



ESAGOV

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ALGÉRIEN
À L'HEURE DE LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

Manuel de Base - Module 1

Pour en savoir plus :
www.esagovproject.eu



MODULE 1

**Conditions organisationnelles pour
démarrer et gérer un système efficace de
gouvernance à travers la démarche
qualité**



Les questions du chapitre:

Quelles sont les différents domaines stratégiques de la gouvernance?

Quelle est la relation entre la démarche qualité et la bonne gouvernance?

Quelles sont les conditions organisationnelles pour un système de gouvernance efficace?

Comment réaliser la mise en place de la démarche qualité?

Comment nous pouvons concrètement démarrer un système de gouvernance efficace?

Quels dispositifs de mesure et de gestion de la qualité et quelle organisation interne?

Quelles sont les ressources nécessaires pour la gestion d'une bonne stratégie de gouvernance axés sur la qualité?



Définition d'un système de gouvernance

Par **gouvernance**, on peut entendre la manière dont un domaine d'activités est gouverné.

Vu sous un autre angle, le concept de gouvernance cherche à répondre à la question de l'organisation, la répartition des responsabilités et, in fine à la prise de décision efficace au sein d'une organisation.

Les universités, notamment françaises, ont souvent été considérées comme **des institutions particulières dont la gouvernance a pour spécificité de mêler des formes de collégialité** (celle des universitaires) **et des modes de pilotage institutionnels spécifiques**.



L'existence de contraintes externes:

Pour les universités européennes, d'une part, la création d'un Espace Européen de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche inscrite dans le processus de Bologne et la mise en œuvre de cette stratégie (Stratégie dite de Lisbonne), entraînant l'instauration **d'une quasi-concurrence entre les universités sur toutes leurs missions** - recherche, formation, valorisation, insertion professionnelle. On parle de quasi-concurrence car la concurrence n'est pas mise en avant entre universités mais elle existe de fait, notamment par l'intermédiaire des appels à projets.

D'autre part, la nécessité faite aux universités de mettre en place **un système d'information performant** pour mesurer leurs activités et résultats devant permettre de justifier leurs crédits, d'instaurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et **concilier cette pratique de type entrepreneurial avec les valeurs publiques de l'Université.**

Justifier de l'insertion professionnelle des étudiants, ce qui nécessite de tisser des liens avec les entreprises et d'établir **une relation de service** avec les étudiants pour prendre en compte leur projet personnel.



Ces difficultés à définir, et par conséquent à mesurer, les outputs du système universitaire, rendant difficile l'utilisation de systèmes de contrôle sur des résultats, rejaillit sur **la conception même du mode de gouvernance.**

La multiplicité des parties prenantes et des objectifs à poursuivre rendent donc délicat la mise en œuvre à la fois d'une prise de décision efficace et d'un système d'information performant.

→ **La bonne gouvernance** serait donc la mise en place et l'application d'une stratégie réussie, qui passerait par l'écoute et la satisfaction des étudiants, le développement d'une culture d'entreprise basée sur des valeurs communes, la gestion de ressources humaines favorisant l'implication et la motivation des personnels et un système d'information et de pilotage performant et transparent.



Définition et périmètre d'une Politique Qualité

La démarche qualité vise à l'analyse (autoévaluation ou évaluation externe) de nos modes de fonctionnement (process) pour en améliorer les résultats par des mesures correctrices (plans d'action).

- La Politique Qualité est un document synthétique qui définit de quelle manière **la démarche qualité s'inscrit dans la stratégie globale** de la structure.
- Elle exprime aussi l'**engagement de la Direction** pour développer et soutenir la démarche qualité.
- Elle contient toujours une orientation pour la **satisfaction des usagers** et l'**amélioration continue**, et le plus souvent une volonté de **progrès interne** telle que l'amélioration des processus, la maîtrise ou réduction des coûts, le développement des compétences du personnel, etc.
- Les orientations ainsi définies fournissent un cadre pour la **définition des objectifs principaux du système de management de la qualité**.
- Elle sera revue au fil de modifications importantes de l'entité, telles que de **nouvelles orientations stratégiques**.
- Elle est destinée à être **communiquée en interne**, mais peut l'être aussi en externe, auprès des partenaires.



