Association QuaRES
Qualité et Responsabilité Sociétale en Recherche et Enseignement Supérieur

Comment transformer des initiatives qualité en politique qualité puis en système d'assurance qualité ? Un puzzle à l'UMONS qui laisse apparaître son thème

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

La Belgique francophone : une exception européenne ?

• Evaluations formatives : de programmes (depuis 20 ans) et institutionnelles (expérience pilote)

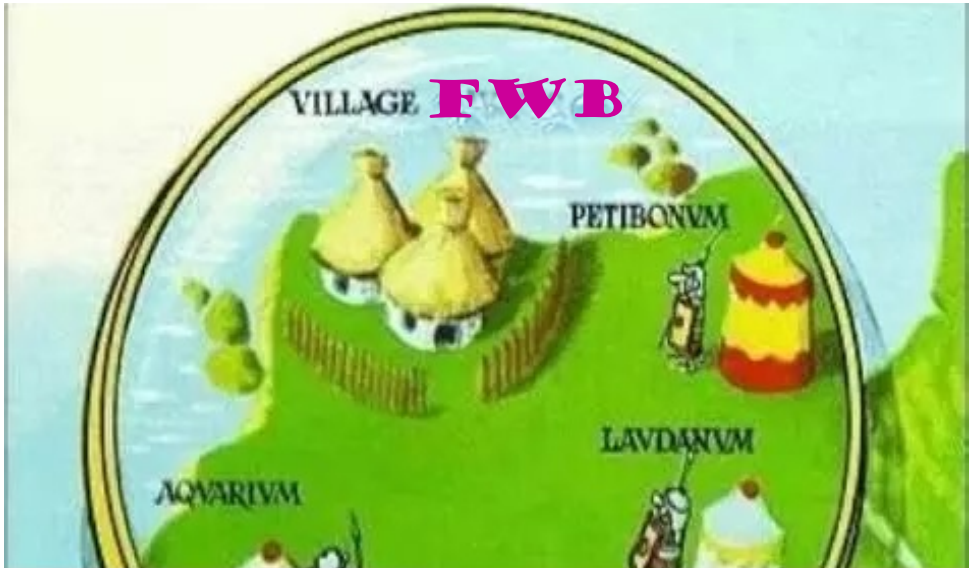
• **Respect des ESG (standards européens)**

• Fit for purpose

• **Peu de reddition de comptes**

• Grande autonomie des universités

• …



L'évaluation institutionnelle comme levier de structuration

• Rétroactes : évaluation institutionnelle (phase pilote sur une base volontaire) → plan d'actions institutionnel

+ Procédure d'avis global (3 conditions sur 4 remplies + une promesse)

Experts pairs soutenants et motivants

UMONS : croissance externe (fusion-absorptions) → principe de subsidiarité
Avantage : adhésion
Inconvénient : lenteur

Initiatives qualité diverses et éparses

Passer d'un système « de bric et de broc » à un véritable système d'assurance qualité

Comment construire à partir d'initiatives existantes ?

Comment respecter le principe de subsidiarité ?

Comment donner de la cohérence au système global ?

Comment partager le vocabulaire de la qualité ?

Comment assurer un meilleur bouclage PDCA ?

SEQUOIA - Système Évolutif de la Qualité à l'UMONS : Optimisation, Intégration et Amélioration

Document de synthèse construit collectivement

- **Rencontres, brainstorming, exploration de manuels Qualité**
- **Valeurs partagées**
- **Sens Optimisation Intégration Amélioration**
- **Fonctionnement institutionnel et place de chaque partie prenante**

SEQUOIA

UMONS Université de Mons

EQUIP Etudes - Qualité - Indicateurs - Pilotage

SEQUOIA

Le guide pour nous « brancher » qualité

SEQUOIA

Système Evolutif pour la Qualité à l'UMONS : Optimisation, Intégration et Amélioration

