

Dr. Ing Gilbert FARGES (HDR) – Enseignant-Chercheur UTC
gilbert.farges@utc.fr - www.utc.fr/master-qualite

RELIER - Les conférences du réseau - 16 juin 2017 - Paris

*De la donnée à la connaissance :
améliorer la performance et la qualité des services*

**Enjeux et finalités : Redonner du sens
dans la mesure de la performance
des établissements d'enseignement
supérieur et de recherche**

Publics et Pré-requis

- **Publics :**

- Toute personne associée à un **établissement d'enseignement supérieur et de recherche** qui souhaite **comprendre le sens** d'une **démarche qualité** et **de la mesure de sa performance**.
- Acteurs opérationnels ou fonctionnels, étudiants, personnels ou parties intéressées pertinentes, débutants ou expérimentés, responsables, directeurs de tout service, département, entité ou organisation.

- **Pré-requis : aucun**

Objectifs pédagogiques

• Connaissances délivrées :

- Connaître les méthodes de positionnement des enjeux et des finalités d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche (EESR)
- Comprendre la méthode de planification dynamique stratégique et son utilité
- Savoir comment mesurer la "Performance" d'une organisation

• Aptitudes développées :

- Appréhender les liens subtils entre acteurs internes et externes associés au bon fonctionnement d'une organisation
- Mettre en œuvre une mesure de "Performance" quelle que soit l'organisation opérationnelle

• Compétences visées (avec l'outil d'autodiagnostic associé) :

- Diagnostiquer l'état de "Performance" d'un EESR
- Identifier les plans d'amélioration prioritaires
- Communiquer en "un coup d'œil" les progrès et valoriser les résultats via l'ISO 17050

Biographie

• Auteur : Gilbert FARGES

- Docteur-ingénieur, habilité à diriger des recherches (HDR)
- Enseignant-chercheur en génie biomédical et en management de la qualité
- Responsable et animateur de spécialités du master, d'une certification professionnelle et de formations en technologie biomédicale et en qualité pour des chercheurs, managers, ingénieurs ou techniciens supérieurs.
- Contributeur à de nombreux groupes de normalisation auprès de l'Afnor, dans les domaines de la santé, de la recherche, des dispositifs médicaux, de l'audit et de l'expertise.

• Contact :



- UTC – Master Qualité – CS 60319– 60203 Compiègne cedex – France
- Email : gilbert.farges@utc.fr
- URL : www.utc.fr/master-qualite ou www.utc.fr/~farges

Plan de la présentation

- **Introduction**
- **Partie I : Benchmark...** avec l'Université du Wisconsin
 - Modèle de Planification Dynamique Stratégique
- **Partie II : Mesure de la Performance**
 - Efficacité, Efficience et Qualité perçue
- **Partie III : Vers l'Excellence des EESR**
 - Ecosystème, Performance, Référentiel d'Excellence, Pilotage
- **Conclusion**
- **Bibliographie**

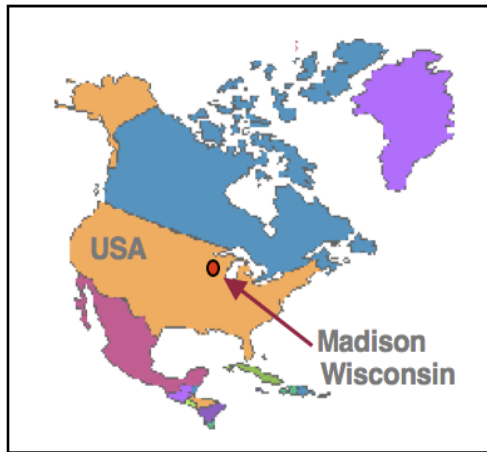
Partie 1

Benchmark... avec l'Université du Wisconsin

Garder le « **Sens** » : planification dynamique stratégique

Méthode d'amélioration continue : la planification dynamique stratégique

"Strategic planning" : expérience vécue⁽¹⁾



Université de Madison (Wisconsin - USA)

Madison (200 000 habitants)

Capitale de l'Etat du Wisconsin (5 M hab.)

