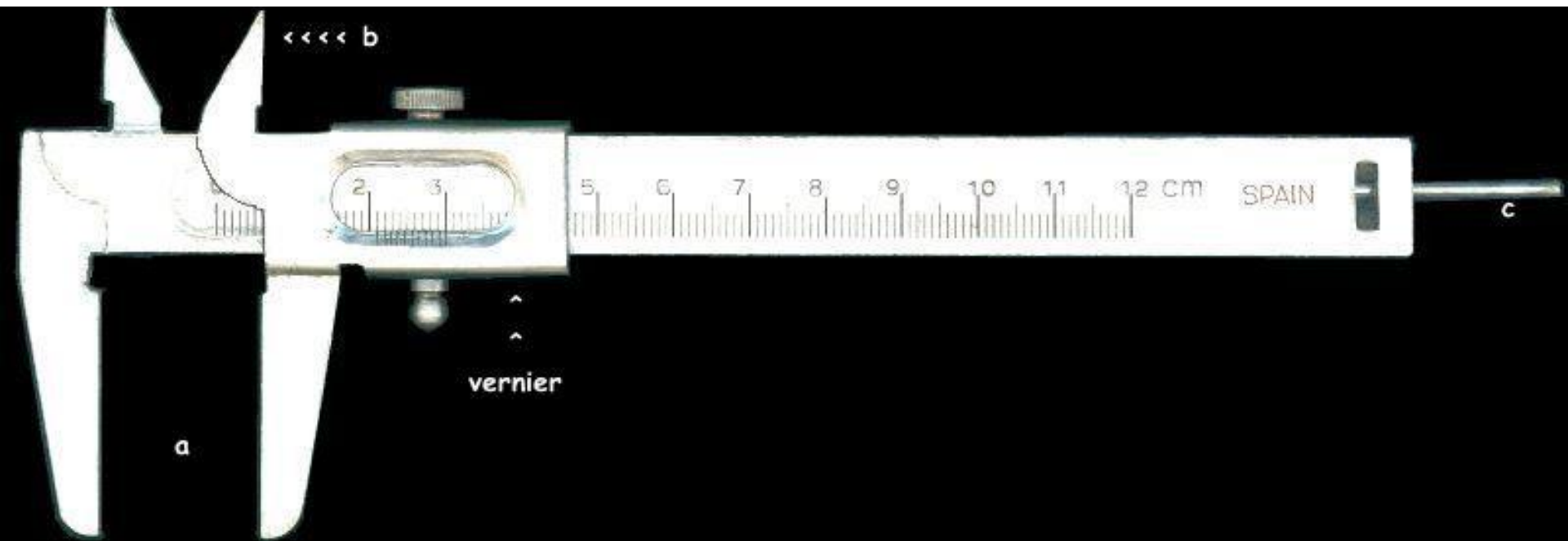




Des visions différentes des démarches qualité

Quelle image associez vous le plus spontanément aux démarches qualités ?























Un exercice
purement
bureaucratique ?



L'occasion d'une
réflexion, d'un
changement ?

Autorités
politiques



?

Enseignants



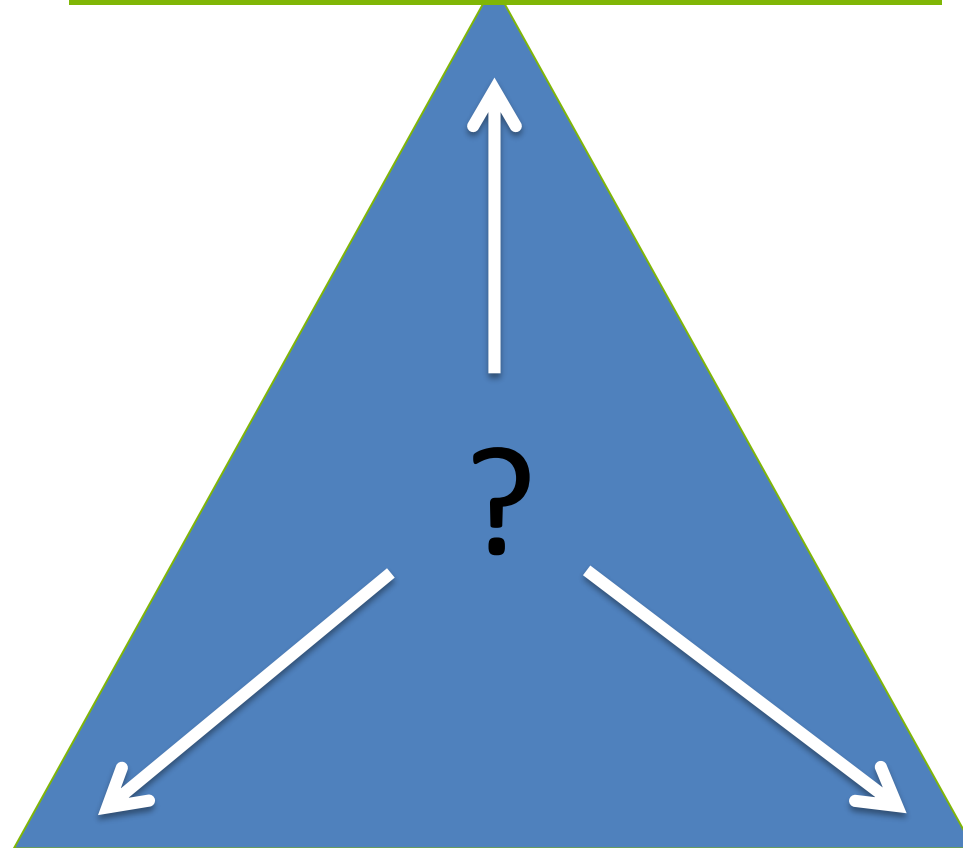
Etudiants



Décision stratégique : choisir une approche de la
qualité et se situer face aux attentes des acteurs

Indicateurs performance

Rankings



Peers

Enquêtes

Décision stratégique : choisir une approche de la qualité et se situer face aux attentes des acteurs

Devenus incontournables dans le paysage

« While rankings have been dismissed by many people because of methodological flaws, they cannot be ignored and have become a driver of policy and institutional strategy. »

E, Hazelkorn 2008

Indicateurs peu adéquats

« Global university rankings continue to focus principally on the research function of the university and are still not able to do justice to research carried out in the arts humanities and social sciences »

A, Rhauvargers 2013

EVA PUBLICATIONS 2014

**LA PLACE DES CLASSEMENTS
DANS LES
STRATÉGIES ET PROCESSUS
INSTITUTIONNELS:
IMPACT OU ILLUSION ?**

PAR ELLEN HAZELKORN, TIA LOUKKOLA ET THÉRÈSE ZHANG

Figure 17 – Les classements jouent-ils un rôle dans votre stratégie institutionnelle ?

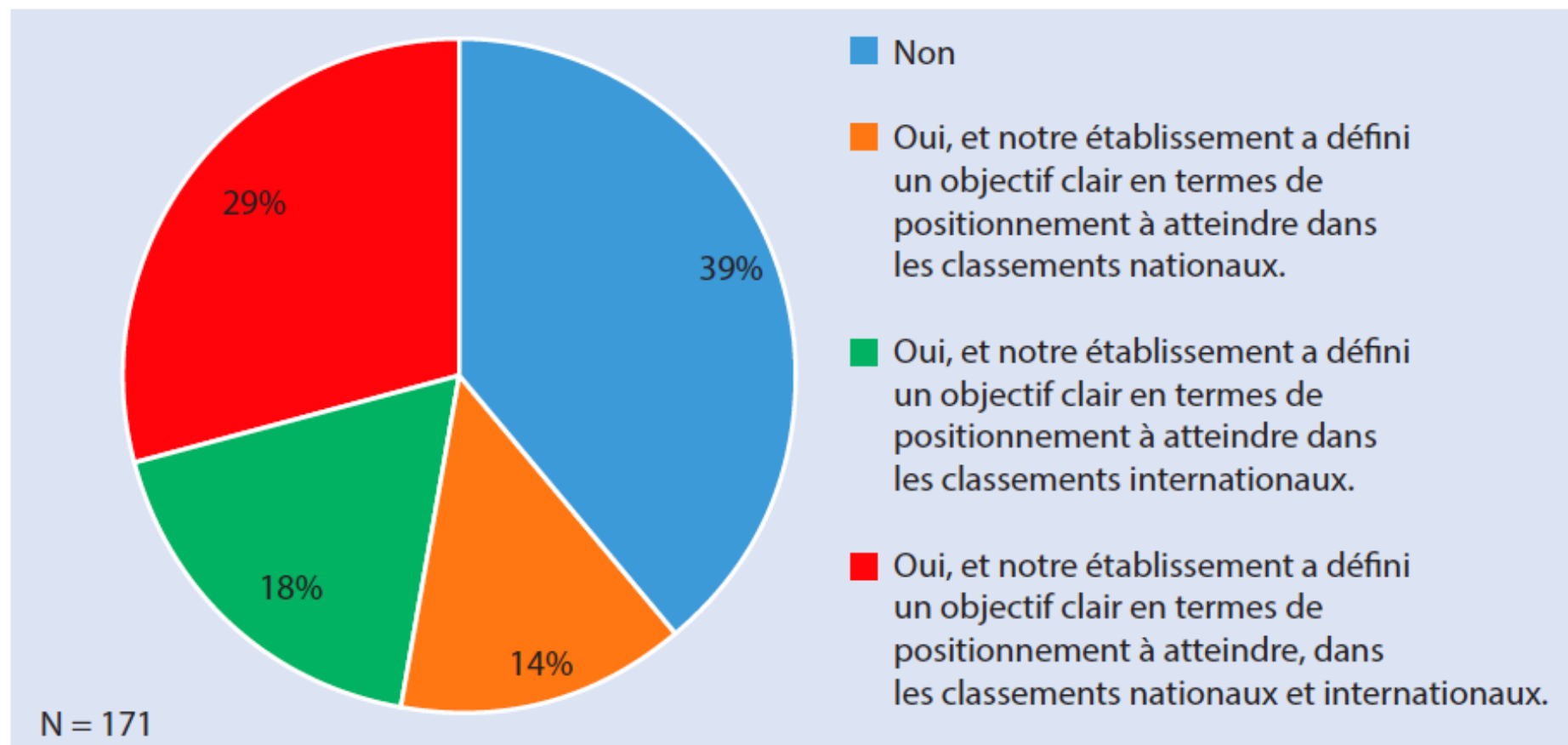
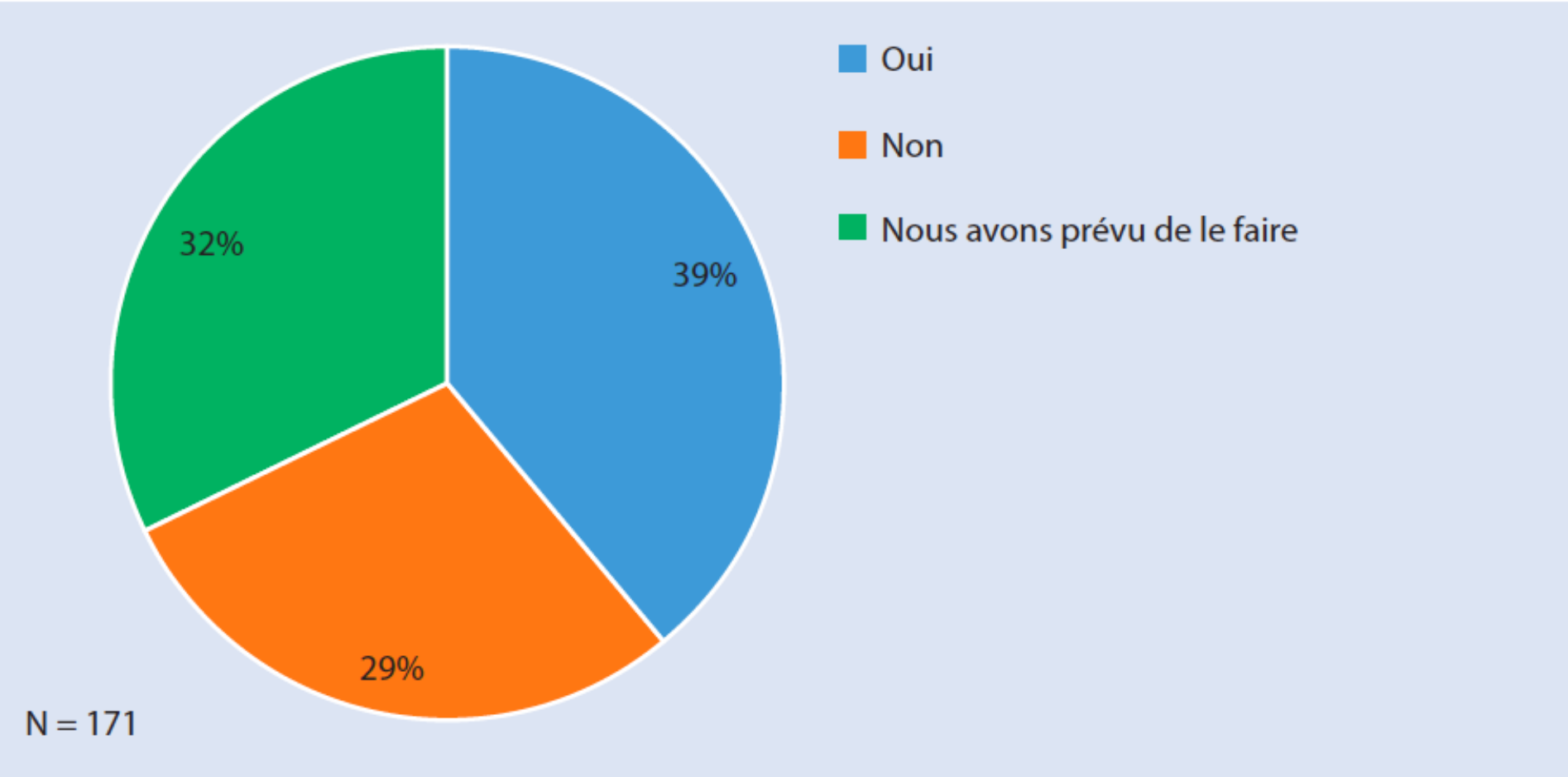
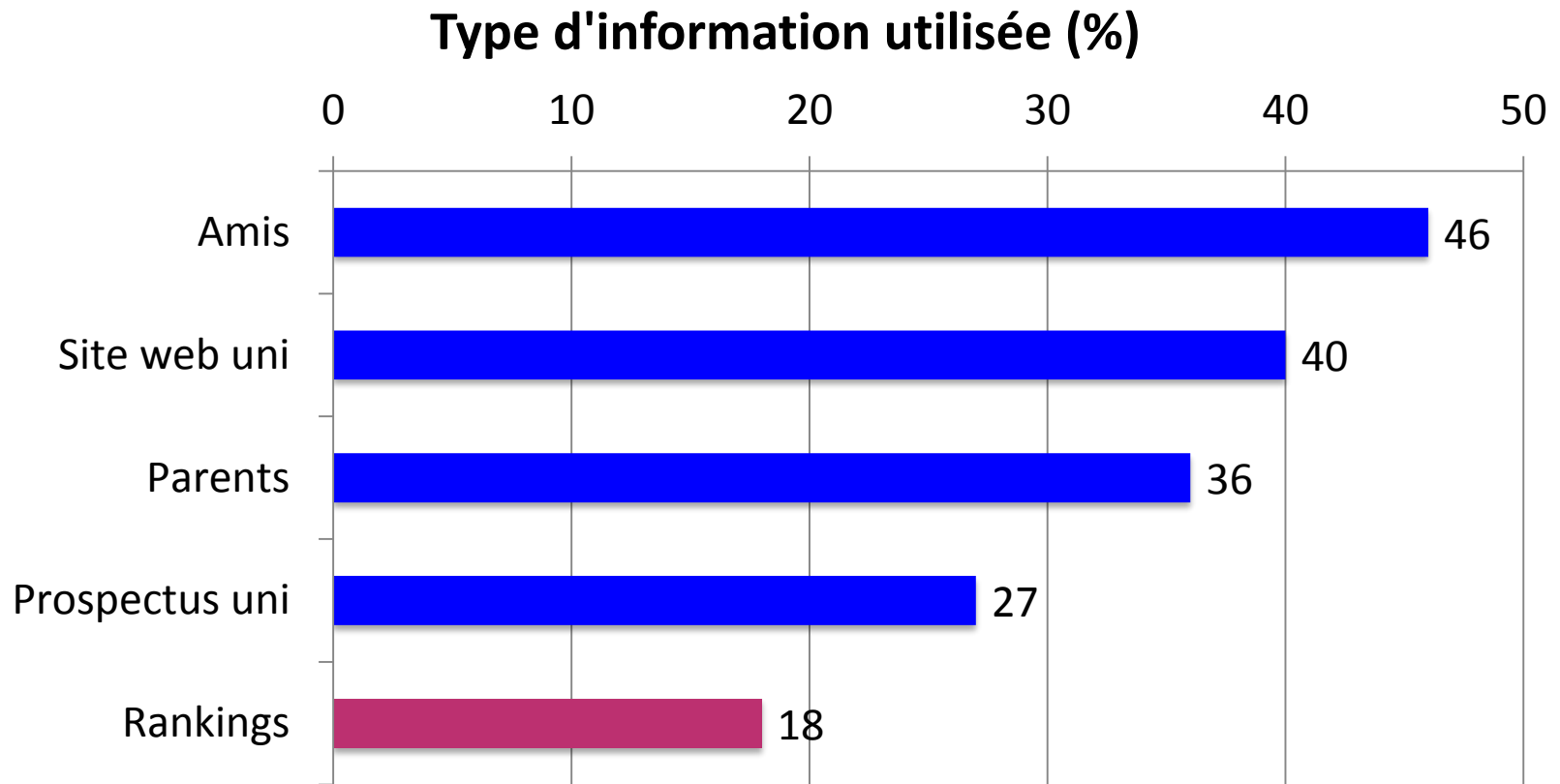


