



**HAL**  
open science

## **RELIER : Un réseau pour travailler ensemble et promouvoir la qualité au sein des Universités Françaises**

Caroline Censier-Calmus, Thierry Bontems, Sabine Goulin

### ► **To cite this version:**

Caroline Censier-Calmus, Thierry Bontems, Sabine Goulin. RELIER : Un réseau pour travailler ensemble et promouvoir la qualité au sein des Universités Françaises. 2018. <halshs-01712008>

**HAL Id: halshs-01712008**

**<https://shs.hal.science/halshs-01712008v1>**

Preprint submitted on 4 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



## 8<sup>th</sup> European Quality Assurance Forum

21 – 23 November 2013

University of Gothenburg, Sweden

Working together to take quality forward

**Paper proposal form**

**Deadline 2 August 2013**

### Author(s)

Main author will be presenting :

**Name:** Caroline CALMUS

**Position:** Head management coordinator and Quality manager, and RELIER network  
Cellule d'Appui au Pilotage (CAP)-Directrice

**Organisation:** University of Reims Champagne-Ardenne  
Présidence de l'Université de Reims Champagne-Ardenne  
Cellule d'Appui au Pilotage (CAP)

La Villa Douce

9 bd de la Paix 51097 REIMS CEDEX

Tel : +33 326 918 295

**Country:** FRANCE

**E-mail address:** caroline.calmus@univ-reims.fr

### Co-authors :

**Name:** Thierry BONTEMS

**Position:** Quality manager

**Organisation:** CNRS-Grenoble - Université Grenoble Alpes, and RELIER network  
UMR 5194 Pacte

Institut d'études politiques -BP 48

38040 Grenoble cedex 9 - France

Tel : +33 476 826 132

**Country:** France

**E-mail address:** thierry.bontems@umrpacte.fr

**Name:** Sabine GOULIN

**Position:** Management coordinator and Quality manager, and RELIER network

**Organisation:** Université de Lorraine

Directrice - Délégation à l'Aide au Pilotage Et à la Qualité (DAPEQ)

34 cours Leopold

54052 NANCY Cedex

Tel : +33 354 505 483

**Country:** FRANCE

**E-mail address:** sabine.goulin@univ-lorraine.fr

### English translation :

Pierre Masson, University of Reims Champagne-Ardenne

## **Un réseau pour travailler ensemble et promouvoir la qualité au sein des Universités Françaises**

**Auteur Principal (assurera la présentation) :**

- Caroline Calmus - Université de REIMS - Réseau RELIER

**Co- auteurs :**

- Thierry BONTEMS - CNRS Grenoble - Université Grenoble Alpes - Réseau RELIER

- Sabine GOULIN - Université de LORRAINE - Réseau RELIER

**Abstract pour PAPER SESSION, 150 mots :**

L'objectif de cette communication est de présenter une toute récente initiative au sein des établissements supérieurs d'enseignement et de recherche français (ESR) : la création d'un réseau des référents de la qualité dénommé REseau quaLité pour l'Enseignement supérieur et la Recherche : RELIER, qui a pour vocation de relier des universités, des instituts, des écoles d'ingénieurs.

Constitué par et pour les établissements supérieurs d'enseignement et de recherche afin de soutenir les démarches d'organisation, de pilotage, d'évaluation et d'amélioration avec les outils de la qualité, ce réseau regroupe des acteurs en charge de la démarche qualité au sein de leur établissement, au niveau politique comme opérationnel. Un comité de pilotage de 15 personnes a été mis en place en janvier 2013. Il se réunit toutes les six semaines, son objectif principal est de renforcer une culture de la Qualité dans les ESR, former les acteurs et partager des bonnes pratiques, faire connaître et favoriser l'appropriation de référentiels et standards de la qualité pour un meilleur pilotage des établissements.

### ***Historique/chronologie/buts... de RELIER***

RELIER compte actuellement plus de 150 personnes ayant participé aux premières manifestations organisées depuis la création du réseau ou ayant manifesté directement leur intérêt.