Si tu veux en savoir plus

Version électronique

Adhésion des autorités

Chiffres-clés

L'UMONS et son système qualité

L'Université du Hainaut

« Trois maîtres-mots pour la suite : **optimiser, intégrer et améliorer**. Notre démarche qualité doit avant tout s'adapter à nos objectifs d'amélioration et à nos besoins. Cette structure à taille humaine s'enracinera dans les valeurs UMONS. Ce système qualité vise, au final, à faciliter la vie de tout le monde. »

Prof. **Philippe Dubois**, Recteur de l'UMONS

L'UMONS et tout son personnel ont toujours eu à cœur de mettre la qualité au centre de leurs préoccupations. Chacun à son niveau, a cette volonté de bien faire son travail.

Université à taille humaine, l'UMONS évolue et grandit, ce qui nous amène tous à adapter nos façons de travailler à cette croissance. Dans le même temps, l'UMONS renforce sa place dans le paysage belge et international. Elle se doit donc aussi de pouvoir démontrer la qualité des missions qu'elle remplit et sa capacité à s'améliorer en permanence. Son « système qualité », la façon dont elle organise son amélioration continue, a donc évolué avec elle et se formalise au fil du temps, pour lui permettre de garantir, en tout temps, la qualité de ses missions ! Et c'est ce système qualité qui vous est présenté ici, pour que chacun de nous puisse s'y retrouver et y contribuer.

Intérêts

PLUS DE **11.000** ETUDIANTS

90% DES DIPLÔMÉS ENGAGÉS ENDEANS LES 9 MOIS

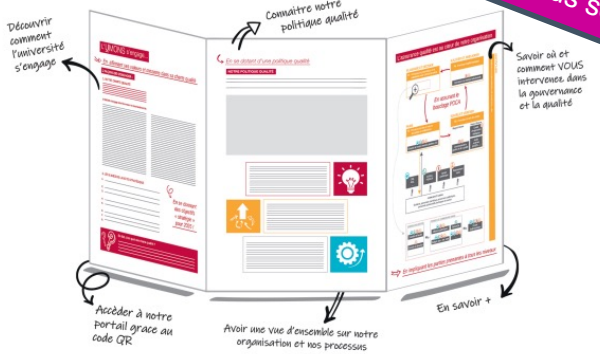
PLUS DE **150** FORMATIONS DU BACHELIER AU DOCTORAT

PLUS DE **1.500** MEMBRES DU PERSONNEL

PLUS DE **350** PARTENARIATS INTERNATIONAUX AVEC **50** PAYS

Perdu ?

Qui nous sommes



L'UMONS s'engage...

En affirmant ses valeurs et missions dans sa charte qualité

Valeurs et missions

2 FAÇONS DE S'ENGAGER :

1. NOTRE CHARTE QUALITÉ

L'Université de Mons assure des missions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité. Ces trois missions sont conduites avec le souci permanent d'amélioration continue.

L'UMONS s'engage ainsi fermement et simultanément à :

- **Promouvoir un enseignement de qualité dans le Hainaut**

Les formations offertes sont articulées à la recherche pour enrichir les savoirs transmis. L'enseignement de l'UMONS est caractérisé par une dimension humaine importante, notamment par le biais de la disponibilité de ses enseignants dans toutes ses implantations en Hainaut. L'étudiant est placé au coeur des préoccupations de l'institution. Il est accueilli dans une optique inclusive et ce, quel que soit son profil. L'institution veille à ce que les formations proposées soient ouvertes sur les réalités du monde d'aujourd'hui. De plus, l'UMONS s'appuie sur le Pôle hainuyer d'enseignement supérieur (dont elle est université de référence) pour notamment favoriser les passerelles de formation et les partages de compétences et d'infrastructures.

- **Assurer une activité de recherche de haut niveau ouverte sur le monde**

Héritière des acquis de ses Instituts, Facultés et Écoles, l'UMONS soutient le potentiel de recherche des axes forts de son activité scientifique. Pour ce faire, elle favorise les collaborations nationales et internationales, soutient l'ouverture sur l'extérieur et valorise l'excellence et l'innovation. L'UMONS souhaite offrir à ses chercheurs un cadre de travail intégrant des dimensions éthique, sociétale et professionnelle garantissant des développements à hauteur des standards scientifiques les plus élevés au plan international.