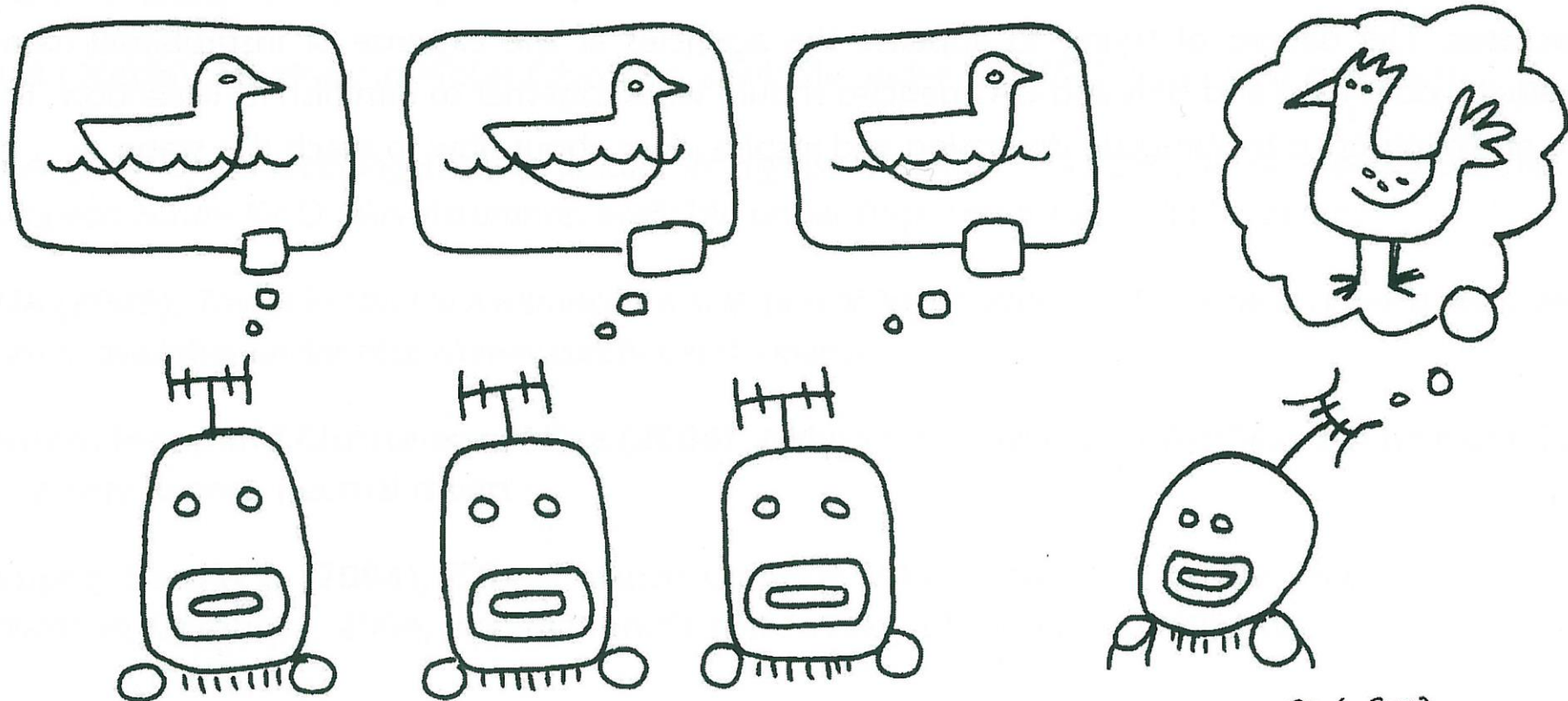
Figure 18 – Votre établissement a-t-il utilisé les résultats des classements ou d'autres outils de transparence pour mener des actions de type stratégique, organisationnel, managérial ou académique ?



Qu'est ce qui influence les étudiants ?



- ❑ Rankings mesure très partielle de la qualité et obstacle à diversité.
- ❑ Indicateurs n'ont pas de valeur absolue
- ❑ Indicateurs doivent être liés aux objectifs

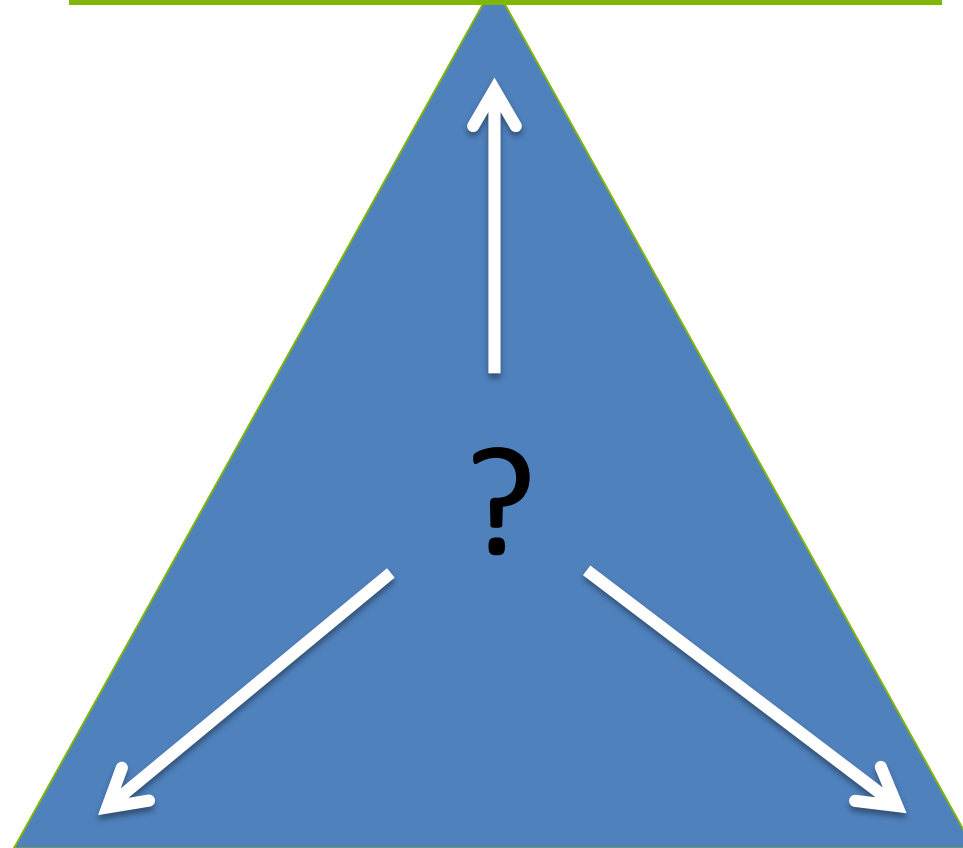


" IF WE ARE ALL THINKING THE
SAME THING, WE'RE
PROBABLY NOT
THINKING. "

PSA 2002

Indicateurs performance

Rankings



Peers

Enquêtes

Répondre aux différentes attentes

Galilée soumis à une peer review...





European
Research
Council

Bringing Great Ideas to Life

[FAQ](#) • [Help](#) • [Glossary](#) • [What's New](#) • [Recruitment](#) • [Contact](#) • [Search](#)

[Home](#)

[About](#)

[Grants](#)

[Library](#)

[Press & Public](#)

[Events](#)

