



Q.E.E.S.

Qualité dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur

Midi-Pyrénées

Guide

Amélioration continue « Conseils de mise en œuvre »

La qualité dans les établissements d'enseignement supérieur

L'amélioration continue

Ce guide propose la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux de l'amélioration continue pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

Version 1 - septembre 2014

Etablissements :

INP-ENIT
INP-ENM
INP-EIPURPAN
INP-ENSAT
INP-ENSEEIH
INP-ENSIACET
INP-ENVT
INSA de Toulouse
ISAE

La qualité dans les établissements d'enseignement supérieur

Préambule

Ce guide est le résultat du travail commun des responsables qualité des établissements d'enseignement supérieur suivants :

Etablissement	Responsable Qualité	Adresse messagerie
INP-ENIT	Philippe CLERMONT	philippe.clermont@enit.fr
INP-ENM	Daniel ROSSIAUD	daniel.rossiaud@meteo.fr
INP-EI.PURPAN	Michèle MAILHES	michele.mailhes@purpan.fr
INP-ENSAT INP-ENSEEIH INP-ENSIACET	Gilles CORBERAND	gilles.corberand@inp-toulouse.fr
INP-ENVT	Catherine BOIVERT	c.boivert@envt.fr
INSA	Véronique PAQUET Isabelle BELHAJ	paquet@insa-toulouse.fr belhaj@insa-toulouse.fr
ISAE	Pascal BAILLY Françoise FORST	pascal.bailly@isae.fr francoise.forst@isae.fr

En tant que responsables qualité dans les établissements d'enseignement supérieur, nous nous sommes aperçus de la grande similitude de l'organisation des activités (système processus) et des objectifs associés.

Ce guide est la synthèse du retour d'expérience des responsables qualité des établissements.

Il est établi selon les principes de pilotage de la norme ISO 9001.

Il n'est ni exhaustif, ni directif et est basé sur les principaux outils d'écoute utilisés dans les établissements.

Le modèle de cartographie de macro-processus retenu dans ce guide est :

- DIRECTION / PILOTAGE
- ENSEIGNEMENT / FORMATION
- RECHERCHE
- RELATIONS INTERNATIONALES
- RELATIONS INDUSTRIELLES
- ACTIVITES SUPPORT

Un macro-processus est décliné en processus.

Un guide, dans quel but ?

Quels objectifs ?

- ➔ Donner une définition de l'amélioration continue pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche
- ➔ Proposer une méthodologie fondée sur des retours d'expériences
- ➔ Proposer des exemples d'outils

Pourquoi l'utiliser ?

- ➔ Pour structurer sa démarche d'amélioration
- ➔ Pour s'inspirer des bonnes pratiques en la matière

Pour qui ?

- ➔ Responsables et animateurs qualité
- ➔ Responsables d'établissements
- ➔ Pilotes de processus



Principes fondamentaux de l'amélioration continue

- ➔ Définitions de l'amélioration continue pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

Politique : extrait CTI

Amélioration permanente des formations d'ingénieurs pour les conduire à un haut degré de qualité ainsi qu'à une reconnaissance nationale, internationale auprès des employeurs, étudiants et de leur famille.

Philosophique : KAIZEN

Le mot kaizen (改善) est la fusion des deux mots japonais kai et zen qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante est « amélioration continue ».
« Mieux qu'hier, moins bien que demain ».

