



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Webinar thématique de formation

# Démarches qualité et Enseignement Supérieur

Jeudi 21 Mai 2020

Pr Isabelle Pouliquen,  
Vice-Présidente déléguée Qualité Aix Marseille Université

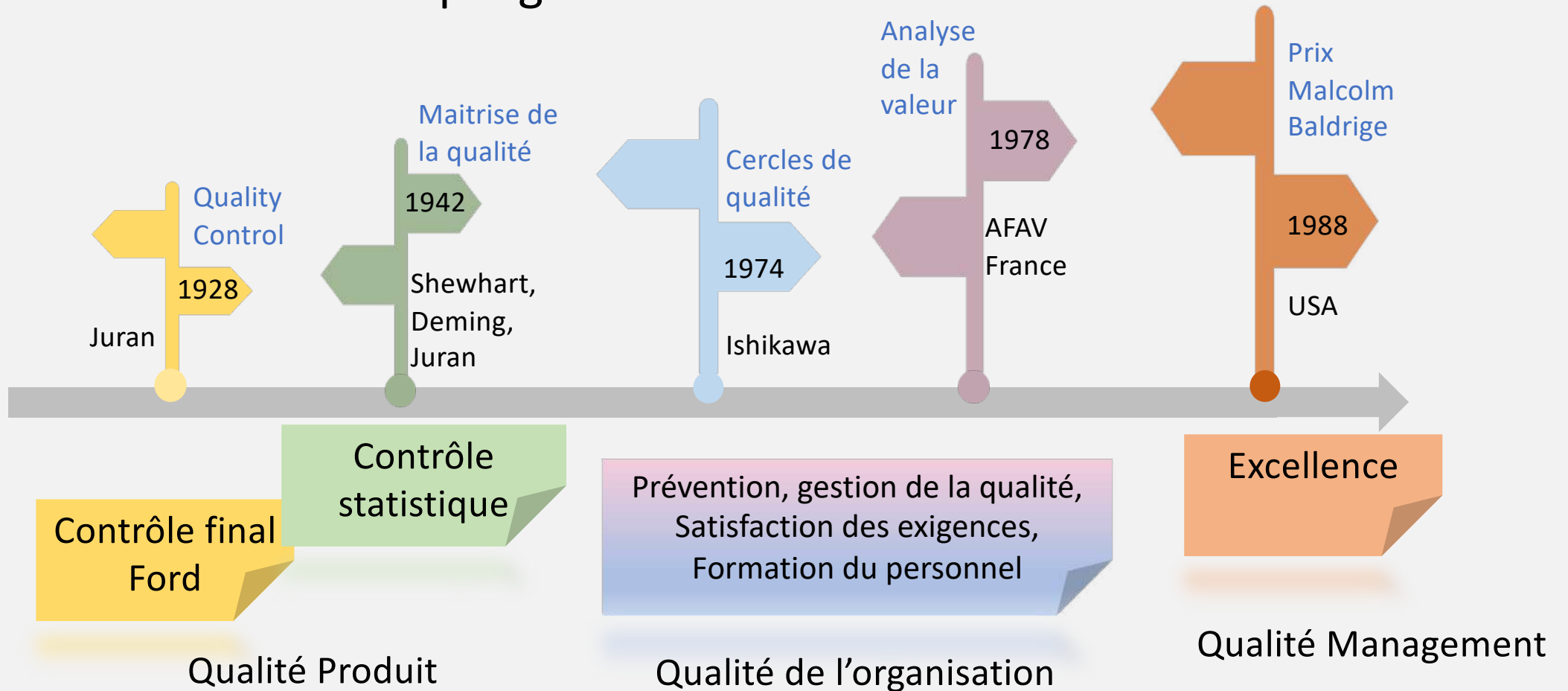
[www.esagovproject.eu](http://www.esagovproject.eu)





# La naissance de la qualité

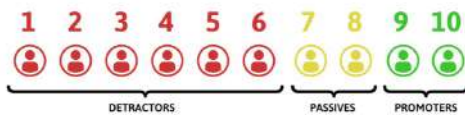
## Vers des concepts globalisants



# L'entreprise étendue



## Net Promoter Score



$$\text{NPS} = \% \text{😊} - \% \text{😞}$$

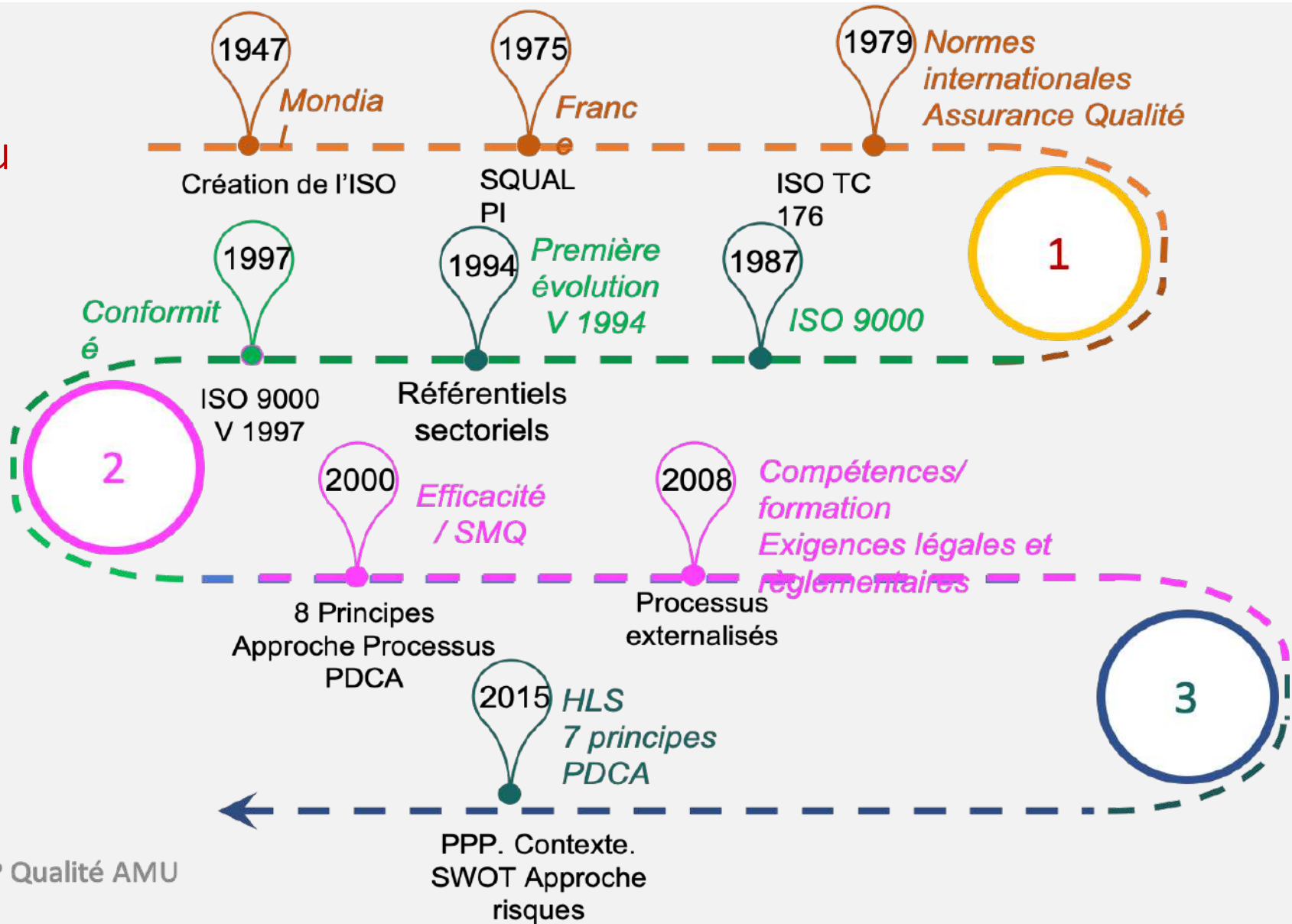
ET QU'EN EST IL DANS LE MONDE  
DU SERVICE PUBLIC ET DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR?

EN QUOI SOMMES NOUS  
CONCERNÉS?

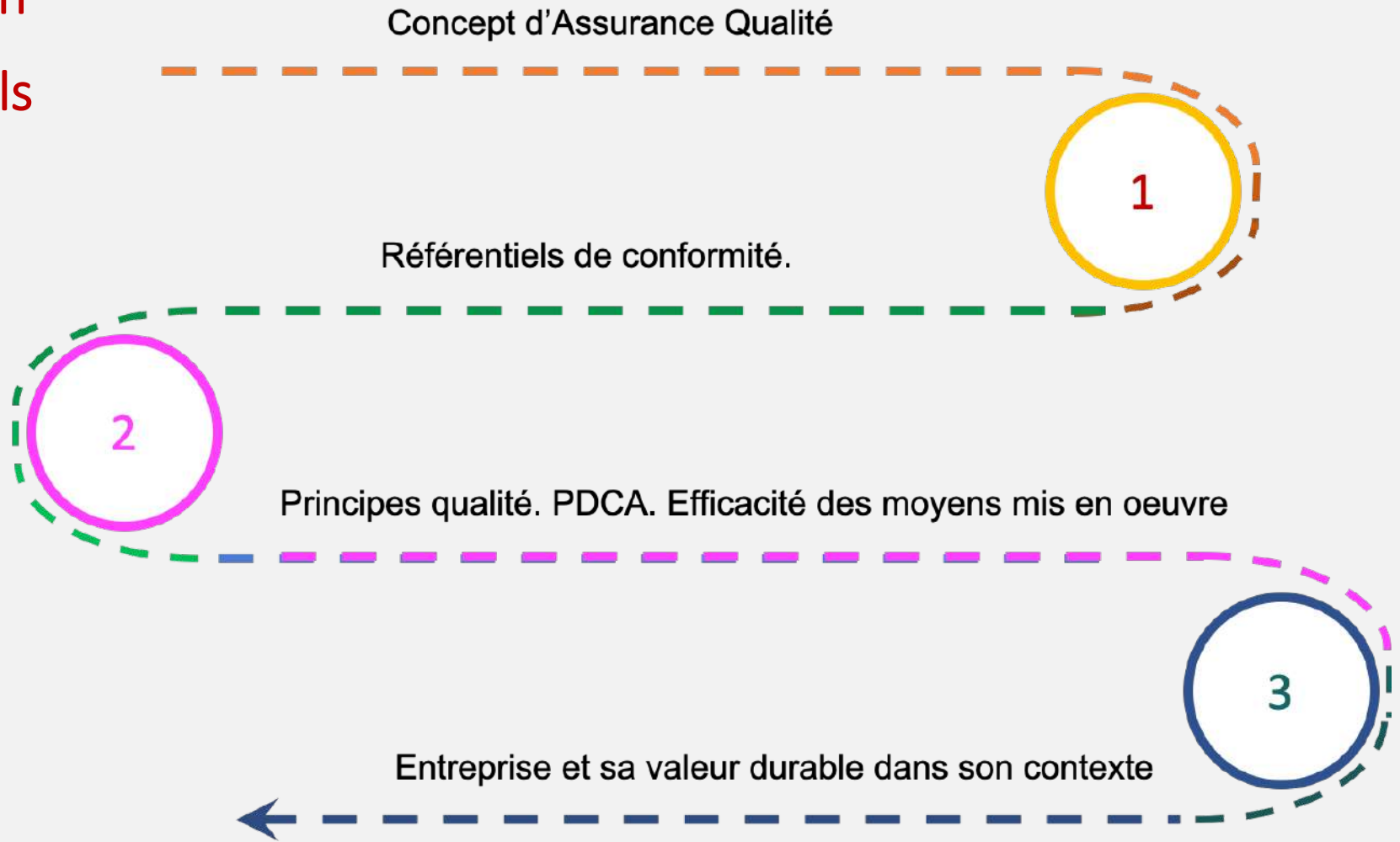
## 5 Quelle portée pour la Qualité?



