
Q.E.E.S.

Qualité dans les
Etablissements
d'**Enseignement**
Supérieur

Midi-Pyrénées

Guide des
indicateurs

La qualité dans les établissements d'enseignement supérieur

Les indicateurs

Ce guide a pour vocation d'aider les établissements à choisir des indicateurs pour le pilotage des différents domaines d'activités.

Etablissements :

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

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	Thierry DESMAISON	thierry.desmaison@enit.fr
INP-ENM	Daniel ROSSIAUD	daniel.rossiaud@meteo.fr
INP-EIPURPAN	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	paquet@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 indicateurs 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 SUPPORTS

Un macro-processus est décliné en processus.

Vous pourrez utiliser le guide pour mener la réflexion sur vos objectifs et les indicateurs à y associer.

Un Guide, dans quel but ?

Les indicateurs doivent être exploités selon deux niveaux :

- Les indicateurs de pilotage sont des outils de direction opérationnelle et fonctionnelle, permettant le suivi du fonctionnement et de la performance des activités.
- Les indicateurs institutionnels (non présentés dans ce guide) sont les données qui sont « remontées » à différentes institutions permettant le suivi des grandes masses (scolarité, finances, RH, ...).

Remarque : Certains des indicateurs de pilotage peuvent être des indicateurs institutionnels.

Ce guide a pour but de proposer des indicateurs de pilotage par domaines d'activités (processus).

C'est une aide à la création d'un tableau de bord pour :

- La direction d'un établissement : pilotage de l'établissement.
- Les responsables d'activités : suivi de leur activité.

De l'indicateur au tableau de bord ...

Les normes, relatives aux systèmes de management de la qualité, précisent à propos de la politique qualité :

- La direction doit élaborer sa politique qualité : fixer les objectifs et suivre leur réalisation au travers des indicateurs associés.
- La politique qualité doit être communiquée, comprise et mise en œuvre dans l'ensemble de l'établissement.

L'ensemble des indicateurs retenu par l'établissement constitue le tableau de bord de pilotage dont le suivi permet de mesurer l'atteinte des objectifs.

Un tableau de bord est constitué de 3 éléments liés :

« Objectif + Indicateur + Cible »

Exemple :

- Objectif : Etre attractif vis-à-vis des étudiants
- Indicateur : Niveau entrant (rang au concours)
- Cible : Dernier entrant au concours, au-dessus du rang 900.

Le tableau est présenté par activité selon un système macro-processus/processus et non par service (système hiérarchique). Il doit être ajusté à votre établissement.

Mode d'emploi du tableau des indicateurs

⇒ Objectifs

Chaque indicateur est rattaché à un objectif spécifique.

Seul l'indicateur est mentionné dans le tableau proposé, l'objectif est « inclus » dans la formulation de l'indicateur, afin d'alléger la présentation.

⇒ Type d'indicateur :

Dans la partie gauche du tableau sont proposés les **indicateurs de pilotage direction** pour le pilotage stratégique de l'établissement

Dans la partie droite du tableau sont proposés les **indicateurs de pilotage processus** plus destinés aux responsables d'activités (processus) pour le pilotage de leur activité.

⇒ Nombre d'indicateurs

Le nombre d'indicateurs doit faire l'objet d'une analyse pour éviter un surnombre fastidieux à mesurer et à suivre.

Il est raisonnable de retenir au maximum :

- 2 indicateurs par objectif
- 5 indicateurs par processus (activité)
- 40 indicateurs pour le tableau de bord de direction

⇒ Valeurs cibles, tendances et tolérances

Pour chaque indicateur, il est conseillé de déterminer une valeur cible.

Il est, par ailleurs, proposé de :

- Définir une tolérance (+/- %) afin de garder une souplesse dans la mise en place d'actions
- Constater une tendance dans la perspective d'analyse et des actions à mettre en place.

⇒ Périodicité de la mesure des indicateurs

Selon les établissements, la périodicité de la mesure de certains indicateurs sera différente (mois, trimestre, semestre, année).

⇒ Description des indicateurs (source, outils, formule,...)

