RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IGÉSR
INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE

POLITIQUE INSTITUTIONNELLE DE QUALITE ET RÔLE DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

FORMATION DU GISGUF « RENFORCER L'EXCELLENCE ACADÉMIQUE : L'ASSURANCE QUALITÉ AU CŒUR DES UNIVERSITES »
RABAT 22 - 23 MAI 2025

Benoît Dintilhac
Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IGÉSR
INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

« La qualité n'est pas une action – c'est une habitude » – Aristote

Introduction

Une évolution de l'écosystème de l'enseignement supérieur dans le monde qui place l'enjeu de la démarche qualité au cœur des processus et des pratiques

L'exemple de l'ESR français

✓ **Vers une professionnalisation des formations et une structuration de la recherche**

- Les diplômes universitaires de technologie, les licences et les masters professionnels sont mis en place
- Les universités voient également la formation tout au long de la vie inscrite parmi leurs missions principales
- Création en 2005 de l'Agence nationale de la recherche (ANR), de l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) puis du HCERES

Introduction

✓ **L'autonomie des universités, un tournant dans la gouvernance**

- La loi relative aux Liberté et responsabilité des universités donne aux universités une forte autonomie
- La loi pour l'Enseignement supérieur et la Recherche de 2013 va plus loin dans l'autonomie. Elle supprime les habilitations a priori de chaque formation pour leur substituer des accréditations beaucoup plus larges qui permettent aux universités de mettre en place des formations qui seront évaluées a posteriori

✓ **Les regroupements universitaires pour renforcer la synergie entre les acteurs**

- Des fusions d'universités ont été opérées, leur permettant de gagner en visibilité internationale, de mettre en place une offre de formation unifiée, une harmonisation des services à l'étudiant, et une recherche capable de hisser l'établissement à des niveaux remarquables dans les classements internationaux

Introduction

✓ **La réforme de l'accès au premier cycle pour une meilleure orientation des futurs étudiants**

- En 2018, la loi relative à l'orientation et la réussite des étudiants (loi ORE) réforme les conditions d'accès au premier cycle. En lien avec la réforme du baccalauréat, « Parcoursup », la nouvelle plateforme d'orientation et d'affectation des bacheliers dans l'enseignement supérieur, est créée
- Les ordonnances de décembre 2018 contribuent à modifier le paysage de l'ESR en rendant possible l'existence d'établissements publics expérimentaux, nouvelles formes de rapprochement entre les Ecoles et les Universités

✓ **Les enjeux sociétaux au cœur des décisions**

- L'enjeu des transitions environnementales et sociétales avec l'obligation d'élaborer un schéma directeur et de se doter d'un label
- L'enjeu de l'IA

Introduction

Derrière ces évolutions se jouent des transformations cruciales *en continue* représentatives de ce qui se joue à l'échelle internationale

- Le développement rapide d'un secteur privé qui appelle une régulation plus importante de la qualité
- De nouvelles universités publiques devant être consolidées en les inscrivant dans les meilleurs standards internationaux
- Le chômage des diplômés et la nécessité d'instaurer une meilleure articulation formation-emploi en (re)questionnant le contenu et la qualité des formations
- Une gouvernance en quête de solutions et une régulation centralisée
- Un contexte de contrainte budgétaire
- Une tutelle qui se questionne sur les meilleurs mécanismes de contrôle et de pilotage de ses opérateurs en privilégiant la confiance a priori et le contrôle a posteriori

Introduction

Cette accélération des transformations impose des réponses/solutions agiles, pragmatiques, efficaces *dans une approche d'amélioration continue* qui doit prendre des formes diversifiées et inventives

Cette démarche doit s'inscrire dans le projet d'établissement du président

Le Secrétaire Général pourra alors en être l'acteur cléf à travers le système de management de la qualité

Il apportera un renforcement *dans la durée* du sens des décisions et des actions qui conforte la confiance et la visibilité, la reconnaissance et la valorisation des actions et donc la mobilisation des acteurs

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IGÉSR
INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE

1- POLITIQUE INSTITUTIONNELLE

1- Politique institutionnelle

Définition d'une politique institutionnelle

- La politique institutionnelle d'une université est un cadre structurant qui oriente l'ensemble des actions et décisions de l'établissement, garantissant la cohérence, la qualité et la responsabilité dans la poursuite de ses missions fondamentales, tout en s'adaptant aux enjeux contemporains de société, de diversité et de développement durable

- Elle désigne l'ensemble des principes, des orientations stratégiques et des règles qui guident l'action de l'établissement dans toutes ses missions : enseignement, recherche, gouvernance, vie universitaire, et relations avec la société. Elle s'exprime à travers des documents officiels, des chartes, ***des plans stratégiques*** et des politiques spécifiques (équité, développement durable, propriété intellectuelle, etc.)