Les objectifs d'une Politique Qualité

Mettre en place une politique de qualité au sein d'une université vise à améliorer en permanence les modes de fonctionnement en matière de pilotage, de recherche, de formation et d'insertion professionnelle et de qualité de vie des étudiants.

Une politique qualité doit :

- Permettre une meilleure connaissance du public étudiant et de ses attentes,
- Permettre le partage des bonnes pratiques,
- Permettre l'amélioration de la qualité du service public
- Valoriser les choix stratégiques

Le portage politique et stratégique

L'engagement de tous est une condition essentielle de la mise en œuvre de la démarche, de sa réussite et de son appropriation par l'équipe.

Mais cet engagement repose avant tout sur un portage fort des dirigeants de l'université pour « faire de la démarche qualité au service des étudiants, du personnel le moteur de son action » et sur sa capacité à la partager avec le personnel, notamment les responsables.



Les étapes essentielles dans la mise en place d'un système de gouvernance au travers de la démarche qualité

1

Conduire une démarche qualité est synonyme de **conduite de projet**.

Ce qui suppose de la bâtir, la planifier et l'animer.

Concevoir et formaliser la démarche qualité avec minutie est indispensable.

Cela permet:

- de comprendre et de contribuer à la démarche
- de préciser **les responsabilités de chacun et évaluer l'implication des personnes ainsi que le temps et autre moyens nécessaires à la conduite de la démarche.**

La mission d'animation et de suivi est au cœur de la démarche:

- organiser des points d'étape (définition des objectifs, validation, suivi, actualisation)
- valoriser les améliorations constatées.



Une sensibilisation à la démarche qualité, voire une formation, peuvent constituer une aide précieuse, accessibles grâce à des supports existants, outils et publications.

Des aides et des accompagnements, ponctuels ou non, sont également possibles pour assurer l'engagement dans une telle démarche.

Une démarche participative

Un levier important de la démarche qualité consiste à associer largement le personnel en mettant en place une démarche participative motivée par deux raisons :

- Améliorer la qualité suppose une mobilisation de l'ensemble du personnel autour des objectifs formalisés.
- Améliorer les processus suppose une réflexion et une contribution de ceux qui les mettent en œuvre au quotidien. La démarche participative permet ainsi d'identifier et de mettre en œuvre des actions d'améliorations pertinentes.

C'est pourquoi le personnel doit être informé tout au long de la démarche et doit participer directement aux étapes clés.

Parallèlement, l'écoute des étudiants s'avère un aspect tout aussi important de la démarche, car la prise en compte de leurs besoins et de leur satisfaction est la raison d'être de la démarche qualité.



2

La priorisation de quelques objectifs

Le développement d'une démarche d'amélioration continue est un projet à long terme qui doit s'envisager de manière progressive.

Cela suppose de se concentrer sur quelques priorités c'est-à-dire sur des points qui produiront rapidement des améliorations notables que de se fixer des objectifs trop ambitieux au risque de ne pas pouvoir les atteindre.

3

Un état des lieux : s'évaluer et analyser son fonctionnement

Construire un état des lieux c'est:

- Définir ses objectifs stratégiques ou son projet d'établissement,
- Recueillir les informations disponibles pour établir les constats,
- Déterminer les points forts, les points sensibles et les dysfonctionnements, en les explicitant.
- Etablir une cartographie des processus de l'université avec pour objectif la modélisation des activités et leurs interactions.

processus de pilotage: stratégie, objectifs, management, évaluation

processus métiers: conduite de la recherche, de l'innovation, de la valorisation, conduite des formations initiales et tout au long de la vie

processus de support: celles assurant le fonctionnement des missions de l'université (Rh, finance, SI, immobilier)

Il convient donc: d'établir une carte d'identité pour chaque process, analyser les risques et in fine définir un plan d'actions.