Scientific excellence is the sole selection criterion

30%

Solution à un problème

Familiarité bibliométrie +

Familiarité Evaluation -

Familiarité Evaluation +

Familiarité bibliométrie -

limites

compter*

peu

définir*

partager*

pouvoir_v*

étudier*

écrire*

sujet*

colloques

tenir

différent*

étudiant*

enseignement

solution*

autonomie*

mettre*

prêt*

argument*

fois

même

social*

éviter*

sachantie

preuve*

précis*

questionne

public

pour terrain*

synthèse*

inscrire

pensée*

état

rapport

cadre*

source*

exhaustif

irrécolte

innovation*

rigueur*

travailler*

présenter*

évoluer*

travail*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

évaluation*

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

plutôt

juridique*

formel

excellent*

potentiel

caractère

développer*

conscience*

reputation*

possibilité*

plutôt

Familiarité bibliométrie +

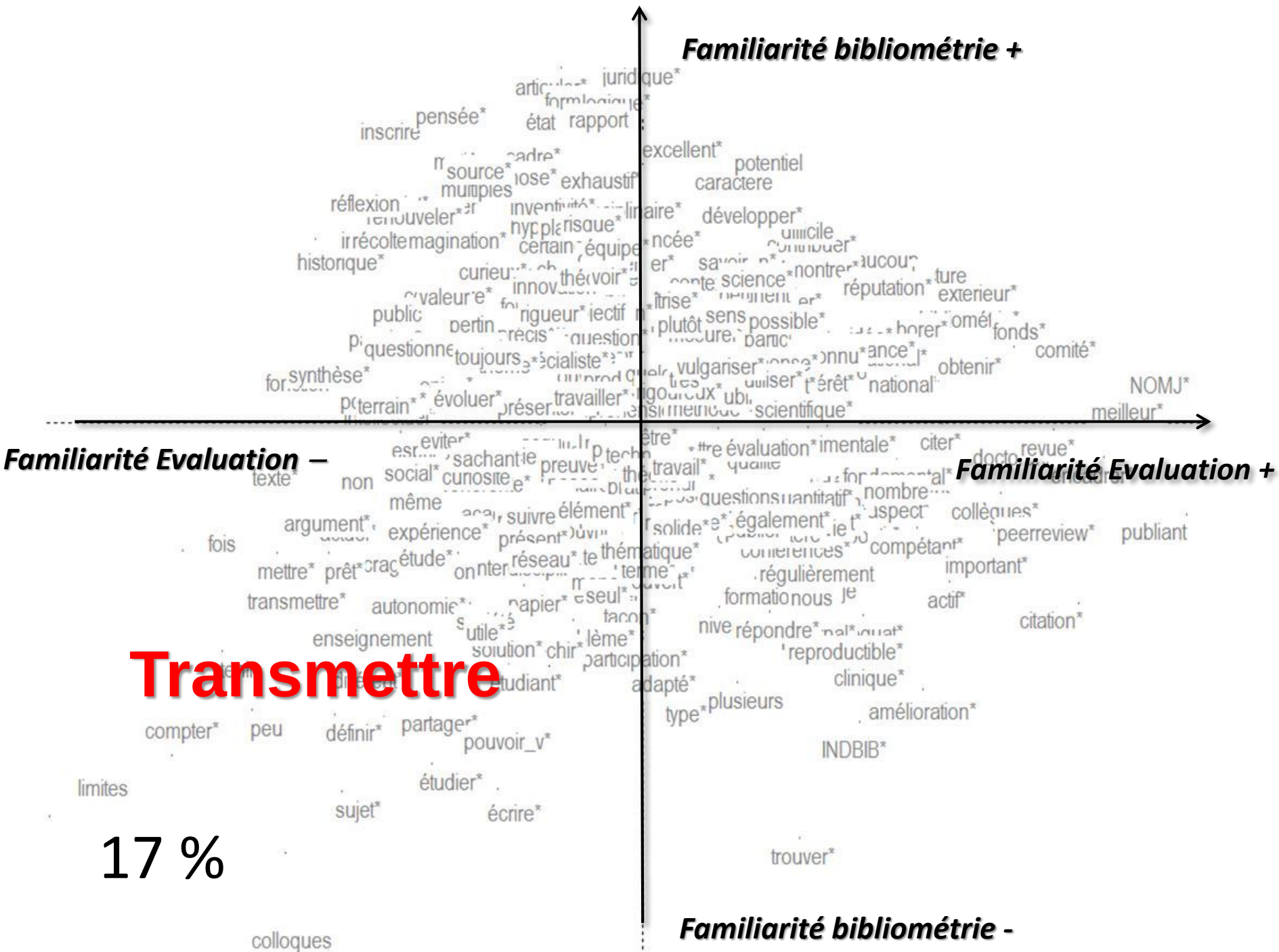
26 %

**Nomb. publications
Fonds obtenus**

Familiarité Evaluation -

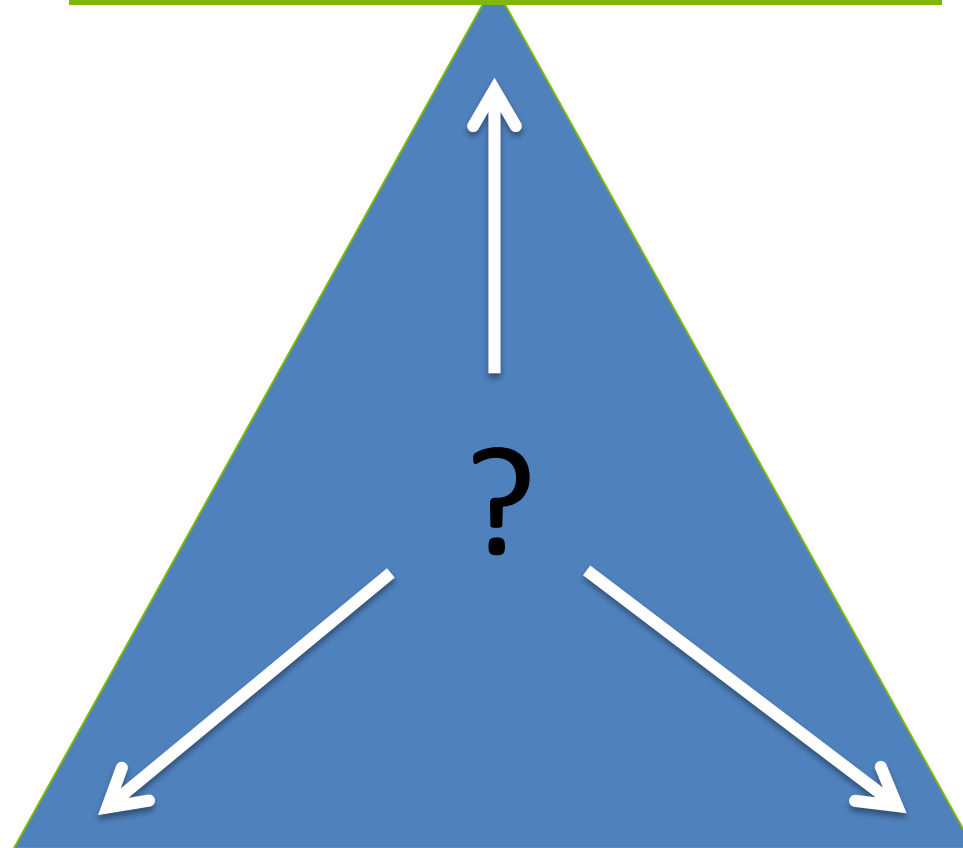
Familiarité Evaluation +

Familiarité bibliométrie -



Indicateurs performance

Rankings

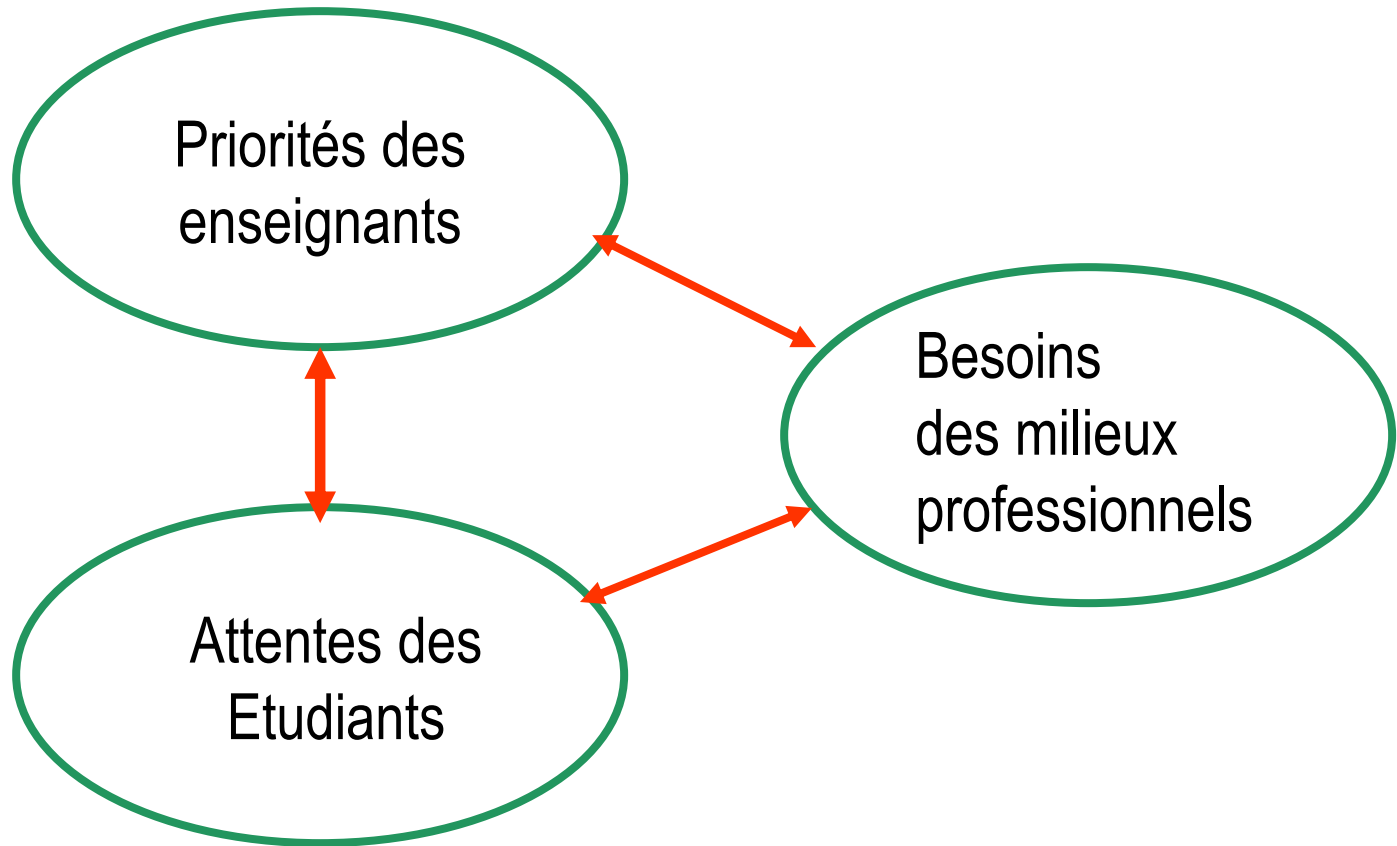


Peers

Enquêtes

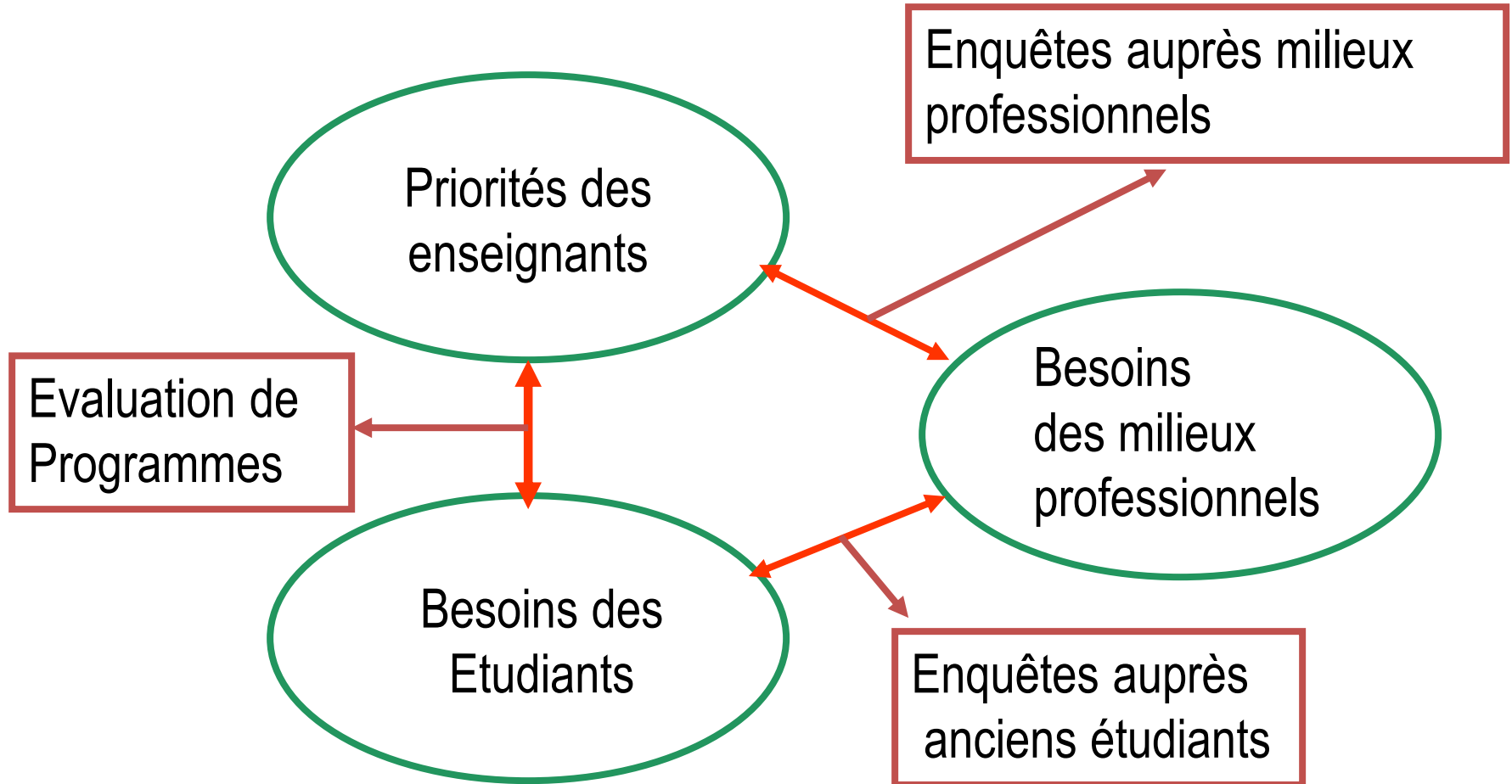
Répondre aux différentes attentes

Des besoins et priorités différentes



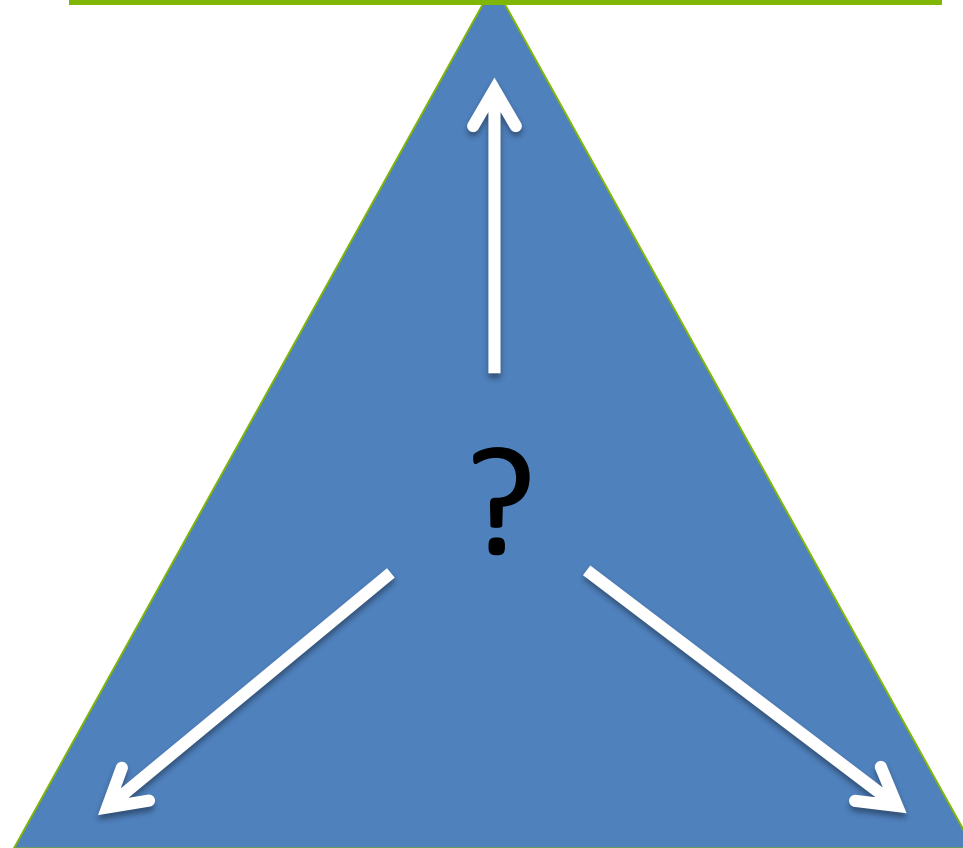
Une approche « dynamique »

La qualité comme processus de régulation de tensions



Indicateurs performance

Rankings



Peers

Enquêtes

Décision stratégique : définir approche qualité

Une forme de définition commune : les ESG

1.1 Policy and processes for quality assurance

ESG 2015

Standard:

Institutions should have a public quality assurance policy that reflects institutional vision and strategy, thus linking it to strategic management of the institution. The policy should be put into practice through the quality assurance processes, managed by appropriate structures. Stakeholders⁶ should be involved in the development and implementation of policy and processes.

