

Qualité

PREMIÈRE

En mai 2010, l'Université Paris-Sud obtenait la certification ISO 9001 pour ses activités de formation doctorale. Une première en France. Retour sur le contexte, les objectifs, la démarche et sur les bénéfices acquis...

Quand l'Université Paris-Sud prend la décision de conduire une démarche qualité de ses activités de formation doctorale, l'établissement compte 21 écoles doctorales, dont 15 à sceau principal Paris-Sud, tandis que les 2 500 doctorants inscrits effectuent leurs démarches administratives auprès de 5 UFR différentes. Nous sommes en 2006 et les activités de formation continue viennent d'obtenir la certification ISO 9001. Il s'agit alors de déployer dans un nouveau domaine une méthode ayant fait ses preuves, tout en gardant à l'esprit que chaque démarche est unique et doit répondre à des objectifs précis.

Mettre à plat les pratiques

Le doctorant inscrit dans une école doctorale, quelle qu'elle soit, prépare un diplôme délivré par l'université : le DOCTORAT, diplôme unique, spécifiant la discipline dans laquelle le docteur a effectué ses recherches. Quelles garanties avons-nous que

les modalités d'accompagnement du doctorant sont équivalentes dans toutes les écoles doctorales de l'établissement ? Sont-ils recrutés selon des critères analogues ? Ont-ils partout le devoir de suivre des formations ? Sont-ils contraints par les mêmes



modalités d'inscription et de soutenance quelle que soit l'UFR dans laquelle ils effectuent leurs démarches? Comment leur devenir est-il suivi? Etc. Autant de questions qui interrogent les règles mises en place. Rappelons-nous, nous sommes en 2006, année de la parution d'un arrêté relatif à la formation doctorale (arrêté du 7 août 2006). Le moment est opportun pour réunir les directions d'écoles doctorales et mettre à plat les pratiques. La norme ISO 9001 est un outil de choix pour guider, structurer une démarche de ce type. L'objectif de la norme est, en effet, en premier lieu, de garantir que l'organisation satisfait bien aux exigences, en particulier réglementaires, qui pèsent sur elle. Point important, elle vise aussi à la mise en place d'une boucle d'amélioration continue pour toujours veiller à assurer un niveau de qualité croissant: il ne s'agit pas de mener la révolution dans les pratiques puis à laisser faire, mais bien de construire une organisation solide, structurée de façon à progresser constamment.

Les Doctorants, au cœur du dispositif

Outre ces deux objectifs de base, la norme a pour principe de placer le bénéficiaire au cœur du dispositif: pour qui et pour quoi les écoles doctorales existent-elles? Quelles sont leurs missions? Au bénéfice de quels usagers, de quelles structures? Pour répondre à quelles attentes? Et, question clé: en quoi ces attentes sont-elles, ou non, satisfaites? Autant de questionnements qui conduisent à situer le doctorant au cœur des activités, en tant que bénéficiaire principal (mais non bénéficiaire unique !) de la formation doctorale.

Il s'agit d'un sujet de préoccupation majeur des

associations de jeunes chercheurs qui militent depuis de nombreuses années pour la reconnaissance du statut du doctorant et du respect, par les établissements, de la charte européenne du chercheur. Un arrêté du 3 septembre 1998 a institué la mise en place d'une « charte des thèses » selon un modèle type, que chaque établissement pouvait préciser et compléter. En juin 2009, la Confédération des Jeunes Chercheurs (CJC) écrit: « les universités françaises affichent presque toutes 10 ans de retard en matière de politique doctorale », en préambule d'un rapport sur l'évaluation des chartes des thèses des universités françaises. Parmi les recommandations de la CJC, on peut lire: « une très bonne qualité scientifique ne doit pas être un prétexte à un laisser-aller sur les procédures de gestion d'une école doctorale ». Nous pouvons même affirmer qu'une bonne qualité de gestion, une bonne organisation, couplées à une dynamique d'amélioration continue, sont les meilleurs atouts pour garantir le maintien de l'excellence de la formation des docteurs. Il s'agit donc bien de notre enjeu: mettre la démarche de certification ISO 9001 au service de la qualité de la formation doctorale de notre université!

Quels bénéfices ?

