

Le pilotage par la donnée : expérimenter la co-construction d'indicateurs stratégiques

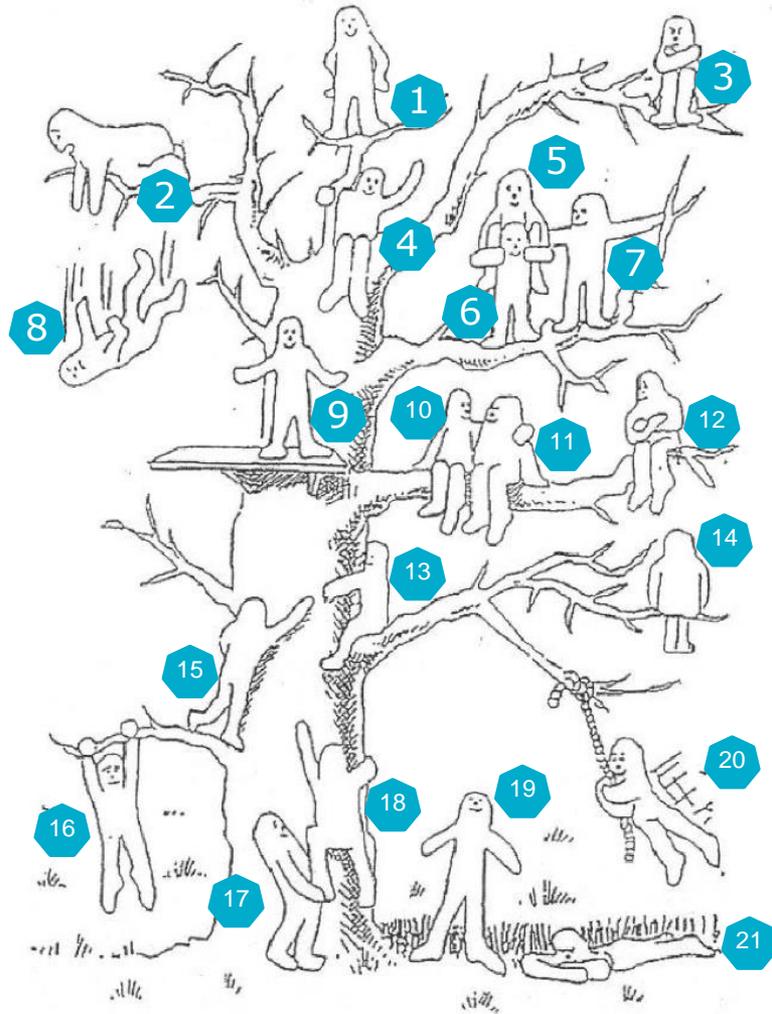
Anne Heldenbergh – UMONS - 1^e Conseillère du recteur à la qualité
Sabine Soetewey - UMONS - Responsable qualité

« Les visualisations de données agissent
comme un feu de camp autour duquel
nous nous réunissons pour raconter des
histoires »

Al Shalloway

[UNSDG | Crowdsourcing the campfire: how our data visualization contest opened doors](#)

Pilotage par la donnée



Vous, dans votre institution, où en êtes-vous?

Comment vous sentez vous par rapport au pilotage par la donnée?

→ Quel personnage y correspond le mieux?



Deux bonnes heures pour

- ... **Mettre un peu en contexte**
- ... **Vous emmener dans notre projet, à l'UMONS**
- ... **Vous proposer de mettre à l'épreuve et tester
notre « approche » sur vos objectifs**
- ... **Partager et avoir un regard réflexif**