Université **publique** : fondée en 1849

Campus sur 380 ha



Top 5 des universités **publiques** américaines

- En **2017** (source : www.wisc.edu/about/facts/) :

- Budget total : 2966 M\$
- 43 300 étudiants et 436 000 anciens
- 4 200 cours, 150 Masters...
- Diplômés : Bachelor's: 6 896 Master's: 2 170 Doctorates: 1 470
- **Top 10** of colleges that produce the most **Fortune 500 CEOs**



(1) : Planification Stratégique et Amélioration Continue de la Qualité en Enseignement Supérieur, Recherche et Santé

"Expériences nord-américaines et transferts possibles en France" (janvier 2001), http://www.utc.fr/~farges/Qualite/Q_universite/q_universite.htm

Université de Madison : la « Culture » de la Qualité ... depuis 30 ans !...



1987 => **2017**

UNIVERSITY OF WISCONSIN-MADISON
STRATEGIC PLANNING 1988-1998

P D C A...

PLAN

- 1988 Future Directions/Accreditation
- 1992 Updated Directions
- 1995 Vision/Priorities
- 1998 Accreditation

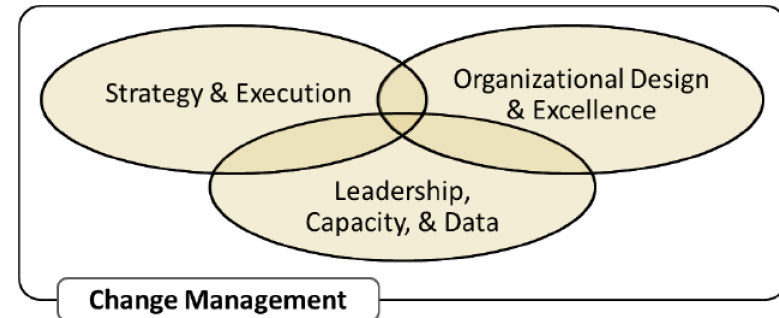
CHECK

- Inventory, status, results
- Access voices:
 - Town meetings
 - Surveys
 - Advisory councils

DO

- Communicate the plan informally and externally
- Provost manages the whole
- Deans, University Committee, ASEC and departments plan and lead efforts
- Campuswide initiatives

Management du Changement



SHARED GOVERNANCE

source : <http://www.wisc.edu/governance/>



Environnement Apprenant...

Bilan : l'amélioration continue conduit (avec le temps...) à « la gouvernance partagée »
et crée un « environnement apprenant »

Modèle de la planification dynamique stratégique



UNIVERSITY OF WISCONSIN-MADISON

Office of Quality Improvement

source : <http://quality.wisc.edu/strategic-planning.htm>

« **Savoir Changer** »

en adaptant **continûment**

le « **Sens** »