# la fée Certification sur le berceau de la Qualité



# L'évolution des référentiels



## Assurance Qualité et Démarche SMQ

### Définitions AFAQ AFNOR

#### Principes:

**Fixer les exigences** pour la qualité: règles, lignes directrices communes et communément admises (ISO 9001, référentiel AqiUMED: Assurance Qualité des Universités Méditerranéennes), ESG, ISO 21001, RNAQES, ...)

**Autoévaluer** ce qui est mis en place pour assurer son propre respect des règles

**Faire évaluer par un tiers de confiance** ce qui est mis en place pour assurer son respect des règles

**Démarche SMQ:** Un système de management de la qualité est une démarche utilisée pour définir comment un organisme peut satisfaire aux exigences de ses clients et des autres parties intéressées à ses activités. (AFAQ AFNOR)

**Assurance Qualité:** Partie du management de la qualité (3.3.4) visant à donner confiance par la conformité aux exigences pour la qualité (3.6.5) (AFAQ AFNOR)



## Assurance Qualité dans les EESR

### ESAGOV et Politique qualité:

Concept très large qui se rapporte aux missions et objectifs d'un établissement.

Ensemble d'éléments mis en place par une institution dans le but de lui permettre de confirmer à elle-même et à d'autres concernés **que les conditions nécessaires ont été mises en place pour que les standards fixés par la structure soient atteints.**

**Processus de Bologne:** Fonction de l'assurance qualité (« Quality assurance»): renforcer la confiance mutuelle entre systèmes nationaux d'enseignement supérieur.

**l'ENQA (réseau européen d'évaluation de la qualité), pivot du dispositif européen d'assurance qualité.**

**Fondé sur les « références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur » (mai 2005).**

Ces références fixent des **procédures et un cadre général pour la mise en œuvre de l'assurance qualité (interne et externe)**

*Dans les **European Standard Guideline**, le terme « assurance qualité » est utilisé pour décrire toutes les activités dans le cadre du cycle d'amélioration continue (c.-à-d. activités en vue d'assurer et d'améliorer la qualité).*

## 10 La Qualité en quelques retours d'expérience



- Elle ...permet de créer un cadre de fonctionnement souple favorisant les échanges, l'émergence de nouvelles idées. Alain GOARANT, dirigeant AGMS.
- Elle constitue à la fois un outil de pilotage et un système de management de l'entreprise pour le dirigeant. Vincent IACOLARE, Synertal
- **La qualité apporte une cohérence entre la stratégie du dirigeant et sa traduction au niveau opérationnel,** Helder LOPES, Directeur qualité INGEDIA
- En externe, la reconnaissance d'une tierce partie dans le cadre de l'obtention d'une certification crédibilise notre discours, nos activités et notre image auprès de nos clients, Philippe GALERA, dirigeant RHONI Group.

Répondre aux attentes de ses parties prenantes

Placer l'humain au centre des démarches en le mettant dans les meilleures conditions possibles de travail

Déployer une politique et en mesurer les effets

Améliorer ses performances, optimiser

Responsabiliser les pilotes de processus

Simplifier les tâches sans valeur ajoutée

Pérenniser les progrès en intégrant les démarches dans le quotidien

Obtenir une reconnaissance externe

## 12 Intégrer la Qualité au quotidien

De.....Ecrire ce que l'on va faire, faire ce que l'on a écrit,....

*Faire tous les jours la même chose en pensant qu'un jour le résultat sera différent...*

A.... Ecrire ce qui est utile en analysant les risques

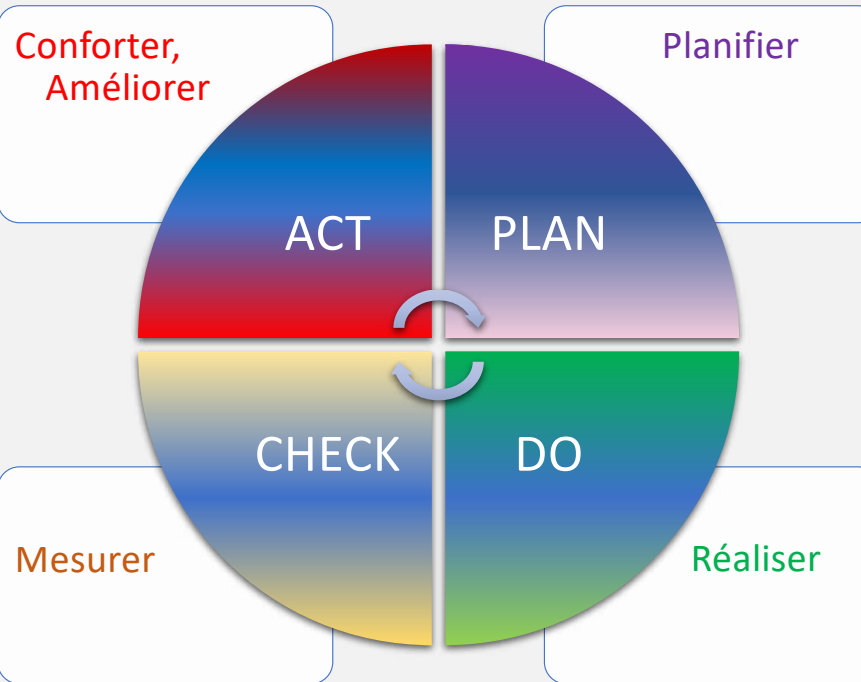
*Du manuel de procédures au projet de @administration*

La Qualité comme un outil d'efficience et d'attractivité au service de la stratégie et pas comme une fin en soi



# 14 Démarche SMQ

4. Comment va-t-on conforter puis améliorer ces résultats



3. Comment vont être mesurés les résultats

1. Quelle est la stratégie de mon organisation ? Quel est le contexte, quels sont les risques et opportunités? Quels sont les besoins et attentes des parties intéressées?

2. Comment va être mise en œuvre cette stratégie

## Enjeux internes et externes



Besoins et  
attentes des  
usagers et  
autres  
parties  
intéressées  
pertinentes

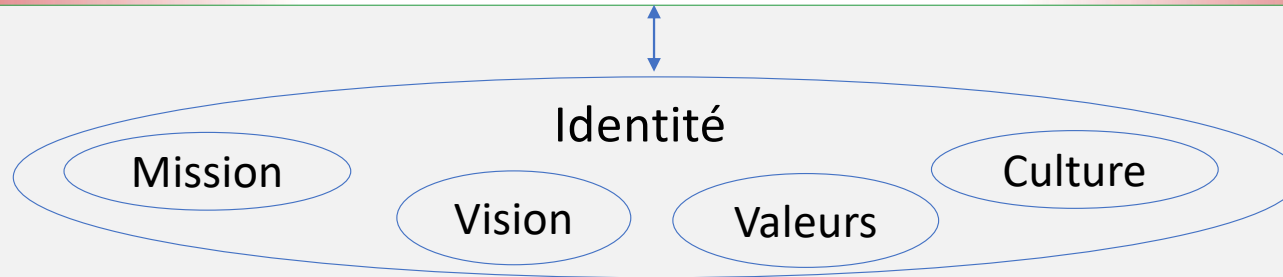
Analyser le contexte,

Politique nationale sectorielle,  
Vocation sociale dans la gratuité des études, l'égalité des chances et le  
statut social.

Autonomie organisationnelle, financière, académique, en termes de  
gestion du personnel. A considérer aux différents niveaux. Coexistence  
de différents types d'établissements.

## Contexte

Enjeux internes et externes



Besoins et attentes des usagers et autres parties intéressées pertinentes

Renforcer les missions fondamentales de l'Université : **FORMATION, RECHERCHE, ADMINISTRATION**  
 Faire d'AMU une université **INTERNATIONALE**  
 Améliorer la **QUALITÉ DE LA VIE**

Intégrer la vision, le programme

**S'approprier les nécessités nationales au niveau local.**

### Axes stratégiques

Analyser les risques et opportunités

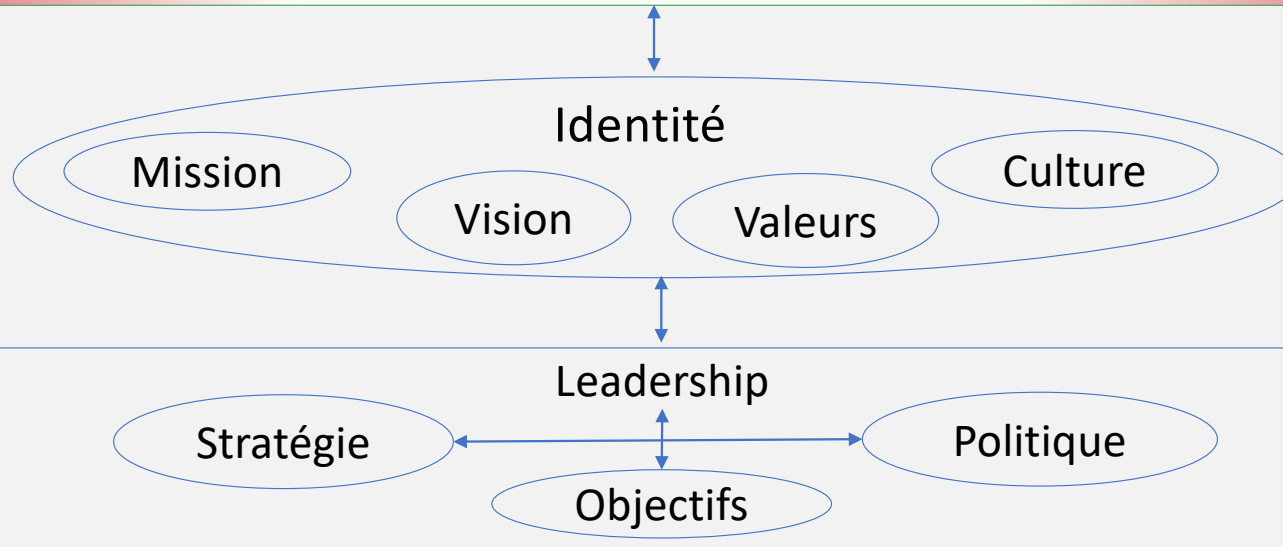
Recueillir et comprendre les attentes et besoins des utilisateurs (UFR, Services, étudiants, personnels, enseignants chercheurs, ...) et des parties prenantes (MOA, Gouvernance, MESRI, HCERES, ANR, ...)

Réaliser un état des lieux, un diagnostic (démarches en cours, ...)