Il est animé par un comité de pilotage de 15 personnes réparties sur l'ensemble du territoire, représentatives des différentes structures de l'enseignement supérieur (Universités, Écoles d'ingénieurs, IUT, Laboratoires...) et des différentes fonctions de direction des universités (équipe politique, direction générale, pilotage et services d'appuis). Ce comité de pilotage se réunit périodiquement (toutes les six semaines) pour définir et organiser les activités du réseau. Ces activités peuvent se présenter sous des formes diverses :

- Des conférences plénières organisées avec le soutien effectif du comité Qualité de la Commission des Présidents d'Université. L'objectif est de réunir deux à trois fois par an des personnalités nationales et internationales impliquées fortement dans le pilotage, la gouvernance et les enjeux stratégiques des établissements. Elles permettent de diffuser des

bonnes pratiques et de contribuer à l'instauration d'une culture de la qualité au sein des établissements français.

- Des journées thématiques viennent proposer dans l'intervalle des ateliers plus spécialisés, dans lesquels les participants peuvent se mettre en situation pour échanger et ouvrir des pistes de réflexions sur des sujets plus opérationnels. Ces journées permettent d'apporter des réponses spécifiques aux besoins des universités. (Démarche qualité et observatoire de l'insertion, qualité et système d'information, qualité et pilotage, gestion documentaire, risques et pilotage du changement...)
- Trois cycles de formation vont être mis en place et animés par des membres du réseau (initiation, mise en place d'une démarche qualité, évaluation/audit) avec le soutien de l'AMUE.
- Participation à des colloques, des conférences et des web conférences.
- Innovant en matière d'apport méthodologique au pilotage et à l'aide à la décision, le réseau publie et soutient ses publications lors de colloques nationaux et internationaux.

Toutes ces activités ont également pour vocation de soutenir la CPU et notamment le Comité Qualité en lui apportant les compétences et l'expertise du réseau RELIER sur les thématiques qualité et pilotage. A ce jour plusieurs demandes ont été formulées : rôle d'alerte et de veille, construction d'un guide sur les démarches qualité, rédaction de brèves...

L'ensemble de ce dispositif doit permettre progressivement de capitaliser et de diffuser les expériences. Il s'agit de promouvoir au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche français les activités et démarches qualité et ainsi d'encourager la mise en place des dispositifs d'évaluation interne qui soutiennent l'autonomie et la responsabilisation des établissements et des acteurs

### ***En quoi la qualité devient un enjeu majeurs pour nos établissements ?***

- La réforme des universités a donné l'autonomie aux établissements et les a rendu responsable de leur gestion. Cette mise en responsabilité a mis au premier plan le pilotage et la gouvernance en perspective avec l'évaluation externe des établissements.
- Parce que la mise en place des recommandations du processus de Bologne c'est surtout faite en France par les réformes LMD et ECTS. La recommandation liée à la qualité et à la mise en oeuvre des Européens Standard and Guidelines a été plus lente. Cependant l'appropriation par les agences d'évaluation (AERES et CTI) des exigences qualité sert également de point d'appui pour le déploiement des démarches d'évaluation, démarche qualité et de ses outils au sein des Universités et des autres établissements d'enseignements supérieurs. Le contexte a changé et la période est propice pour ce travail.

Une université, dont le cœur de métier est à la fois l'enseignement et la recherche se trouve dans un positionnement concurrentiel qu'il s'avère important à prendre en compte dans le paysage universitaire, afin

- D'attirer les étudiants en leur offrant des formations attractives parce qu'elles répondent à un besoin sur le marché du travail, dispenser des formations de qualité et développer les compétences des étudiants.

- De promouvoir les activités et résultats de la recherche en soutenant une politique scientifiques adaptée et innovante
- De favoriser le rayonnement international des activités de recherche et de formation et soutenir les publications des enseignants-chercheurs.
- De soutenir les activités de recherche et de formation par des services d'appuis qui par leur travail rendant possible le fonctionnement des établissements en garantissant l'organisation, la qualité des services et supports nécessaires aux métiers
- que les acteurs internes des établissements soient les garants de la qualité des services rendus en lien avec les différentes parties prenantes.

Le contexte européen de l'ESR fait entrer en concurrence les universités non seulement sur le plan national mais aussi sur la scène internationale. une évolution de la société qui impose que l'université s'adapte aussi à l'évolution de la société et aux différents changements de réglementation.