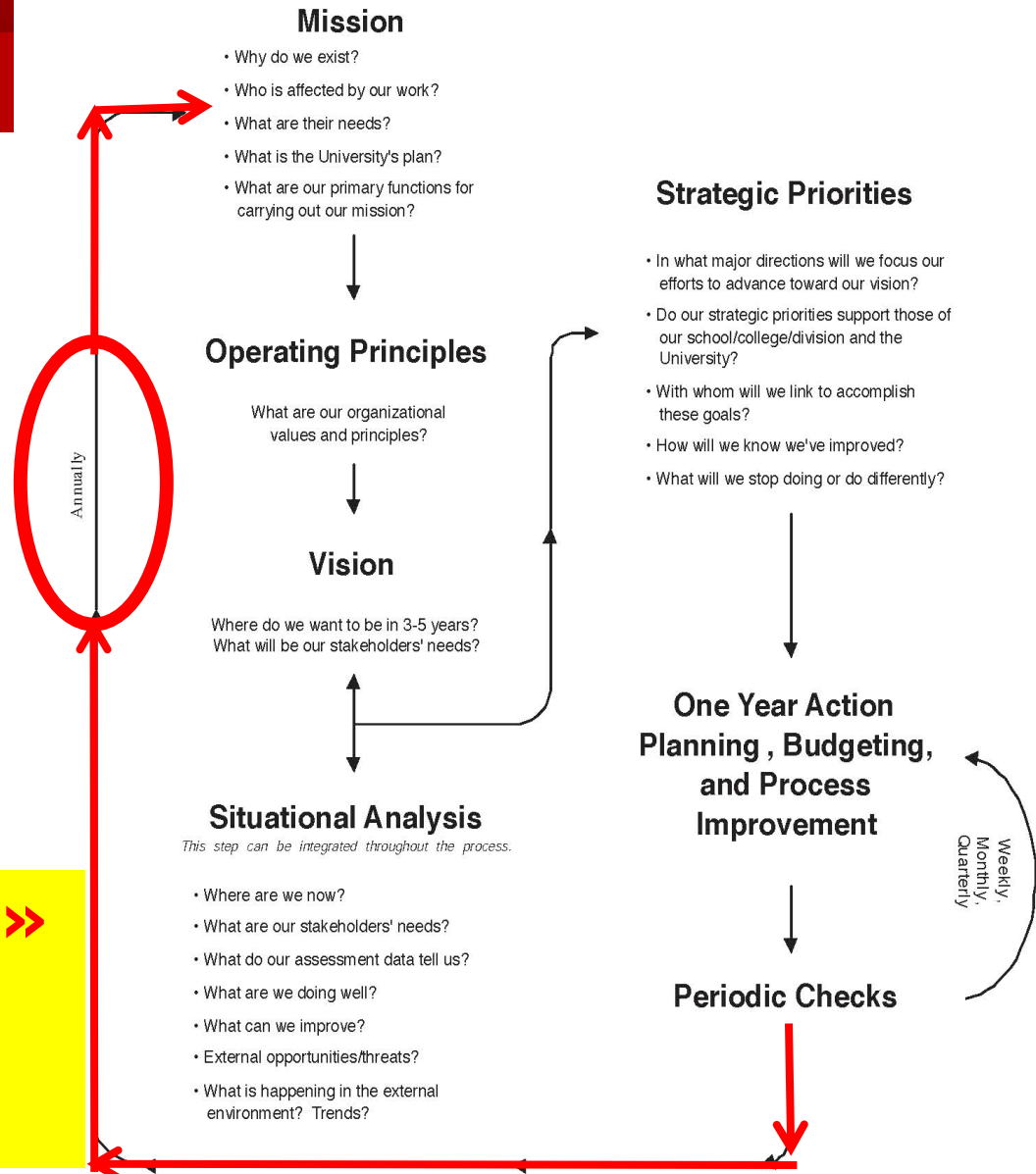
de sa « **Mission** »

« **Strategic Planning** »