- **Contribuer au développement économique, social et culturel de sa région**

L'UMONS cultive des relations continues entre le tissu économique et industriel de la province et ses acteurs de recherche et de formation (création de spin-offs, partenariats avec les entreprises tant privées que publiques, synergies avec le monde associatif ...). Elle se veut à l'écoute des besoins de son environnement. Elle forme ses publics de jeunes étudiants et d'adultes en reprise d'études à la démarche scientifique universitaire en veillant à ancrer les contenus aux enjeux humains, sociétaux et technologiques du 21e siècle. Dans ses diverses activités, elle porte une attention particulière au développement durable. Par le développement des compétences des apprenants fréquentant ses enseignements comme par son action directe de terrain, l'UMONS assume au quotidien un rôle d'acteur responsable, créatif et stimulant au service du redéploiement économique et social du Hainaut, dans ses divers bassins d'activité.

Dans la réalisation de ses missions, l'UMONS veille à développer le bagage intellectuel, culturel et humain des étudiants et des chercheurs. Elle contribue à en faire des acteurs responsables en promouvant l'esprit critique, l'ouverture, la tolérance, la responsabilité et l'autonomie. Elle soutient les valeurs de coopération Nord-Nord et Nord-Sud et a le souci d'accueillir chacun – étudiant, chercheur, membre du personnel – en favorisant son intégration. Enfin, soucieuse du bien-être de son personnel, l'UMONS veille à le valoriser notamment par le développement d'outils d'évaluation équitables, transparents et incitants.

2. LES 8 AXES DE LA NOTE STRATÉGIQUE

1. Assurer l'excellence de l'enseignement, y compris en formation continue et en alternance, par le biais de partenariats académiques forts
2. Réaliser des activités de recherche, d'innovation et d'entrepreneuriat
3. S'impliquer dans les transitions, le développement durable et les interactions avec la société
4. Développer les relations, les mobilités et les coopérations internationales
5. Contribuer au développement économique, social, culturel et aux affaires étudiantes
6. Mettre en œuvre les actions en matière de qualité et d'évaluation institutionnelle
7. Renforcer l'ancrage régional
8. Accroître le rayonnement international

En se donnant des objectifs stratégiques pour 2026 !

En fait, c'est quoi une charte qualité ?

Une charte qualité est un document regroupant, de façon synthétique, les engagements pris par une institution envers ses parties prenantes, et ce, afin d'atteindre un certain niveau de qualité. Ces engagements peuvent se décliner en objectifs. Elle permet ainsi de communiquer sur sa démarche qualité et ses valeurs et incite l'institution à s'autoévaluer et à tout mettre en œuvre pour s'améliorer en permanence.

En se dotant d'une politique qualité

NOTRE POLITIQUE QUALITÉ

La politique qualité à l'UMONS peut se définir en **3 mots-clés, à savoir optimisation, intégration et amélioration.**

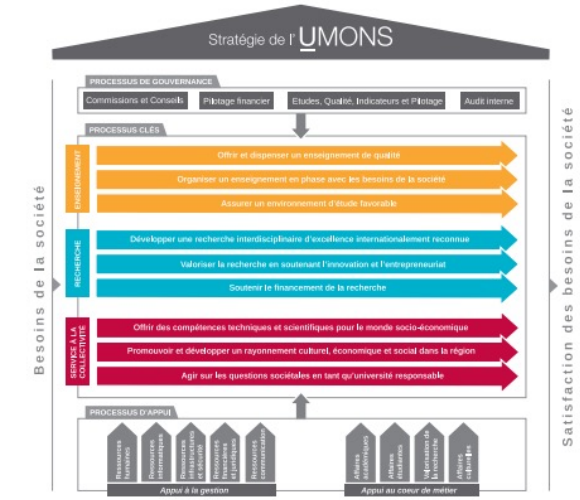
Elle a été pensée de manière à mener à bien les missions décrites dans notre charte qualité, tout en perfectionnant nos processus et en restant fidèle aux valeurs de l'université.