MISE EN CONTEXTE



Etat fédéral → Moins de centralisation

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

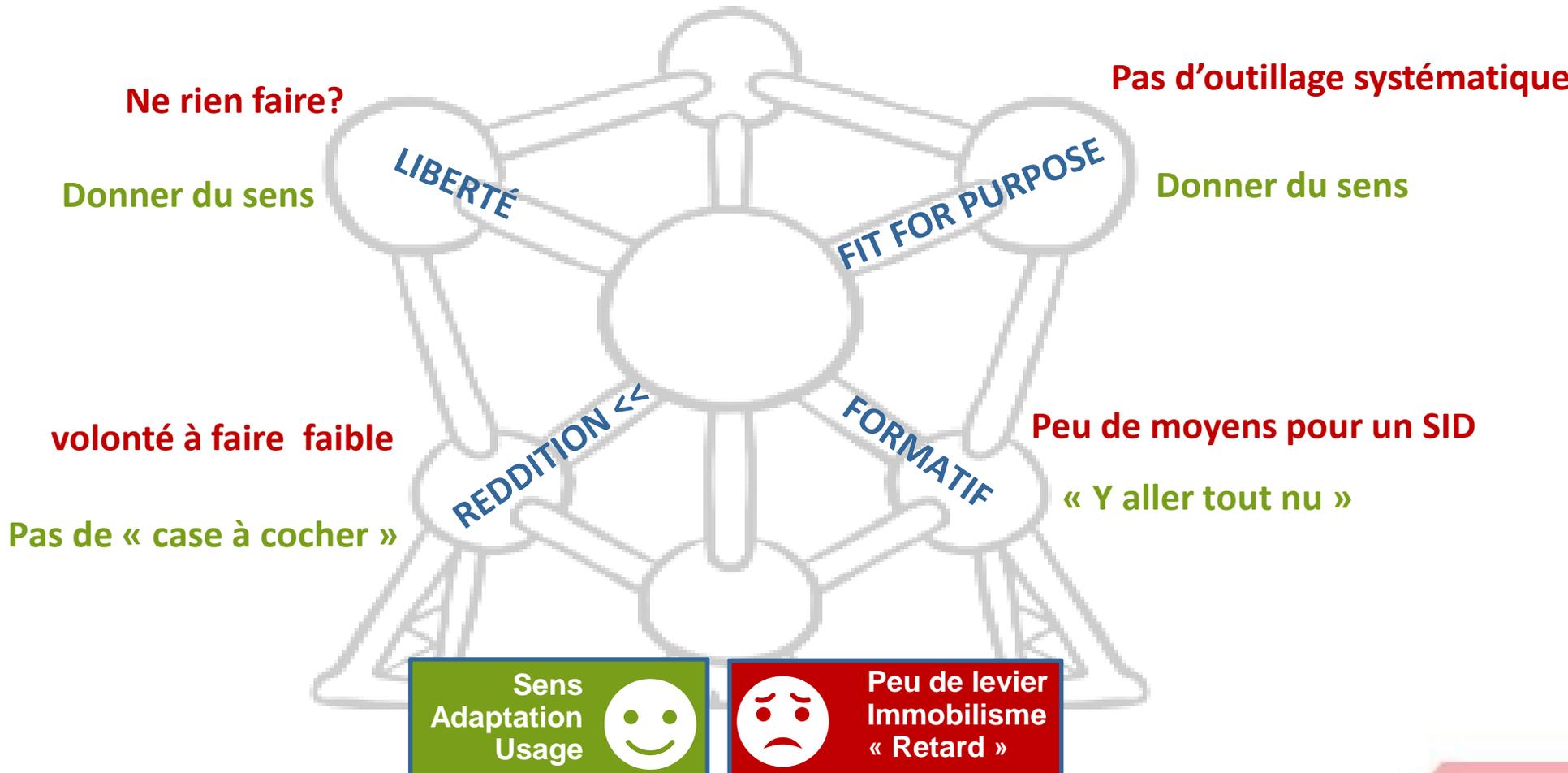
- **Evaluation programmatique:**
 - formative initiale ou continue
 - par cluster pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur (unifs, hautes écoles, écoles supérieures des arts et enseignement supérieur de promotion sociale)
- **Séquençage classique :**
 - référentiel (initial ou continu)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

AEQES : évaluation institutionnelle - phase pilote (2018-2022)



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

En résumé...



