



ORIENTATIONS POUR UNE POLITIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE À L'UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC

DOCUMENT DE CADRAGE

ANNECY • CHAMBÉRY / JACOB-BELLECOMBETTE • LE BOURGET-DU-LAC

Le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) est en perpétuelle mutation. Il doit veiller à entretenir et améliorer son agilité, sa capacité à percevoir, penser et accepter le changement, afin de relever les défis sans cesse renouvelés liés à la société de la connaissance. À l'impératif de sauvegarder l'autonomie de sa propre pensée, l'ESR est également confronté au développement d'une sphère informationnelle multiforme au sein de laquelle il doit faire respecter son statut de producteur de connaissances et de services construits sur des bases scientifiques éprouvées et vérifiées. Relever ces défis suppose une approche critique de nos pratiques pédagogiques, de nos façons de faire de la recherche et plus globalement de nos modes de fonctionnement. Relever ces défis suppose également de réaffirmer nos valeurs et d'assumer la volonté collective de les porter.

Afin de préserver ses marges de manœuvre, son potentiel d'adaptation et de développement, l'université Savoie Mont Blanc (USMB) entend formaliser ses orientations en matière d'amélioration continue et de qualité. La démarche qualité n'est pas une fin en soi, mais un moyen qui permet de sécuriser les modes de fonctionnement, de fiabiliser les acquis et de faire progresser les résultats dans la durée, dans le cadre d'une approche fondamentalement pragmatique et partagée. En cela, elle contribue à renforcer la position de l'USMB dans l'espace national et international de l'enseignement supérieur, de la recherche, de l'innovation et de la valorisation.

L'USMB entreprend la mise en place progressive d'un système de management de la qualité (SMQ), c'est-à-dire un ensemble de moyens pour atteindre des objectifs en ce domaine. Si les cibles visées sont raisonnables, le projet n'en est pas moins ambitieux, non pas sur la quantité de travail qu'il va requérir, car le terme « raisonnable » doit se comprendre dans le sens d'une adaptation aux capacités d'absorption de l'établissement, mais dans le fait qu'il s'agit d'une innovation organisationnelle, et qu'il est indispensable de l'accompagner en levant ou résolvant, les unes après les autres, les objections ou les difficultés qui vont se présenter au cours du long chemin sur lequel elle s'engage.

Le présent document rappelle le contexte qui fait de la qualité une nécessité dans l'ESR ; il précise les ambitions de l'USMB en la matière et les méthodes et moyens qu'elle entend mettre en œuvre.

1. LE CONTEXTE : PETITS ET GRANDS PAS VERS LA QUALITÉ

La réflexion sur la qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche a considérablement progressé au cours des deux dernières décennies. Alors que l'encadrement réglementaire national et international progressait par le biais de quelques grandes réformes, l'irrigation des universités ne s'est faite que très progressivement. L'USMB, à son rythme, a emboîté le pas.

UN CONCEPT D'ÉVALUATION QUI SE TRANSFORME

En tant qu'opérateur de l'État, l'évaluation et le suivi de nos activités ont d'abord été imposés sous forme de démarches normatives, conduites par des instances nationales contrôlées par nos tutelles. Nonobstant ces exercices contraints, l'intérêt des personnels, des étudiantes et étudiants, voire plus globalement des partenaires et autres parties prenantes de l'USMB pour la qualité s'est accru depuis les années 2000, en accompagnement du déploiement du processus de Bologne. En novembre 2009, le conseil d'administration de l'université, en élisant un vice-président « modernisation », validait un ensemble d'objectifs et de propositions, portant sur la qualité des formations et de la vie universitaire, l'amélioration continue de la gouvernance centrale ou encore l'accroissement des capacités d'auto-évaluation de l'établissement. Des initiatives se sont développées plus récemment, souvent pour permettre aux structures initiatrices de confirmer leur place dans un environnement concurrentiel et leur appartenance à un réseau. Ceci étant, ces démarches attestent un engagement dans une forme de réflexion et de conduite du management, assise sur des critères nouveaux, et ont abouti à des certifications, obtenues par l'IAE (Qualicert, EPAS), le service de la formation continue (FCU-Véritas) ou encore Polytech Annecy-Chambéry (ISO 9001). Le souci de l'USMB de s'inscrire dans une démarche volontaire d'amélioration continue se concrétise également par un ensemble de réformes qui ont essaimé dans l'établissement : l'organisation de la vie des conseils centraux, les conseils de perfectionnement, l'évaluation des enseignements, les projets de service, le contrôle interne des risques, le suivi du projet d'établissement, etc.