On peut se poser alors plusieurs questions :

- « Comment des établissements qui sont établis sur des fonctionnements séculaires peuvent-ils faire face aux mutations qui leurs sont demandées ? ».
- « Comment les universités peuvent-elles faire face aux changements auxquels elles sont confrontées tout en voulant rester parmi les universités qui comptent dans le paysage universitaire français mais plus encore européen et international ? »
- « Comment faire face à ces mutations ? »
- « Comment faire face à ces nouvelles responsabilités ? »

Lorsque la grande institution qu'est l'Université en France, se met en mouvement, ce sont tous les équilibres qui sont touchés par la réforme de l'université.

Piloter et gouverner les établissements demande de prendre en compte tous ces changements et mutations, il convient alors, pour garantir l'accompagnement du changement tout en maintenant une certaine stabilité dans toutes ces mutations, de mettre en place des dispositifs structurants. La mise en œuvre d'une démarche Qualité avec comme objectif d'assurer un fonctionnement opérant, dans la continuité et en se positionnant dans une dynamique d'amélioration continue tout en accompagnant le changement trouve alors toute sa légitimité ; elle prend sens et s'inscrit parfaitement dans la pratique.

Le Réseau RELIER (RELIER au sens de to connect) a pour mission d'accompagner les ESR dans la mise en œuvre d'une démarche Qualité. Le comité de pilotage de RELIER se réunit toutes les 6 semaines. Son rôle est de

- Promouvoir largement les apports de la démarche qualité pour l'amélioration du service rendu aux usagers et à toutes les parties prenantes (personnels, partenaires...) en soutenant la gouvernance, le pilotage et l'organisation des établissements
- Promouvoir et développer les approches d'estimation et de prise en compte du risque dans le pilotage des établissements par la mise en œuvre des démarches qualité.

- Soutenir les stratégies définies par les équipes politiques et les instances décisionnelles des établissements, par un apport méthodologique et des démarches d'aide à la décision
- Diffuser la culture qualité, partager et mutualiser les bonnes pratiques
- Être à l'écoute des besoins des établissements pour construire ensemble et proposer des réponses adaptées
- Promouvoir les démarches d'auto évaluation en cohérence avec les dispositifs et référentiels de l'évaluation externe
- Faire connaître et favoriser l'appropriation des référentiels et standards de la qualité, nationaux et internationaux (maîtrise des risques, système de management de la qualité)
- Porter des travaux analytiques sur des thématiques ciblées du type : qu'est-ce que la Qualité, quels sont ses outils, qu'est-ce que le pilotage, qu'est-ce que l'auto-évaluation....
- Maintenir une veille documentaire et stratégique sur les thématiques liées à l'évaluation, à la qualité et aux démarches de pilotage tant au niveau national qu'international
- Développer les liens avec des réseaux professionnels de la qualité et les réseaux métiers des ESR pour renforcer les apports et la cohérence des démarches

Ainsi, l'objectif de ce réseau est de s'adresser aux équipes politiques comme aux équipes opérationnelles de la qualité afin de nourrir une réflexion commune et une meilleure appropriation de tous des problématiques qui nous animent, pour être toujours au plus près du meilleur service de la gouvernance et du pilotage de nos établissements.

### ***Comment fonctionne le réseau ?***

Comme nous l'avons dit précédemment, l'ambition est de capitaliser et de mettre à disposition de tous, les bonnes idées,, les bonnes pratiques, les expériences,les recherche et les outils car c'est ensemble que nous nous enrichissons et c'est ensemble que nous contribuerons à l'acculturation des établissements, ils convient de changer d'angle de vue, d'accepter la transparence des pratiques, de diffuser les cultures qui soutiennent ces démarches et les dispositifs associés pour promouvoir les démarches et processus qualité. Dans une perspective d'efficacité, l'idée est aussi de ne pas réinventer ce que d'autres ont déjà conçu et développé mais de capitaliser et diffuser les dispositifs pertinents.

Afin de partager au mieux entre ses membres les bonnes pratiques, le réseau c'est doté de plusieurs dispositifs. D'une part d'un fonctionnement par rencontre régulière du comité de pilotage (rencontre en présentiel souvent appuyé d'un dispositif de téléconférence et visioconférence). et d'autre part d'outils et supports de communication et de valorisation électronique et papier :

- Une plaquette de communication sur les activités
- une liste de diffusion source d'information pour tous à laquelle toute personnes membre de l'ESR peut s'inscrire pour bénéficier d'une veille sur nos problématiques, d'une information sur les dates de rencontre, sur les formations, les séminaires...