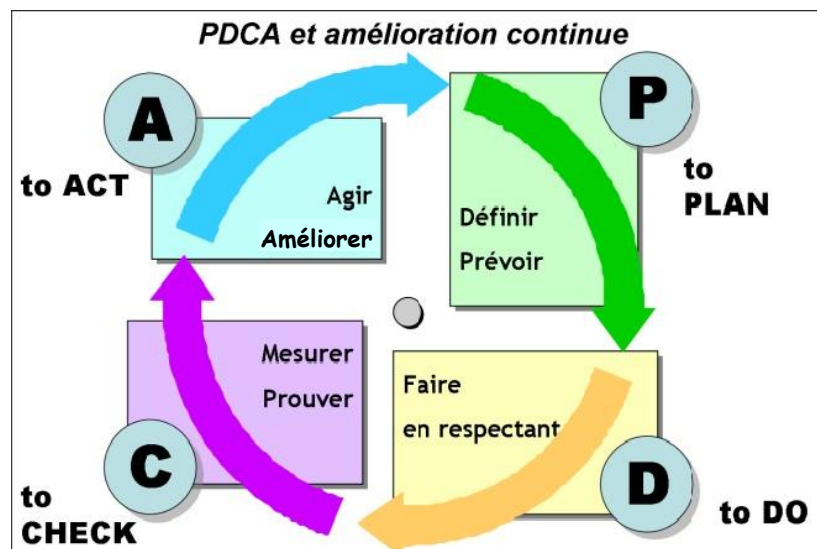
Pragmatique : ISO

Amélioration de la satisfaction client, respect des exigences.
Analyse de nos modes de fonctionnement pour en améliorer les résultats.

Principe de l'amélioration continue

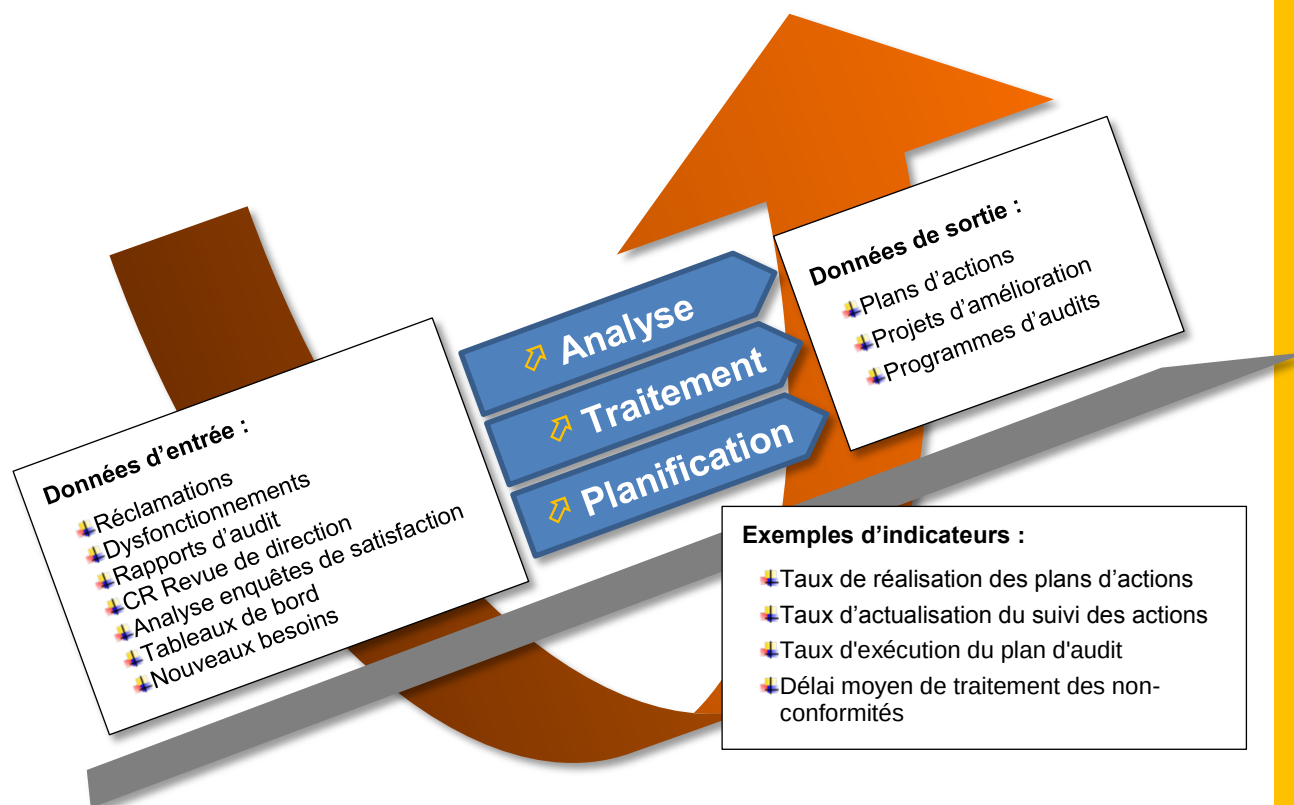
- ➔ Le principe est basé sur le cycle « PDCA » qui est constitué de quatre étapes, chacune entraînant l'autre et l'ensemble constituant un cercle vertueux.