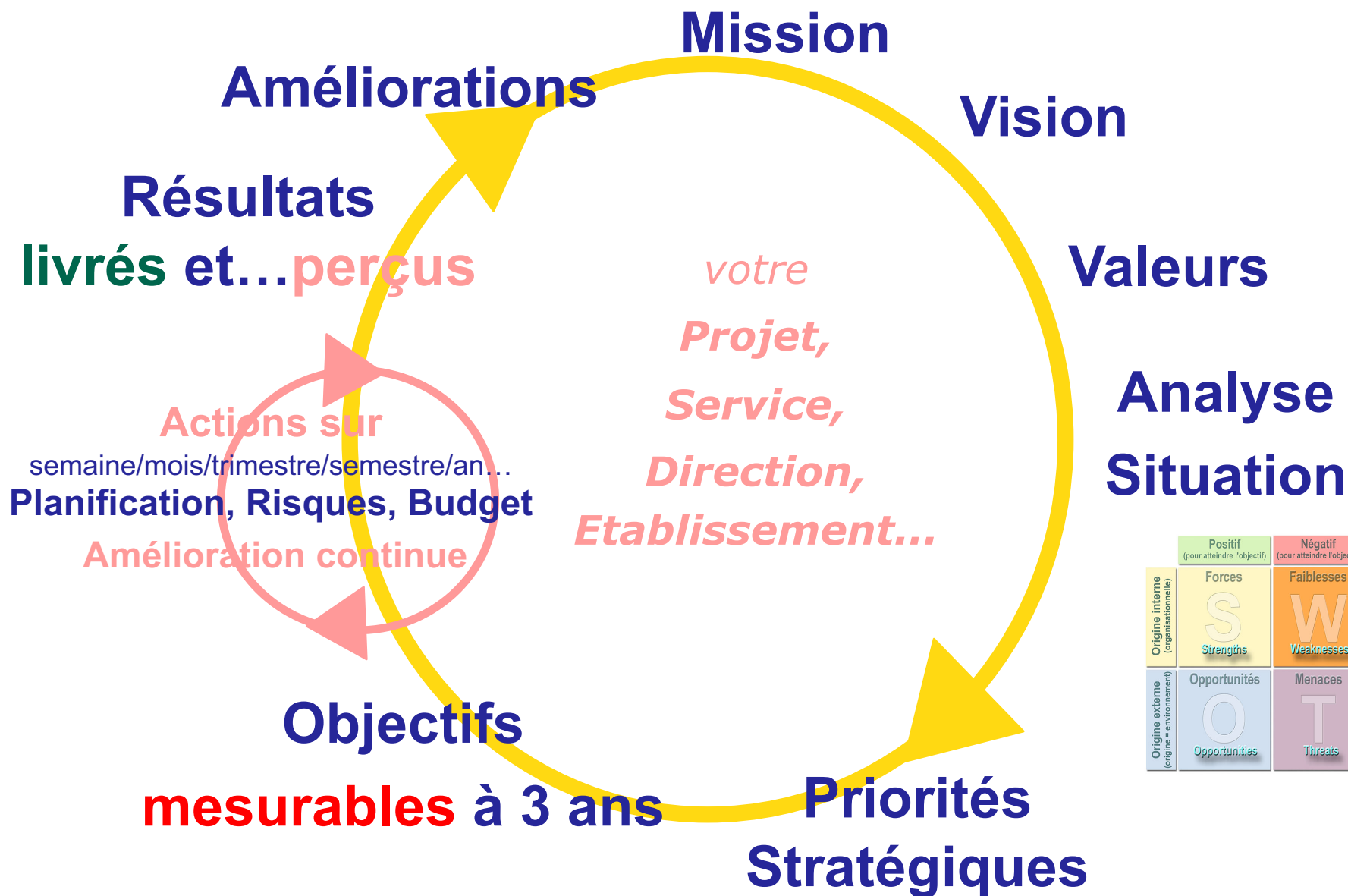
=

Dynamique

(concept implicite aux USA)