## Contexte

Enjeux internes et externes



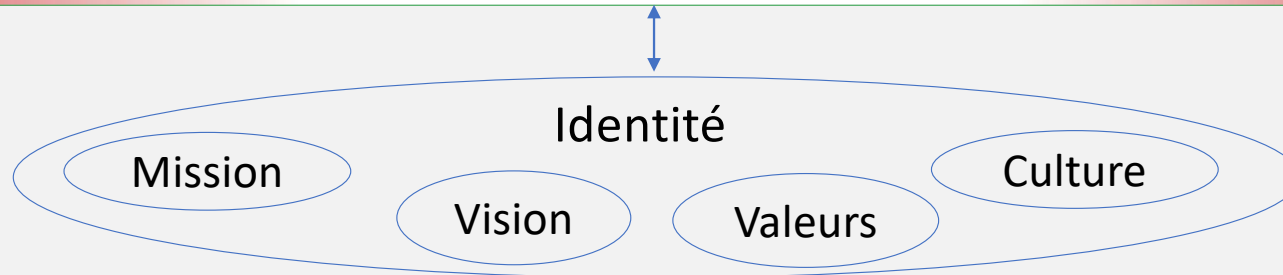
Besoins et  
attentes des  
usagers et  
autres  
parties  
intéressées  
pertinentes

**Notre vision :** quel est le futur souhaité pour notre organisation, quelle est sa place dans le contexte qui sera le sien à un horizon fini dans le temps

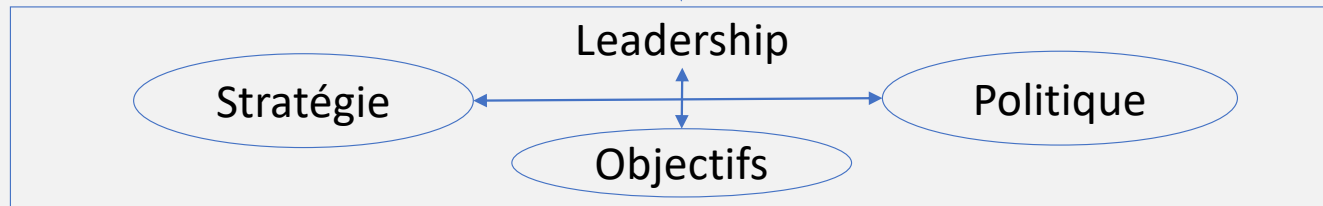
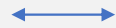
**Donner le cap, préciser le pourquoi**

## Contexte

Enjeux internes et externes



Besoins et attentes des usagers et autres parties intéressées pertinentes



**Notre stratégie: comment atteindre ce cap**

Objectifs à viser pour atteindre notre cible,  
notre vision

Moyens , ressources mis en oeuvre

Une université  
Partagée Attractive Innovante Rayonnante

### UNE GOUVERNANCE À LA GESTION TRANSPARENTE ET AUX MÉTHODES CLAIRES

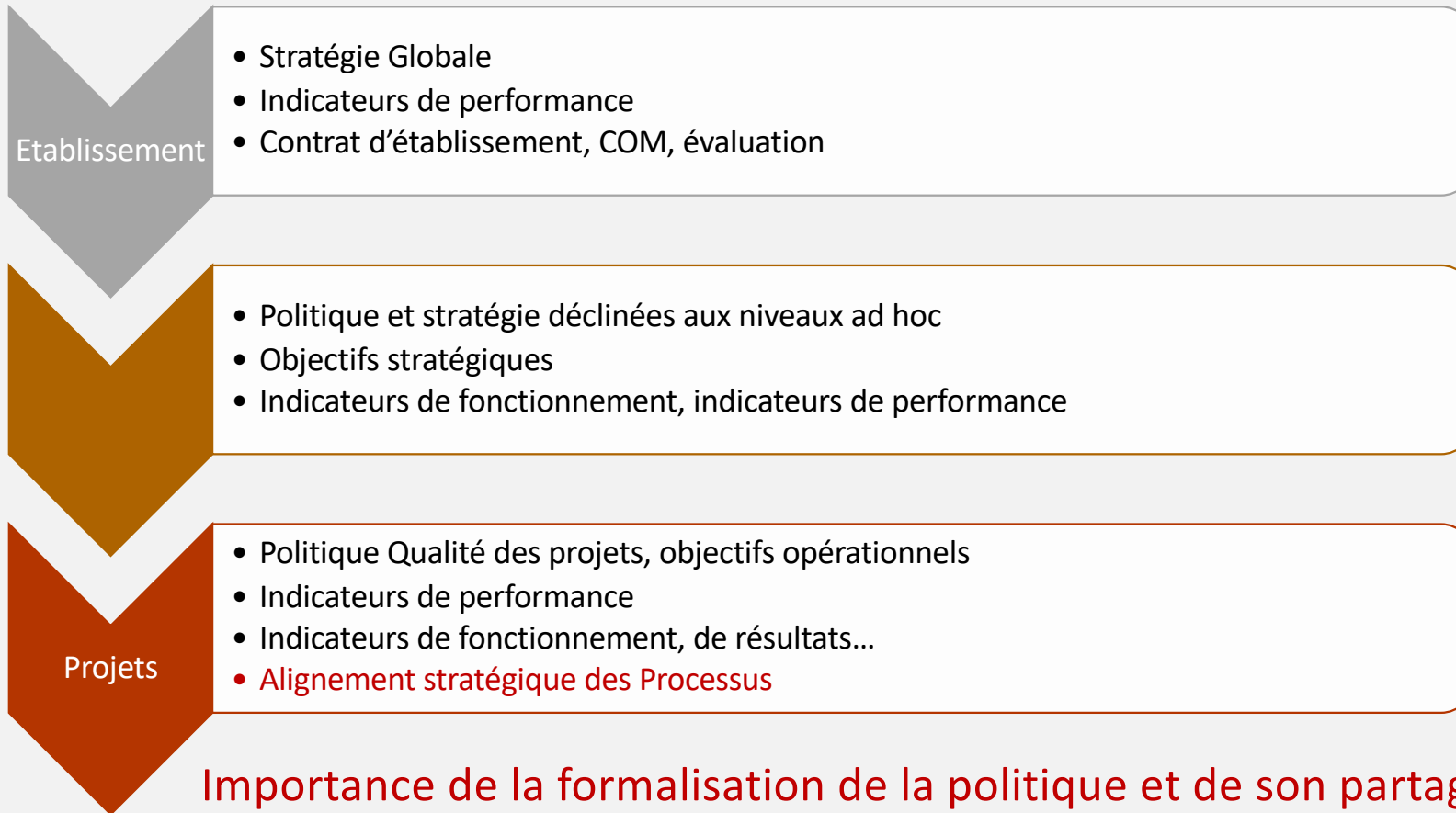
Capable d'interroger les procédures administratives dans un objectif de  
SIMPLIFICATION ET D'EFFICACITÉ ;

Désireuse D'INNOVER DANS LES PROCESSUS

Ouverte à une APPROCHE NUMÉRIQUE fluidifiant les circuits tout en assurant  
une sécurité maximale

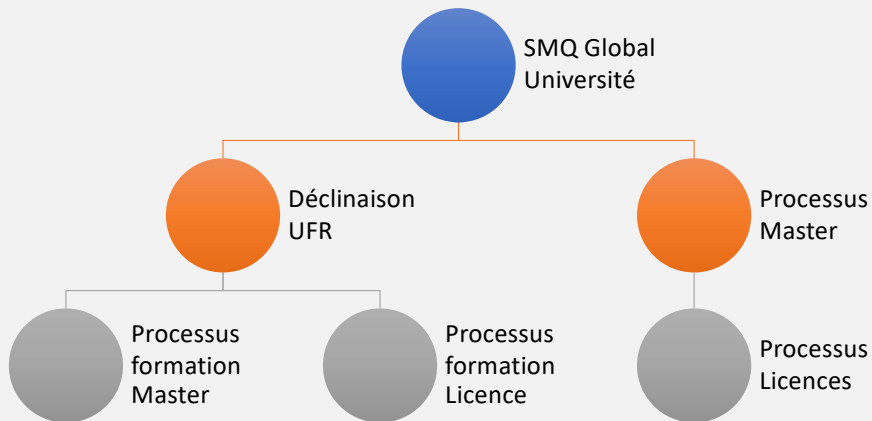
GARANTE du caractère réglementaire des processus

## 20 Construire une chaîne de qualité

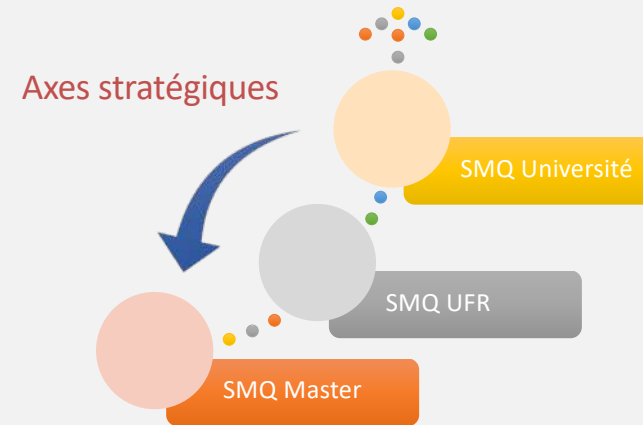


Importance de la formalisation de la politique et de son partage à tous niveaux  
Nécessité de la détermination d'objectifs mesurables

# Quel modèle de déploiement



Meilleure cohérence  
Coût de certification moindre  
Qualité globale identique

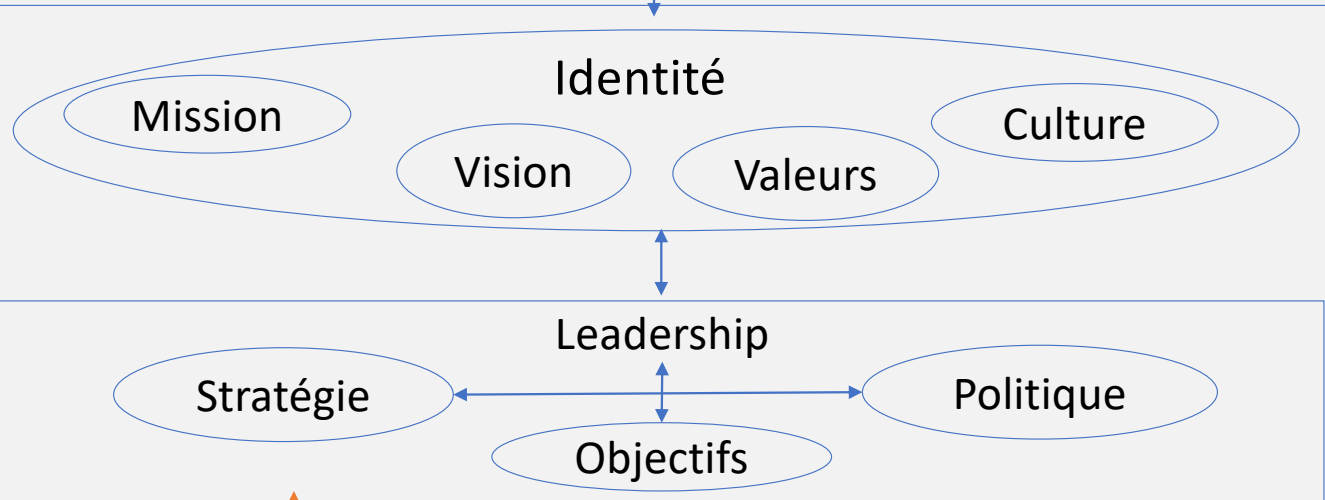
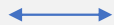


Responsabilisation plus importante  
des acteurs  
Prise en compte des besoins  
étudiants favorisée  
Innovation plus facile  
Emulation interne

## Contexte

Enjeux internes et externes

Besoins et attentes des usagers et autres parties intéressées pertinentes



Management des processus

Management des ressources



Décrire les activités  
Cartographier les processus

Analyser l'existant

### PROCESSUS DE MANAGEMENT

Elaborer une stratégie



Sécuriser les activités

Répartir les moyens

DEVELOPPER UNE ACTIVITE INTERNATIONALE

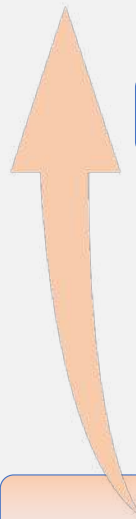
FORMER DES PERSONNES TOUT AU LONG DE LA VIE

FACILITER, SUIVRE L'INSERTION PROFESSIONNELLE

S'IMPLIQUER DANS LA RECHERCHE, VALORISER, ...