UNE EXIGENCE INTERNATIONALE

Les orientations proposées s'inscrivent dans le cadrage international inhérent au processus de Bologne (voir annexe 1), lui-même décliné pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche français en différents référentiels principalement par le Hcéres (haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur). La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) a entraîné des réformes d'ampleur en matière d'harmonisation et de lisibilité des cycles de formation et, dans ce cadre, l'*European association for quality assurance in higher Education* (ENQA) a été créée en 2000 pour contribuer à l'amélioration continue de la qualité dans les établissements des pays signataires de l'accord de Bologne. Un travail collégial a abouti à la publication d'un référentiel adopté en 2005 et révisé en 2012, dit ESG pour *standards and guidelines for quality assurance in the european higher education area*. Les ESG sont un socle commun pour l'appropriation de l'assurance qualité par les acteurs des systèmes nationaux d'enseignement supérieur (voir annexe 2).

Les ambitions de l'USMB en matière de qualité s'inscrivent dans ces référentiels et proposent des objectifs raisonnables et une méthodologie adaptée, conformes aux moyens dont elle dispose.

UNE ÉTAPE SUPPLÉMENTAIRE AFIN DE GARANTIR LA PÉRENNITÉ DES RÉSULTATS

Les personnels et les usagers de l'USMB peuvent être fiers des résultats obtenus par l'USMB, qu'il s'agisse des taux de réussite aux examens et aux diplômes, de la qualité de l'insertion professionnelle des étudiantes et des étudiants, des rangs acquis dans les classements internationaux, etc. Le travail des équipes justifie ces succès, acquis et entretenus grâce à des remises en question, des procédures affinées ou des réflexions menées à termes et suivies d'actions. De ce point de vue, l'USMB s'inscrit d'ores et déjà dans un cycle d'amélioration continue. Néanmoins, le besoin de repenser les structures au service des missions confiées aux universités¹, la nécessité d'une meilleure formalisation des procédures,

¹ Les missions des établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont définies par l'article L123-3 du code de l'éducation : la formation initiale et continue ; la recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats ; l'orientation et l'insertion professionnelle ; la diffusion de la culture et l'information scientifique et technique ; la participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ; la coopération internationale.

d'un contrôle des risques mieux circonscrit, d'un partage élargi des méthodes et des processus, se font davantage sentir sur tous les sites et à tous les niveaux de l'établissement. C'est notamment la conséquence du passage aux responsabilités et compétences élargies, d'une volonté de mettre en compétition les établissements entre eux dans un contexte de mondialisation et d'une attente renforcée des autres acteurs des territoires sur lesquels évoluent les universités.

Ces constats justifient la volonté de formaliser des objectifs plus ambitieux et de s'engager plus clairement dans une politique d'amélioration continue et de qualité à l'USMB, dans un esprit collaboratif, afin de poursuivre dans le sens d'une progression des services fournis en confortant le bien-être de chacun.

2. DES AMBITIONS CONSTRUITES SUR UN ÉTAT DES LIEUX

Le déploiement d'une démarche qualité plus structurée devient une nécessité pour deux raisons principales. En premier lieu, elle doit permettre d'améliorer notre fonctionnement, d'optimiser nos moyens et ainsi participer à diminuer la pression sur les processus opérationnels. Elle a également vocation à nous aider à progresser dans les réponses que nous apportons aux attentes de nos étudiants et étudiantes, et plus généralement à celles de l'ensemble des parties prenantes.

Les évaluations auxquelles est soumise l'USMB, régulières ou conjoncturelles, la publication d'indicateurs, internationaux, nationaux ou locaux, sont autant d'occasions de mener des analyses, des évaluations, et de progresser.

AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT

L'amélioration de notre fonctionnement et nos méthodes de travail suppose, avant tout, de convaincre qu'une politique qualité apporte à chacun des satisfactions. La recherche du progrès apporte un intérêt et une valorisation des missions effectuées dans le cadre de son métier ; elle participe à la qualité de la vie professionnelle et à la motivation de chacun. L'approche qualité commence par une prise de recul, un état des lieux, une démarche de diagnostic objectif

et collectif, sans *a priori*, sur le rôle et les fonctions des services et des personnes dans l'organisation. Cette analyse critique peut être réalisée à l'initiative d'un service ou d'une composante, de façon autonome ou préférentiellement accompagnée. Elle a vocation à déboucher sur des constats, en termes d'activités à réorienter, de processus à affiner ou à repenser, de subsidiarité, de proposition d'évolution en matière d'organisation, etc.

AMÉLIORER EN CONTINU LES SERVICES RENDUS À LA SOCIÉTÉ

La transformation des attentes en satisfactions concerne l'ensemble des parties prenantes associées à nos activités. Il s'agit des acteurs internes et externes concernés directement ou indirectement par nos missions. Sans prétendre à l'exhaustivité, citons les étudiantes, étudiants et leurs familles, les personnels, les acteurs externes qui bénéficient ou peuvent potentiellement bénéficier des services de l'université, les instances et organismes de tutelle, les partenaires divers. Dans une optique de responsabilité sociétale, la politique qualité se préoccupe également du caractère déontologique et éthique des activités de l'établissement ; les enjeux environnementaux et sociaux sont également à considérer comme une préoccupation centrale.

CAPITALISER SUR LES ÉVALUATIONS OBLIGATOIRES

La conduite d'une politique qualité est nécessaire, mais elle est aussi une obligation. Elle s'impose à nous dans le cadre de l'espace européen de l'enseignement supérieur et des démarches qualités coordonnées par notre tutelle. Des auto-évaluations sont réalisées tous les cinq ans, suivies d'évaluations externes et de procédures d'accréditation. Le tout est coordonné par le Hcéres pour ses formations accréditées de licence, licence professionnelle et master, ses unités de recherche et son école doctorale. Les écoles d'ingénieurs et ingénieurs et les IUT sont également soumis à un processus similaire, respectivement par la commission des titres d'ingénieur (CTI)² et la commission consultative nationale (CCN) des IUT. Les évaluations sont construites sur des référentiels discutés au niveau européen et adaptés au système français. Elles constituent un ensemble de points de repère conséquent. La charge de travail importante consacrée par les personnels à cet exercice quinquennal

² La commission des titres d'ingénieur est une instance d'évaluation créée en 1935, membre de l'european association for quality assurance in higher Education (ENQA) depuis 2005.

mérite qu'il soit abordé comme un investissement pour l'avenir et non comme un passage obligé. L'USMB doit s'appuyer sur ce travail, sur les démarches collectives qu'il engendre, sur les éléments quantitatifs rassemblés à cette occasion et sur les réflexions menées par les équipes, pour progresser en matière de qualité.

3. DES MÉTHODES ET DES MOYENS ADAPTÉS

Les moyens permettant d'atteindre les objectifs fixés existent majoritairement en germe à l'USMB. Leur formalisation doit permettre à l'établissement de redynamiser une démarche claire et cohérente construite sur trois piliers : une approche par les processus, des cycles d'amélioration continue et une maîtrise des risques.

L'APPROCHE PAR LES PROCESSUS

Un processus est un ensemble homogène d'activités, qui consomme des ressources et qui vise à réaliser des objectifs ou obtenir des résultats. Il constitue le périmètre de référence pour la mise en œuvre d'une démarche qualité. Les processus sont généralement regroupés en trois familles.

- Les processus « métiers », ou processus de réalisation, permettent la réalisation des services fournis ; ils sont logiquement organisés pour les universités autour de la formation et de la recherche-valorisation.
- Les processus « support - soutien », apportent les ressources aux processus métiers ; ils permettent le bon fonctionnement de l'établissement : les finances, les ressources humaines, le patrimoine, la documentation, etc.
- Les processus de « pilotage », ou processus de gouvernance, permettent la détermination d'une stratégie pour l'organisation et le suivi des actions : le pilotage des instances statutaires, de la qualité ou du projet d'établissement.