- ⇒ P = Planifier
- ⇒ D = Réaliser
- ⇒ C = Vérifier
- ⇒ A = Ajuster



Finalité de l'amélioration continue

La finalité du processus d'amélioration est de surveiller, mesurer et analyser l'efficacité des activités de l'organisme et le niveau de satisfaction des usagers, pour mettre en œuvre les actions d'amélioration nécessaires.



Deux origines pour l'amélioration continue

Amélioration planifiée :

Elle relève des pilotes de processus et du responsable qualité. Elle se traduit par les programmes d'audit, les revues de processus et de direction, un dispositif de traitement des dysfonctionnements, l'élaboration et le suivi de tableaux de bord.

Références :

- Norme ISO 9001:2008, Chap. 5 – « Responsabilité de la direction »
- « Guide des indicateurs » du Club QEES - Tableau de bord

Amélioration « au fil de l'eau » :

Elle relève de tous les acteurs de l'établissement (personnels et étudiants) et de ses usagers externes. Elle s'appuie sur les remontées des dysfonctionnements, les réclamations clients et les propositions d'amélioration.

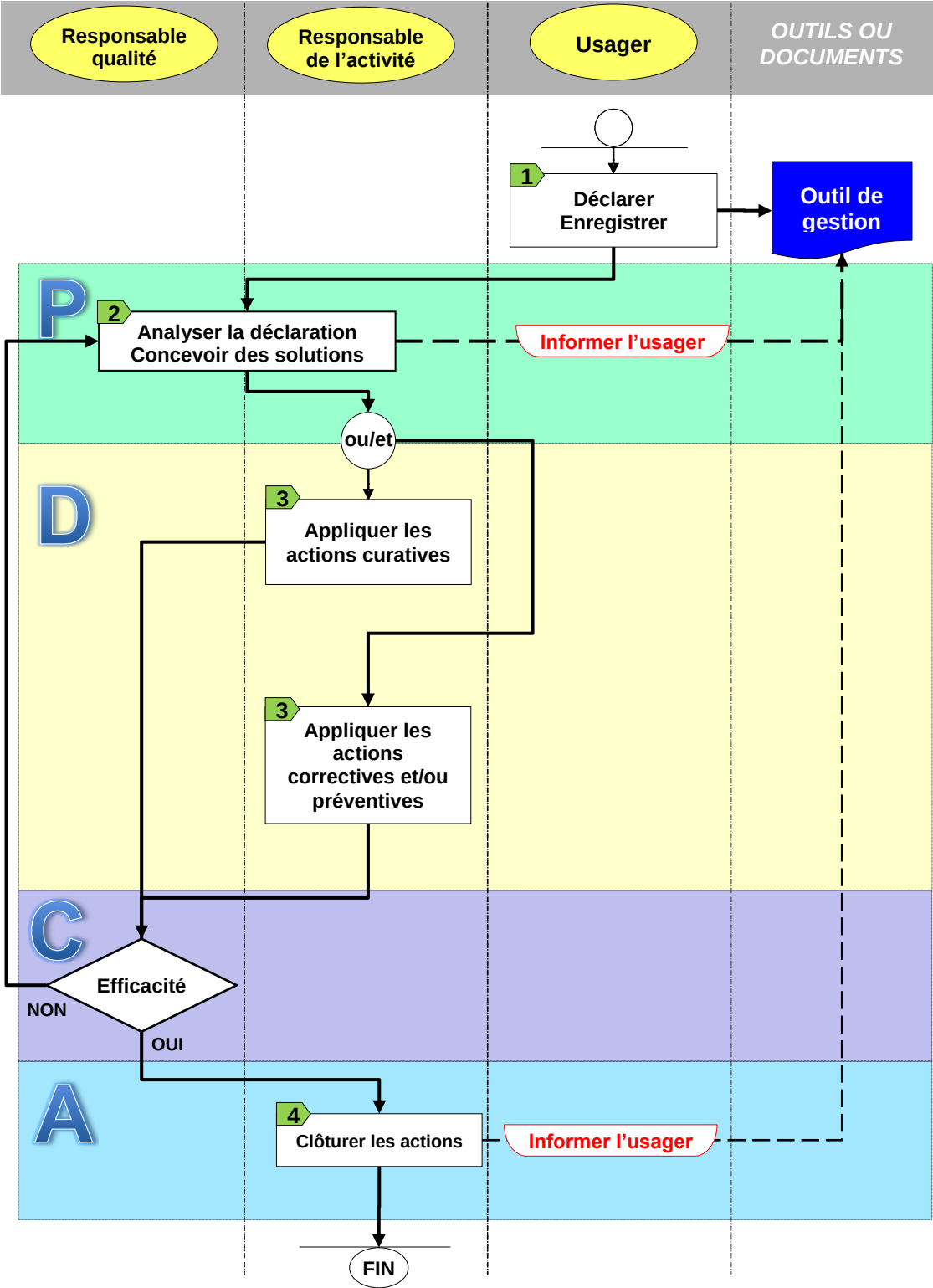
Références :