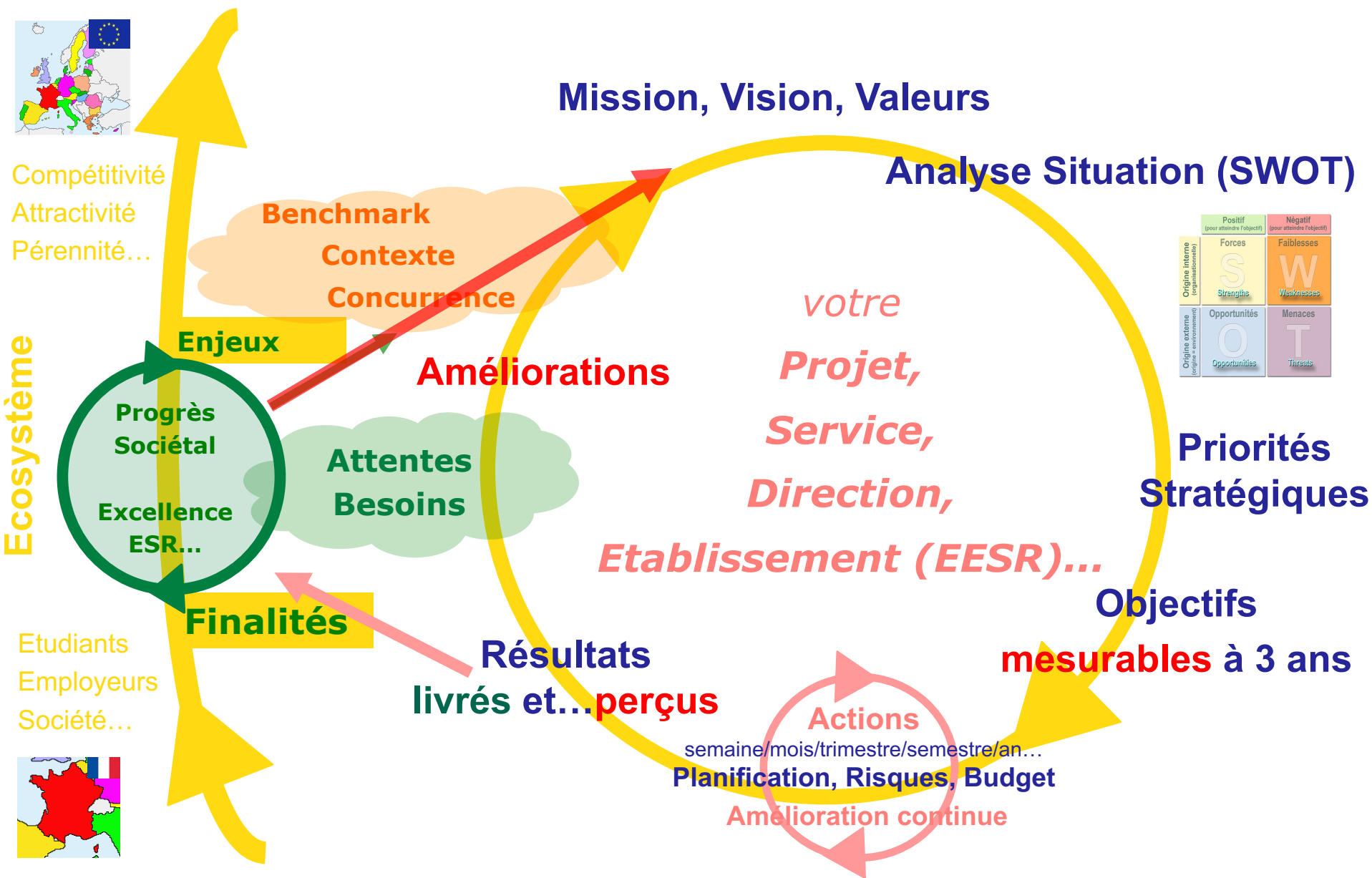


**Changer =
avoir une VOLONTÉ continue d'amélioration**



	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

Ecosystème = Enjeux et finalités...

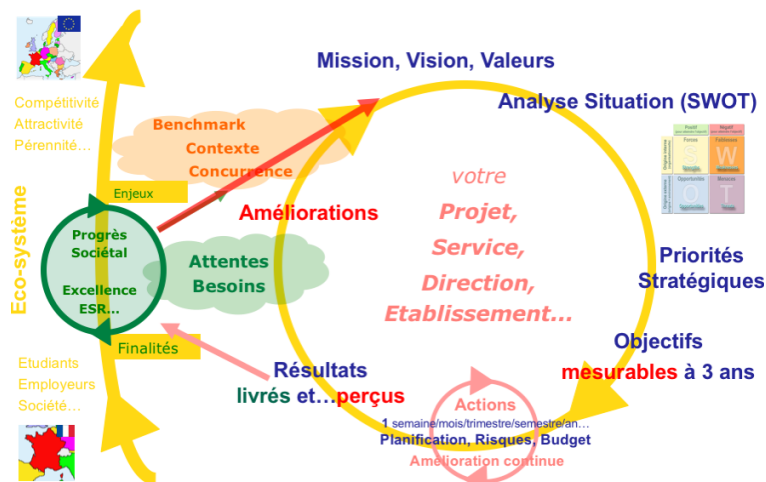


Bilan « Enjeux et Finalités »

Une entité est **pérennisée** sur ses « **Enjeux et Finalités** » **SI** :

- Elle **s'adapte** aux évolutions de son **ecosystème** : enjeux, finalités
- Elle profite des « **meilleures pratiques** » : **benchmark**
- Elle est capable de **remettre en question** ses « **Missions** »
- Elle déploie des **actions mesurables** avec les **ressources utiles**
- Elle mesure la **perception** de ses **résultats...**

➔ SI elle est « **PERFORMANTE** » dans sa **DYNAMIQUE**



Question :
Comment mesurer
une « Performance » ?

Partie 2

Mesure de la Performance

Processus et Performance :
de quoi parle-t-on ? comment mesurer ?