L'**OPTIMISATION** des processus est un point-clé de la politique qualité et l'objectif principal est la recherche de l'efficience. L'optimisation vise donc l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés, à la suite des échanges et partages entre les parties intéressées internes et externes, de la manière la plus efficace possible et avec le degré de formalisation souhaité. Le défi est de trouver un équilibre intelligent pour remplir nos missions, entre la centralisation et la décentralisation d'une part et une approche ascendante et descendante d'autre part. Naturellement, l'optimisation passe aussi par l'innovation.

L'**INTÉGRATION** prend ici plusieurs sens. Tout d'abord, on implique les parties prenantes en incluant les différentes communautés de l'UMONS, dans un souci d'unité et de respect de la diversité. Dans un second temps, l'intégration prend le sens d'harmoniser les processus en les mettant en relation et en les articulant, ce qui permet ainsi un décloisonnement grâce à un processus intégratif. Enfin, il convient d'intégrer pleinement la culture, les valeurs et les missions de l'institution au sein des processus mis en œuvre.

L'**AMÉLIORATION** passe par une remise en question continue au sein de l'institution, en phase avec les évolutions de contexte, de résultats et d'objectifs stratégiques. C'est un processus de co-construction qui peut se résumer par l'approche « PDCA », c'est-à-dire une habitude de « Planifier-Faire-Vérifier-Ajuster ». Il convient de faire preuve d'agilité et de soutenir les échanges et une communication fluide entre parties prenantes. L'amélioration associe une étape d'autodiagnostic, qui permet de prendre conscience de nos forces et faiblesses, à une étape d'évaluation s'appuyant sur un regard externe, qui apporte une vision enrichie et de la légitimité.

Cartographie des processus



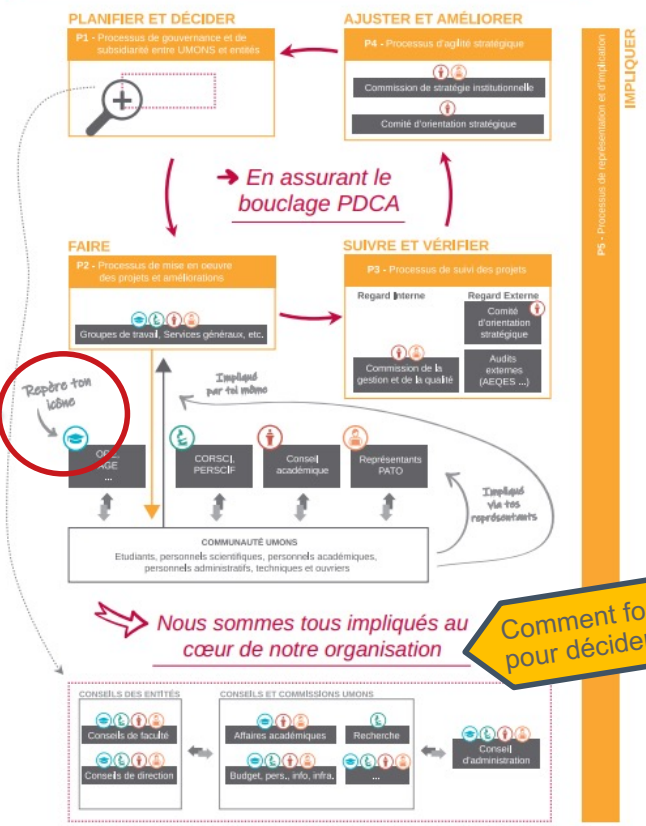
Comment s'organise-t-on?