- Norme ISO 9001:2008, § 8.5 – « Amélioration »
- « Guide des outils d'écoute » du Club QEES - Recueil des besoins et mesure de la satisfaction

Mise en œuvre de la démarche

Déroulement

Ce logigramme synthétique montre les étapes incontournables pour un traitement efficace des dysfonctionnements et la mise en œuvre des actions d'amélioration.



Explication des différentes phases du logigramme précédent :

1 Déclarer - Enregistrer

Toute personne dans le cadre de ses activités peut constater une non-conformité, un événement pouvant être perçu comme une anomalie ou un dysfonctionnement, ou proposer une amélioration.

La déclaration doit être tracée et enregistrée dans un outil spécifique, un portail, un tableur ou « à défaut » par messagerie.

La déclaration doit être la plus complète possible :

- description détaillée du constat,
- enjeux et conséquences,
- actions de première urgence mises en œuvre (le cas échéant),
- estimation des causes possibles,
- suggestions de solutions.

2 Analyser la déclaration et concevoir des solutions

« Se méfier des solutions préconçues... ! »

Impliquer les acteurs concernés par la problématique :

- Collecter les données : demander des compléments d'information si nécessaire
- Choisir les outils d'analyse, comme par exemple :
 - QQQQCCP,
 - arbre des causes,
 - les 5 pourquoi.
- Analyser « la valeur » des solutions proposées en termes de :
 - risques (SWOT, analyse d'impact...),
 - coût (coût de non qualité par rapport au coût d'obtention de la qualité : CNQ/COQ).
- Choisir les solutions adaptées aux enjeux, objectifs et contexte.

3 Mettre en œuvre les solutions retenues

Trouver une solution n'est pas résoudre le problème, encore faut-il la planifier et la suivre. Il faut donc :

1. Définir un plan d'actions :
 - actions,
 - responsables,
 - disponibilité des ressources,
 - planning,
 - risques (le cas échéant).
 - critères d'efficacité
2. Réaliser et suivre les actions.
3. Evaluer l'efficacité.

4 Clôturer les actions

Une action est clôturée uniquement si l'objectif est atteint (critère d'efficacité vérifié).

Au-delà de l'efficacité des actions, la question de l'efficience peut également être posée.

Distinguer les niveaux de traitement :

- corriger l'effet du problème (**action curative**),
 - l'imprimante du service scolarité est hors service,
 - une série de notes est absente pour un jury de validation,
- éliminer la cause du problème (**action corrective**),
 - le parc d'imprimante présente un taux de panne anormal,
 - erreur récurrente sur les notes fournies en jury,
 - non prise en compte d'un changement,
- anticiper un dysfonctionnement potentiel (**action préventive**),
 - risque attaché à l'obsolescence de l'imprimante (taux de panne, non compatibilité avec les évolutions du système d'exploitation),
 - risque lié au niveau de fiabilité des systèmes de collecte de données.