ASSURER UNE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Répondre aux attentes



Mesurer l'atteinte des objectifs pour améliorer

### PROCESSUS SUPPORTS



Manager les ressources humaines



Acheter



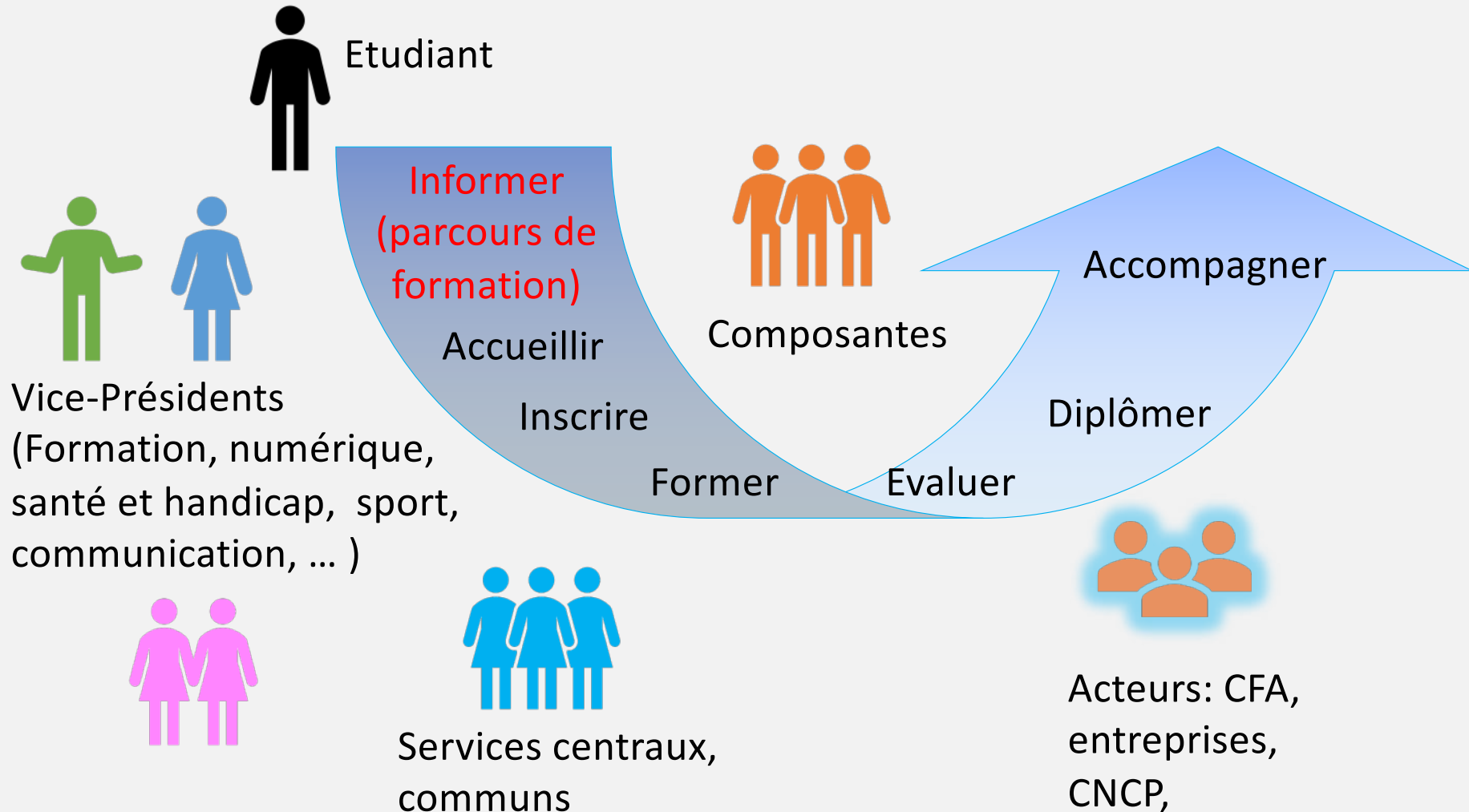
Partager la connaissance



Gérer les affaires juridiques

...

## 24 Diversité d'acteurs et de cultures impliqués



24



## 25 Prendre en compte l'existant

- Audits (LRU, ...)
- Contrôle de gestion , audit interne
- Inspections (cour des comptes, ..)
- Mesure et transmission d'indicateurs nationaux
- Auto - évaluation et évaluation. Cadre réglementaire
  
- Démarches animées par les cellules qualité
- Evaluation des enseignements
- Démarches engagées par les formations (Masters certifiés, Formation continue, ...)
- Unités de recherche, plateformes technologiques

## 26 Etat des lieux démarches existantes

Janvier à Mars 2019. Unités de recherche, composantes et services communs

### Formation

8 Masters  
2 Licences  
26 Lpro  
3 DUT  
1 DESU  
IAE (Equis, Amba)  
Projets en cours

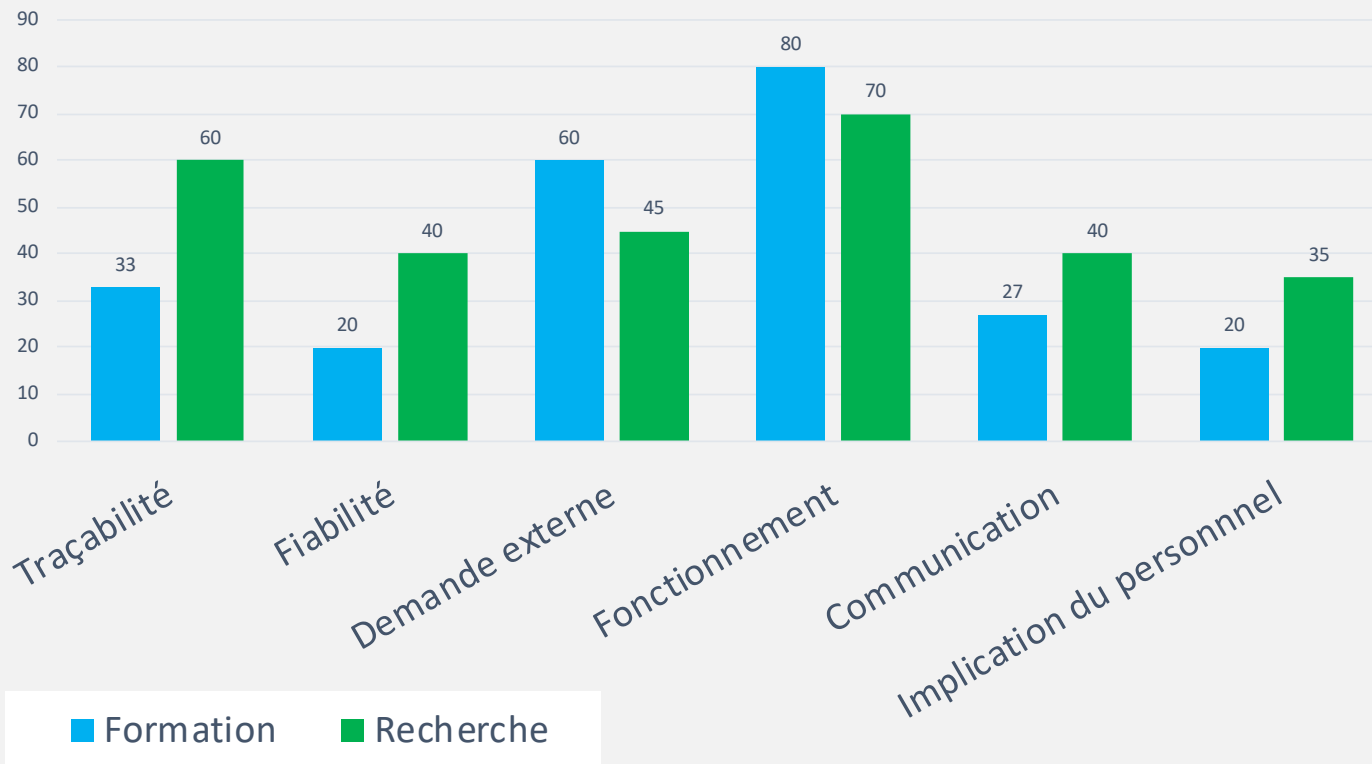
### Recherche

51 UR démarche Qualité  
(/ 134)  
11 certifiées  
27 Plateformes  
technologiques en  
démarche dont 5 certifiées

### Services communs

SFPC  
SCD (ref spécifiques)