L'approche par les processus favorise le découplage des structures grâce à une meilleure communication, une compréhension réciproque améliorée et une gestion plus efficiente des contraintes. Sa mise en place est l'occasion de réfléchir sur l'organisation et de s'assurer de la cohérence et de l'utilité des activités. Elle doit permettre :

- d'identifier l'ensemble des processus et leurs interactions afin de construire une cartographie. Même si elle n'a pas un caractère d'urgence, cette étape permet de déterminer les unités organisationnelles

qui pourront être appréhendées comme un tout dans le cadre d'une approche qualité, un processus ne s'apparentant pas toujours à un service ;

- de caractériser progressivement les processus (finalité-objectifs, activités principales, ressources, méthodes de travail, etc.), de définir des indicateurs de suivi et de les dynamiser en y appliquant une démarche d'amélioration continue.

La mise en place d'une approche par les processus ne nécessite pas d'attendre que la cartographie soit déterminée dans son ensemble. Ce travail peut s'étaler dans la durée et une démarche qualité peut être mise en œuvre de façon isolée sur un processus sans que la vision globale ne soit pleinement achevée. L'USMB a vocation à mener en parallèle le travail de cartographie et un accompagnement au déploiement d'une démarche d'amélioration continue et de management des risques.

LE CYCLE D'AMÉLIORATION CONTINUE

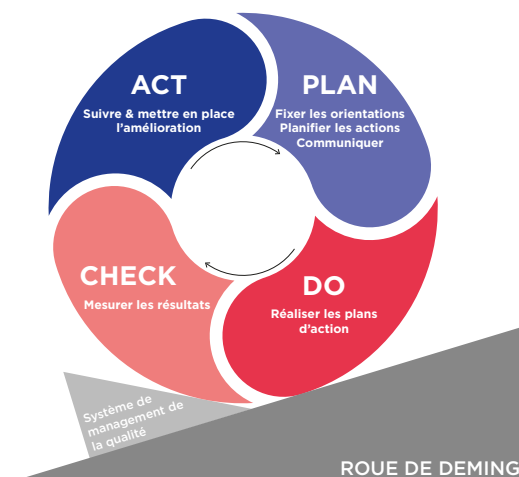
L'amélioration continue est une démarche participative permettant à une organisation de progresser à tous les niveaux de son fonctionnement. Elle est une combinaison équilibrée entre réflexion et action, entre questionnement et mouvement : fait-on les bonnes choses ? Est-ce pertinent par rapport aux objectifs fixés ? Peut-on faire mieux en fonction des moyens alloués ? Peut-on faire plus simplement ? Quelles évolutions mener après analyse ? Comment mettre en œuvre les décisions ? Comment vérifier l'efficacité de nos actions ?

Elle peut s'appliquer à des activités simples comme à des processus complexes. Le Hcéres la considère comme devant être au cœur de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui « organisent leurs activités d'enseignement supérieur et de recherche à partir d'objectifs et de projets de développement qui nécessitent une mise en œuvre opérationnelle, la construction d'outils de suivi et d'analyse des résultats produits, et l'élaboration de processus de remédiation³. »

Bien qu'elle n'exclue pas d'autres formes de changements plus « disruptives » ou innovantes, le cycle d'amélioration continue est un mode de gouvernance doux, consistant à analyser notre fonctionnement pour en améliorer progressivement les résultats.

Il est rythmé par les quatre phases constitutives de la roue de Deming (voir graphique) :

- *plan* : planifier, définir des objectifs à atteindre, les processus et les ressources nécessaires ;
- *do* : mettre en œuvre, mobiliser les moyens et réaliser les actions qui ont été prévues ;
- *check* : contrôler l'atteinte des objectifs, vérifier le bon déroulement des processus, mesurer les résultats obtenus, évaluer, analyser les écarts ;
- *act* : mener des actions correctives appropriées, ajuster, corriger.



Dans ce processus d'apprentissage organisationnel, les personnels conscients de leur responsabilité partagent les stratégies, portent un regard critique sur leurs activités et sur leurs contributions aux finalités de l'établissement, dans le cadre d'une démarche coordonnée et programmée afin que les remédiations proposées régulièrement puissent être validées. Les autres parties prenantes de l'établissement peuvent être associées à une ou plusieurs de ces phases.