Exemple de mise en œuvre sur un dysfonctionnement

Traitement de la réclamation d'un étudiant suite au déroulement d'un jury

1 Déclarer – Enregistrer

Au regard de ses notes, un étudiant conteste la décision du jury concernant la non-validation d'une unité d'enseignement (UE).

2 Analyser la déclaration

Collecter les données : demander des compléments d'information si nécessaire

Explications données par l'étudiant

- Suite à la mise en ligne des notes concernant l'UE62, l'étudiant surpris de la note obtenue, demande la consultation de sa copie à l'enseignant responsable de l'UE.
- L'enseignant responsable le dirige vers le chargé de cours, qui a attribué cette note.
- Le chargé de cours réévalue la note, après consultation de la copie (erreur de comptabilisation des points).
- La note affichée le jour du jury est la note initiale.

Ne pas oublier d'aller recueillir directement les informations auprès des acteurs concernés

Explications données par le chargé de cours

- La note erronée a déjà été saisie dans l'application informatique de l'école par le responsable d'UE.
- La procédure prévoit que seul le secrétariat de la direction des études peut modifier une note (après la saisie initiale).
- Le chargé de cours a envoyé un mail au secrétariat de la direction des études pour faire évoluer la note.

Explications données par le secrétariat de la direction des études

- Le secrétariat confirme avoir reçu le message.
- Il n'a pas pu intégrer la modification car le chargé de cours, un vacataire nouvellement employé, n'a pas été déclaré comme enseignant dans cette UE.
- Le secrétariat a demandé au service RH de l'intégrer dans la base de données des personnels.

Explication donnée par le responsable de l'inscription du service RH

- Le responsable a prévu d'intégrer le vacataire en fin de mois pour la prise en compte de la paie suivante.

Outils d'analyse : les 5 Pourquoi

NB : pour simplifier la présentation de ce cas, une seule cause pour chaque « pourquoi » est ici présentée.

Pourquoi la note présentée au jury est erronée ?

- Car la note corrigée n'a pas été saisie

Pourquoi la note corrigée n'a pas été saisie ?

- Car le secrétariat de la direction des études n'a pas pu saisir la correction

Pourquoi le secrétariat de la direction des études n'a pas pu saisir la correction

- Car le chargé de cours n'est pas déclaré dans la base des enseignants, ce qui est nécessaire pour les modifications de notes (traçabilité des modifications)

Pourquoi le chargé de cours n'est pas déclaré dans la base des enseignants

- Car le service RH ne saisit qu'en fin de mois les nouveaux vacataires

Pourquoi service RH ne saisit qu'en fin de mois les nouveaux vacataires

- Car la procédure RH a été mise en place pour répondre à la contrainte de la paie fixée par les exigences financières

Conclusion des 5 « pourquoi » : la cause identifiée est :
une désynchronisation entre les besoins de la direction des études et ceux des services financiers.

Solutions curatives :

- Modifier la note
- Faire valider par le jury
- Avertir l'étudiant

Solutions correctives potentielles :

- Sol 1. Mettre en place deux bases de gestion différentes des vacataires (RH et Scolarité)
Sol 2. Autoriser les modifications après la saisie initiale par tous les enseignants
Sol 3. Demander à tous les enseignants de vérifier les notes saisies avant le jury
Sol 4. Demander à l'enseignant ayant modifié une note de s'assurer de sa modification effective
Sol 5. Mettre à jour la base des vacataires en temps réel
Sol 6. Autoriser le secrétariat à modifier la note sans que le vacataire ne soit déclaré.

Analyser « la valeur » des solutions proposées :

Solution	Principaux avantages	Principaux inconvénients	Choix
Sol 1	Indépendance de gestion	Coût de gestion, doublon, hors politique établissement	Non retenue
Sol 2	Réactivité, autonomie des enseignants	Risques de fraude, perte de traçabilité,	Non retenue
Sol 3	Fiabilité des notes	Travail fastidieux et chronophage	Non retenue
Sol 4	Fiabilité de la modification	Disponibilité, tâche non pédagogique	Retenue mais non suffisante
Sol 5	Réactivité	Changement des priorités des activités RH	Retenue
Sol 6	Réactivité, autonomie du secrétariat	Risques d'usurpation d'identité, perte de traçabilité	Non retenue

Choix de la solution :

Selon l'analyse présentée ci-dessus, les solutions retenues sont :

- La mise à jour de la base des vacataires en temps réel,
- Le suivi de la modification de la note par l'enseignant.