Certifications ISO 9001 2015, ISO 17025, autres référentiels

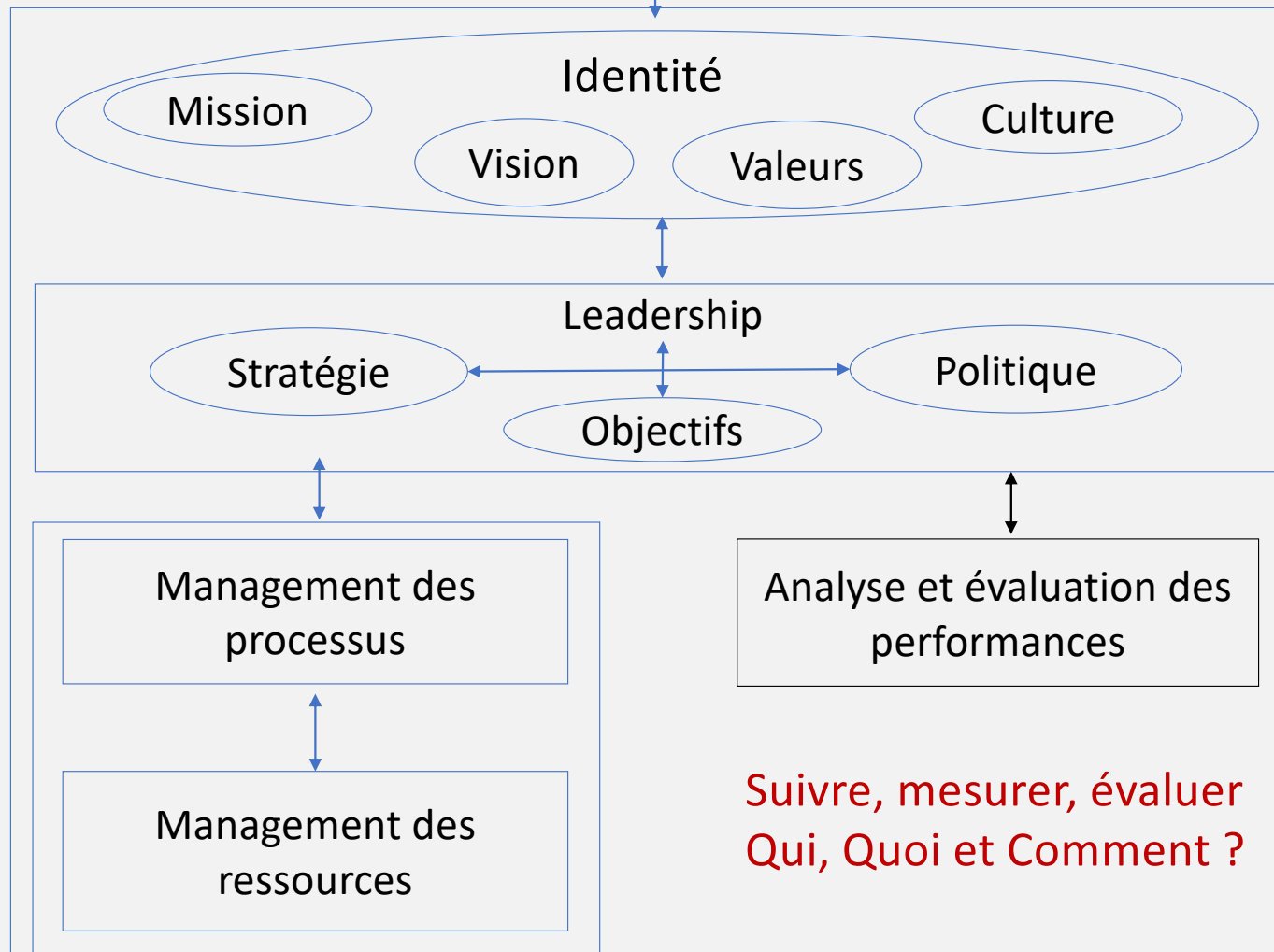
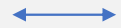


### Attentes des acteurs

- Accompagnement
- Formation
- Audits qualité

Enjeux internes et externes

Besoins et attentes des usagers et autres parties intéressées pertinentes



Suivre, mesurer, évaluer  
Qui, Quoi et Comment ?



## Que veut on évaluer ?

### Mesure de l'efficacité

La trajectoire

Le suivi du programme, du projet

La prise en compte des objectifs  
(nationaux ou d'établissement)

L'efficacité des actions entreprises pour  
atteindre ces objectifs

L'avancée vers les objectifs stratégiques

Choisir des indicateurs pertinents,  
d'activité, d'efficacité, d'efficience  
De performance, de pilotage

## 30 Comment va t'on évaluer

### Des règles claires pour la mesure et l'agrégation

- Indicateurs nationaux communs
- Indicateurs spécifiques établissement

#### Agrégation pour remontée au niveau N+1

Indicateur bien défini (que signifie recrutement exogène, étudiant étranger, .....

Mode de calcul clair et explicite

Méthode de collecte définie (éviter les redondances, réaliser les mesures de façon identique, champ, méthode...)

Suppose que les indicateurs puissent être agrégés (difficulté avec indicateurs de satisfaction par exemple)

## Avec quels indicateurs

### Les indicateurs de Politique Qualité

- Permettre le pilotage, mesure l'objectif ou un jalon
- Permettre de statuer sur le rôle du processus ou du projet comme support de la politique
- Etre sensible aux évolutions (levier interne)
- S'adresser aux personnes concernées (niveau de détail cohérent)
- Aider à la prise de décision (tendance, seuil, ...)
- Pouvoir être mesuré, être fiable

Placement à 70% dans les dix-huit mois suivants le diplôme (CDD et CDI confondus):

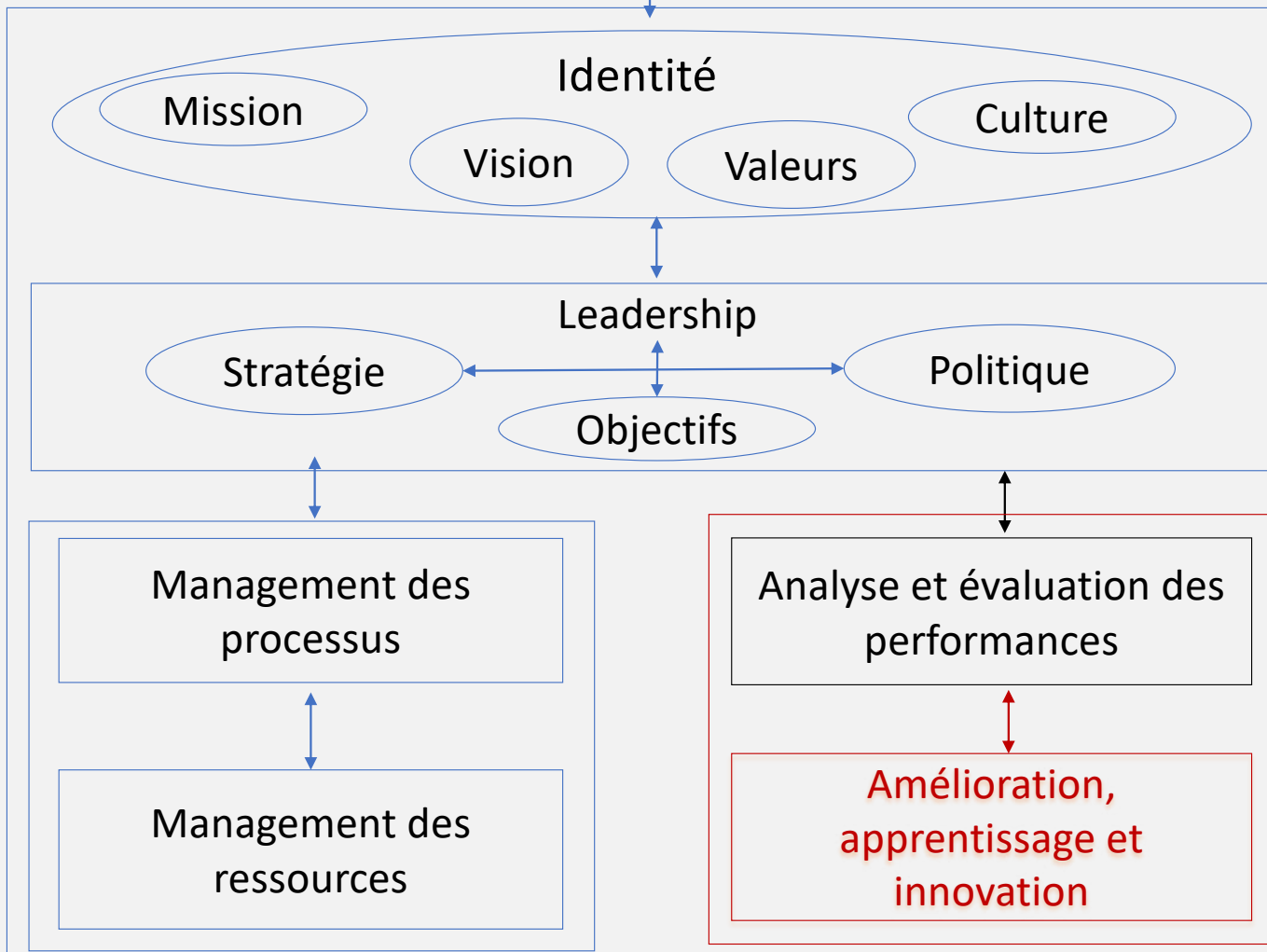
*la valeur mesurée est de 90 % dans les 6 mois, mais ce chiffre peut refléter des embauches provisoires de fin de stage.....et donc ne donne pas une image réelle du placement des diplômés.*

**S'appuyer sur le système d'information**

**Contexte**

Enjeux internes et externes

Besoins et attentes des usagers et autres parties intéressées pertinentes





## La dynamique de progression

### Analyser les causes

Comprendre et apprendre

Former, Accompagner le changement vers une organisation innovante et apprenante

Chercher les leviers de performance en analysant les causes potentielles

Exemple: Fluidifier les parcours entre composantes et/ou pluridisciplinaires

### Promouvoir le dialogue

Revoir les besoins et attentes des parties prenantes de façon régulière et systématique

Moyens existants, nouvelles formes de communication, ....

### Analyser les risques et opportunités

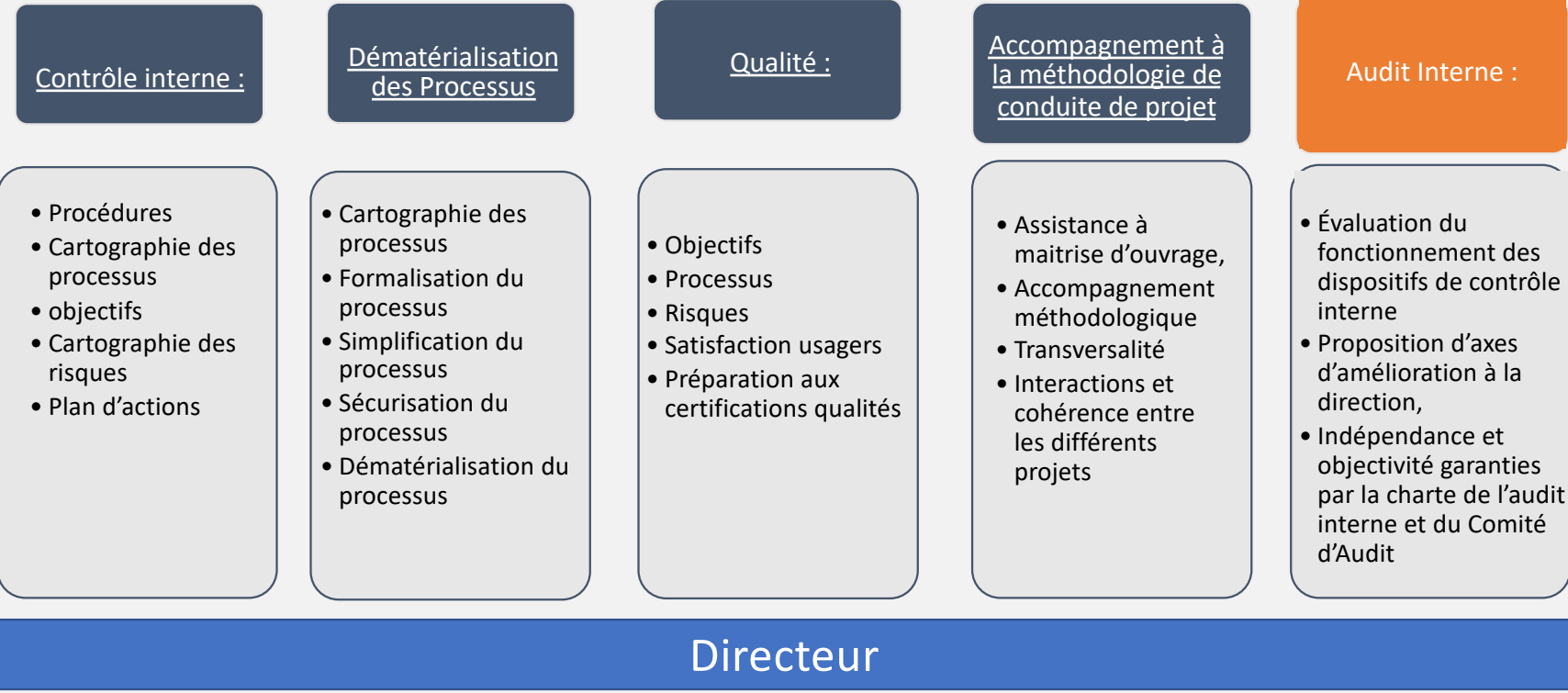
Appui sur la Direction du Pilotage et sur la Direction de l'Amélioration Continue (articulation avec le contrôle interne et le planning d'audit interne, ...)