4

Il est indispensable de fonder la maîtrise de la démarche qualité sur un **plan d'actions formalisé permettant de produire de l'amélioration et de s'appuyer sur les instances internes (réglementaires ou facultatives)**.

En fonction des différents constats établis par l'état des lieux, un inventaire des axes d'amélioration doit être réalisé. Ces axes constituent **des points stratégiques** à développer pour répondre aux écarts constatés.

A ce stade de la démarche, il est important de **hiérarchiser les actions** et de définir les priorités et de s'assurer de la faisabilité des solutions envisagées.

Une démarche qualité bien conduite peut faire émerger un nombre conséquent de problèmes à traiter qui pour autant ne présentent pas tous le même degré d'importance et ne doivent donc pas tous être traités en même temps.

Définir des priorités est le moyen d'éviter notamment que les problèmes importants ne soient pas traités avec l'attention nécessaire.

Les axes de progression ainsi définis peuvent ainsi être consolidés dans un document appelé « **plan d'action élaboré via une démarche participative associant l'ensemble du personnel** ».

Ce support peut servir de fil conducteur. Il définit les moyens, le calendrier détaillé et les actions à mettre en œuvre pour élaborer, améliorer ou mettre en place une démarche qualité documentée conforme aux objectifs fixés.



A titre d'exemple, les priorités suivantes ont été définies pour le contrat d'établissement 2017-2021 (Université de Rouen):

- L'évaluation des enseignements
- L'évaluation de la qualité de la vie étudiante
- La fiabilisation du système d'information et de la qualité des données
- La simplification administrative

Il convient à l'instance de pilotage centralisé d'établir une hiérarchisation de ces objectifs et un échéancier.

Un **plan d'action** est un projet avec un état initial, un état à atteindre, dans un calendrier défini, avec des moyens prévus et selon un planning formalisé. Sa mise en œuvre suppose de mesurer avec régularité l'atteinte des objectifs en s'appuyant sur des indicateurs de mesure pertinents, des données objectives.

Ces résultats sont bien évidemment valorisés et partagés avec l'ensemble du personnel pour produire leur plein effet : partage du sens de la démarche, diffusion d'initiatives, pérennisation des actions réalisées.

En résumé:

- Gestion en mode projet: mettre en place les instances nécessaires
- Construction de tableau de bord
- Démarche d'autoévaluation interne et externe
- Cartographie et analyse de processus
- Mise en assurance qualité du processus de formation, de recherche



La question des moyens dédiés: humains et système d'information

Une **démarche qualité** est un **outil de changement, dynamique**. C'est avant tout un véritable projet d'établissement, participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel.

Chaque **démarche qualité est unique**: ainsi deux entités avec **un objectif identique ne partiront sans doute pas du même niveau (différence de management, de métier, d'organisation, de formation du personnel ...)** et par conséquent **prendront des stratégies différentes**. Comme déjà énoncé, il est nécessaire de disposer **d'un fort portage politique**. Mais il convient également de disposer des moyens humains, d'une équipe dédiée.

Cette équipe dédiée, dont le nombre doit être déterminé en fonction de la taille de l'université et des objectifs fixés pourra:

- Assurer un soutien technique à la construction du plan stratégique et sa déclinaison en plan d'actions ainsi qu'à sa mise en œuvre
- Appui méthodologique à l'équipe de direction mais aussi aux directions de composantes
- Construction de certains outils de pilotage et des tableaux de bords en lien avec les directions support (contrôle de gestion, RH, finance,...)
- Diffusion de la culture qualité, aide à la construction de référentiels
- Soutien à l'observatoire de la vie universitaire, en charge des enquêtes et analyse sur l'insertion professionnelle



Outre les moyens humains dédiés à l'animation et la mise en œuvre de cette démarche, elle suppose l'implication de tous et la saisine des instances internes selon une périodicité régulière: **conseil d'administration, CFVU, Conseil de composante, commission qualité.**

La création d'une cellule/service/direction doit permettre de:

- rapprocher les personnels en charge de la qualité de celles et ceux qui produisent et analysent des données destinées à alimenter la réflexion à tous les niveaux organisationnels,
- favoriser le pilotage des projets transversaux.