Les étapes 3 et 4 ne sont pas détaillées dans le cadre de cet exemple, Elles correspondent à de la planification et du suivi de plans d'actions classiques.

3 Mettre en œuvre les solutions retenues

4 Clôturer les actions

Quelques exemples de dysfonctionnements et de solutions possibles

MACRO-PROCESSUS	PROCESSUS	Exemples (vigilance / source de non-conformité)	Exemples d'opportunités d'amélioration
DIRECTION	Orientation stratégique	- Absence de tableau de bord ou tableau de bord inefficace (NC audit) - Non prise en compte des indicateurs - Absence de données factuelles (NC audit) - Absence de décision sur projet - Absence de bilan annuel Recherche - Absence d'un outil de pilotage de la stratégie (diagnostic, choix, déploiement)	- Mise en place de réunions de suivi du plan d'actions stratégique - Mise en place de réunions de suivi des projets d'amélioration - Mise en place d'outils de suivi bibliographique
	Communication externe	Offre de formation non à jour sur le site internet	Projet d'amélioration du site internet
	Communication interne	Règlement interne non à jour, recours d'un élève sur un article	Mise en place d'un outil de publication intranet d'actualités avec protocole de validation
	Amélioration continue	- Absence de réactivité sur la prise en compte des opportunités d'amélioration (trop d'actions tuent l'action) - Dysfonctionnements récurrents, pas d'analyse des causes,	Mise en place de réunions de suivi du plan d'actions opérationnel
	Ecoute interne et externe	- Non traitement d'une réclamation client - Absence d'outil d'écoute sur un processus (pas d'enquête de satisfaction sur le service logistique)	- Enregistrement de l'écoute transversale (remontée d'information captée dans le cadre de l'écoute) - Mise en place d'enquêtes de satisfaction
RECHERCHE	Mise en œuvre de la politique de recherche	Politique non diffusée	- Rédaction de la politique recherche établissement - Mise en place de conférences internes par les chercheurs
	Réalisation de la recherche (labos)	- Non-respect des délais contractuels - Règles d'étalonnage non définies (Métrologie)	- Mise en place d'enquêtes de satisfaction sur les prestations recherche - Mise en place de fiches de suivi de projet recherche

MACRO- PRO- CESSUS	PROCESSUS	Exemples (vigilance / source de non- conformité)	Exemples d'opportunités d'amélioration
ENSEIGNEMENT / FORMATION	Admission / Recrutement / Concours	- Inscription dans la mauvaise filière - Non tenue du planning d'admission par concours - Niveau/Prérequis des étudiants des universités étrangères	- Mise en place de l'inscription en ligne - Accueil et information spécifiques des étudiants étrangers - Mise en place d'une grille d'évaluation des cursus des universités étrangères
	Conception et développement des programmes d'enseignement	- Programmes non adaptés au parcours antérieur en termes de prérequis - Inadéquation des programmes par rapport aux compétences exigées (ex : niveau anglais)	- Mise en place d'un outil en ligne de mise à jour des programmes de formation - Veille académique et du monde socio-économique
	Planification Ressources pédagogiques / scolarité	- Absence non signalée d'un vacataire - Salle non adaptée à l'enseignement (capacité, matériel pédagogique...) - Compétence pédagogique non supplée	- Mise en place d'un outil de planification des ressources - Gestion du vivier des vacataires
	Mise en œuvre de la formation et évaluation des enseignements	- Règlement des études non diffusé dans le délai réglementaire - Non-respect des contrats pédagogiques - Evaluations non réalisées ou synthèses non-diffusées ou non exploitées	- Formation de formateurs - Sensibilisation à l'évaluation - Mise en place d'un processus d'auto-évaluation - Mise en place d'un suivi des actions d'amélioration déduites des synthèses
	Accompagnement pédagogique	Non prise en compte de difficultés particulières (maîtrise de la langue d'enseignement, prérequis manquants, handicap non accompagné...)	Formation aux outils et méthodes d'accompagnement pédagogique
	Evaluation étudiants	- Inadéquation des examens par rapport aux compétences à évaluer (niveau ou modalités d'examen) - Non-respect des délais de remise des notes	- Logiciel de détection de plagiat - Tableau de suivi du processus des évaluations
	Suivi des diplômés / employabilité	- Non prise en compte de l'évolution de l'employabilité - Manque d'exploitation des enquêtes « Jeune diplômé »	- Renforcement des actions préparation à l'emploi (forum entreprise, préparation aux entretiens...) - Adaptation de l'offre de formation aux demandes du monde socio-économique
	Formation par apprentissage	Manque de suivi de l'apprenti sur le site de l'entreprise	Formation aux tutorats