- Stratégie, politique claires et communiquées
- Indicateurs afférents exprimés, documentés et accompagnés d'objectifs mesurables
- Acteurs informés, formés
- Procédures claires et documentées pour la collecte et la remontée des données

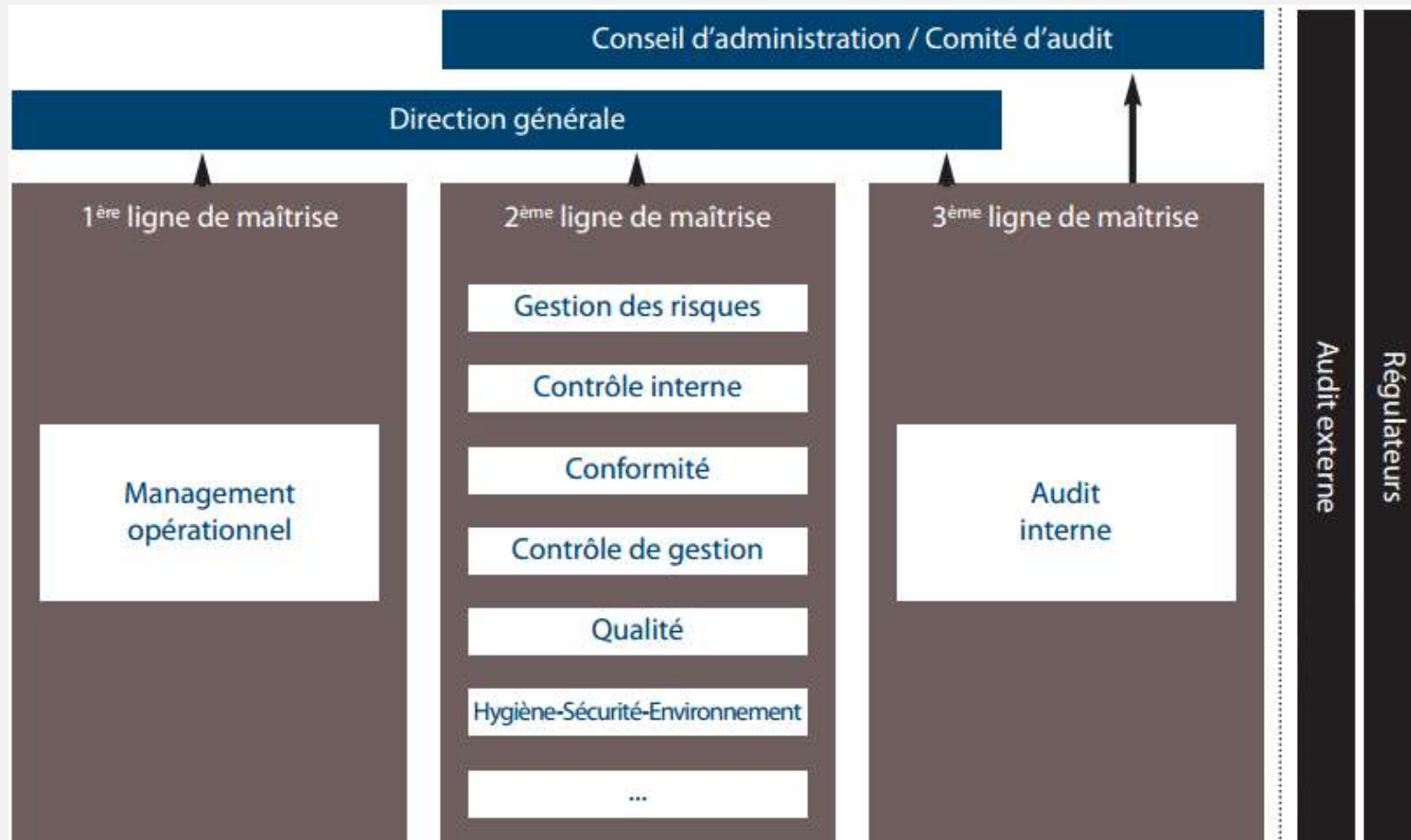
Vers une démarche globale d'amélioration des performances  
Faire bien.... Dans la bonne direction



## La Direction de l'Amélioration Continue



## Outil d'aide à la décision. Analyse et maîtrise des risques. Trois lignes de Maîtrise pour une meilleure performance



## Les travaux de la Direction du pilotage et du contrôle de gestion

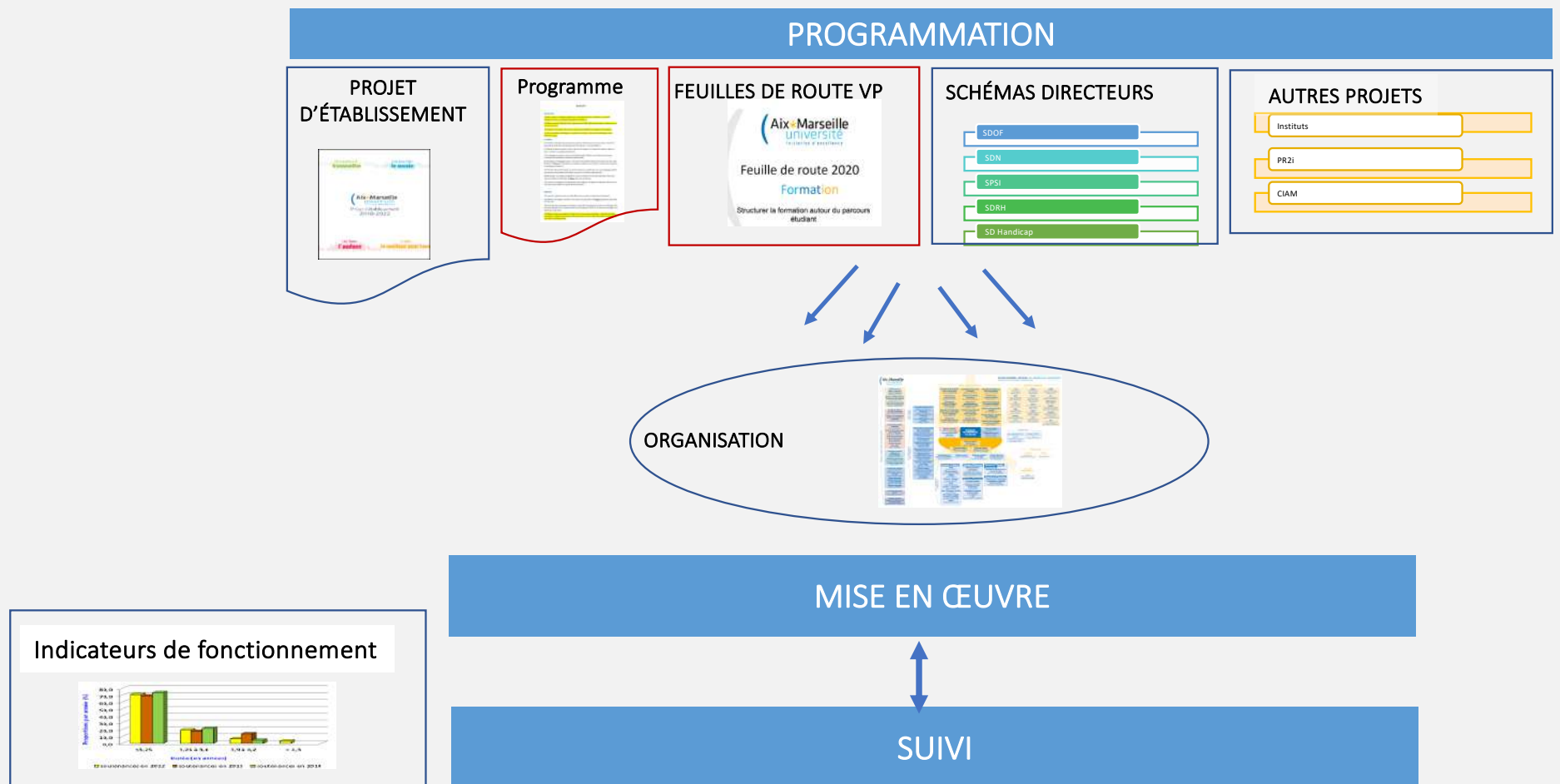
Démarche indicateurs initiée par la DPCG dans le cadre du SDN 10  
Tableau de bord de pilotage initié en 2018  
Suivi du contrat orienté sur les grands axes du projet d'établissement.

Démarche à abonder pour le suivi des objectifs stratégiques  
Tableau de bord du Président  
Nécessité d'un SI Décisionnel

- Des procédures et des outils robustes, qui fonctionnent
- Des personnels motivés
- Des projets à soutenir mais surtout pas à freiner



# 40 Fonctionnement actuel





## Les constats et leviers

- Des procédures et des outils robustes, qui fonctionnent
- Des personnels motivés
- Des projets à soutenir mais surtout pas à freiner