- un site internet [www.relier-univ.fr](http://www.relier-univ.fr) où des ressources sont disponibles : outils, bibliographies, présentations et supports des interventions des séminaires, mais aussi communications des uns et des autres sur leurs missions, création d'un index des documents déposés
- d'un site intranet à disposition des membres du comité de pilotage, intranet pour les échanges collaboratifs du COPIL car nous sommes répartis sur l'hexagone universitaire français et restons avant tout au service de nos établissements respectifs tout en contribuant à la réflexion du réseau
- d'un entrepôt de données permettant de capitaliser un maximum d'information sur les problématiques qui nous intéressent.

Tous ces outils sont développés sur une plateforme interactive utilisant un stockage en cloud computing. Cette nouvelle technologie permet la réalisation de plusieurs tâches nécessaires à la conduite du réseau :

- Le partage de l'information,
- L'échange de données entre plusieurs membres d'une même équipe,
- Le travail en mode distant sur un même document et en simultané,
- Le partage d'agenda et de liste de contact.
- Enfin, il permet la réalisation de sites web interactifs.

De plus cette technologie permet de garantir plusieurs préceptes de la qualité :

- La propriété intellectuelle par l'horodatation des documents :
- L'unicité, partage et stockage de l'information
- La traçabilité des travaux
- La sécurisation de l'information
- Le chiffrement des communications et des transferts de données
- La simplicité d'utilisation

Enfin, l'approche de RELIER est systémique et souhaite faire interagir la gouvernance, le pilotage et services d'appuis associés en développant les approches d'estimation et de prise en compte du risque dans le pilotage des établissements par la mise en oeuvre des démarches qualité. En effet, la prochaine norme ISO 9001v2015 intégrera cette dimension risque, celle de la décision prise en sachant quels sont les risques qui leurs sont associés . Les mutations que vit l'ESR impliquera de prendre des risques en conscience. Dans un environnement soumis à des changements qui touchent tous les établissements, la maîtrise des risques par les outils de la qualité semble une approche prometteuse pour contribuer à la pérennité de nos établissements. Conscient des difficultés de pérenniser les activités de ce nouveau réseau, le premier en France sur le thème de la gouvernance, du pilotage et de la qualité en lien avec la CPU, le comité de pilotage se structure pour assurer le développement de la culture qualité au sein des ESR en France et entend bien promouvoir et aider à la mise en oeuvre des référentiels nationaux et des Europeens Standards and Guidelines dès que la nouvelle version sera disponible.

Questions pour initier la discussion :

Comment un réseau d'acteur et de référents de la qualité peu promouvoir les dispositifs qualité au sien des universités ?

Que pensez vous des dispositions mises ne place pour soutenir le développement des démarches qualité en France.

Il n'y avait pas encore de politique visant les démarches qualité et portées par les présidents d'université en France, l'activation du reseau RELIER peut il rsoutenir cet enjeu ?

---

[1] CPU : La **C**onférence des **P**résidents d'**U**niversité (CPU) représente et défend les intérêts des établissements qu'elle regroupe : universités, instituts nationaux polytechniques, des écoles normales supérieures, grands établissements, pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).[www.cpu.fr](http://www.cpu.fr)

---

#### **Les auteurs de la communication**

**Caroline CALMUS**

**Présidence de l'Université de Reims Champagne Ardenne**

**Cellule d'Appui au Pilotage (CAP)-Directrice de la coordination managériale**

**La Villa Douce --**

**9 bd de la Paix 51097 REIMS CEDEX**

**Tel : +33 326 918 295**

**[caroline.calmus@univ-reims.fr](mailto:caroline.calmus@univ-reims.fr)**

**Thierry BONTEMS**

**CNRS-Grenoble - Université Grenoble Alpes**

**UMR 5194 Pacte - Responsable Qualité**

**Institut d'études politiques -BP 48**

**38040 Grenoble cedex 9 - France**

**Tel : +33 476 826 132**

**[thierry.bontems@umrpacte.fr](mailto:thierry.bontems@umrpacte.fr)**

**Sabine GOULIN**

**Université de Lorraine**

**Directrice - Délégation à l'Alde au Pilotage Et à la Qualité**

**34 cours Leopold**

**54052 NANCY Cedex**

**Tel : +33 354 505 483**

**[sabine.goulin@univ-lorraine.fr](mailto:sabine.goulin@univ-lorraine.fr)**