1.7 Information management

Standard:

Institutions should ensure that they collect, analyse and use relevant information for the effective management of their programmes and other activities.



Standards accréditation nouvelle loi

Domaine 1. Stratégie d'assurance qualité

- 1.1 La haute école définit sa stratégie en matière d'assurance qualité. Cette stratégie contient les éléments essentiels d'un système d'assurance qualité interne qui vise à assurer la qualité des activités de la haute école et leur développement à long terme ainsi qu'à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.
- 1.2 Le système d'assurance qualité est intégré à la stratégie de la haute école dont il soutient de manière efficace le développement. Il comprend des modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la haute école en tenant compte de son type et de ses caractéristiques spécifiques.

Compréhensions différentes de la Qualité

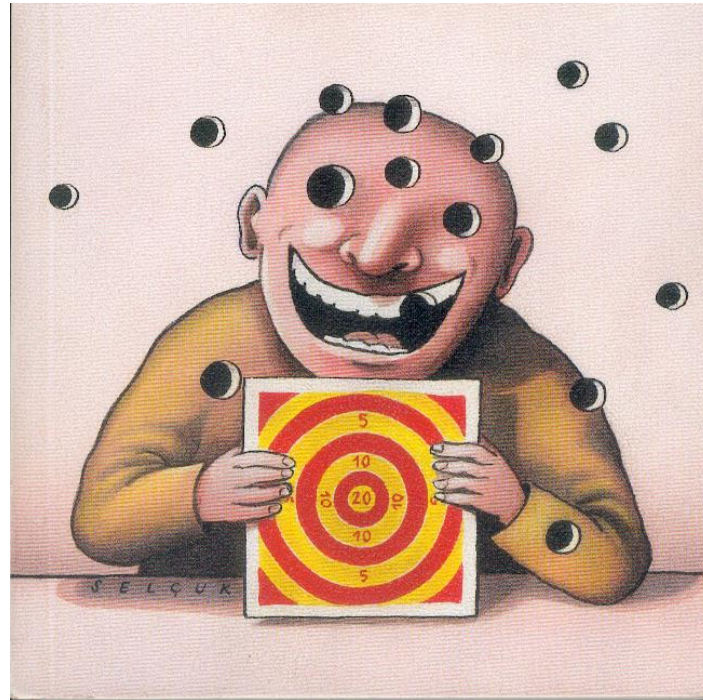
Exceptionnel

Satisfaction du client

Rapport qualité prix

80% **Fitness for purpose**

Qualité « Fitness for purpose »



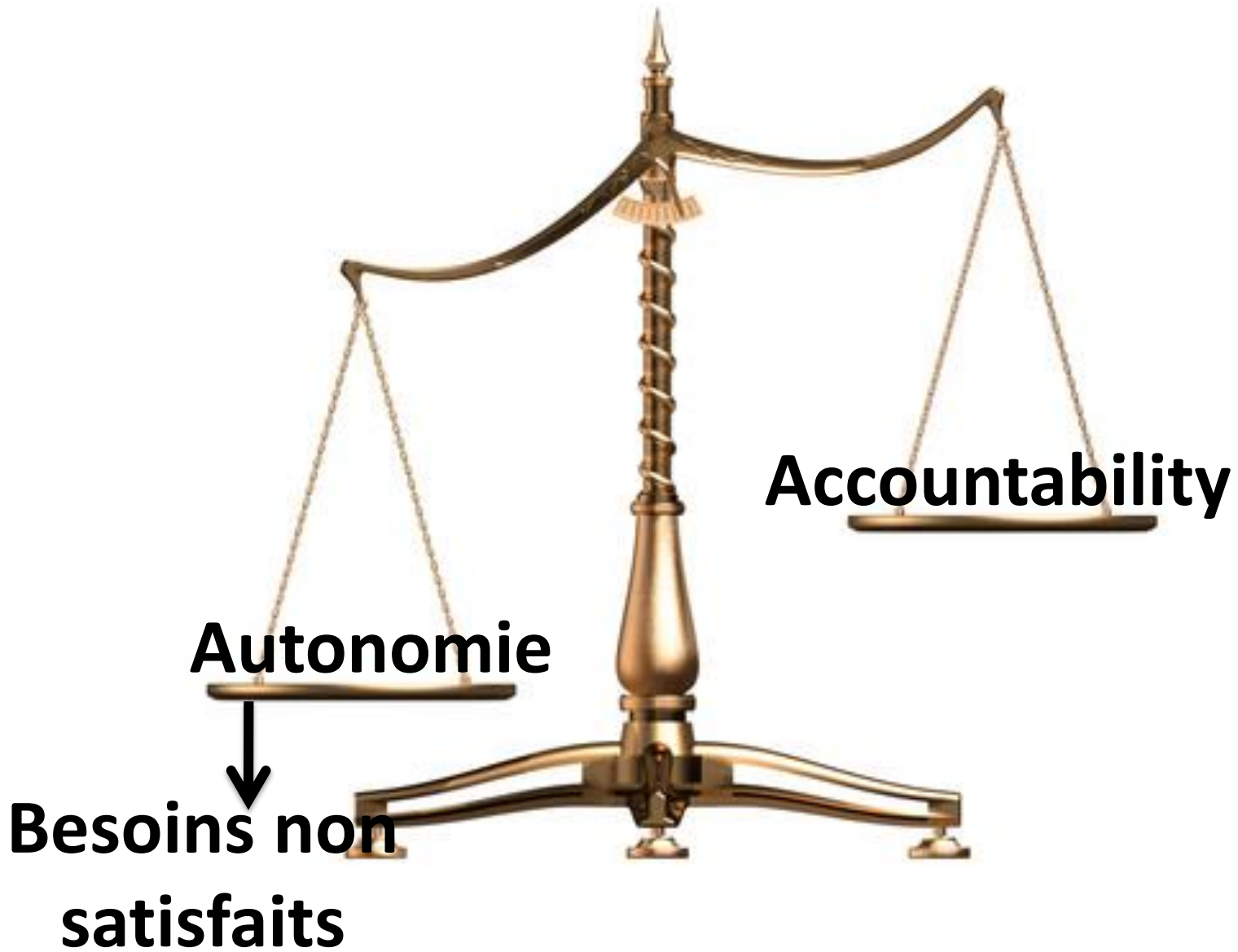
L'évaluation se fait en fonction de la mission propre de l'institution et de ses objectifs et non par rapport à des critères externes

4 Questions clés guident l'évaluation

- Que fait l'institution ? (Mission)
- Comment le fait elle ? (Activities)
- Comment sait elle que ça fonctionne ? (Monitoring Qualité)
- Que fait elle pour changer? (Planning Strategique)