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

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

« Installation de nouveaux cendriers. »

>30
plans

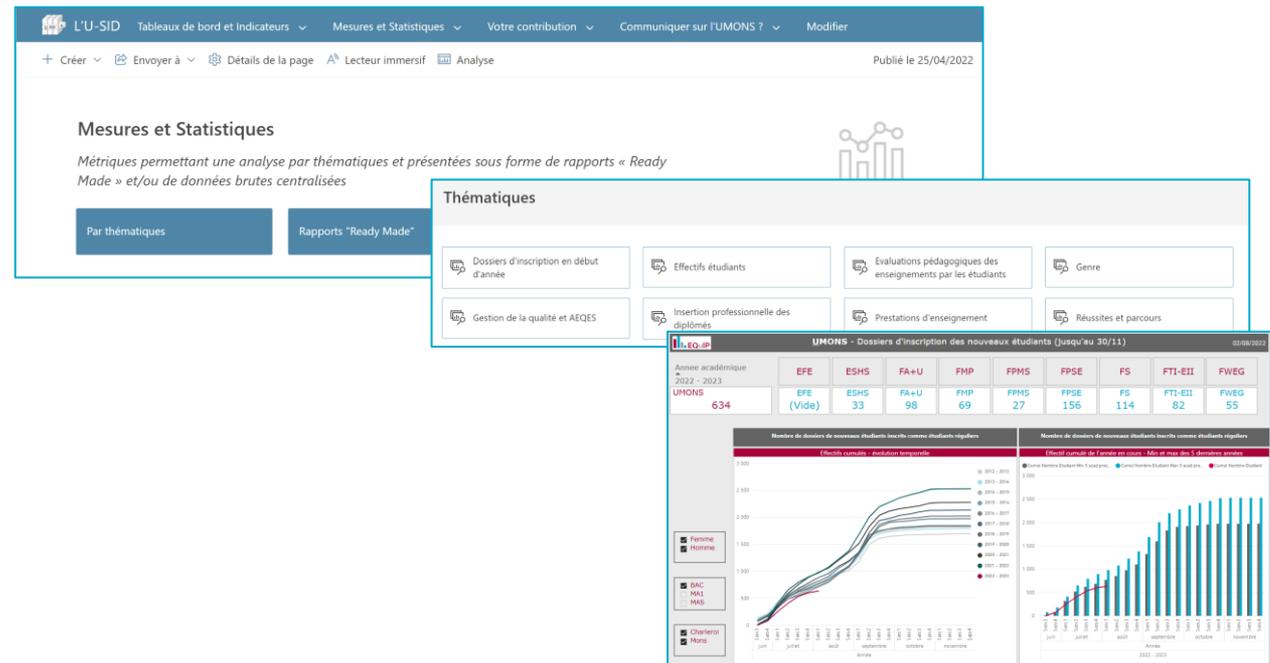
>400
actions

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

Contexte favorable à la construction d'un système de pilotage formatif avec des outils « Use of self »

Commencer avec des métriques → indicateurs

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



The screenshot displays the 'Mesures et Statistiques' portal on the L'U-SID intranet. The page title is 'Mesures et Statistiques' with a subtitle: 'Métriques permettant une analyse par thématiques et présentées sous forme de rapports « Ready Made » et/ou de données brutes centralisées'. Navigation options include 'Créer', 'Envoyer à', 'Détails de la page', 'Lecteur immersif', and 'Analyse'. The page is dated 'Publié le 25/04/2022'. A 'Thématiques' section lists various metrics: 'Dossiers d'inscription en début d'année', 'Effectifs étudiants', 'Évaluations pédagogiques des enseignements par les étudiants', 'Genre', 'Gestion de la qualité et AEQES', 'Insertion professionnelle des diplômés', 'Prestations d'enseignement', and 'Réussites et parcours'. A detailed view of 'U-MONS - Dossiers d'inscription des nouveaux étudiants (Jusqu'au 30/11)' is shown, including a table of data and two line charts.