Les indicateurs doivent être qualifiés afin d'éliminer toute ambiguïté éventuelle et interprétation erronée : définition de l'indicateur, mode de calcul précis, source d'information utilisée pour le calcul, fréquence de mesure, ...

⇒ Exploitation des indicateurs

Les indicateurs sont analysés dans les instances de pilotage (direction et réunions des responsables d'activité, conseils ...), afin de :

- Mettre en œuvre des plans d'actions, si nécessaire
- Vérifier la pertinence des indicateurs, par rapport aux objectifs et à la possibilité de leur exploitation.

Exemple d'application

Macro-processus : Recherche

Processus : Mise en œuvre de la politique de recherche

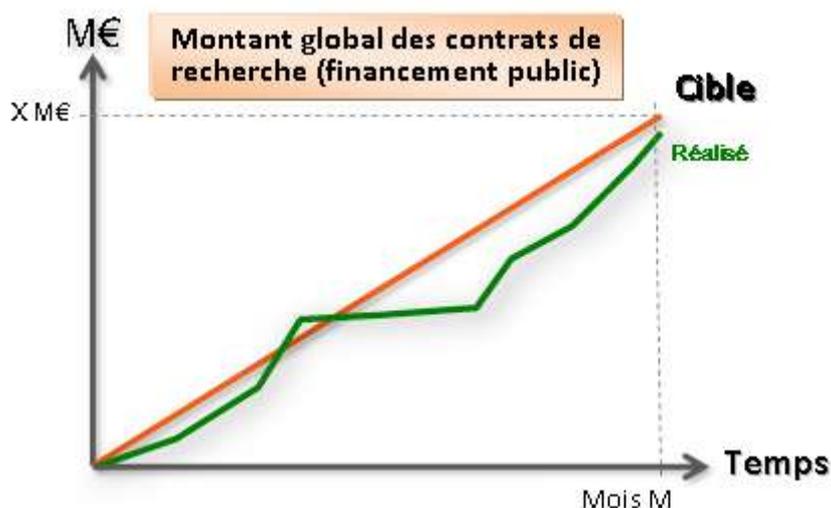
Indicateur : Montant global des contrats de recherche (financement public)

➤ **Objectif :** Mesurer le dynamisme de l'activité recherche

➤ **Description :** Somme cumulée mensuellement sur les contrats de recherche

➤ **Origine des données :** Système d'information, extraction de la base de données...

➤ **Cible :** x M€



Cet indicateur représente l'évolution du montant global des contrats de recherche comparé à une courbe objectif.

Pour le suivi de cet indicateur, des seuils d'alerte peuvent être mis en place : par exemple, engager un plan d'action si le montant global des contrats de recherche est à moins de 75% de l'objectif...

Cet indicateur pourra être pondéré par comparaison à la courbe de l'année précédente.

Tableau des indicateurs

MACRO-PROCESSUS	PROCESSUS	INDICATEURS DE PILOTAGE DIRECTION	
DIRECTION / PILOTAGE	Orientation stratégique	Taux d'exécution des plans d'actions (contrat d'établiss ^t , amélioration continue,..)	
	Communication externe	Taux d'exécution du plan de communication externe	
	Communication interne	Taux d'exécution du plan de communication interne	
	Amélioration continue		
	Ecoute (interne/externe)		
ENSEIGNEMENT / FORMATION	Admission/recrutement /concours	Niveau entrant (rang concours, vœux étudiant, dossier,...)	Pilotage sur les dossiers de candidature (nb, critères, ...)
	Planification Ressources pédagogiques/scolarité	Pilotage heures de service des enseignants	Pilotage heures complémentaires (nb, répartition, ...)
	Formation continue externe diplômante	Montant du budget/autofinancement	
	Formation apprentissage	Nombre élèves apprentis	
	Mise en œuvre de la formation/réalisation	Nombre heures enseignement	
	Accompagnement pédagogique		
	Evaluation étudiants	Taux de réussite (diplôme, année, semestre,..)	
	Evaluation enseignements/année /formation		
	Suivi des diplômés/employabilité	Taux d'insertion à 0 mois / 3 mois / xx mois	Salaire d'embauche moyen
RECHERCHE	Mise en œuvre de la politique de recherche	Montant global des contrats recherche (financement public)	Nombre de contrats recherche (financement public) / année (signés, ouverts, pluriannuels,..)
	Réalisation de la recherche (laboratoires)	Nombre de Doctorants	Nombre de produisant
		Nombre de publications (de rang A) /EC (ETP)	