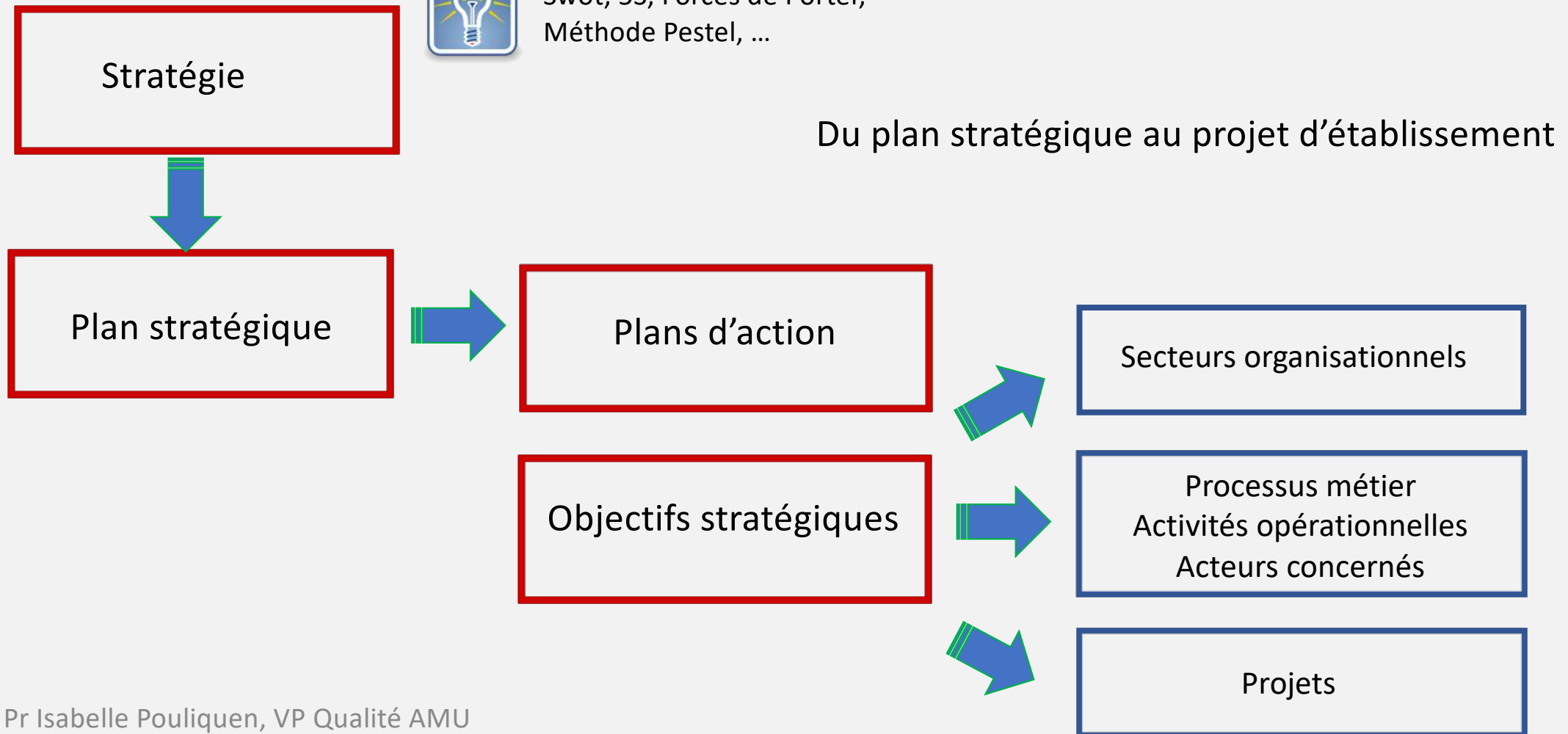


- Infléchir le fonctionnement , former pour la suite
- Travailler sur la cartographie des processus
- Préparer le bilan, le prochain contrat
- Impulser de nouvelles méthodes
- Mesurer, suivre les effets de la politique

## 42 De la stratégie au processus



Swot, 5S, Forces de Porter,  
Méthode Pestel, ...



## Identifier les processus impactés par les objectifs stratégiques

**Objectif stratégique:** Université attractive. Qualité de l'offre et de l'accompagnement

Processus: Accompagner l'étudiant

Enjeu: Aider l'étudiant à réfléchir son parcours et concevoir son projet AMU

Processus : Concevoir l'offre de formation

Enjeu: Fluidifier les parcours entre composantes et/ou pluridisciplinaires

Domaine: Numérique, SI

Enjeu: Accélérer, simplifier les inscriptions

## Coordonner ses actions avec une politique du numérique

### Projets stratégiques

#### @ administration

- Analyse des processus
- Simplification (chantier lean)
- Expérience utilisateur et cas d'usages
- Dématérialisation Plans stratégiques vs Schéma directeur du numérique

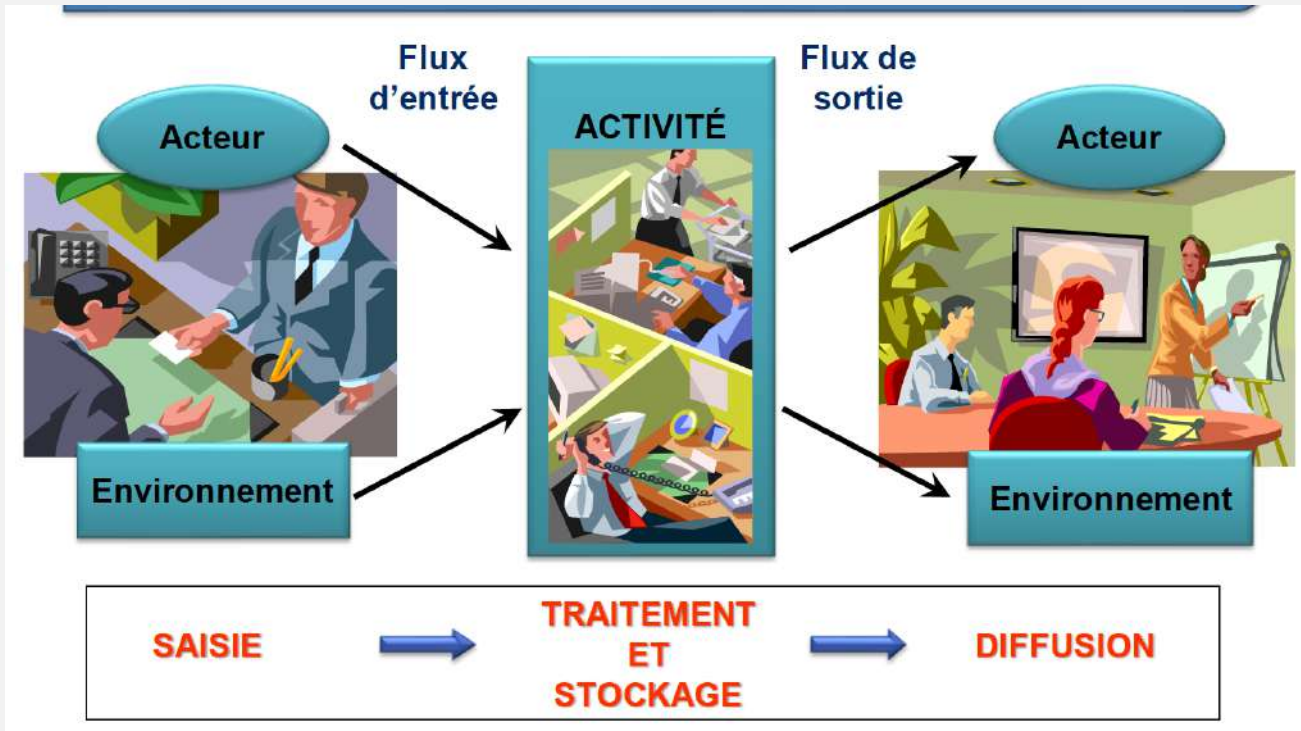
### Schéma directeur du numérique

#### Pré requis

- Interopérabilité
- Urbanisation
- Choix stratégiques (interne/ externe, individuel /mutualisé, ....)
- En phase avec les évolutions techniques
- Maitrise des couts

Quelle mutualisation entre établissements en matière de système d'information pour la gestion et le pilotage dans le respect des principes d'autonomie des établissements ?

## Impact majeur du SI sur la qualité du fonctionnement et du pilotage des organisations



- Fournit au système opérationnel les éléments nécessaires pour son fonctionnement quotidien
- Fournit au système de pilotage les éléments nécessaires à une prise correcte de décision
- Permet un dialogue pertinent
- Délivre la bonne information, au bon interlocuteur, au bon moment
- Circulation rapide d'une information de qualité entre les différents « organes »

## Le SI, système nerveux de l'organisation, flux d'informations qui reflète le flux physique

### SI métiers

Englobe toutes les fonctions liées à l'activité propre de l'entreprise

Facilite l'automatisation des traitements

Génère à son tour des informations en direction du système de pilotage qui peut ainsi contrôler les écarts et agir en conséquence

### SI Décisionnel, à partir des données collectées

Identifie des alertes de gestion, suit l'évolution de l'activité, minimise les tâches de recherche de l'information et de présentation des résultats

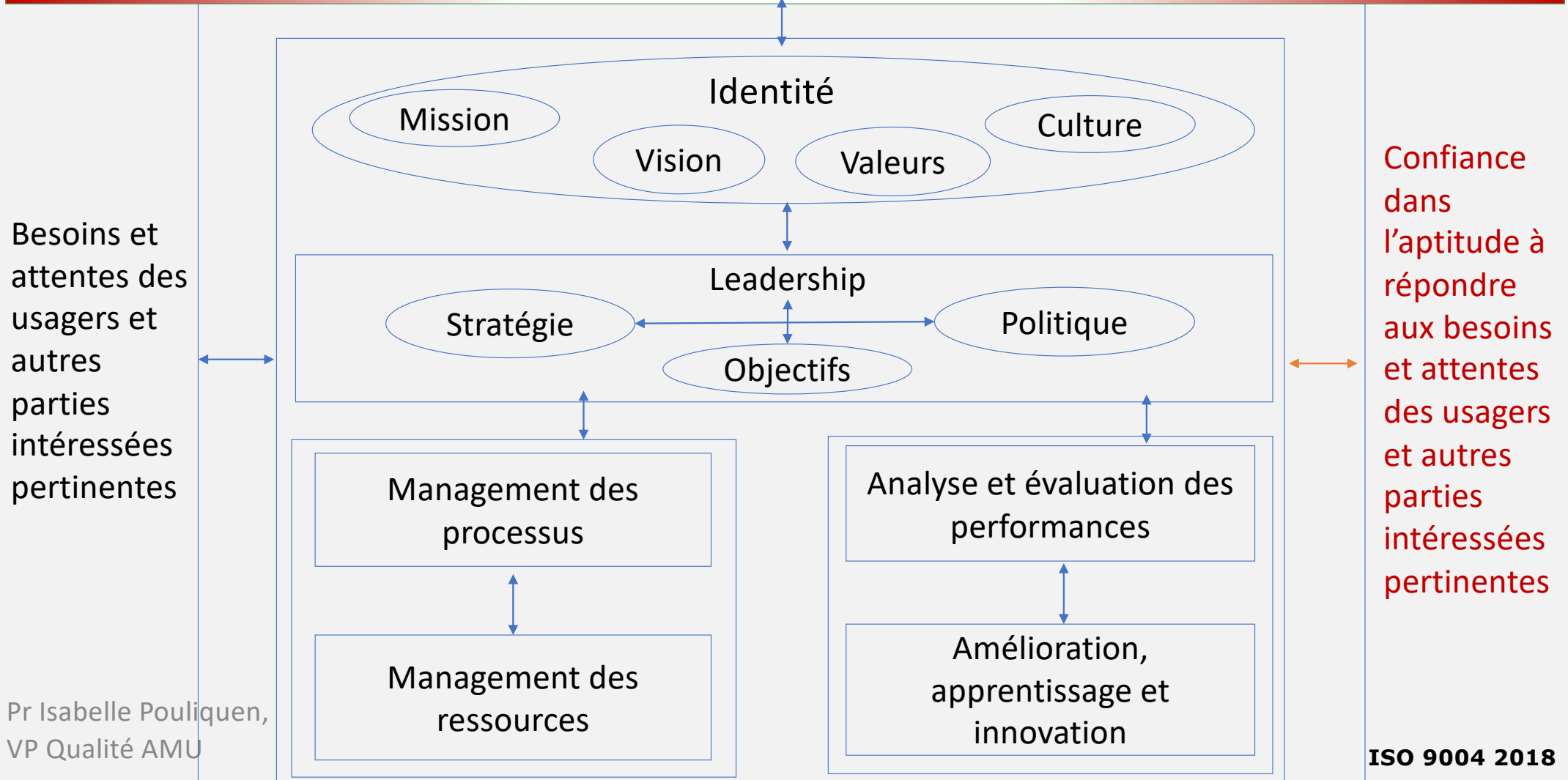
Permet une vision d'ensemble en fonction de la politique et la prise de décisions factuelles

Aide à investiguer des sujets particuliers (analyse des causes, ...)