1- Politique institutionnelle

Les enjeux d'une politique institutionnelle

• Le renforcement de l'identité et du positionnement

• Une meilleure gouvernance et pilotage stratégique : aligner les actions sur des objectifs pluriannuels, optimiser la gestion des ressources et favoriser l'innovation dans la formation et la recherche

• Une réponse aux défis contemporains : face à la massification de l'enseignement supérieur, à la concurrence accrue et aux attentes sociétales, offrir un cadre pour relever les défis de l'autonomie, de la différenciation et de la performance

• Une valorisation et professionnalisation de l'offre : favoriser le développement de nouvelles formations, la professionnalisation des parcours et l'adaptation aux besoins du marché du travail

1- Politique institutionnelle

Définition d'une politique institutionnelle *de qualité*

- Une politique institutionnelle de qualité à l'université est un cadre stratégique et opérationnel visant à garantir, évaluer et améliorer en continu la qualité des missions de l'établissement, principalement dans l'enseignement, la recherche, la gestion et les services à la communauté universitaire. Elle repose sur des principes d'excellence, de transparence, de participation de toutes les parties prenantes et d'amélioration continue.

1- Politique institutionnelle

Les objectifs d'une politique institutionnelle de qualité

• **l'engagement de l'ensemble de la communauté universitaire** : la démarche qualité implique activement étudiants, enseignants, personnels administratifs, partenaires externes et employeurs, chacun ayant un rôle dans l'assurance qualité

• **l'amélioration continue** : la politique s'inscrit dans une logique de progression constante, basée sur des évaluations régulières, des retours d'expérience et des plans d'action correctifs

• **l'évaluation systématique** : elle prévoit l'évaluation régulière des programmes, services et processus, à la fois par des instances internes (auto-évaluation, conseils de perfectionnement) et externes (agences nationales d'évaluation et/ou d'accréditation tels que HCERES, ANAQs, AEQES, AAQ, certification ISO)

• **la transparence et la communication** : les résultats des évaluations, les axes d'amélioration et les actions engagées sont communiqués à la communauté universitaire

1- Politique institutionnelle

Une politique institutionnelle de qualité suppose :

- Un portage politique sans faille
- Un déploiement participatif
- Un périmètre progressif
- Une implication des cadres et des managers d'unités de formation et de recherche
- Un engagement et l'implication de tous
- Une définition d'un cadre et d'objectifs clairs
- Une montée en compétences
- Une formalisation et la maîtrise des processus

…dont le maitre d'œuvre et le garant est le secrétaire général

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IGÉSR
INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE

2- LE ROLE DU SECRETAIRE GENERAL

2- Le rôle du secrétaire général

Le déploiement du Système de Management de la Qualité, une mission centrale du secrétaire général

Pour rappel :

- Des échanges fructueux sur ce sujet avec les secrétaires généraux du Maghreb dans le cadre d'une formation pilotée par l'AUF
- Des réflexions initiées dans le cadre de la refonte du référentiel des SG d'Afrique avec l'AUF et le RASGUF
- De même, une réflexion sur le référentiel français des directeurs généraux des services d'établissement public d'enseignement supérieur

2- Le rôle du secrétaire général

Extraits du référentiel français

« Il a la responsabilité particulière de veiller à leur soutenabilité économique et à leur sécurisation juridique. Il propose également des outils de pilotage, notamment de diagnostic et d'accompagnement de la phase d'opérationnalisation. Pour cela, il conçoit et met en place, ***dans une démarche d'assurance qualité***, le suivi des indicateurs de performance sur tous les secteurs d'activité de l'établissement et propose, en fonction des orientations définies par le chef d'établissement, des évolutions dans la répartition des moyens »

« Dans le fonctionnement de l'établissement, le DGS est garant de la bonne coordination de toutes les entités et est en charge de la conduite du changement et de leur modernisation ***dans un esprit d'amélioration continue du service rendu*** sur l'ensemble des sites de l'établissement. Il assure la transversalité nécessaire entre elles pour répondre de façon agile à l'élargissement des missions de l'établissement et aux évolutions du dialogue avec l'Etat et les collectivités »

2- Le rôle du secrétaire général

Le secrétaire général contribue donc à structurer et à piloter un système de management de la qualité visant à assurer la cohérence entre la stratégie de gouvernance, les attentes des parties prenantes et les objectifs opérationnels

Il peut afficher cette mission dans sa fiche de poste et l'intégrer dans son projet d'administration (cf. séminaire de Paris, GISGUF 2024)

Les axes investis par le secrétaire général sont nombreux, divers, complémentaires :