Année académique	EFE	ESH5	FA+U	FMP	FPMS	FPSE	FS	FTI-EII	FWEG	
2022 - 2023										
U-MONS	634	(Vide)	33	98	69	27	156	114	82	55

Number of dossiers of new students enrolled as regular students

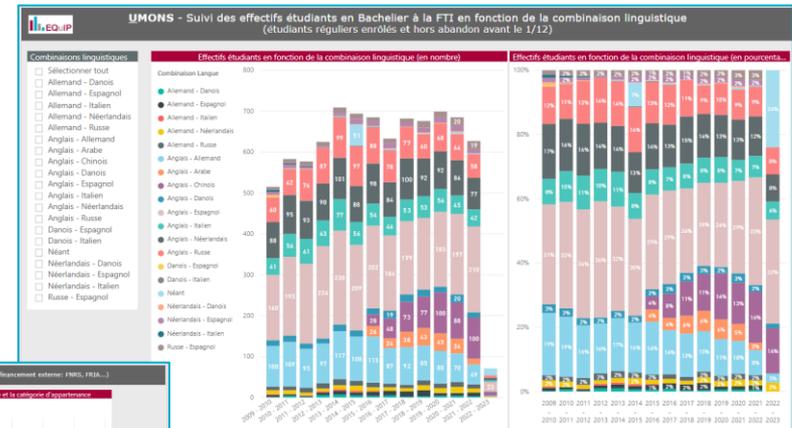
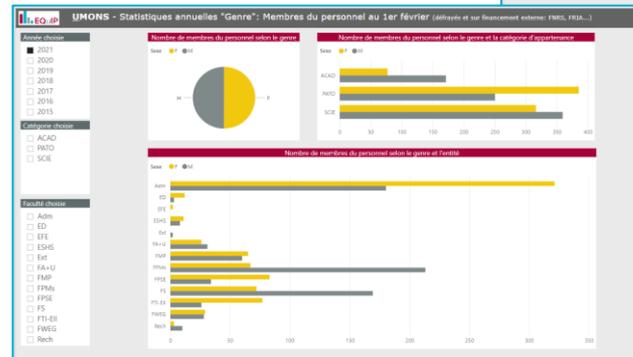
Effectifs cumulés - Evolution temporelle

Number of dossiers of new students enrolled as regular students

Effectif cumulé de l'année en cours - Moins de six des 5 dernières années

Commencer avec des métriques → indicateurs

Répondre aux demandes/besoins exprimés



NOTRE PROJET DE RENFORCEMENT DU PILOTAGE PAR LA DONNÉE

Une co-construction pour s'y engager



Co-construction : Travail avec chaque vice-recteur

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

- **Formuler des objectifs et des résultats à atteindre**

Où veut-on aller ?

→ **indicateurs de résultats rétrospectifs (on atteint ou pas ou presque l'objectif)**

→ **indicateurs de résultats prospectifs (où en est-on avant d'atteindre l'échéance ?)**

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

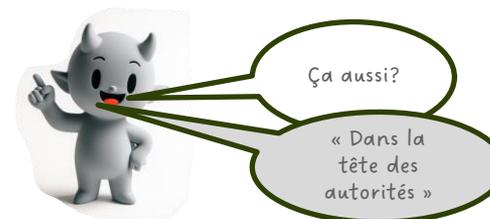
Quel chemin emprunter ?

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

Formuler des objectifs et des résultats à atteindre



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



Co-construction : Travail avec chaque vice-recteur

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

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

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

→ véritable indicateur de pilotage

Indicateurs « de qualité »

FIABLE

A L'HEURE

FACILE A INTERPRETER

Sens

Visuel

Co-construction : Travail avec chaque vice-recteur

EXEMPLE : Où veut-on aller ?

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

Programme

Objectif stratégique

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

EXEMPLE : Quel chemin emprunter ?

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

Objectif stratégique

FCS → Variable d'action : « Action phare »

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

Co-construction : Travail avec chaque vice-recteur

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

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

... ou pas !