Au niveau le plus général, la direction de l'aide au pilotage et à l'amélioration continue (DAPAC) est en charge du suivi du projet stratégique de l'USMB, organisé autour d'un noyau central (le projet), décliné en six thématiques⁴, et d'une boucle d'amélioration continue composée :

- du projet stratégique pluriannuel accompagné d'un projet annuel de performance (PAP), exigé par la tutelle dans le cadre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1^{er} août 2001 et annexé au budget initial de l'USMB, associé à une revue des objectifs et des actions pour l'année à venir ;

³ Hcéres (2018), Repères pour l'auto-évaluation des établissements et des coordinations territoriales (www.hceres.fr).

⁴ Les six thématiques sont : i - la recherche et la valorisation, ii - la formation, l'innovation pédagogique et la vie étudiante, iii - les relations internationales, iv - la gouvernance, v - les personnels et l'action sociale, vi - le patrimoine.

- d'une planification avec les directions et les services ;
- d'un ensemble d'actions menées et dont le suivi est organisé ;
- d'un rapport annuel d'activité présenté devant le conseil d'administration, construit à partir des saisies des personnels en charge des actions et sur des indicateurs suivis au niveau de l'USMB ou dans les directions et services.

Ce cycle pluriannuel coordonne les cycles annuels pilotés par les directions et services centraux. Les composantes (UFR, école, instituts, unités de recherche, départements), sont invitées à mettre en place une démarche d'amélioration continue et à solliciter l'accompagnement de la DAPAC.

En termes d'amélioration continue, l'USMB s'engage ainsi sur :

- l'élaboration et le suivi du projet stratégique dans un cadre d'amélioration continue ;
- la diffusion de la culture de l'amélioration continue à tous les niveaux de l'établissement en capitalisant sur les phases obligatoires d'auto-évaluation et sur les évaluations externes ;
- le renforcement par « la donnée » du processus d'amélioration, à partir d'indicateurs contractuels ou propres.

LA MAÎTRISE DES RISQUES

Avec l'approche par les processus et l'amélioration continue, la maîtrise des risques est le troisième pilier d'une politique qualité, un aléa important pouvant déstabiliser un processus voire l'ensemble de l'organisation. La maîtrise des risques consiste à identifier et à traiter les événements de toute nature, susceptibles d'altérer la capacité d'une organisation à réaliser ses missions. L'USMB s'est engagée depuis 2011 dans une analyse des risques opérationnels essentiellement ciblée sur les services communs et centraux. Elle a vocation à s'étendre à l'ensemble des structures de l'établissement.

Les actions dans ce domaine doivent se concentrer en premier lieu sur les processus clé en tension pouvant présenter un risque de rupture. Pour cela, l'université doit poursuivre :

- la tenue d'une cartographie des risques permettant de suivre, dans un cadre formalisé et hiérarchisé, les risques majeurs de l'établissement ;
- la formalisation des processus et des procédures prioritaires dans les secteurs les plus sensibles de la cartographie ;
- le déploiement d'une démarche d'amélioration continue spécifique aux risques identifiés ;
- la construction d'organigrammes fonctionnels définissant les rôles et missions de chacun et permettant de vérifier que toutes les activités liées aux processus pris en charge sont réalisées et sécurisées ;

- la mise en place de réorganisations ou de plans d'actions visant à réduire les risques identifiés.

Tout progrès en matière de cartographie des processus et d'amélioration continue peut permettre de progresser dans le domaine du contrôle des risques.

LE RAPPROCHEMENT DE LA QUALITÉ ET DU PILOTAGE

En septembre 2017, la direction générale des services de l'USMB a recruté par voie externe un spécialiste de la qualité pour piloter la démarche avec la collaboration et l'implication de tous. Sa présence apporte également une expertise auprès des composantes, directions et services. En octobre 2018, une cellule d'accompagnement à l'amélioration continue a vu le jour, rattachée à la direction de l'aide au pilotage, devenue direction de l'aide au pilotage et à l'amélioration continue. Un personnel supplémentaire lui a été rattaché. L'installation de cette cellule à la DAPAC permet ainsi 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 de l'USMB et favoriser le pilotage des projets transversaux. Cette proximité permet 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 s'engager dans une gouvernance affinée grâce à une approche par les processus ;
- de se familiariser avec un mode de fonctionnement s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue ;
- de répondre à certains impératifs liés 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'USMB, considérée comme une organisation interne cohérente et à même de répondre aux enjeux contemporains. Elle doit participer à créer un état d'esprit et une culture partagée de la qualité.