« Performance » ? dites-vous...hum...

- **Quelle définition donnez-vous à « Performance » ?**
- **Larousse** (source : <http://www.larousse.fr>) :
 - Résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un **athlète** ou d'un cheval à l'issue d'une **épreuve**.
 - **Victoire** acquise sur une équipe, un **adversaire** mieux classés.
 - **Exploit** ou réussite **remarquable** en un domaine quelconque :
« Faire un tel travail **en si peu de temps**, c'est une véritable performance. »
 - **Résultat** obtenu dans un domaine précis par **quelqu'un**, une **machine**, un véhicule (souvent pluriel) : Améliorer ses performances.

Les 3 dimensions d'un référentiel de "Performance"

NB : l'ISO 9000, 9001, 9004 ne définissent pas la "performance" et l'ISO 9001 utilise 16 fois "performance" dans ses exigences sans la définir

Communiquer sur la "Performance" de manière robuste

Efficiency (E_i)

Capacité de consommer peu de ressources,
de réaliser les produits et services en peu de temps...

E_i

Performance

(E_a, E_i, Q_p)

E_a

Efficacité

(E_a)

Capacité de respecter ses engagements,
de livrer les résultats escomptés...

Qualité Perçue (Q_p)
Capacité de délivrer
des produits et services
bien perçus...

Q_p

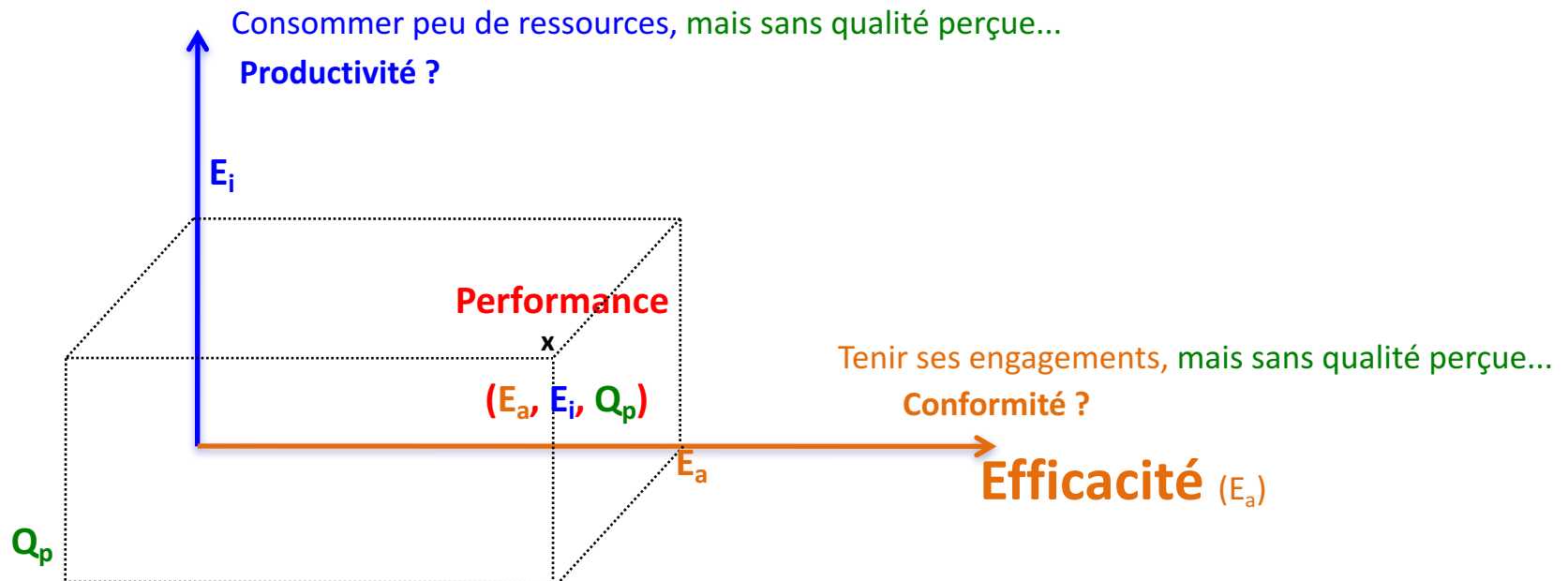
Les axes du plan [Efficacité ; Efficience]

NB : l'ISO 9000, 9001, 9004 ne définissent pas la "performance" et l'ISO 9001 utilise 16 fois "performance" dans ses exigences sans la définir

Exploiter la "Performance" de manière pertinente

Que signifient "factuellement" les axes du plan [Efficacité ; Efficience] ?