## Contexte

Enjeux internes et externes





## Et la reconnaissance?

Enjeu d'image. « Faire Savoir »

Enjeu de motivation, de valorisation des travaux et efforts,

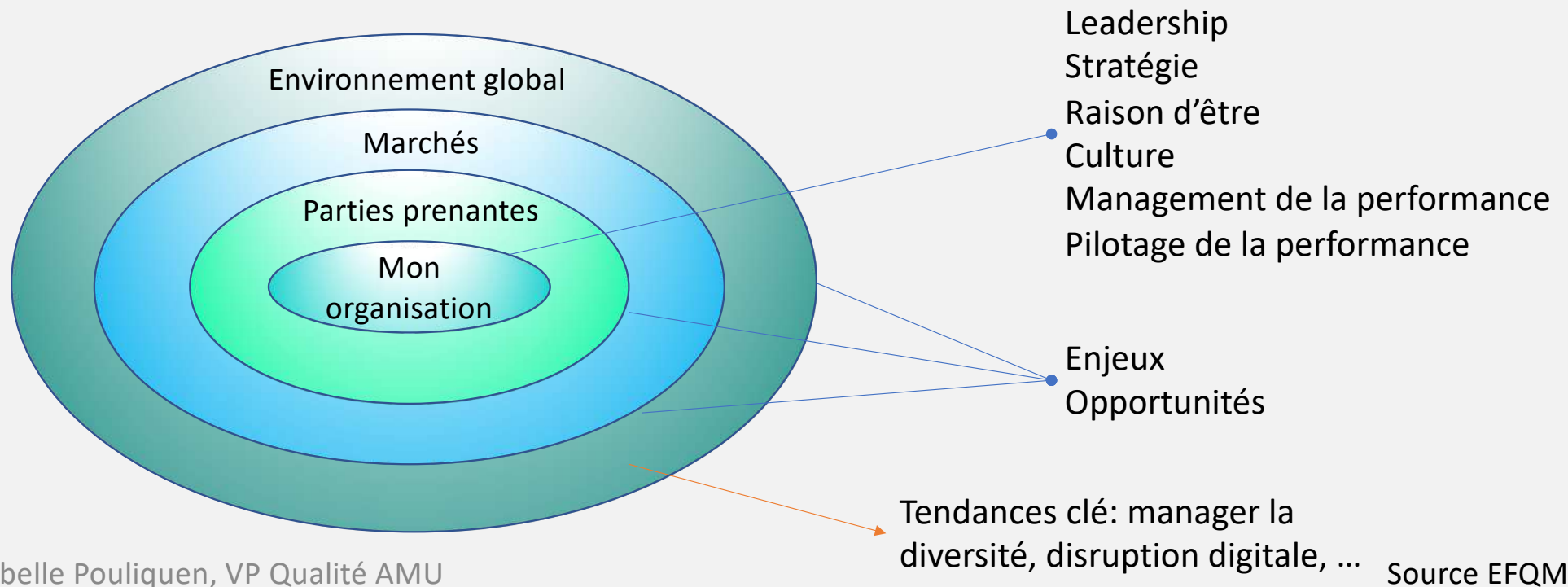
Enjeu d'évaluation, de comparaison

Planifier une progression, faire savoir quel est le niveau de service visé, démontrer du niveau atteint, ...

Labellisation CARNOT, DD&RS (développement durable), HRS4R « Human Resources Strategy for Researchers » (UE), ESG, Certification (ISO 9001: 2015, Qualiopi)

Le changement: risques et opportunités

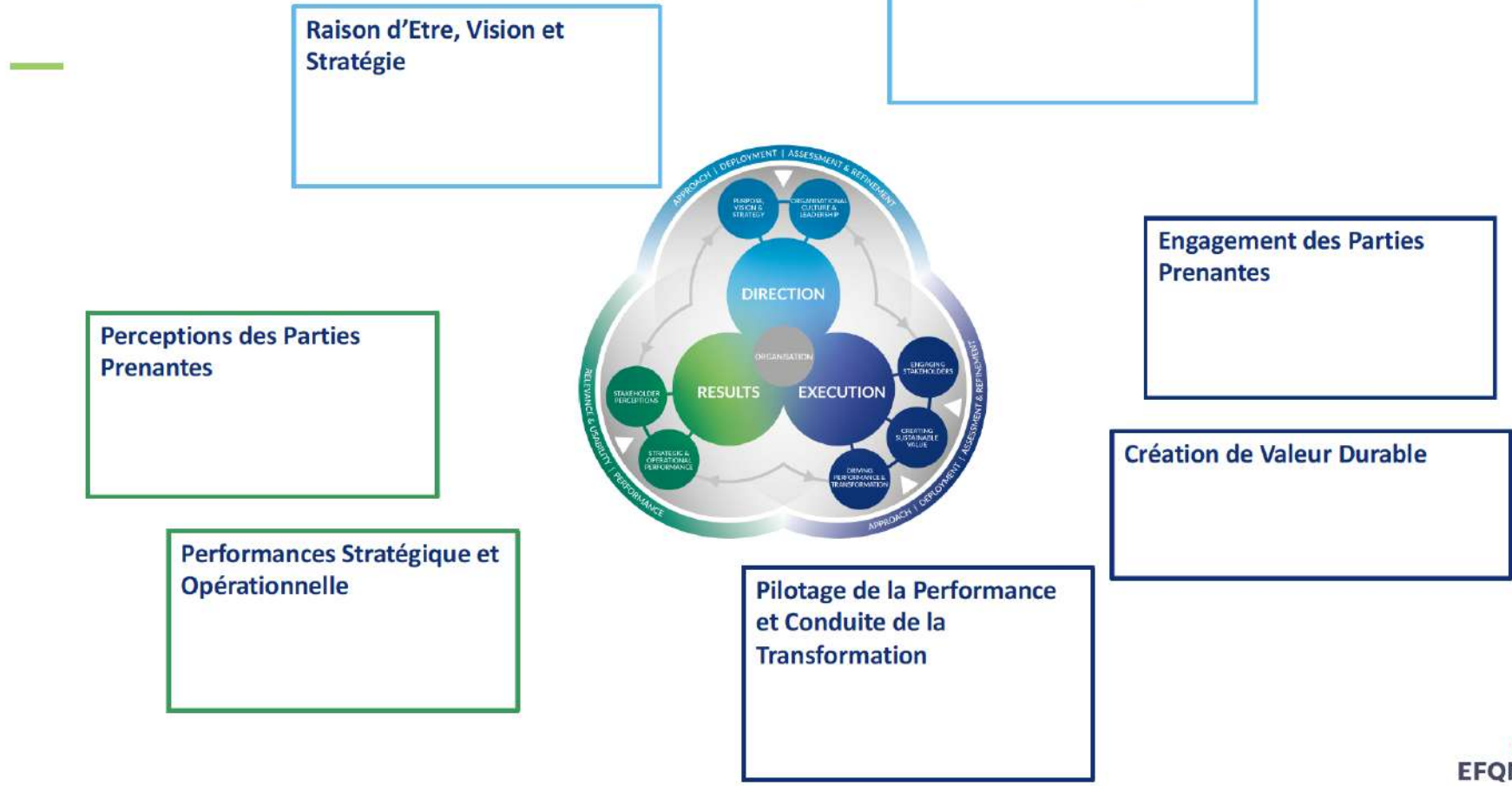
Capacité des organisations à s'adapter au changement et à s'améliorer de façon continue



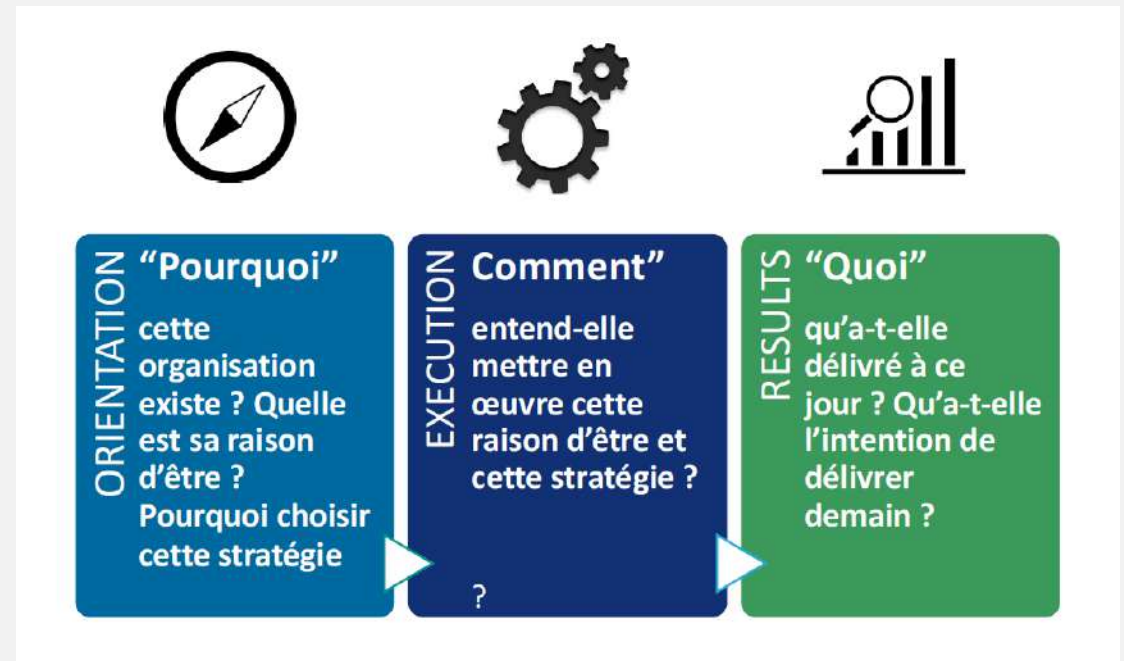
Guide à l'usage des dirigeants qui souhaitent « piloter leur organisation dans toutes ses dimensions » et « mettre en place un système de management pleinement holistique ».

Pour la direction d'une organisation, il propose un cadre particulièrement efficace pour développer la cohérence et l'alignement de son ambition et de sa stratégie avec ses pratiques, en tenant compte de ses enjeux et de ses points sensibles.

# Le Modèle EFQM



- A quel degré anticipez-vous et répondez vous aux grandes tendances clé?
- Quelle est votre position dans votre écosystème?
- Comment savez vous à quel niveau de performance vous vous situez?
- Comment savez vous le moyen d'atteindre un meilleur niveau de performance?





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



*Merci de votre participation,*

*Isabelle Pouliquen*