Version adaptée au public visé

Organisation

Organigramme

L'assurance qualité est au cœur de notre organisation



Comment fonctionne-t-on pour décider?

Un outil de communication

Triptyque distribué aux 2000 agents et étudiants-représentants de la communauté universitaire

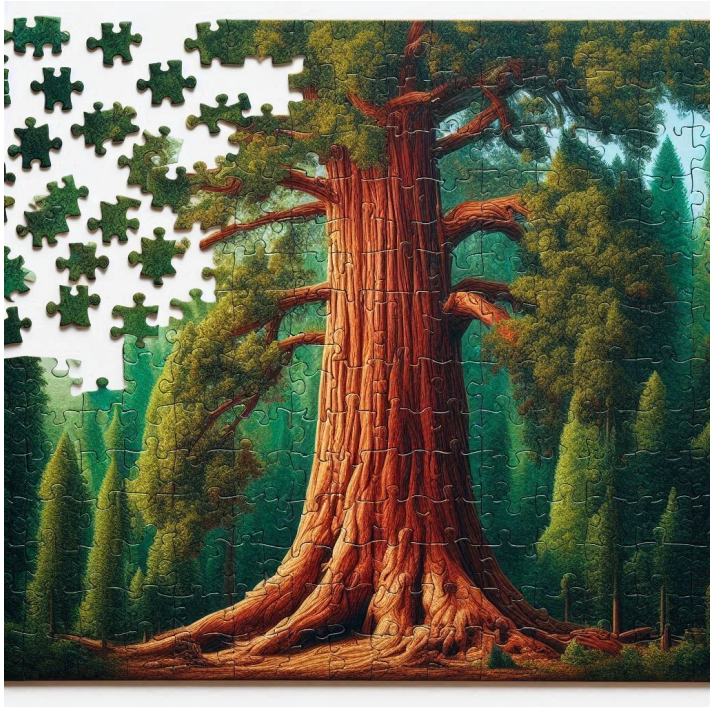
Welcome pack des nouveaux collaborateurs

Outil en ligne avec navigation interactive

Un défi : l'enjeu de l'appropriation

L’arrimage des plans d’action et le bouclage PDCA

➢ Approche PDCA :



Benchlearning

- Des structures organisées « comme nous » avec beaucoup de subsidiarité
- Une université étrangère avec une articulation qualité-autorité relativement semblable
- Les collègues du master en gestion totale de la qualité
- …

Un joyeux bazar avec des besoins multiples

Alignement stratégique ?

Mieux contribuer aux objectifs stratégiques

- Recenser les plans existants
- Relier les actions aux objectifs stratégiques
- Présents et futurs

Partager une vision commune des projets menés

- Suivre la progression des actions et plans
- De façon participative
- En outillant

Favoriser la communication en interne

- Amener à communiquer sur les actions, les succès et difficultés

➢La création du processus

Adapter le fonctionnement d'une commission existante avec l'ajout d'un point récurrent

L'ordre du jour comprend systématiquement les points suivants :

1.Projets finalisés : en référence à une liste fournie en annexe, offrir la possibilité aux membres de soulever un élément de discussion

2.Projets ayant avancés et abandons : en référence à une liste fournie en annexe, offrir la possibilité aux membres de soulever un élément de discussion