LE SYSTÈME D'INFORMATION DE LA QUALITÉ

Les ambitions de l'USMB en matière de qualité imposent la mise en place d'outils numériques permettant de pérenniser les progrès ou facilitant le partage des bonnes pratiques et l'interconnexion des acteurs.

Le système d'information de la qualité (SIQ) constitue la mémoire de la politique qualité et permet de capitaliser les acquis ; il doit assurer la traçabilité de l'ensemble des actions et 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, formulaires, notes, documents législatifs, etc.) pour rendre ces informations facilement accessibles aux personnels concernés et avec des droits d'accès différenciés en fonctions des responsabilités de chacun dans la chaîne de la qualité.

L'ouverture d'un espace (GED) permettant d'accueillir le référentiel documentaire et son alimentation par les éléments existants constituent une première étape. Le SIQ a ensuite vocation à se développer au fil de l'eau afin d'accompagner les projets au plus près et de s'enrichir de tutoriels, de *workflows*, d'une plateforme d'échange ou d'autres outils spécifiques sources de plus-value.

LA COMMUNICATION, L'ACCOMPAGNEMENT ET LA FORMATION

Des dispositifs complémentaires permettent de diffuser les informations sur la qualité dans la communauté universitaire et d'accompagner les dynamiques au sein même des structures ayant choisi de s'investir dans cette voie.

La communication interne peut prendre différentes formes : informations dans l'Infolash USMB ou dans le SIQ, information qualité lors de la journée d'accueil des nouveaux personnels et dans le livret associé, événements internes spécifiques, etc.

Un accompagnement plus opérationnel sera réalisé par la DAPAC. Cette direction occupe une place centrale dans le dispositif global, parce qu'elle porte la cellule amélioration continue et le suivi du projet d'établissement, mais également parce qu'elle est au cœur de la production de données et bénéficie de compétences adaptées. Elle a vocation à accompagner, d'un point de vue méthodologique, les personnels, équipes pédagogiques et scientifiques

pour :

- des analyses à partir d'un ensemble d'outils de contrôle et de mesure des résultats, le système d'information d'aide à la décision (SIAD) en constituant le cœur, en particulier dans les domaines :
 - de la formation et de la vie étudiante (réussite des étudiants, évaluation des enseignements et de la vie universitaire, insertion professionnelle, poursuites d'études, etc.) ;
 - de la recherche et de la valorisation (publications, classements, contrats, brevets, doctorants, etc.) ;
 - de la gouvernance (cartographie des activités, analyse des coûts, suivi des emplois, de la masse salariale et de la charge d'enseignement, etc.) ;
- des diagnostics organisationnels (projets de service, analyse des risques, organigrammes fonctionnels, audits internes, etc.) ;
- des mises en place de plans d'action d'amélioration ;
- l'alimentation du référentiel documentaire (descriptifs de processus, procédures, documents types, etc.) ;
- l'organisation ou l'aide au montage de formations ou de réunions d'échange au niveau de l'établissement ou des campus.

Le plan de formation de l'USMB aura à prendre en compte la qualité dans ses thématiques, les actions collectives conduites par la DAPAC sur cette thématique pouvant s'inscrire dans ce cadre.



Rappelons-le en conclusion, la mise en place d'une démarche qualité n'est pas une fin en soi et la conformité à des référentiels et des standards ne garantit pas l'amélioration. Les outils et méthodes ne constituent que des moyens. Leur utilisation n'a de sens et ne devient efficace que dans un environnement bienveillant, baigné par une culture de la qualité portant des valeurs et des responsabilités partagées. Dans cet esprit, l'USMB devra privilégier l'élargissement d'un état d'esprit qualité à un axe d'approfondissement technique.