- La démarche qualité par l'écoute des usagers
- La démarche qualité par la simplification/facilitation
- La démarche qualité par le management des risques
- La démarche qualité par la mesure
- La démarche qualité par l'innovation managériale
- La démarche qualité par l'IA
- La démarche qualité par l'auto-évaluation et l'évaluation externe
- La démarche qualité par les normes

2- Le rôle du secrétaire général

La démarche qualité par l'écoute des usagers

Volet formation

- Les dispositifs d'évaluation des enseignements, des formations (et des enseignants…!)
- La mise en place des conseils de perfectionnement

Volet institutionnel

- Les outils centralisés de gestion des signalements pour les personnels et les étudiants
- La création d'une cellule de traitement et d'aiguillage des signalements
- L'évaluation des services administratifs (par les entretiens professionnels par exemple)

2- Le rôle du secrétaire général

La démarche qualité par la simplification/facilitation

- Un ENT intranet qui permette aux personnels de pouvoir trouver facilement une information fiable et actualisée. Les procédures et formulaires sont centralisés, organisés de manière logique et intuitive et mises à leur disposition, à l'exemple de l'université de Genève
- Une dématérialisation des processus de gestion au-delà des outils de gestion classiques (scolarité, RH, finances, recherche, patrimoine,…). Il peut s'agir de chatbot, de dématérialisation des demandes d'achats, de dématérialisation du processus de traitement des demandes d'occupation du campus, d'un tchat,…
- Le développement du lean management pour optimiser les processus en réduisant les temps sans valeur ajoutée et la complexité
  - Améliorer globalement les processus universitaires
  - Automatisation des taches répétitives
  - Favoriser un travail collaboratif impliquant usagers, directions et experts métiers

2- Le rôle du secrétaire général

La démarche qualité par le management des risques

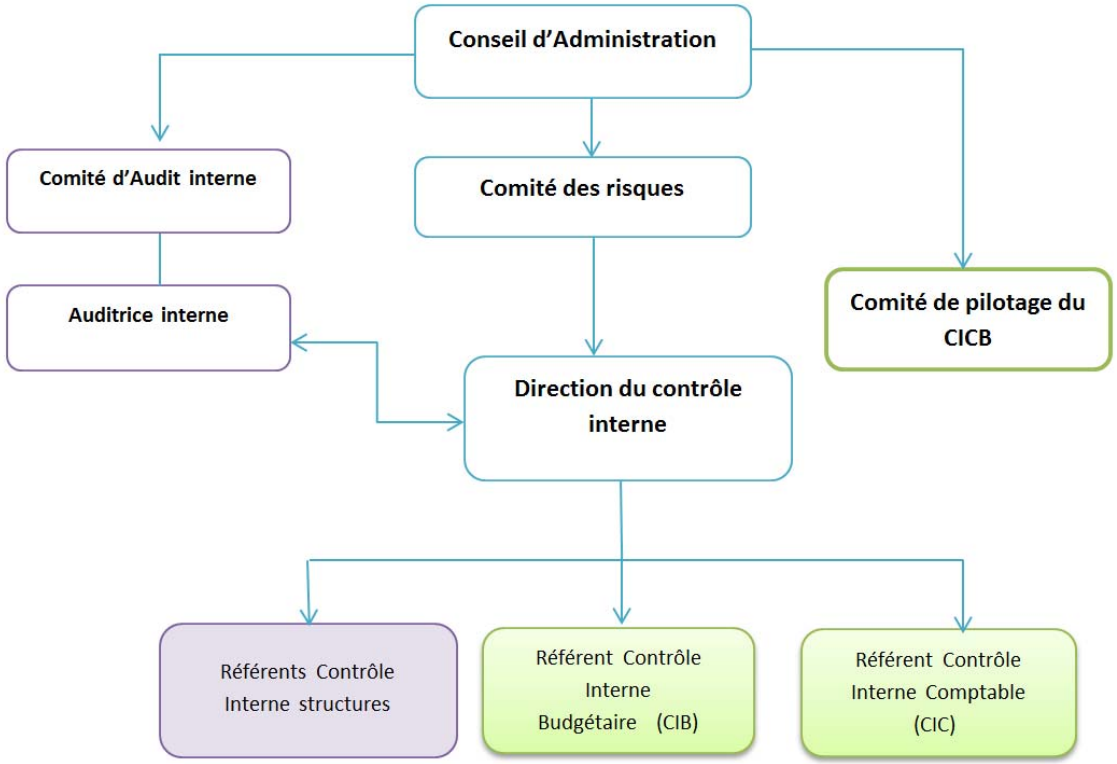
- Le management des risques est une composante de la stratégie qui vise à réduire la probabilité d'échec ou d'incertitude de tous les facteurs. Pour ce faire, il s'agit d'identifier les risques critiques et de les sécuriser. La criticité d'un risque résulte de la combinaison de la probabilité d'un risque et de son impact (ou gravité)