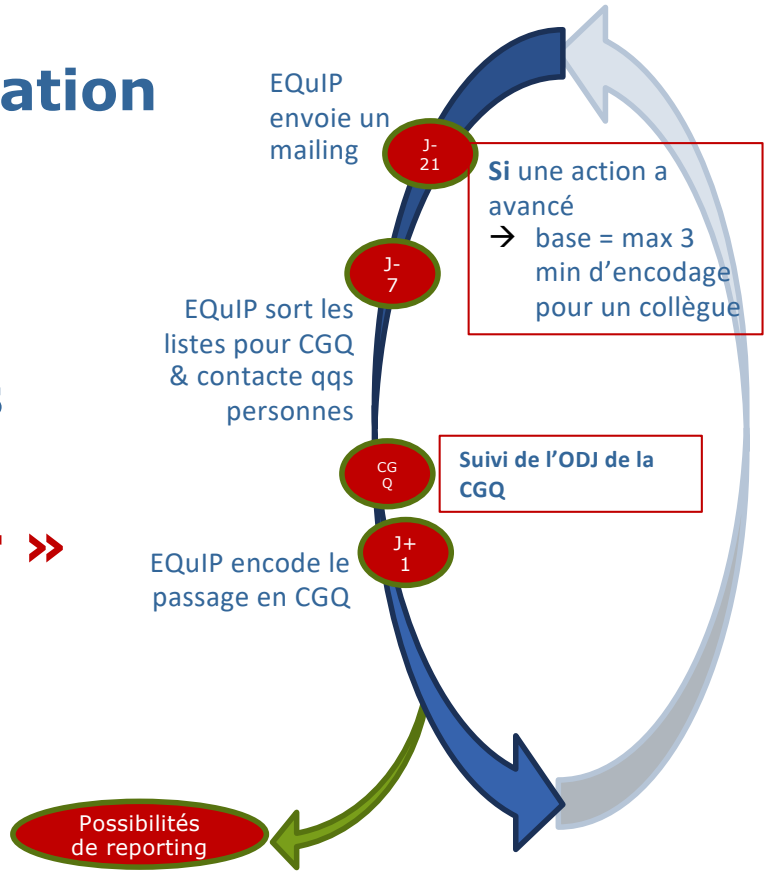
3.Fiertés/Solutions innovantes/Réalisations : intervention orale par le(s) porteur/pilote de chaque action pour mettre en évidence les réalisations et/ou partager des solutions trouvées à des situations particulières.

4.Difficultés : intervention d'EQuIP sur les difficultés renseignées par le(s) porteur/pilote d'actions pour discussion sur la solution la plus adaptée pour gérer la difficulté

5.Idées nouvelles : Présentation par les membres de la CGQ des actions/projets envisagées avant leur intégration dans un plan d'action de l'institution

Organiser la collecte de l'information utile :

- **Pas « manuellement »**
- **Le plus léger possible pour les collègues … et EQuIP**
- **« Keep-it simple & check later »**



Une application « maison »

➢ Les utilisateurs et le service « Qualité »

Imaginer un *mock up* simple et le confronter aux futurs « métiers » : doyen, président, recteur, coordonnateur qualité, directeur, responsable de plan, pilote d'action…

- Lien obligatoire à minimum un objectif stratégique
- Progression par 25%
- Lien possible avec des recommandations
- Possibilité de signaler un abandon, une fierté…
- Possibilité de commenter
- Possibilité de joindre un fichier

Adapter le projet et vérifier

La réception par la communauté

➢ Premier bilan

Arrimage des plans aux objectifs stratégiques
Nouvelle procédure mise en place
Suivi en CGQ toutes les 6 semaines (~)
Encodage des suivis en CGQ dans SEQUOIA'APP

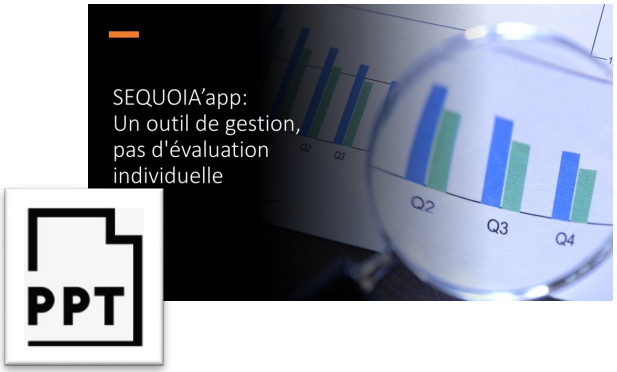
➡ Les informations remontent
Solution collégiale si point bloquant

La boucle
est bouclée !

Anticipation des stéréotypes : accueil bon! Mais…

Jamais utilisé !