Trouver l'équilibre entre Autonomie & Accountability





Accountability

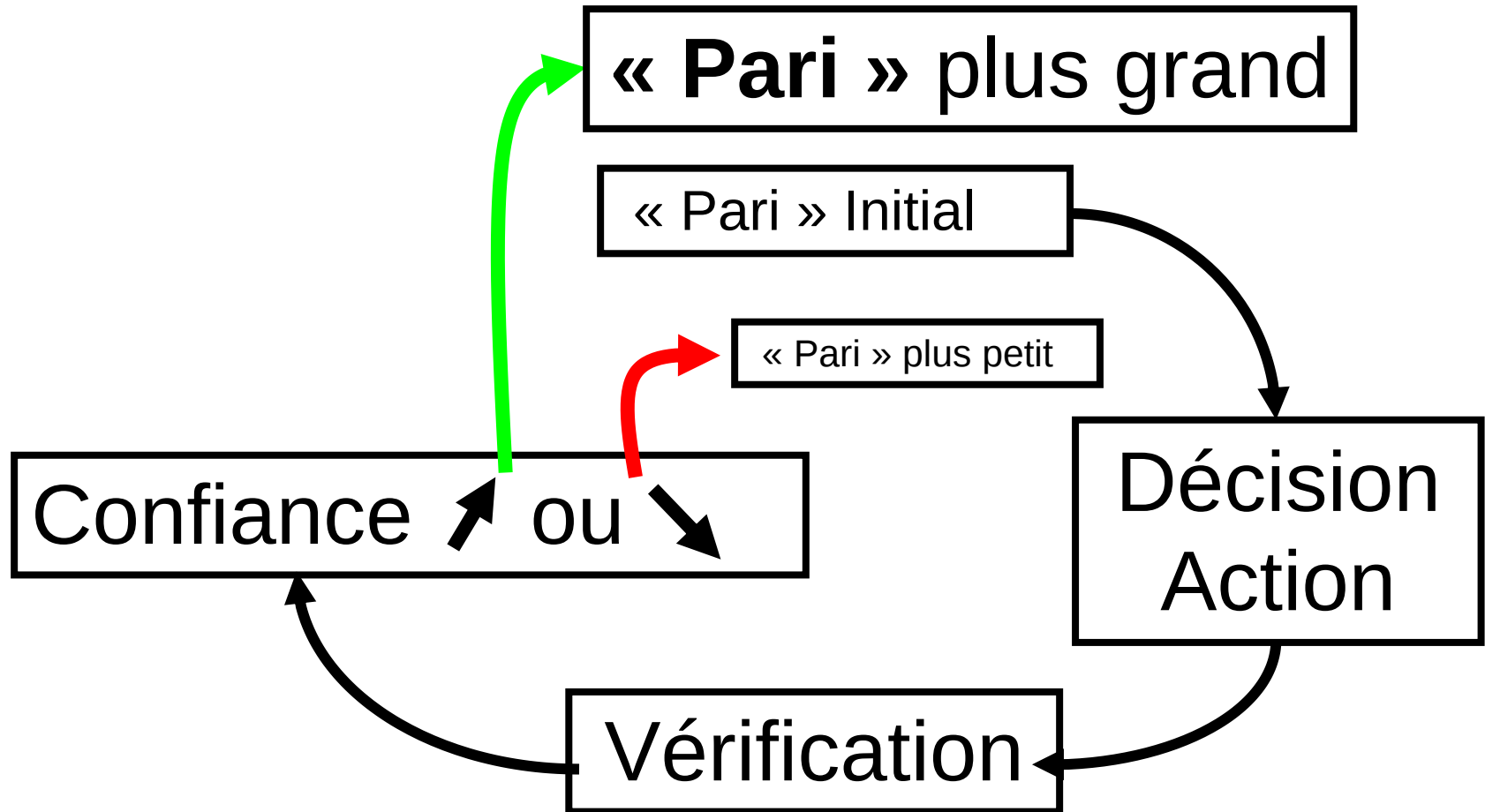
Autonomie



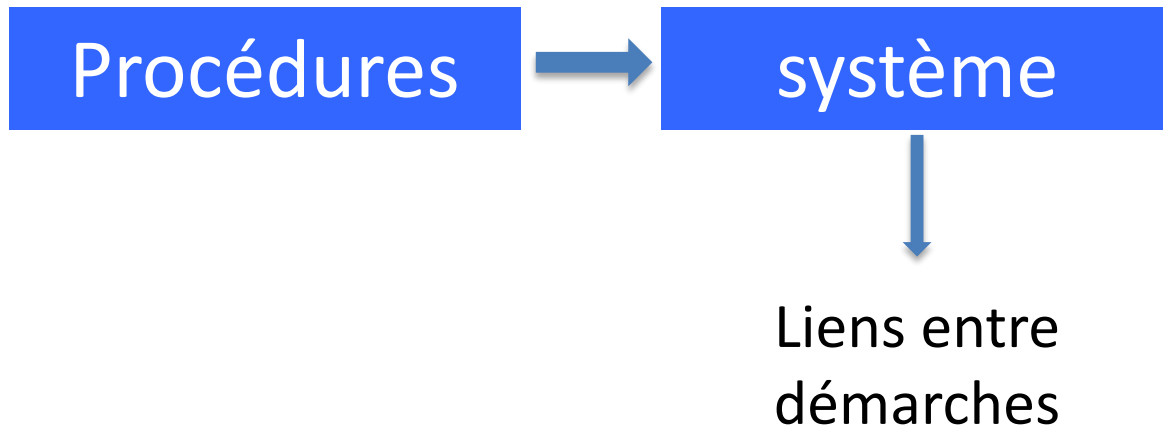
**Besoins non
satisfaits**



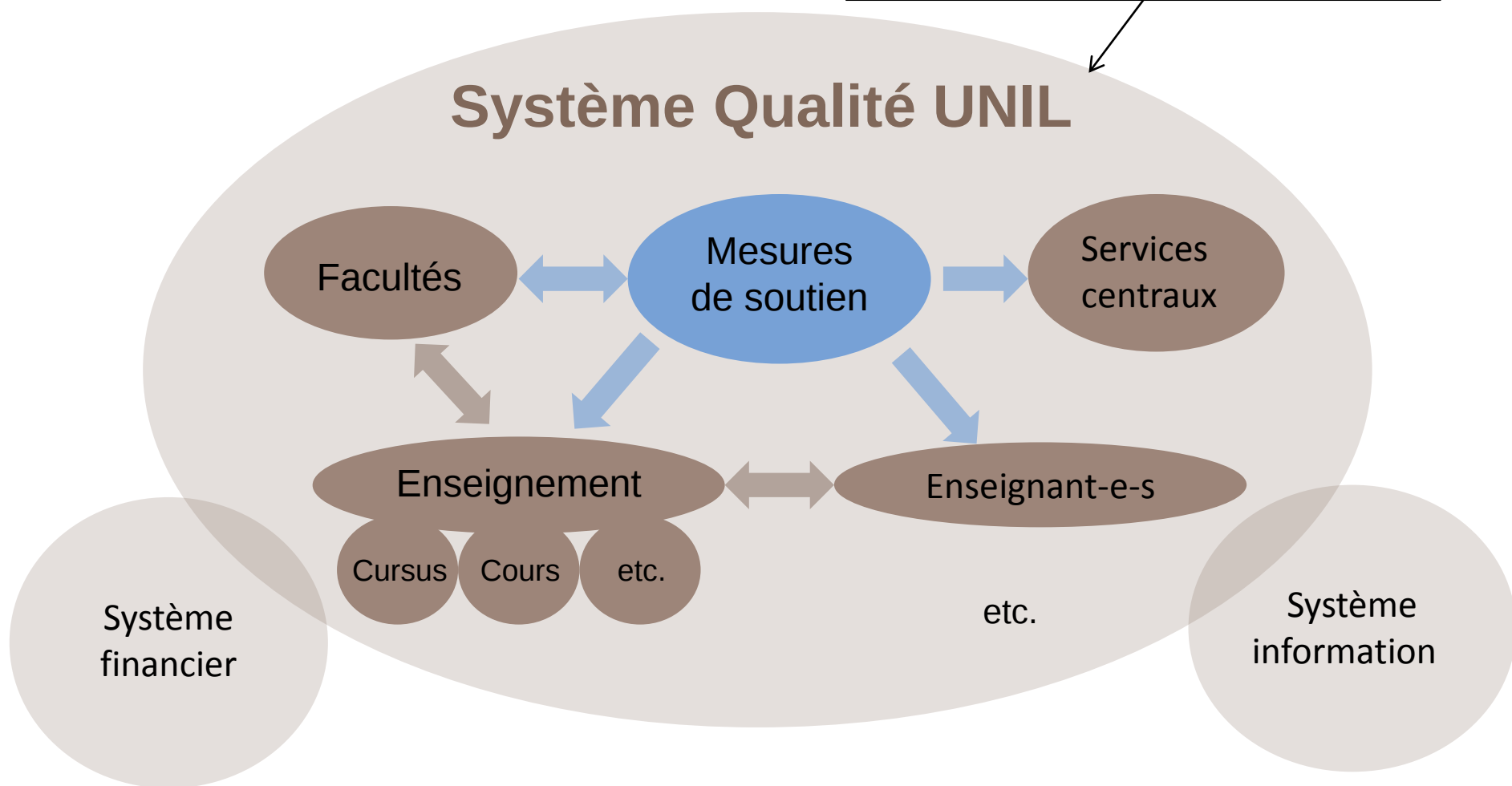
Confiance construite sur verification

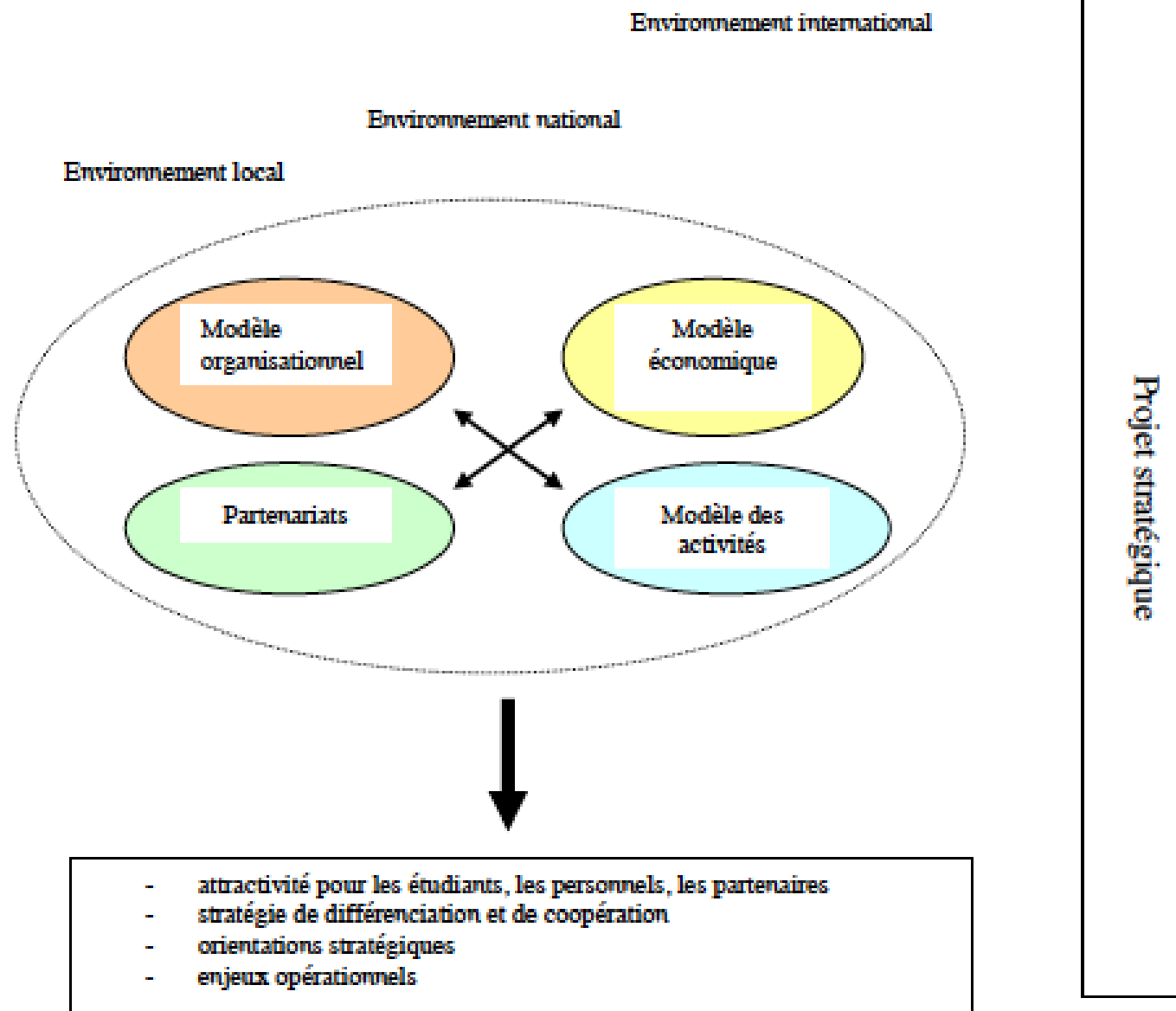


Défi 1: créer un système intégré

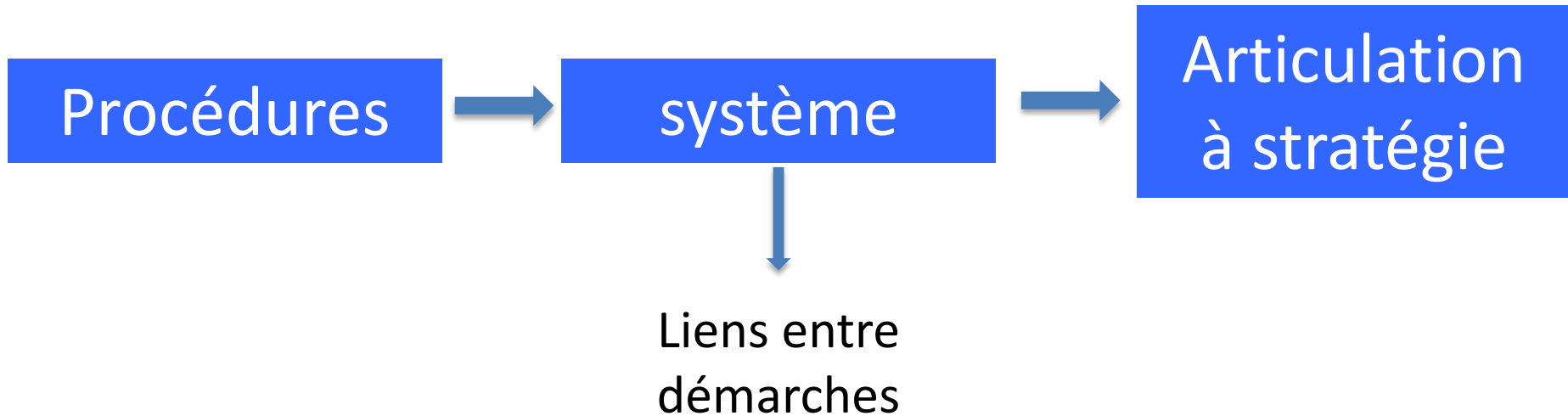


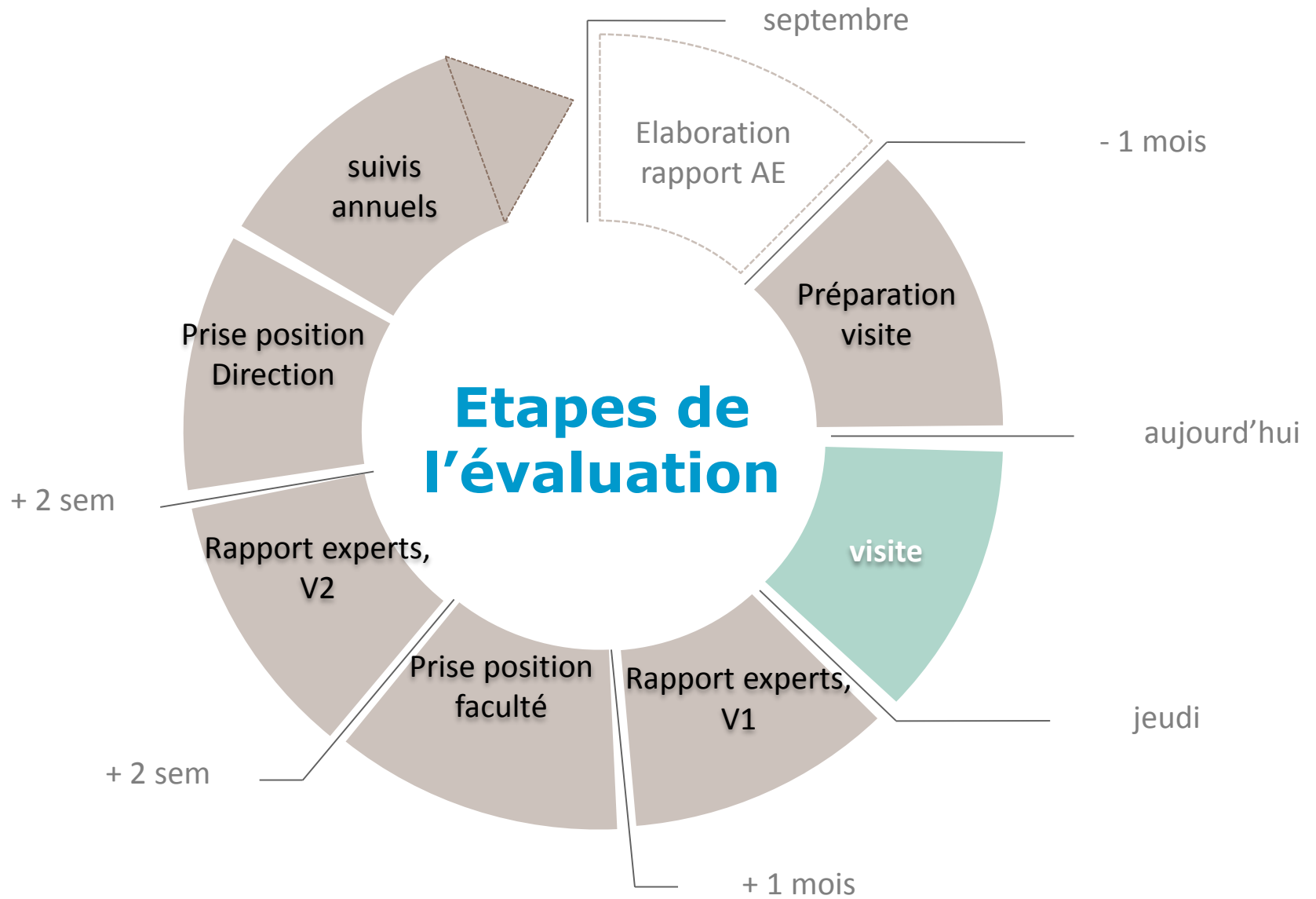
O a Q Audit Qualité

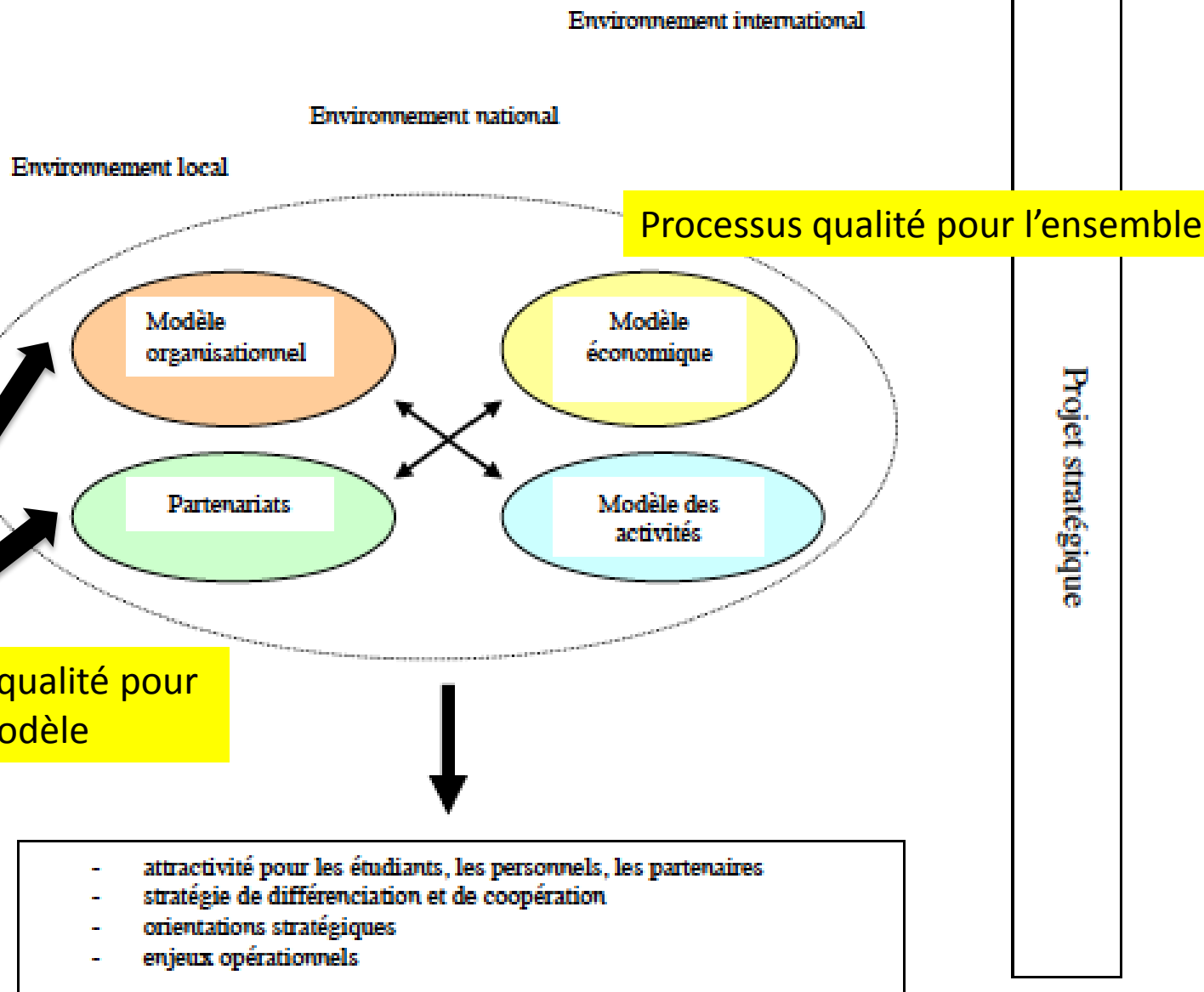




Défi 1: créer un système intégré







Défi 2

Développer une
Culture Qualité

BUT = effet réel sur la qualité pas une bureaucratie



Culture Qualité

« Qualité en tant que **valeur partagée** et **responsabilité collective** de toute la communauté incluant étudiants et personnel administratif. »

