

# Atelier

**« Classements, évaluation et assurance qualité :  
des modèles différenciés »**

[www.univ-nantes.fr](http://www.univ-nantes.fr)

AUF - 7 Mai 2013



UNIVERSITÉ DE NANTES

Fabrice CLERFEUILLE  
1<sup>er</sup> Vice-Président Université de Nantes, France  
[Fabrice.clerfeuille@univ-nantes.fr](mailto:Fabrice.clerfeuille@univ-nantes.fr)

# La chronologie des classements des Universités

---

- Origine nord américaine, il y a 30 ans
- Le Processus de Bologne préconise une priorité à l'évaluation des systèmes d'Enseignement Supérieur et de Recherche (ESR)
- Déploiement des systèmes d'évaluation, tant privés que publics
- Problématique plus aigüe à l'heure actuelle :  
**Economie de la connaissance, Performance**

- ➔ Mondialisation de l'Enseignement supérieur
- ➔ Concurrence de plus en plus forte
- ➔ Liens entre la croissance économique et son système d'ESR
- ➔ Clés d'allocation des ressources
- ➔ Qualité ➔ Evaluation ➔ Classements

# Des classements de plus en plus nombreux

---

## Classements internationaux

- Classement de l'Université Jiao Tong de Shanghai (2003)
- Classement du Times Higher Education (2004)
- Classement de Newsweek
- Classement Ecole des Mines de Paris
- U-Multirank, ...

## Classements nationaux

- US News and World Report, THE-QS, Zeit, La Repubblica, Excelencia, ...

## Classements régionaux

- CHE Excellence Ranking, ...

## Classements disciplinaires

- Financial Times, Business Week, The Economist, Challenges, ...

## Classements bibliométriques, classements de présence sur internet, ...

# La disparité des classements des Universités

---

- Classements internationaux vs nationaux
- Classements généraux vs thématiques
- Classements « publics » vs « privés »
- Classements objectifs vs subjectifs
- Classements globaux vs disciplinaires
- Classements pour les usagers vs les publics
- Classements outil de gouvernance vs outil de communication

**Peu de points  
communs !**

- **Thèmes**
- **Indicateurs**
- **Pondération**

## **Les vraies questions :**

- Quels buts ?
- Quel public cible ?
- Quels principes de construction ?
- Quels critères ?

## Des critères très divers : un exemple Shangai vs QS

Shangai	QS
Nombre d'anciens élèves ayant reçu un prix Nobel (sauf Paix et Littérature) ou une médaille Fields (10%)	La réputation académique (40%)
Nombre de professeurs de l'institution ayant reçu un prix Nobel ou une médaille Fields (20%)	La réputation auprès des employeurs (10%)
Nombre de chercheurs les plus cités tel que calculé par <i>Thomson Scientific</i> (20%)	Le ratio étudiants/enseignants (20%)
Nombre d'articles publiés dans les revues <i>Nature</i> et <i>Science</i> (20%)	Le nombre de citations par enseignant-chercheur (20%)
Nombre d'articles indexés par <i>Thomson Scientific</i> (20%)	Le ratio d'enseignants internationaux (5%)
Score total des cinq premiers indicateurs divisé par la taille du corps professoral (équivalent temps plein) (10%)	Le ratio d'étudiants internationaux (5%)

# Les publics visés des classements

---

- Les Universités
  - Attraction des meilleurs étudiants et enseignants
  - Outil de gouvernance : priorités, allocation de moyens
  - Evaluation des partenaires
- Les étudiants, futurs étudiants, familles
  - Qualité de l'enseignement
  - Qualité des campus
  - Emplois à la sortie
- Les Etats
  - Allocation de moyens
  - Structuration de l'ESR
  - Corrélations économiques
- Les milieux socio-économiques
  - Embauches privilégiées
  - Développement de filières économiques
  - Pépinières d'entreprises

# Les faiblesses des classements

---

- La légitimité des mesures
  - Modèle multidimensionnel mais sur peu d'indicateurs
  - Recherche privilégiée
  - « Big is beautiful »
- La pertinence de la méthode
  - Choix arbitraire des critères, de leurs mesures et pondérations
  - Manipulation sur les données d'entrée
  - Subjectivité de certains indicateurs
- L'évaluation de la recherche
  - Approches bibliométriques différentes
  - Recherche anglophone privilégiée
  - Disciplines mal notées par nature
- Des spécificités nationales absentes
  - Eclatement de l'ESR sur des établissements différents
  - Organismes de recherche absents
  - Nombre d'Universités par pays non pris en compte

# Quelle différenciation, une démarche en 3 étapes ?

---

## Objectif 1 : Démarche qualité à créer, structurer, développer

Diagnostic : Démarche SWOT

Priorités stratégiques pour l'établissement

Valeurs cibles, suivi

## Objectif 2 : Evaluation

Démarche qualité globale

Evaluation externe

Certifications : processus vs résultats

## Objectif 3 : Classements

Après une démarche qualité globale et une évaluation externe !

# L'analyse SWOT, un outil d'analyse de la qualité ?

	ATOUTS	POINTS DE VIGILANCE
ORIGINE INTERNE L'Université	<p style="text-align: center;"><u>FORCES</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li></ul>	<p style="text-align: center;"><u>FAIBLESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li></ul>
ORIGINE EXTERNE Son environnement	<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITES</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li></ul>	<p style="text-align: center;"><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li><li>-</li></ul>

# Les axes stratégiques issus de l'analyse SWOT

---

Exemples :

- Axe stratégique N°1 : « Améliorer la mobilité entrante des étudiants étrangers »
- Axe stratégique N°2 : « Augmenter les partenariats avec des Universités partenaires »
- Axe stratégique N°3 : « Créer une démarche qualité au sein de l'établissement »
- Axe stratégique N°4 : « développer les SHS au sein de l'établissement »
- Etc.

# Axe stratégique N°1 : objectif, indicateur et valeurs cibles

## Constat

- Forces :
  - XXX
  - XXX
- Faiblesses :
  - XXX
  - XXX
- Opportunités :
  - XXX
  - XXX
- Menaces :
  - XXX
  - XXX

## Objectif

- « Améliorer la mobilité entrante des étudiants étrangers »

## Indicateur et valeurs cibles

- Indicateur : Nombre d'inscriptions d'étudiants étrangers dans l'année universitaire
- VC 0 : 3 %
- VC N+1 : 4 %
- VC N+2 : 6%

# Axe stratégique N°1 : allocation de moyens

## Financier

- Coûts :
  - XXX
  - XXX
- Ressources propres :
  - XXX
  - XXX
- Apport partenaires :
  - XXX
  - XXX
- Subventions :
  - XXX
  - XXX

## Ressources humaines

- Enseignants, enseignants chercheurs
- Administratifs

## Immobilier

- Surfaces utiles
- Travaux nécessaires

## Système d'Information

- Base de données
- Communication

# Conclusion

---

- La démarche qualité, une nécessité pour tout établissement d'ESR
- La performance, une base des modèles sociétaux actuels
- Des allocations de moyens à arbitrer quel que soit le niveau
  
- Une initiation par un diagnostic de la structure
- L'émergence d'axes stratégiques
- La mise en place d'actions avec des valeurs cibles
  
- Une évaluation externe autour d'une certification
- Une communication sur ses forces dans un contexte national
- Un choix de critères selon le public intéressé
  
- Une entrée dans les classements au terme d'un long processus ...