Ce rapprochement doit permettre d'objectiver les phases de diagnostic et plus largement d'ajouter un suivi quantitatif aux appréciations qualitatives.

Les moyens en place doivent ainsi permettre :

- de diffuser la démarche qualité au sein de l'établissement ;
- de se familiariser avec un mode de fonctionnement s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue ;
- de répondre à la nécessaire maîtrise des risques.

La démarche se veut globale, au sens où elle doit impliquer à terme l'ensemble des structures de l'université. Elle doit participer à créer un état d'esprit et une culture partagée de la qualité.



Le système d'information

La mise en place d'une démarche qualité impose la mise en place d'outils permettant de pérenniser les progrès ou de faciliter le partage des bonnes pratiques.

La structuration d'un système d'information doit être envisagée dès le démarrage.

Ce SI doit permettre:

- d'assurer la **traçabilité de l'ensemble des actions**
- proposer un **espace partagé de type GED** (gestion électronique de documents) qui puisse réunir l'ensemble de la documentation qualité à jour (stratégie, objectifs, rapports d'activité, procédures, notes, etc.) pour rendre ces informations accessibles aux personnels concernés (avec des droits d'accès différenciés en fonctions des responsabilités de chacun dans la chaîne de la qualité).



Planification stratégique

Planification, mesure et évaluation les objectifs comprennent les trois phases habituelles d'attribution, d'examen et de mesure.

Il faut favoriser la cohérence programmatique vertical, entre les documents faisant référence aux différents niveaux de gouvernement, et la cohérence programmatique horizontale, entre les documents de planification et le budget prévisionnel.



Le processus de budgétisation et le système de performance: exemple du contexte Italien et de Pavie

1. Le conseil d'administration approuve les orientations stratégiques
2. Les cadres disposent, sur la plateforme «U-budget», des formulaires budgétaires répartis en Fonctionnement, Investissements, Projets et Revenus
3. En même temps, le processus de planification des objectifs démarre
4. Comparaison des cadres et des délégués de la partie politique
5. La proposition de budget pour l'année suivante est définie
6. La proposition de budget est portée au conseil d'administration pour partager les principes et les priorités
7. La planification du personnel commence
8. La part des départements est ajoutée (rééchelonnement)
9. Le conseil d'administration approuve le budget annuel de l'année suivante et celui de trois ans