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

Indicateurs « de qualité »

FIABLE

A L'HEURE

FACILE A INTERPRETER

Sens

Visuel

Ne pas prendre la route de la dictature

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

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



Ne pas prendre la route de la dictature

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

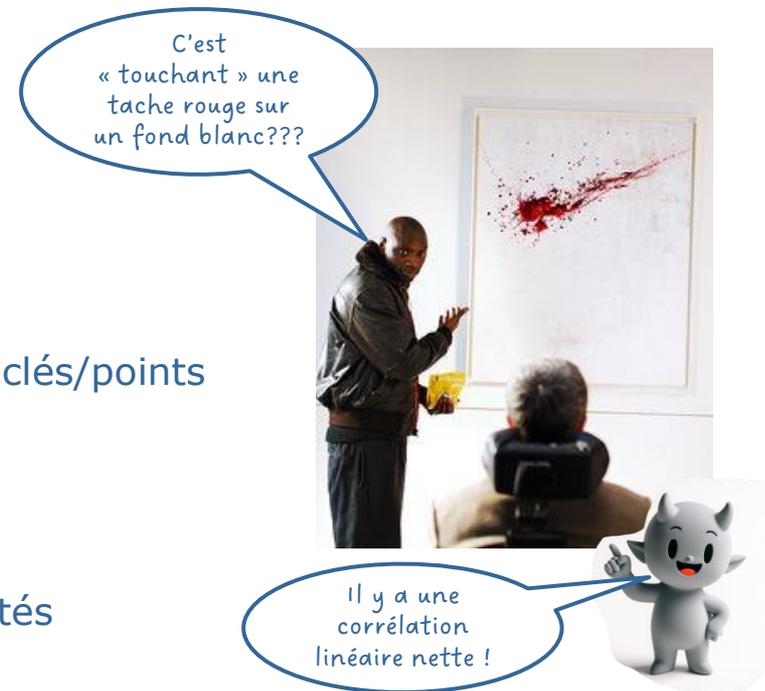


- Exploiter des données existantes, **déjà encodées** par différents métiers
- Adapter les outils (métiers) pour les données manquantes **si nécessaire** (!)
- **Automatiser** la récupération des données et leur mise à jour automatique
- Construire les **outils pertinents** pour l'exploitation/les «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

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

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

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



Entre totale liberté et dictature

PERTINENT

FIABLE

À L'HEURE

**FACILE
à interpréter**

**FACILE
à produire**

Des bénéfices collatéraux



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

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

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

MISE EN PRATIQUE SUR VOS OBJECTIFS

Co-construction : des rôles différents



Un vice-recteur à...
Un vice-président à...
Ou équivalent



La 1ere conseillère à la qualité



Le conseiller du VR pour ces questions
Ou du VP
Ou équivalent



La responsable qualité/données



Le directeur de service général pour ces questions
Le directeur de direction administrative

Co-construction : Consignes

1. Le Vice-recteur pose brièvement (!) son contexte à lui
→ ce sera celui de tout le monde
2. Le VR choisit un objectif stratégique de son institution
3. Ensemble, identifiez les facteurs-clés de succès déjà activés dans le passé
4. Identifiez le facteur-clé de succès et la variable d'action à activer aujourd'hui pour atteindre l'objectif stratégique (action principale)
5. Identifiez un indicateur d'action et un indicateur d'évolution ... ou PAS!

Indicateur d'action <i>« Si ça ne bouge pas, c'est que l'action ne marche pas »</i>	Indicateur d'évolution <i>« comment on aimerait voir bouger les choses »</i>
---	--

À vous de travailler

PARTAGE DE VOTRE EXPÉRIENCE

Mise en commun, regards réflexifs et critiques



Quelle est votre impression à l'issue de l'activité, en UN MOT ?

Quelle difficulté avez-vous rencontrée dans l'exercice de définition de l'indicateur et comment l'avez-vous contournée ?

Questions à aborder lors de la restitution



**Avez-vous été confronté à un point bloquant
lors de la conception de l'indicateur ?**

Lequel, comment, pourquoi... ?

Questions à aborder lors de la restitution

Pour le ou les indicateurs retenus, quelle est son (leur) utilité particulière ?

Si l'indicateur est "dans le vert", comment l'interpréter ?

Si l'indicateur est "dans le rouge", que faire, comment réagir/ajuster ?

Questions à aborder lors de la restitution



Que pourrait-on rajouter à la méthode de conception des indicateurs pour qu'elle soit plus efficace, plus fluide... ?

Merci!



Et bon pilotage ...