- Mise en place du contrôle interne
  - Elaboration de la cartographie des processus
  - Identification des risques critiques par l'élaboration des cartographies des risques thématiques
  - Plan d'actions correctif

- Mise en place de l'audit interne
  - Elaboration de l'univers d'audit

2- Le rôle du secrétaire général

L'organisation du dispositif de management des risques



2- Le rôle du secrétaire général

La démarche qualité par la mesure et les dispositifs de pilotage

- Le pilotage par la performance : garantir que toutes les actions menées au sein de l'organisation contribuent efficacement à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels
  - Elaboration des indicateurs de performance (Indicateur Clé de Performance)
  - Elaboration des tableaux de bord sectoriels et stratégiques

- Le pilotage par l'impact : il s'agit de mesurer les changements réels générés, qu'ils soient sociaux, environnementaux, économiques ou organisationnels
  - Mise en place des indicateurs de responsabilité sociétale et environnementale (RSE)
  - Réalisation du bilan carbone

- Développement d'un système d'information statistique pour la collecte et l'analyse des données

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IGÉSR
INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE

2- Le rôle du secrétaire général

2- Le rôle du secrétaire général

La démarche qualité par l'innovation managériale

- L'approche comportementale peut par exemple permettre de mieux comprendre les mécanismes de décisions des usagers, leurs attentes ou leurs pratiques. Les sciences comportementales permettent d'identifier et de tester des solutions qui améliorent l'efficacité et l'impact des politiques. On parle d'intelligence collective, de co-développement, de co-construction, d'assertivité,…

- Intégrer la démarche qualité et le mode projet dans les modes de fonctionnement de l'administration

- ***L'usage de l'IA et son impact sur les métiers***

2- Le rôle du secrétaire général

L'utilisation de l'IA…

- Gestion documentaire intelligente
- Traitement automatique des mails, réponse automatique d'emails
- Classement intelligent des documents
- Synthèse de réunions, rédaction des procès-verbaux,…
- Planification des projets
- Génération de notes et documents administratifs
- Sécurisation des actes juridiques
- …

…transforme certains métiers ou taches administratives, les processus de gestion et l'organisation même de l'administration

2- Le rôle du secrétaire général

La démarche qualité par l'auto-évaluation et l'évaluation externe

- Processus d'auto évaluation et d'accréditation avec les agences nationales d'accréditation comme pivot

- Mise en place d'instances à l'initiative de l'établissement, composées de membres externes, dont le rôle est de conseiller et d'orienter :
  - Advisory board
  - Comité d'orientation stratégique
  - Comité d'audit

- Contrôles règlementaires :
  - Inspections générales
  - Cour des comptes
  - Cour régionale des comptes

2- Le rôle du secrétaire général

La démarche qualité par les normes

- Développement des labélisations
  - Exemple en France :
    - Label développement durable et responsabilités sociétales
    - Qualicert
    - Qualiopi
    - services publics +

  - Exemple à l'échelle européenne
    - HRS4R : stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs
    - CeQuint : la bel qualité de l'internationalisation

- Choix de certifications
  - Missions des commissaire aux comptes / contrôleurs d'état
  - Normes ISO

2- Le rôle du secrétaire général

Pour porter le système de management qualité, le secrétaire général peut s'appuyer sur les initiatives suivantes

- Création de structures dédiées : service/cellule de pilotage, cellule d'amélioration continue/accompagnement au changement, service de contrôle interne, service d'audit interne,…
- Création d'instances : comité d'orientation stratégique, advisory board, conseil des transitions environnementales et sociétales,…
- Création d'outils : infocentre, tableaux de bord,…
- Politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : intégration de nouvelles compétences telles que expert en évaluation des politiques publiques, en architecture des systèmes d'information, en IA, en contrôle interne,…
- Elaboration d'un projet d'administration

2- Le rôle du secrétaire général

En forme de conclusion…

Le secrétaire général doit réfléchir lui-même en continue à son propre positionnement dans l'université, au contenu de ses missions, à la définition de son poste, à son rôle dans la gouvernance de l'université, à l'impact de ses activités et donc à son rôle au sein même du système de management de la qualité qu'il pilote

Il doit savoir s'entourer, et en premier lieu par des qualiticiens qui peuvent garantir les standards de la démarche et donner un sens à 'ensemble des initiatives

Il doit savoir innover

Il doit accepter lui-même de se faire évaluer et évaluer sa démarche