C'est parce que l'on sera capable d'évaluer, dans un avenir que l'on espère proche, les bienfaits de nos actions, que l'on pourra réellement affirmer que l'USMB conduit une politique vertueuse en ce domaine. Les résultats doivent se mesurer en termes de satisfaction des étudiantes, des étudiants et des personnels, en termes de collaborations renforcées avec nos partenaires ou sur le plan plus général de l'attractivité de l'USMB. Les objectifs seront atteints lorsque chaque enseignant, chercheur, personnel administratif se sentira partie prenante de la démarche, parce qu'elle fait sens dans son quotidien.

ANNEXE 1 : LA QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE AU NIVEAU EUROPÉEN ET NATIONAL

L'USMB est un acteur de l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES). Officialisé en 2010, cet espace est le résultat d'une initiative inter-étatique annoncée à Paris en 1998 (déclaration de la Sorbonne) puis poursuivie à partir de 1999 dans le cadre du « processus de Bologne ». La construction de l'EEES a entraîné des réformes d'ampleur en matière d'harmonisation et de lisibilité des cycles de formation (licence, master, doctorat, semestrialisation, mobilité internationale, ECTS, etc.), avec l'objectif de gagner en efficience, en visibilité et en attractivité. Cette harmonisation a été pensée et s'est réalisée dans un juste équilibre entre une nécessaire homogénéisation et la prise en compte de la diversité des systèmes nationaux. Dans le cadre de ce processus, l'*European association for quality assurance in higher Education* (ENQA) a été créée en 2000 pour contribuer de manière significative à l'amélioration continue de la qualité dans les établissements des pays signataires de l'accord de Bologne. En 2003, l'ENQA a été sollicitée pour mettre en place de façon collégiale un ensemble de références, de procédures et de lignes directrices sur l'assurance qualité, pour rechercher les moyens afin de mettre en place un système adéquat d'examen par les pairs pour les agences et organismes d'évaluation et à rendre compte aux états membres du processus. Ce travail a abouti à la publication d'un référentiel adopté en 2005 et révisé en 2012, dit ESG pour *standards and guidelines for quality assurance in the european higher education area*. Les ESG forment un socle commun pour l'appropriation de l'assurance qualité par les acteurs des systèmes nationaux d'enseignement supérieur. Pour autant, ils ne constituent pas des normes et ne sont pas prescriptifs quant à la mise en œuvre des démarches. Ils « fournissent des orientations dans les champs qui sont jugés essentiels pour garantir la qualité de l'offre de formations et de services, et celle des environnements d'apprentissage dans l'enseignement supérieur¹ ». Les ESG explicitent des attentes en matière de qualité dans le cadre de dix références² (voir annexe 2).

En France, l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aéres) est créée en 2006, sous la forme d'une autorité administrative

indépendante (AAI). Elle a remplacé un ensemble de structures d'évaluation pré-existantes et s'est emparée des ESG pour construire un référentiel adapté aux structures françaises. En 2014, le Hcéres s'est substitué à l'Aéres et en a conservé le statut et les moyens. Il est chargé d'évaluer les différents organismes concourant à la formation supérieure et à la recherche publiques, ou privées recevant des fonds publics, et en leur sein les formations et diplômes, les unités et programmes de recherche, les activités de diffusion de la culture scientifique et technique, etc.³ Le Hcéres est membre de l'ENQA. En tant qu'organisme évaluateur, il est lui-même évalué au niveau européen dans le cadre des ESG⁴. Afin de mener à bien ses missions, le Hcéres établit des référentiels qui constituent autant de lignes directrices pour une politique qualité dans les établissements et les organismes :

- évaluation des formations,
- évaluation de la recherche,
- évaluation des écoles doctorales et des collèges doctoraux,
- évaluation des établissements,
- évaluation des coordinations territoriales.

Notre organisation en matière de qualité doit veiller à rester en cohérence avec ces référentiels et s'emparer des rapports d'évaluation externe produits par le Hcéres tous les cinq ans qui doivent aider à construire les lignes forces d'une politique pluriannuelle en ce domaine.

¹ ANQA-Réseau FrAQ-Sup, Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG), 2015. Document téléchargeable sur le site enqa.eu.

² Une référence définit une pratique reconnue et acceptée.

³ Ses missions sont précisées dans l'article 90 de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (loi Fioraso) codifié dans le code de la recherche (article L114-3-1).