EUA 2006

Differents niveaux

- **Valeurs**

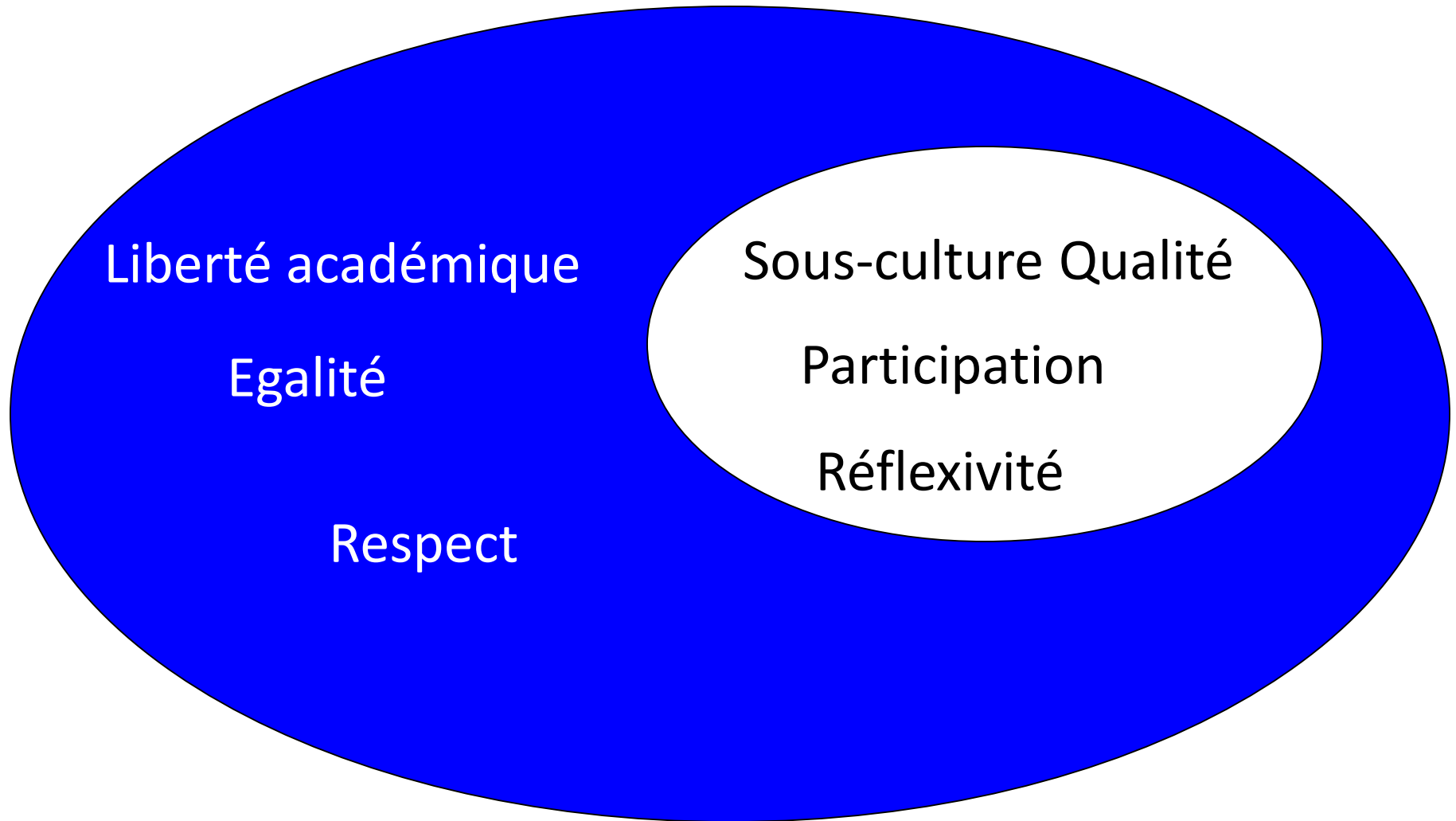
- Recherche collective de l' amélioration

- **Processus**

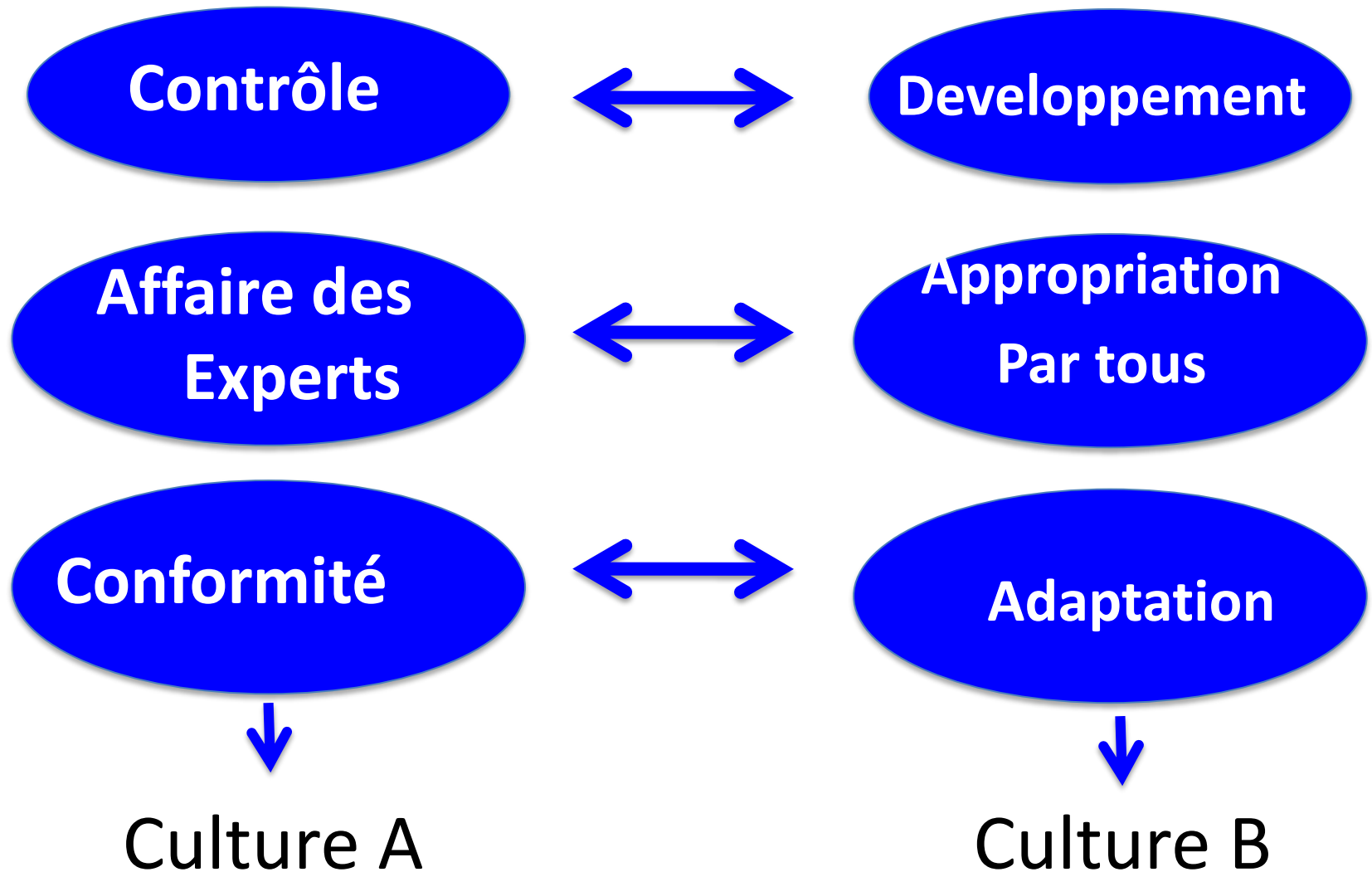
- Valeurs sous-jacentes aux processus

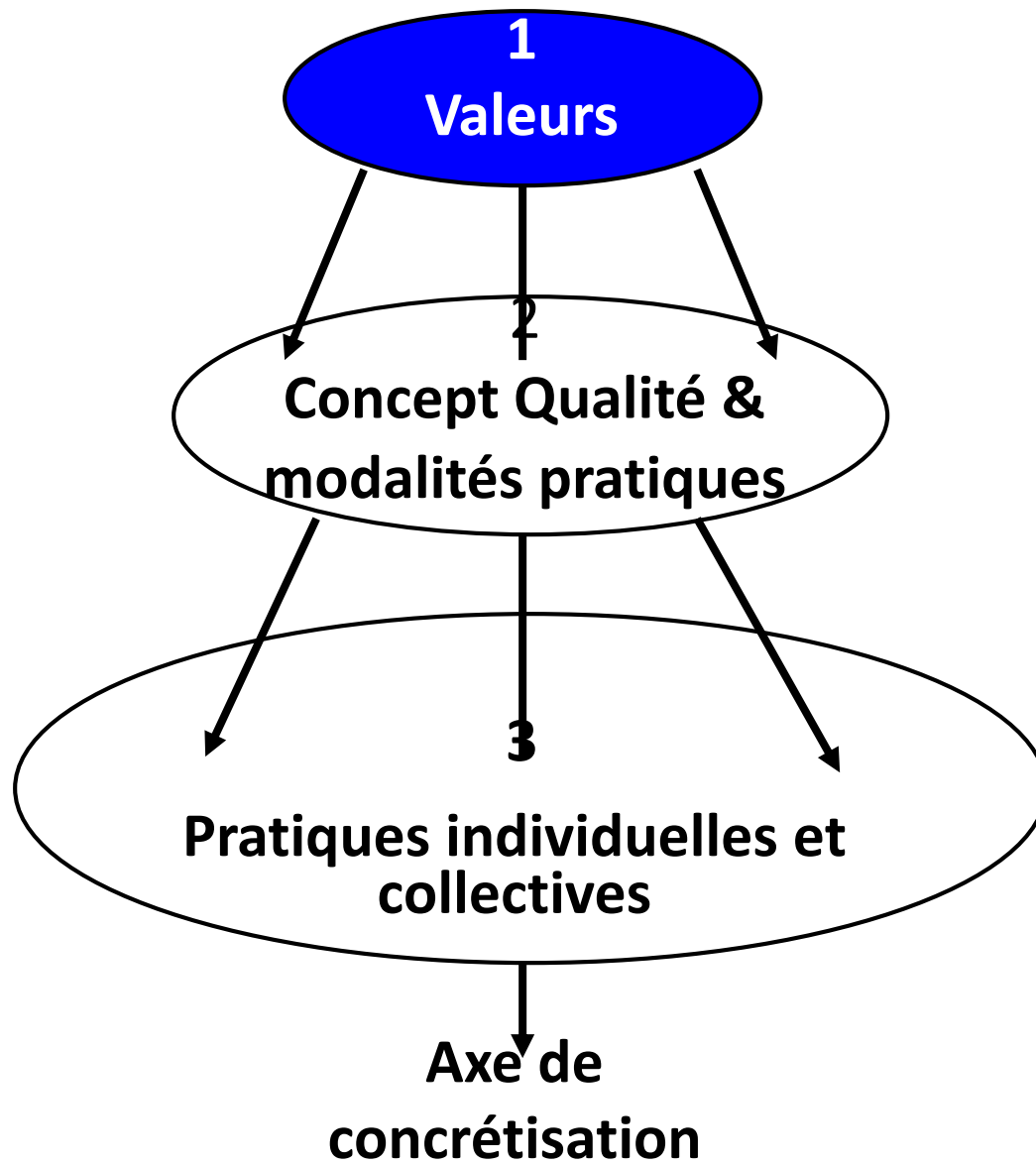
Au cœur de la culture
organisationnelle : les valeurs