INDICATEURS DE PILOTAGE DES PROCESSUS

Nb d'années habilitation diplôme (CTI, agences d'évaluation,..)	Niveau d'évaluation AERES (formations, labos recherche)	Taux d'obtention de certification (qualité, sécurité, environnement,..)	Taux d'actions abandonnées
Nb visiteurs aux jpo/salons/forums...	Taux de réponse aux demandes site internet	Nb visites site web de l'établissement	
Taux de connexions à intranet ou ENT	Taux de présence aux réunions (service, CoDir, AG, enseignement,..)		
Taux d'exécution du plan d'audit	Nb d'enquêtes réalisées externes/internes	Délai moyen de traitement des non-conformités	
Taux de présence aux instances d'écoute (étudiants, personnels, enseignants,..)	Nb de remontées d'information (conseils d'orientation stratégique, pédagogique,..)		

Nb d'étudiants (promotion, formation,..)	Taux de remplissage	Ratio du Nombre admis en liste principale sur Nombre intégrés	
Nb modifications plannings	Taux titulaires/vacataires ou intervenants	% de plannings réalisés dans les délais	
Nb de stagiaires	Nb heures enseignement FCE		
Budget/autofinancement	Nb heures enseignement apprentissage		
Nb h programmées non dispensées			
Taux de suivi individuel	% de Bilans pédagogiques réalisés (formation, semestre,..)	Taux élèves en difficulté	
Taux d'absences (enseignement, examen,..)			
% enseignements évalués	Taux d'évaluations supérieures à un niveau fixé (formation, enseignement,..)	Taux de réponse des étudiants	
Taux d'embauche sous statut cadre	Taux de réponse des diplômés aux enquêtes		

Nb de laboratoires en partenariat (cotutelle, convention,..)	Nb de laboratoires labellisés EPST	Nombre de HDR	% d'étudiants poursuivant en doctorat
Taux d'insertion des étudiants docteurs			

MACRO-PROCESSUS	PROCESSUS	INDICATEURS DE PILOTAGE DIRECTION	
-----------------	-----------	-----------------------------------	--

RELATIONS INTERNATIONALES	Mobilité entrante	Nombre d'étudiants entrants / an (programmes spécifiques, ERASMUS,..)	Nb d'enseignants chercheurs accueillis / an
	Mobilité sortante	Nombre d'étudiants sortants / an (programmes spécifiques, ERASMUS,..)	Nombre d'enseignants chercheurs partant (au mois, année,..)
	Conventions	Nombre de conventions bilatérales et partenariats actifs	

RELATIONS INDUSTRIELLES	Valorisation	Montant global des contrats recherche (industriels)	Nombre de contrats recherche (industriels) / année (signés, ouverts, ...)
	Stages		
	Taxe Apprentissage	Montant de la taxe d'apprentissage	
	Formation continue courte durée	Chiffre d'affaire / an	

ACTIVITES SUPPORTS	Finances gestion budgétaire et comptable	Taux d'exécution budgétaire (investiss ^t , fonctionnement) / domaine (mission, heures complémentaires,...)	Montant annuel des recettes
		Nombre de jours de dépenses couvert par le FDR	Montant de la trésorerie
	Ressources humaines	Nb de personnel (permanent, CDD,..)	Taux d'encadrement des étudiants
	Systèmes d'information	Taux d'exécution du schéma directeur (avancement, budget)	
	Patrimoine	Taux d'exécution du schéma directeur (avancement, budget)	
	Infrastructure / Logistique		
	Hygiène, Sécurité, Environnement	Taux de fréquence et gravité d'accidents du travail des personnels	Taux de fréquence et gravité d'accidents du travail (TP, stages) des étudiants
		Taux d'exécution des travaux de mise en conformité	
	Développement durable	Taux d'exécution du schéma directeur (avancement, budget)	
	Centre documentation		
	Vie étudiante	Montant affecté aux étudiants (aides sociales, associations)	
	Autres activités : accueil, aide au log ^t , prestat ^o internes, ...		