MACRO- PRO- CESSUS	PROCESSUS	Exemples (vigilance / source de non- conformité)	Exemples d'opportunités d'amélioration
RELATIONS INTERNATIONALES	Mobilité entrante	• Difficultés administratives (visa, couverture sociale, logement, ...) • Faible diversité des enseignants étrangers invités	• Mise en place d'un dispositif d'écoute d'information et d'accompagnement • Réalisation d'un suivi des universités accueillies sur plusieurs années
	Mobilité sortante	• Difficultés administratives (visa, couverture sociale, logement, ...) • Désintérêt des étudiants pour le départ	• Mise en place d'un dispositif capitalisation de l'expérience • Valorisation de l'expérience à l'étranger • Validation des déplacements à l'étranger par la direction
	Conventions	• Conventions inactives • Manque de cohérence entre la stratégie RI et sa mise en œuvre	• Réalisation d'un bilan systématique des conventions • Mobilisation des étudiants pour favoriser leur départ dans le cadre des conventions inactives • Validation des déplacements à l'étranger par la direction • Définition d'une politique de stratégie de relations internationales
RELATIONS INDUSTRIELLES	Valorisation	• Méconnaissance des partenariats mis en place au sein des différentes structures • Parcellisation de l'information sur les contacts des partenaires	• Diffusion de l'information (bilan d'activité, réunion spécifique, lettre d'information...) • Mise en place d'un outil de gestion des partenaires (CRM)
	Stages	• Difficulté à valoriser les stages des entreprises partenaires • Absence d'assurance des étudiants en stage à l'étranger	• Valorisation des stages des entreprises partenaires (mise en avant dans les outils « offres », forum entreprises, journées partenaires...) • Blocage des conventions non conformes aux exigences administratives
	Taxe Apprentissage	• Diminution du nombre de partenaires versant la TA • Non versement de la TA suite à des promesses de partenaires	• Déploiement d'une stratégie de fidélisation et conquête de nouveaux partenaires • Mise en place d'un suivi des promesses de TA
	Formation continue « courte durée »	• Inadéquation entre les attentes du stagiaire et la formation réalisée • Offre de formation inadaptée au besoin du marché	• Mise en place d'un questionnaire de satisfaction • Mise en place d'une veille des besoins (rencontre avec les partenaires, étude de marché, bilans annuels, ...)