Discours ambigu d'une autorité



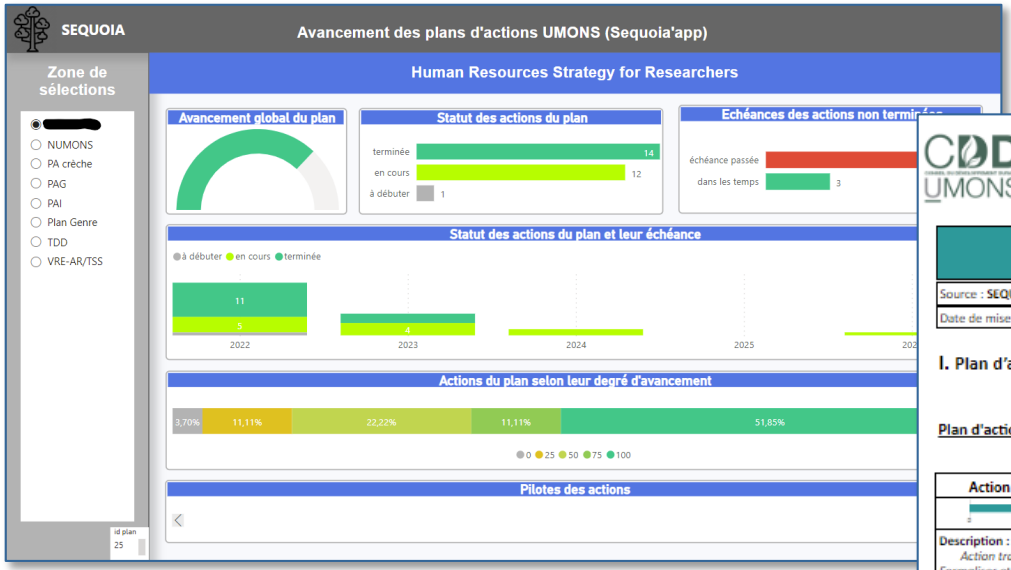
Les inattendus

Mise en évidence des difficultés de communication au sein des projets

« Surestimation » du rôle du processus

Les défis

- **Faire vivre le processus et l'outil**
- **Clarifier son rôle**
- **Accompagner les utilisateurs : guide + capsules vidéo**
- **Exploiter les données pour le reporting**



CDD UMONS

UMONS

Vice-Rectorat Transitions et Développement Durable
Plan de Transition
Axes, actions et indicateurs de suivi
Plans d'action des GT et transversal - SEQUOIA'APP

Vice-Rectorat Transitions et Développement Durable
– Plan de Transition – Axes, actions et indicateurs de suivi – Plan d'action

Source : **SEQUOIA'APP**

Date de mise à jour : 20/09/2024 17:12:26

I. Plan d'action global du CDD-VR TDD: Actions des GT et actions transversales

Plan d'action du CDD

Actions

Action 1 - VRT3A1 - Formalisation Diffusion Charte Développement Durable

Description :

Action transversale DD

Formaliser et diffuser une charte Développement Durable, la faire valider par le CA et la diffuser vers la communauté.

Action transversale

ODD au(x)quel(s) contribue l'action

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

Analyse

-

Action 2 - VRT3A2 - Mise en place Réseau d'Ambassadeurs du DD

Description :

Action transversale DD

Développer un réseau d'ambassadeurs du DD sur les sites de l'UMONS, s'assurer de son bon fonctionnement (implémentation de nouvelles pratiques DD et remontée des problématiques aux GT ad hoc)

ODD au(x)quel(s) contribue l'action

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

Analyse

-

En conclusion, le puzzle s’assemble, le motif apparaît clairement

Encore quelques défis de taille

- Appropriation par la communauté
- Articulation avec d’autres initiatives
- Elections rectorales régulières
- Intégration et subsidiarité : un éternel débat

Merci pour votre écoute attentive

Il est temps d'échanger autour de nos expériences