Pilotage par la donnée

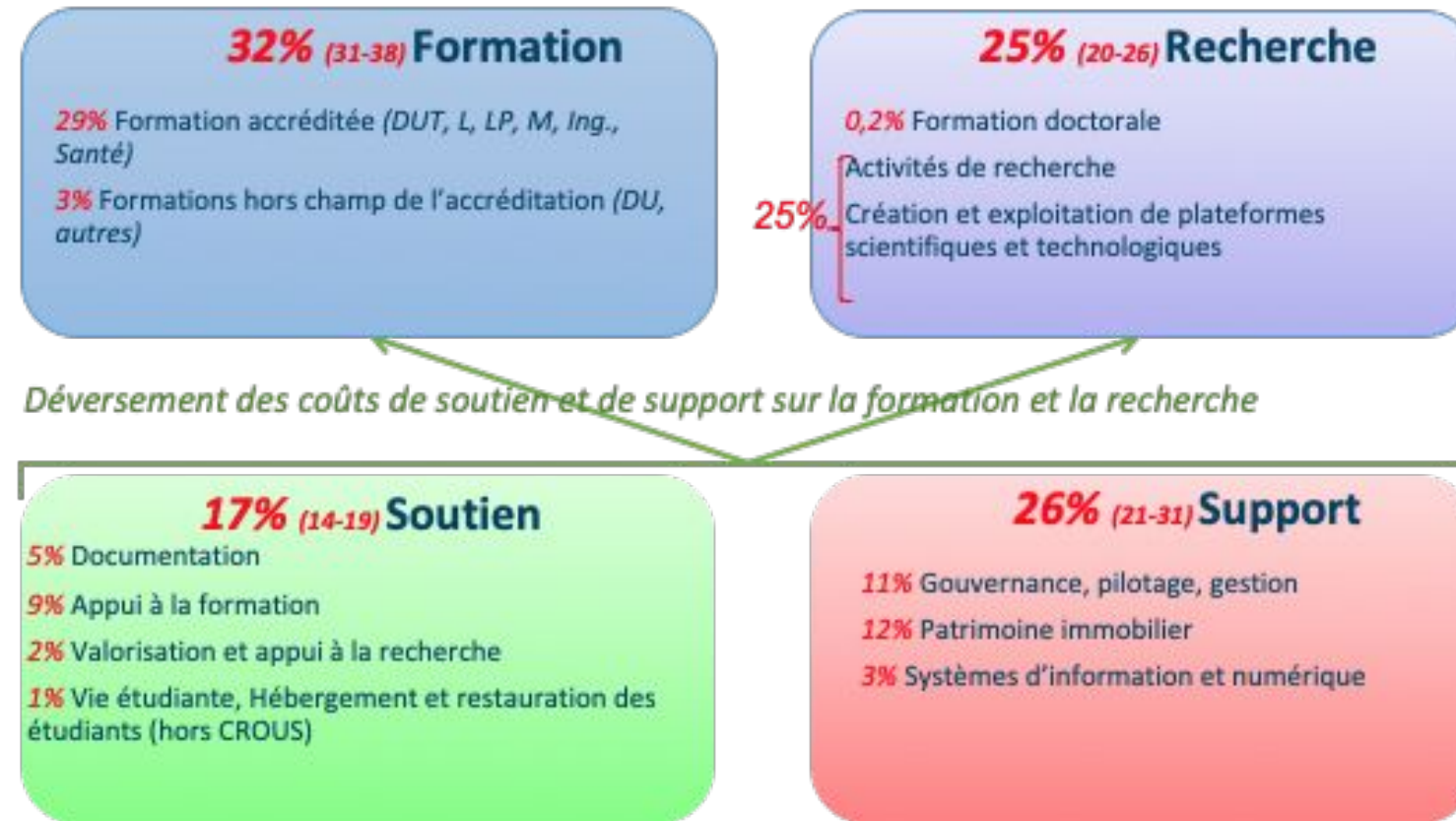
- Réflexion pour tous les services sur des indicateurs pertinents et le développement de la culture d'évaluation
 - Changement de culture d'établissement qui prend du temps, pose la question de l'appropriation, de la qualité des systèmes d'information ;
 - Problème de l'accès aux données, leur collecte, leur traitement et la mise en place d'une architecture ;
 - Projet de développement d'un Système d'Information Décisionnel (SID)
 - Permet une mise en qualité et une fiabilisation des données ;
 - Améliore la circulation de l'information au sein de l'établissement ;
 - Apporte de la transversalité à des applications de gestion fonctionnant en silos ;
- SID donne les moyens pour raisonner en coût complets



Pilotage par la donnée : allocation des moyens et coûts complets

- Connaître les coûts des activités de l'établissement et raisonner en coûts complets :
 - Donne une photographie des activités de l'établissement
 - Favorise les comparaisons entre établissements
 - Aide à la prise de décisions stratégiques
 - Améliore la capacité de pilotage :
 - Apporte un éclairage à l'allocation des moyens (objectiver le dialogue de gestion en interne avec les composantes et en externe avec le Ministère) ;
 - Permet d'envisager de nouvelles formes d'organisation, en optimisant notamment les fonctions de support et de soutien ;
 - Soutient le développement des ressources propres (objectiver l'identification de leviers)

Raisonner en coûts complets : illustration pour des universités à dominante SHS



Source : Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (13/10/2020)



L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire

www.esagovproject.eu

Coordinateurs du lot de travaux 3:



Università
Ca' Foscari
Venezia



Avec la contribution de:



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.