⁴ Voir la partie II des ESG : « Références et lignes directrices pour les agences d'assurance qualité ». Le dernier processus d'évaluation du Hcéres a débuté en 2015 et s'est conclu en 2017 par une inscription renouvelée au registre européen des agences d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur (EQAR), valable jusqu'en 2022. Cette inscription atteste de la conformité du Hcéres avec les ESG.

ANNEXE 2 : EXTRAIT DES ESG - LES RÉFÉRENCES ET LIGNES DIRECTRICES POUR L'ASSURANCE QUALITÉ INTERNE

1. POLITIQUE D'ASSURANCE QUALITÉ

Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

2. ÉLABORATION ET L'APPROBATION DES PROGRAMMES

Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

3. APPRENTISSAGE, ENSEIGNEMENT ET ÉVALUATION CENTRÉS SUR L'ÉTUDIANT

Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

4. ADMISSION, PROGRESSION, RECONNAISSANCE ET CERTIFICATION

Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est à dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

5. PERSONNEL ENSEIGNANT

Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

6. RESSOURCES POUR L'APPRENTISSAGE ET ACCOMPAGNEMENT DES ÉTUDIANTS

Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

7. GESTION DE L'INFORMATION

Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

8. INFORMATION DU PUBLIC

Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

9. SUIVI CONTINU ET ÉVALUATION PÉRIODIQUE DES PROGRAMMES

Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

10. PROCESSUS PÉRIODIQUES D'ASSURANCE QUALITÉ EXTERNE

Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

Le document complet est téléchargeable sur le site enqa.eu.

7 UFR, INSTITUTS ET ÉCOLE

- Faculté de Droit
- IAE Savoie Mont Blanc
- IUT d'Annecy
- IUT de Chambéry
- Polytech Annecy-Chambéry
- UFR Lettres, Langues et Sciences Humaines
- UFR Sciences et Montagne

19 UNITÉS DE RECHERCHE

- Centre Alpin de Recherche sur les Réseaux Trophiques des Écosystèmes Limniques (CARRETEL)
- Centre de Recherche en Droit Antoine Favre
- Environnements, Dynamiques et Territoires de la Montagne (EDYTEM)
- Institut de Microélectronique, Électromagnétisme et Photonique – Laboratoire d'Hyperfréquences et de Caractérisation (IMEP-LAHC)
- Institut de Recherche en Gestion et Économie (IREGE)
- Institut des Sciences de la Terre (ISTerre)
- Laboratoire de Mathématiques (LAMA)
- Laboratoire d'Annecy de Physique des Particules (LAPP)
- Laboratoire d'Annecy-le-Vieux de Physique Théorique (LAPTh)
- Laboratoire de Chimie Moléculaire et Environnement (LCME)
- Laboratoire d'Écologie Alpine (LECA)
- Laboratoire d'Électrochimie et de Physicochimie des Matériaux et des Interfaces (LEPMI)
- Laboratoire Interuniversitaire de Biologie de la Motricité (LIBM)
- Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie – Personnalité, Cognition, Changement Social (LIP/PC2S)
- Laboratoire d'Informatique, Systèmes, Traitement de l'Information et de la Connaissance (LISTIC)
- Langages, Littératures, Sociétés, Études Transfrontalières et Internationales (LLSETI)
- Laboratoire d'Optimisation de la Conception et Ingénierie de l'Environnement (LOCIE)
- Laboratoire de Psychologie et Neurocognition (LPNC)
- Systèmes et Matériaux pour la Mécatronique (SYMME)



3 DÉPARTEMENTS

- Accompagnement Pédagogique, Promotion de l'Enseignement Numérique et à Distance pour la Réussite des Étudiants (APPRENDRE)
- Centre National de Formation des Enseignants intervenant auprès des jeunes Déficiants Sensoriels (CNFEDS)
- Pôle Touristique d'Excellence « Montagne Inventive »

1 FONDATION UNIVERSITAIRE

1 CLUB DES ENTREPRISES

ANNECY • CHAMBÉRY / JACOB-BELLECOMBETTE • LE BOURGET-DU-LAC



La Région
Auvergne-Rhône-Alpes



CONSEIL
SAVOIE
MONT
BLANC



+33 (0)4 79 75 85 85
www.univ-smb.fr