Culture organisationnelle



Differents “jeux” de valeurs créent différentes Cultures Qualité







EUA

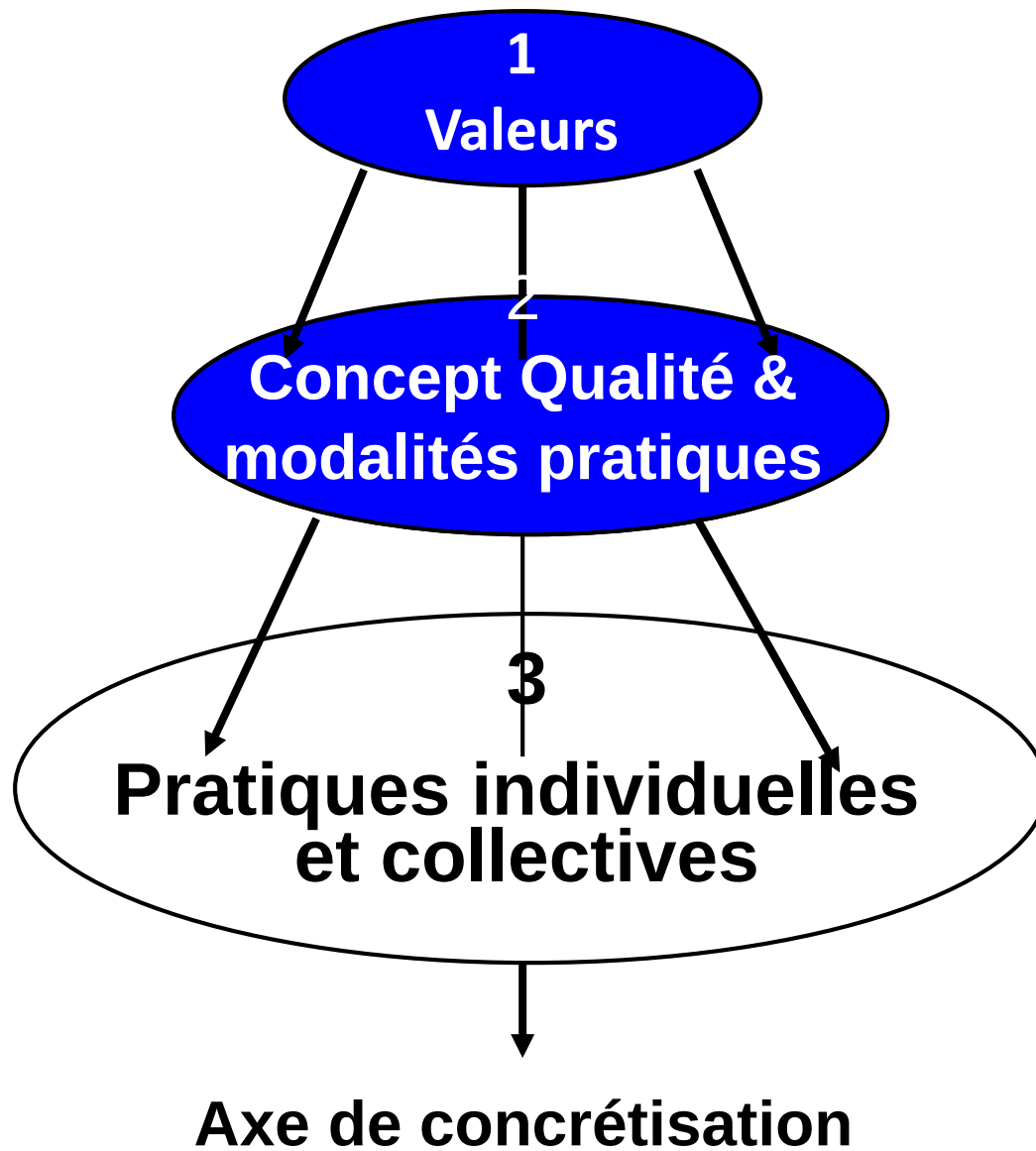
European University association

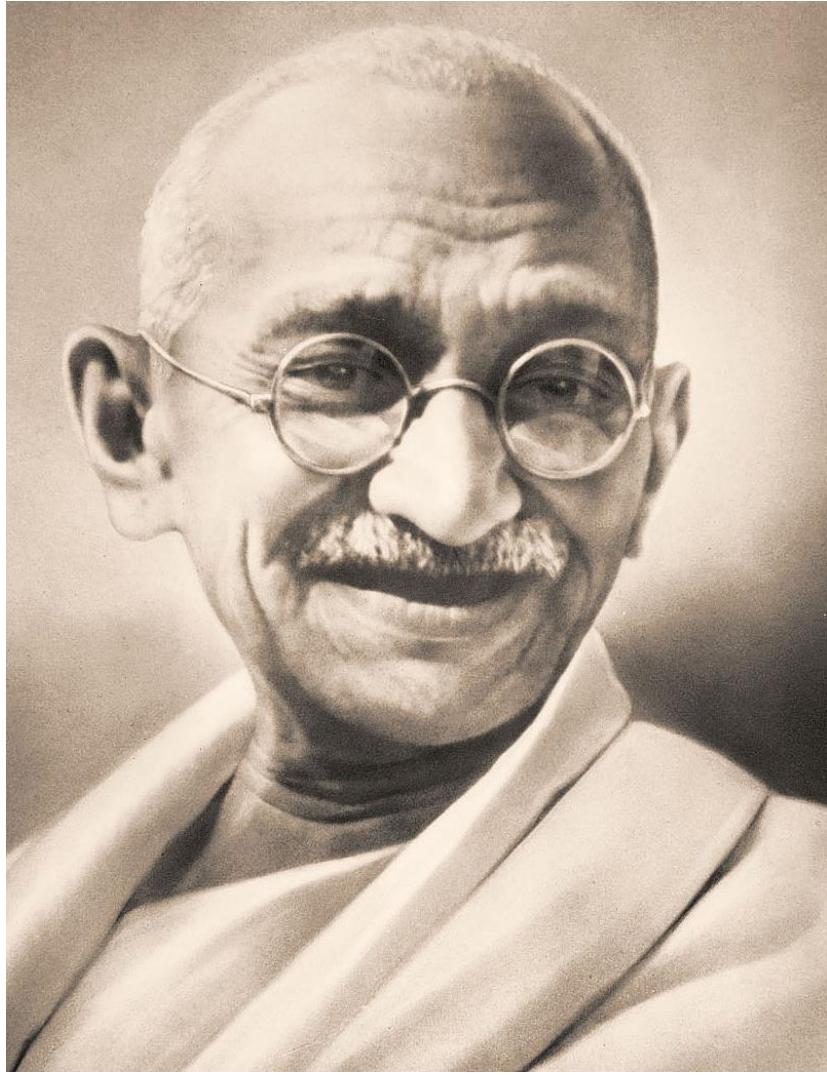
Assurance qualité interne

- Promouvoir une culture qualité qui soutien la **créativité et l'innovation** .
- ☐ Evaluation internes **pragmatiques et « cost- effectives »**.
- ☐ **Le leadership** doit communiquer les besoins pour ces processus, les construire de manière participative et les **lier au développement stratégique..**
- ☐ Développer un bon système d'information.
- ☐ Bon leadership et dotation d'une unité qualité qui doit **éviter la bureaucratisation**

Culture favorable au développement

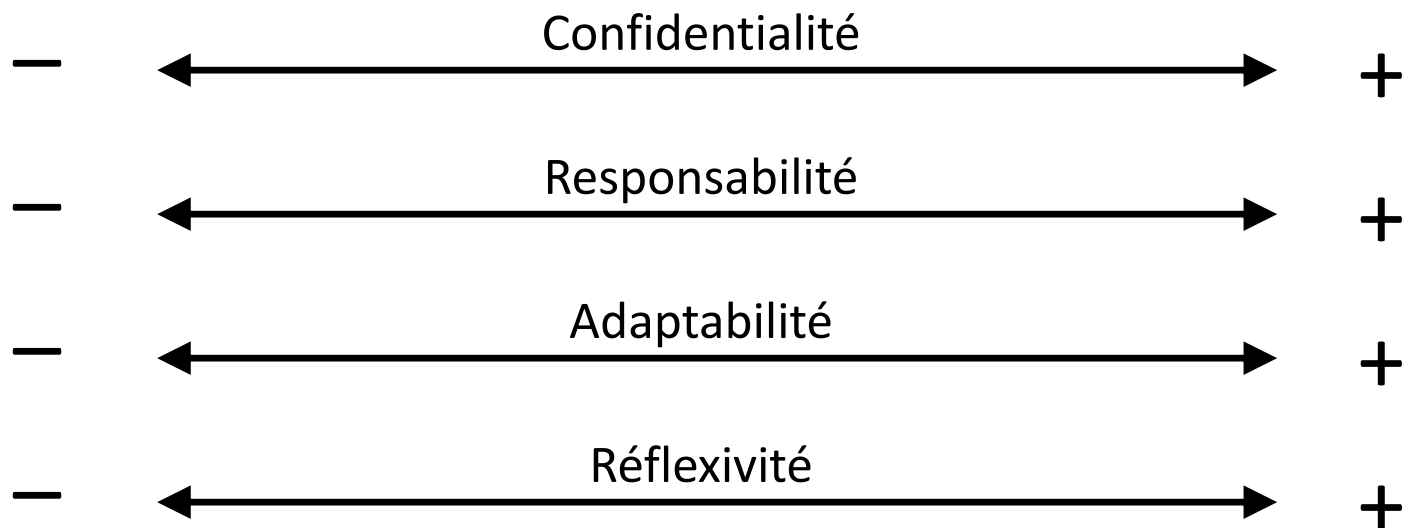
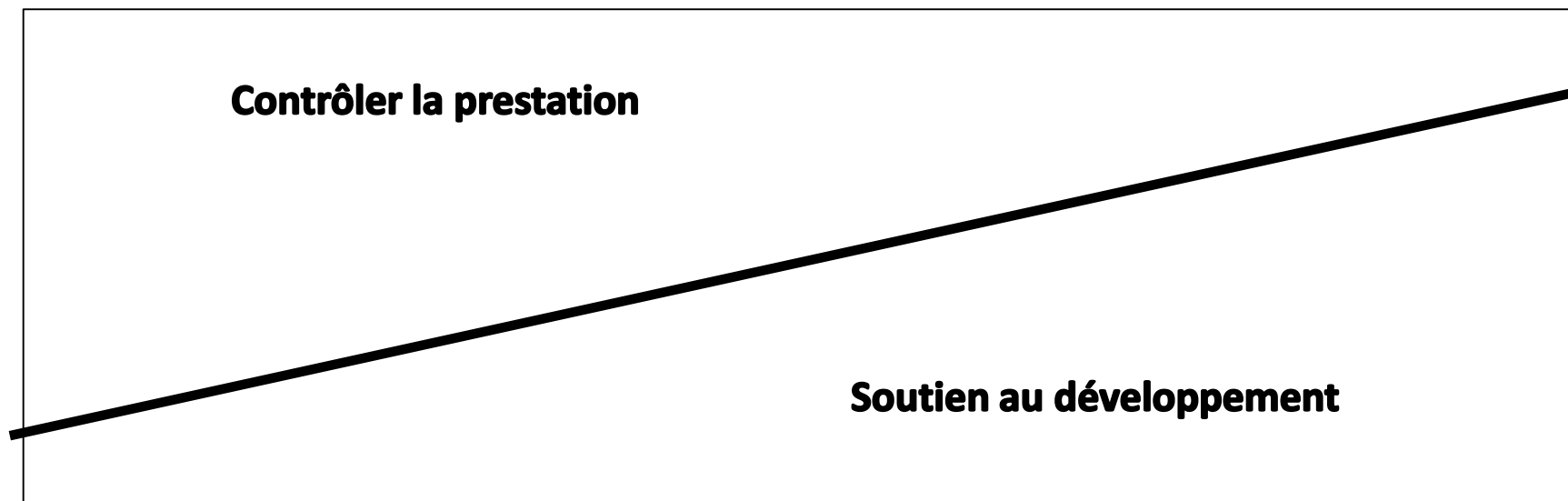
- Réflexivité
- Responsabilisation
- Participation / communication
- Chercher erreur pas coupable
- Approche systémique

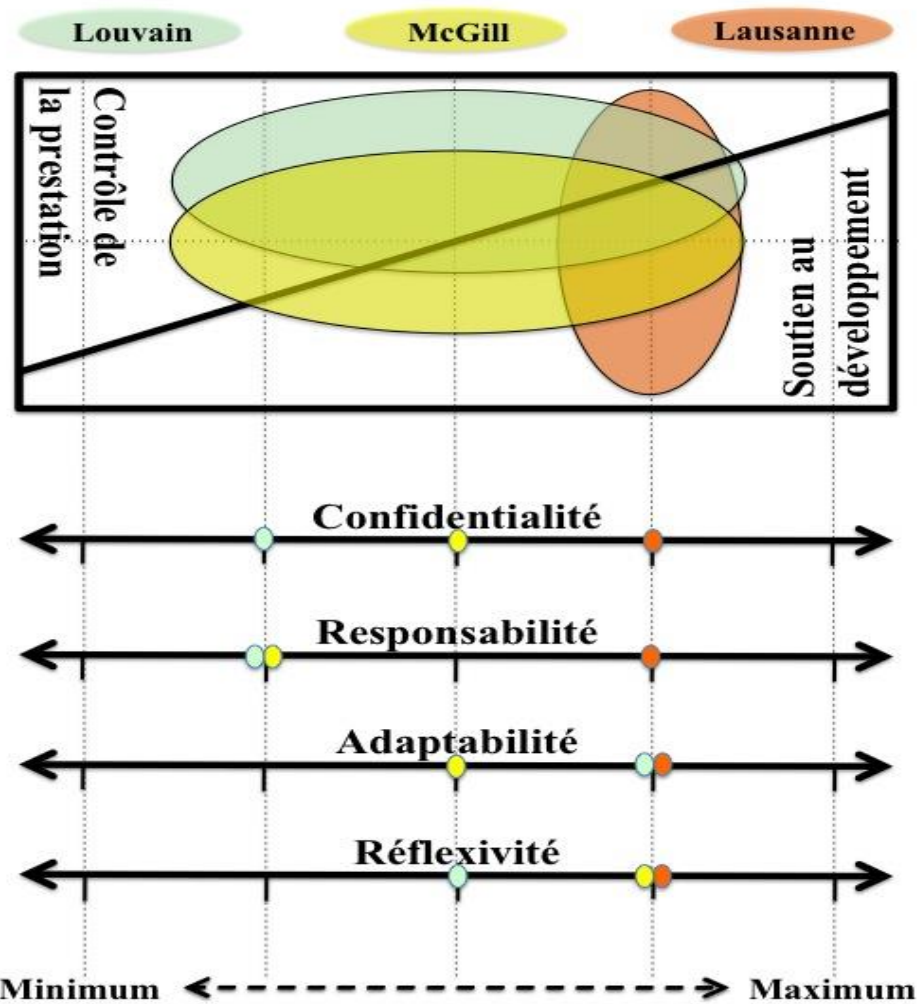




“If you want to
change the world
you must **BE** the
world you want to
see ”