MACRO- PRO- CESSUS	PROCESSUS	Exemples (vigilance / source de non- conformité)	Exemples d'opportunités d'amélioration
ACTIVITES SUPPORTS	Finances Gestion budgétaire et comptable	• Manque de suivi des contrats de recherche • Manque de connaissance du coût des activités	• Mise en place d'un tableau de bord pour chaque contrat • Mise en place d'une comptabilité analytique
	Ressources humaines	• Inadéquation des ressources aux besoins de la structure • Manque de compétences pour les nouveaux personnels	• Mise en place d'une Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) • Evaluation dès l'arrivée du nouveau personnel et proposition des formations nécessaires
	Systèmes d'information	• Non continuité des services d'information • Services d'information obsolètes • Non cohérence des outils informatiques	• Définition des systèmes critiques et des solutions permettant la continuité • Mise en place d'une veille des services et d'une stratégie de mise à niveau et déploiement • Mise en place d'un schéma directeur
	Patrimoine / Infrastructure / Logistique	• Dégradation des biens mobiliers et immobiliers • Manque de suivi des besoins des structures	• Mise en place d'une politique et des moyens de maintenance et d'investissement
	Santé, Sécurité, Environnement	• Augmentation du nombre d'accidents de services • Détection de risques psycho-sociaux • Analyse des risques relatifs à la sécurité au travail non réalisée • Actions de mise en conformité non à jour	• Sensibilisation de l'ensemble des personnels à la prévention des risques • Mise en place d'enquêtes spécifiques aux problématiques « psycho-sociales » • Formation des membres du CHSCT • Mise en place d'actions correctives suite aux rapports de contrôle
	Centre documentation	• Inadéquation des ressources proposées aux besoins des usagers • Méconnaissance du fond documentaire • Diminution de la fréquentation du centre de documentation	• Mise en place d'un dispositif proactif de recueil des besoins • Communications régulières sur les nouveautés et le fonds documentaire • Adaptation des services du centre de documentation aux besoins des usagers
	Vie étudiante	• Evénements organisés ne respectant pas le cahier des charges validé par la direction • Etudiants en difficulté personnelle • Détérioration de locaux • Consommation de drogue et d'alcool abusive	• Mise en place de réunions régulières avec les responsables des étudiants • Mise en place d'un dispositif de détection et de suivi des étudiants en difficulté personnelle • Responsabilisation financière du BDE • Sensibilisation aux risques liés à l'alcool, à la drogue...
	Autres activités : accueil, aide au logt, prestations internes, ...	• Procédure sécurité non suivie par les visiteurs	• Sensibilisation des personnels aux procédures et aux risques liés à la sécurité des personnes et à la propriété intellectuelle

Glossaire

Terme	Définition
Processus	Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.
Macro-Processus	Ensemble de processus qui entrent dans le même ensemble d'activités (exemple : formation, recherche, supports ...).
Client, usager	Bénéficiaire du résultat d'une activité
Ecoute	Recueil des besoins, attentes, exigences, perceptions et réclamations des clients
Satisfaction	Perception vis-à-vis du résultat attendu ou de la réponse apportée au besoin exprimé
SWOT	Strengths (Forces) Weaknesses (Faiblesses) Opportunities (Opportunités) Threats (Menaces) Outil d'analyse stratégique mis en œuvre par une organisation afin de définir une stratégie de développement. Il confronte l'étude des forces et faiblesses de l'organisation (audit interne) avec celle des opportunités et des menaces de son environnement (audit externe).
Dysfonctionnement	Défaillance constatée ou potentielle
Non-conformité	Cas particulier d'un dysfonctionnement correspondant à une non-satisfaction à une exigence spécifiée par la norme de référence ou par le dispositif qualité lui-même.
Réclamation	Expression d'une insatisfaction qu'un client attribue à son fournisseur au sujet d'un produit (bien ou service) et dont il demande le traitement.
Action corrective	Action entreprise pour éliminer les causes d'un dysfonctionnement avéré et en empêcher la réapparition.
Action curative	Action entreprise pour éliminer un dysfonctionnement avéré.
Action préventive	Action entreprise pour éliminer les causes d'un dysfonctionnement potentiel et en empêcher l'apparition.
QOQOQPC	« Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ? » Méthode de questionnement systématique et exhaustif mise en œuvre en vue de la résolution d'un problème et dont la qualité conditionne celle de l'analyse proprement dite.

Références et Liens

 **AFNOR** : <http://www.afnor.org/>

 **ISO 9001** : Systèmes de management de la qualité – Exigences

- http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

 **ENQA** : Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur de l'ENQA, proposée par le Comité national d'évaluation:

- <http://www.enqa.eu/files/ESG%20version%20FRA.pdf>

 **Club QEES** : Club qualité dans les établissements d'enseignement supérieur de Midi Pyrénées

- <http://qualite.univ-toulouse.fr/>

Procurez-vous les guides proposés par le club QEES !

Ils sont disponibles en téléchargement
sur le site internet du club QEES (<http://qualite.univ-toulouse.fr/>)





Q.E.E.S.

Qualité dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur - Midi-Pyrénées