Notre université a renouvelé son contrat quinquennal au 1^{er} janvier 2010. Cela signifie un renouvellement des habilitations des écoles doctorales, la création de nouvelles structures et, dans de nombreux cas, le renouvellement des directions. Concrètement, cela signifie également la rédaction de dossiers d'habilitations durant l'été 2008... La démarche qualité ayant été engagée en 2007, le renouvellement partiel des équipes alors que le tra-



vail n'était pas encore abouti, pouvait faire craindre un anéantissement du travail entrepris jusqu'alors. Ce fut le contraire qui se produisit, les « nouveaux » directeurs trouvant dans la formalisation du cadre, des règles et des responsabilités, un précieux guide pour reprendre sans difficulté les activités en mains. Une première harmonisation des procédures ayant eu lieu et les outils d'amélioration étant déjà en place, la fusion de deux écoles doctorales a pu également se faire sans heurts. La mise en place du contrat doctoral en 2009 a pu être encadrée et coordonnée sur tous les sites de l'université, grâce au réseau de tous les acteurs impliqués dans la formation doctorale, réseau qui s'est construit grâce au travail en commun que nécessite la mise en place d'une démarche qualité.

Aujourd'hui le système de management de la qualité a gagné en maturité. Une revue de direction annuelle fait le point sur la progression des actions et établit les objectifs de l'année à venir. Quelques exemples de sujets d'attention : la charte du doctorat, l'accueil des doctorants étrangers, la préparation des jeunes chercheurs à la poursuite de leur carrière ; mais aussi le suivi des dysfonctionnements (abandons notamment), l'harmonisation des procédures administratives dans les 5 UFR.

Le processus de certification ajoute des contraintes au fonctionnement « usuel », ne serait-ce que par l'organisation des audits externes : pourrions-nous arriver aux mêmes bénéfices sans la recherche d'un label externe ? Notre conviction est que non ! Il suffit de prendre l'exemple de la dérive du plan d'action au tout début de la démarche pour s'en convaincre : le fait de devoir rendre des comptes à un certificateur externe permet de contrebalancer la dictature du quotidien qui vient trop souvent perturber le maintien d'un cap. Les projets sont nombreux dans l'université : le fait d'être évalués sur notre capacité à tenir nos engagements, nous encourage à définir des objectifs « atteignables », prenant en compte notre charge par ailleurs. L'efficacité n'en est que plus grande, confirmant le fait qu'une progression pas à pas est le meilleur moyen pour avancer !

Le regard externe est par ailleurs important pour la reconnaissance qu'il apporte à tous ceux qui se mobilisent pour avancer. Tenir le rythme dans la durée représente un effort et il est réconfortant de voir ses efforts récompensés et portés à la connaissance de tous, y compris (voire surtout ?) à l'extérieur de l'établissement.

Avec le temps, l'établissement lui-même gagne en maturité. Être confronté à l'obtention, puis au maintien, de labels externes comme peut l'être une certification ISO 9001, assure un apprentissage méthodologique qu'il convient ensuite de déployer. Plus les démarches d'amélioration de la qualité se multiplient, plus la maîtrise s'accroît, pour devenir une véritable culture d'établissement.

Vers une transformation du pilotage des activités au sein de l'université ?

Mettre en place un système de management de la qualité au sens de la norme ISO 9001 impose de concevoir et de faire vivre des outils au service de l'amélioration continue, allant de la planification de la qualité à son amélioration, en passant par sa mesure : maîtrise documentaire, audits internes, revues de direction... Ces outils ne peuvent vivre que s'il existe une réelle volonté d'animation des activités, un réel partage entre les acteurs. Si la volonté de la direction est primordiale, il ne s'agit cependant pas d'une simple démarche top/down, mais bien d'une démarche collaborative, dans laquelle tous les acteurs sont impliqués et tirent bénéfice du partage de pratiques. Il s'agit donc d'un formidable outil pour décloisonner les activités, les services, les composantes.

Nous avons engagé, au sein de l'Université Paris-Sud, différentes démarches qualité, particulièrement dans le domaine de la formation : outre les deux certifications des activités de formation continue et de formation doctorale, des projets ont démarré, ou sont sur le point de l'être, pour les activités de scolarité, de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), d'apprentissage. En parallèle de cela, le déploiement de l'évaluation des enseignements est en cours : il doit être considéré comme un outil au service de l'amélioration de la qualité de la formation et, à ce titre, représente un élément d'une démarche qualité plus vaste.

Nous sommes convaincus que la maîtrise de nos activités ne peut être obtenue que par des actions de cette nature et de cette ampleur. La multiplicité des projets, le rythme auquel ils se présentent et les profonds changements de l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche, sont autant d'arguments amenant l'Université Paris-Sud à inscrire les démarches qualité parmi ses priorités stratégiques. ■