Gandhi





enraciner une culture qualité



- **Un engagement fort de la direction**
- **Combiner processus « top-down » et « bottom up »**
- **Impliquer la communauté**
- **Développer des mesures de soutien**
- **Un effort dans la durée**

Défi 3

Engagement politique fort

Review of quality teaching in higher education

- Avoir une forte implication du leadership
- Combiner processus «Top-Down» & «Bottom-Up»
- Impliquer la communauté universitaire
- Développer des mesures de soutien
- Donner suffisamment de ressources pour la qualité
- Diffuser une culture qualité

- *“The general assumption that is inherent in much organisational research on the relationship between leadership and culture is that*
leaders create cultures
... and cultures yield leaders. The dynamics of this reciprocal process vary from organisation to organisation”

- Dickson and Mitchelson, 2007

« The leader's perspective about quality and the attention that he or she gives this issue will **drive everything** that happens in the organization. Change in leadership is one of the most clearly understood factors in both the decline and improvement of quality, and in how an organization decides to focus on quality in all sectors. »

2 missions / défis majeurs

1. Etablir et maintenir la cohérence du système dans toute l'institution et dans tous ses processus
2. Créer l'adhésion au système (Valeurs et pratiques) par tous les membres de l'institution

1. Cohérence du système

- Réguler les « tensions » du système
Qualité

S'inscrit dans un champ de tensions

Eduquer un grand nombre



Identifier relève

Contribuer au développement



Rayonner à l'international

Accountability



Liberté académique

Recherche de pointe



Valorisation enseignement

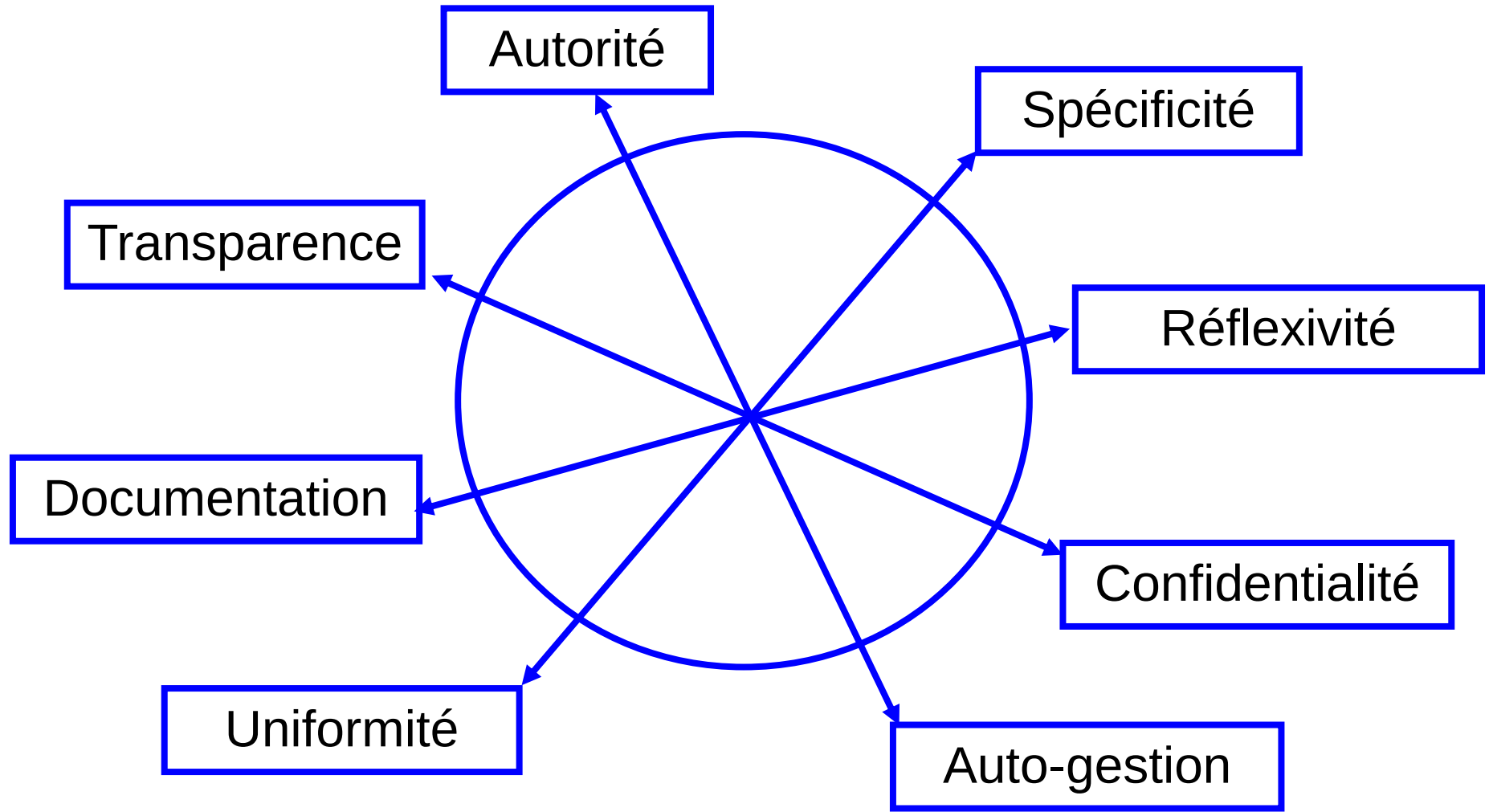
Service public

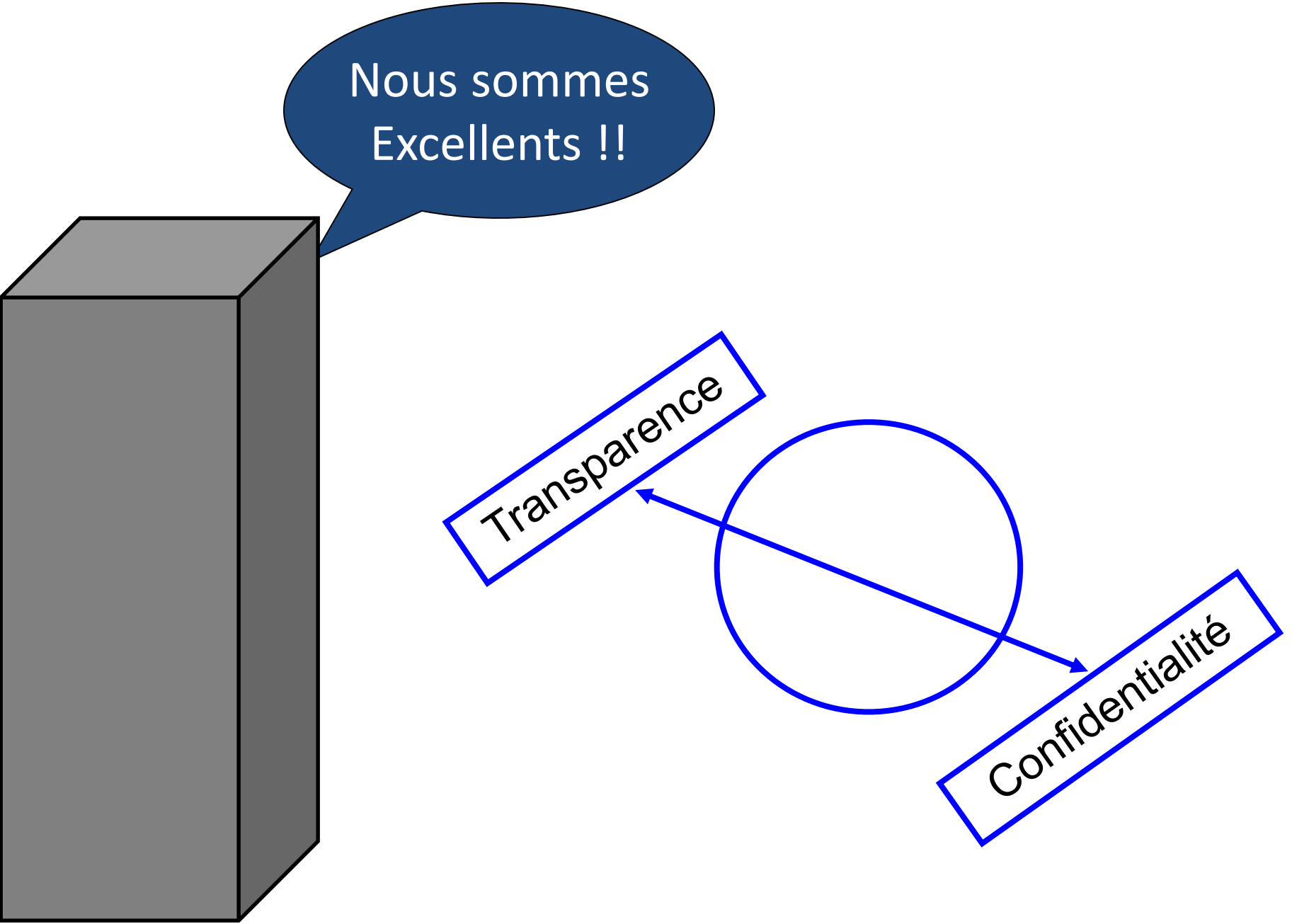


Financement externe

.....

Réguler les tensions entre valeurs





Nous sommes
Excellents !!

Transparence

Confidentialité

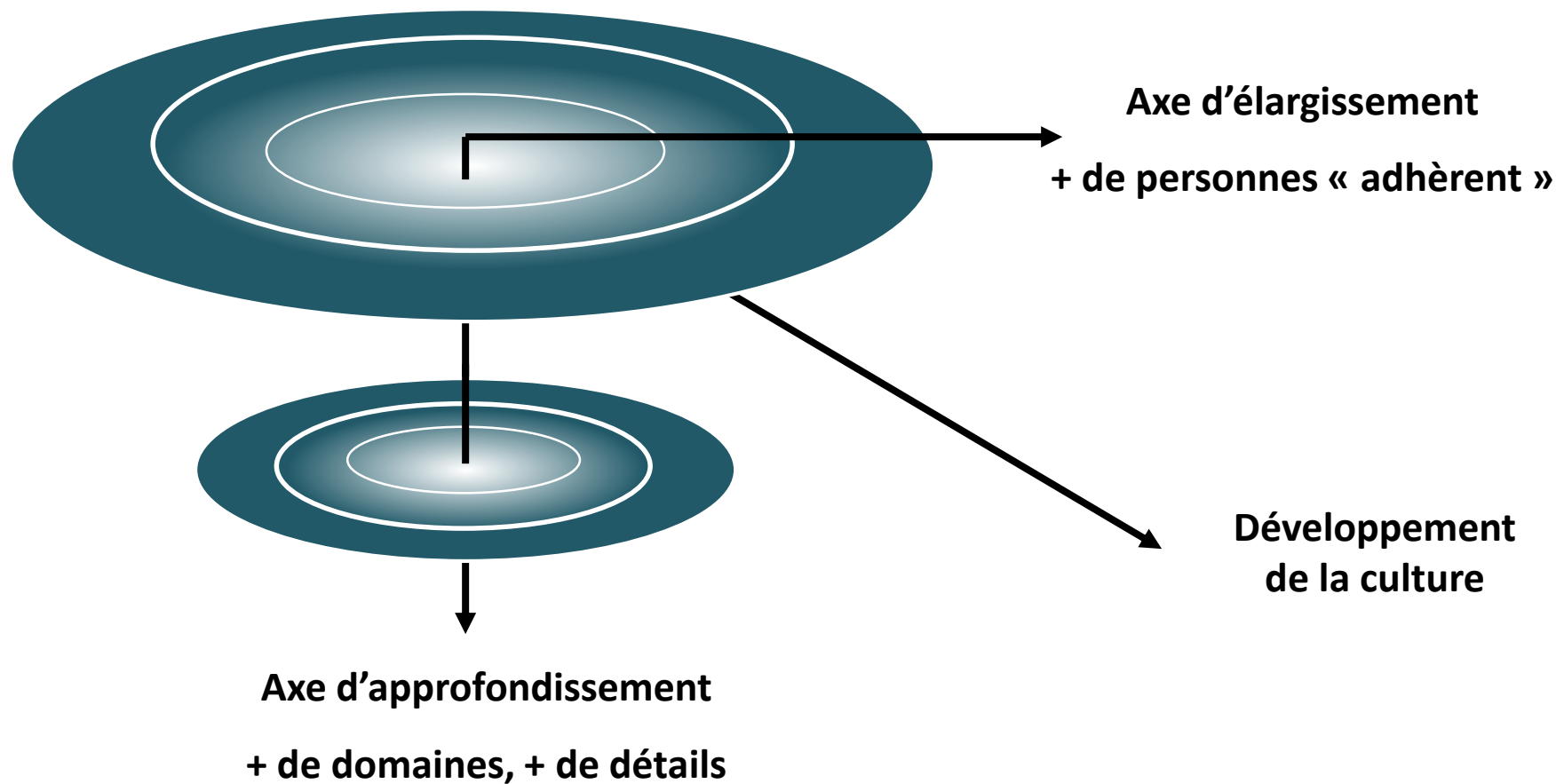
1. Cohérence du système

- Réguler les « tensions » du systèmes Qualité
- Liens avec stratégie générale de l'institution
- Apporter un support pour l'innovation et changement
- S'assurer de la continuité

2. Favoriser l'appropriation

- Partager sa vision, ses valeurs, favoriser les interactions
- S'assurer de la cohérence des décisions avec les valeurs prioritaires
- Expliciter la relation Décision – Valeurs
- Etre vigilant sur une bonne utilisation des ressources
- Communication « just in time », récurrente, « référencée », langage adapté

Développer une culture qualité



Une recherche constante d'équilibre



En conclusion...

- La qualité s'inscrit dans un champ de tensions nécessitant une régulation permanente.
- engagement institutionnel fort et dans la durée
- Intégrer les démarches en système et lier avec activités stratégiques
- Enraciner une culture qualité



En conclusion....

Eviter que la recherche de la conformité remplace la réflexion sur la pertinence