INDICATEURS DE PILOTAGE DES PROCESSUS

Nombre d'étudiants étrangers accueillis dans l'école pour au minimum 1 semestre			
Nb de bourses de mobilité programmes spécifiques (ERASMUS,..) / an	Nombre d'étudiants partant pour au moins un semestre		
Taux de renouvellement			

Nombre de brevets déposés	Nombre de licences	Montant des prestations de service, expertises / an	
Nombre d'offres de stages	Nombre d'entreprises référencées partenaires		
Nombre d'entreprises référencées pour la TA			
Nb d'heures de formation / an	Nb de stagiaires / an		

Taux de ressources propres (ressources propres / ressources totales)	Taux d'engagement des crédits d'investissement		
Capacité d'autofinancement en % du budget de fonctionnement	Taux de factures payées en moins de 30 jours	Taux de rejet des mandats par l'agent comptable	Nombre de réclamations fournisseurs
Taux de réalisation des entretiens annuels d'activités	% du plan de formation réalisé	Taux d'absentéisme des personnels	
Taux de service (incidents résolus, interruption de service, satisfaction,...)			
Taux d'occupation des locaux (salles de cours, ateliers, bureaux,...)			
Taux d'exécution des travaux de maintenance préventive et curative (avancement, budget)	Taux de service (incidents résolus, interruption de service, satisfaction,...)	Taux d'utilisation des ressources (équipements, véhicules,...)	
Taux de conformité des installations classées			
Taux d'évolution du bilan énergétique (bâtiment, transport,...)	% d'évolution des consommables (papiers, cartouches, fluides d'équipements,...)		
Taux de service (fréquentation SCD, commande, recherche, prêt, satisfaction,...)	Nombre d'accès à la base documentaire en ligne	Nombre de ressources documentaires disponibles	
Nombre de clubs actifs (rayonnement)	Nombre d'étudiants inscrits dans les clubs	Nombre de réunions entre Direction et représentants étudiants (amicale, clubs, BDE)	Nombre d'étudiants ayant des contrats de travail durant l'année
Taux de service (délai de réalisation, satisfaction,...)			

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'activité (exemple : formation, recherche, supports ...).
Schéma directeur/ Plan d'exécution	Document de synthèse des activités et actions proposées par processus afin d'atteindre les objectifs définis par la direction, en fonction des moyens associés. Ce document est réalisé pour une durée définie.
Objectif	But à atteindre, il décrit un ensemble de résultats à obtenir.
Indicateur	Donnée objective qui décrit une situation du strict point de vue quantitatif.
Tableau de bord	Outil de synthèse et de visualisation des indicateurs et des cibles.
Cible	Valeur de l'indicateur (taux, pilotage, ...) qui doit être atteinte à une date donnée.
Tendance	Evolution temporelle de l'indicateur permettant de vérifier l'amélioration ou la dégradation du système.
Tolérance	Ecart admis par rapport à la cible.

Références et Liens

- + **AFNOR** : <http://www.afnor.org/>
- + **ISO 9001** : Systèmes de management de la qualité – Exigences
- + **AMUE** : Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support
 - http://www.amue.fr/fileadmin/amue/actualites/IGAENR/Guide_Audit_fonction_support_-_pdf
- + **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>
- + **CPU** : Guide méthodologique pour l'élaboration du tableau de bord stratégique du président d'université et de l'équipe présidentielle :
 - <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid51532/universites-autonomes-un-guide-pour-elaborer-un-tableau-de-bord-strategique.html>
- + **AERES** : Référentiel qualité de l'AERES (Attention : seule l'annexe traite du système de management de la qualité des établissements, qui reprend les chapitres de l'ENQA)
 - http://www.aeres-evaluation.fr/content/download/12875/180816/file/Referentiel_AERES-1-2-dec2009.pdf