Efficience (E_i)



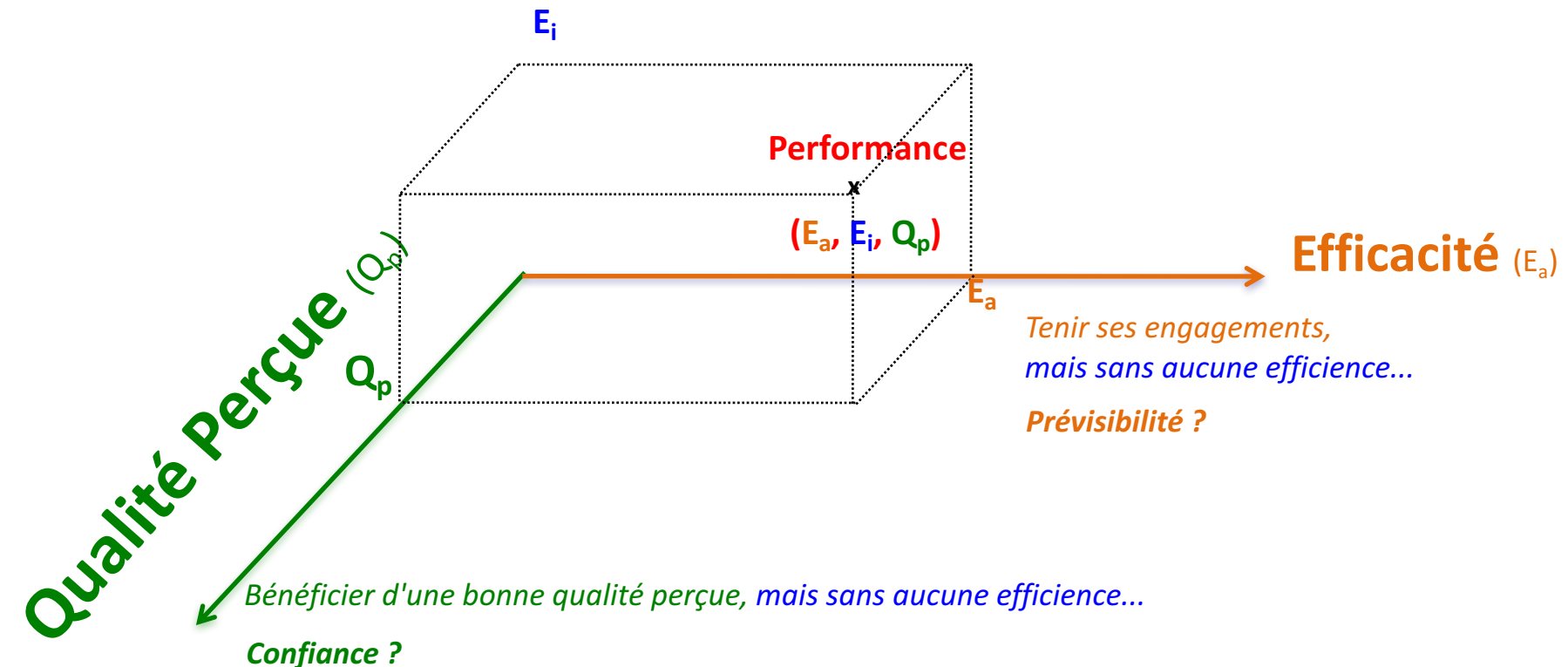
Les axes et mesures possibles sont à expliciter selon les contextes !...

Les axes du plan [Efficacité ; Qualité Perçue]

NB : l'ISO 9000, 9001, 9004 ne définissent pas la "performance" et l'ISO 9001 utilise 16 fois "performance" dans ses exigences sans la définir

Exploiter la "Performance" de manière pertinente

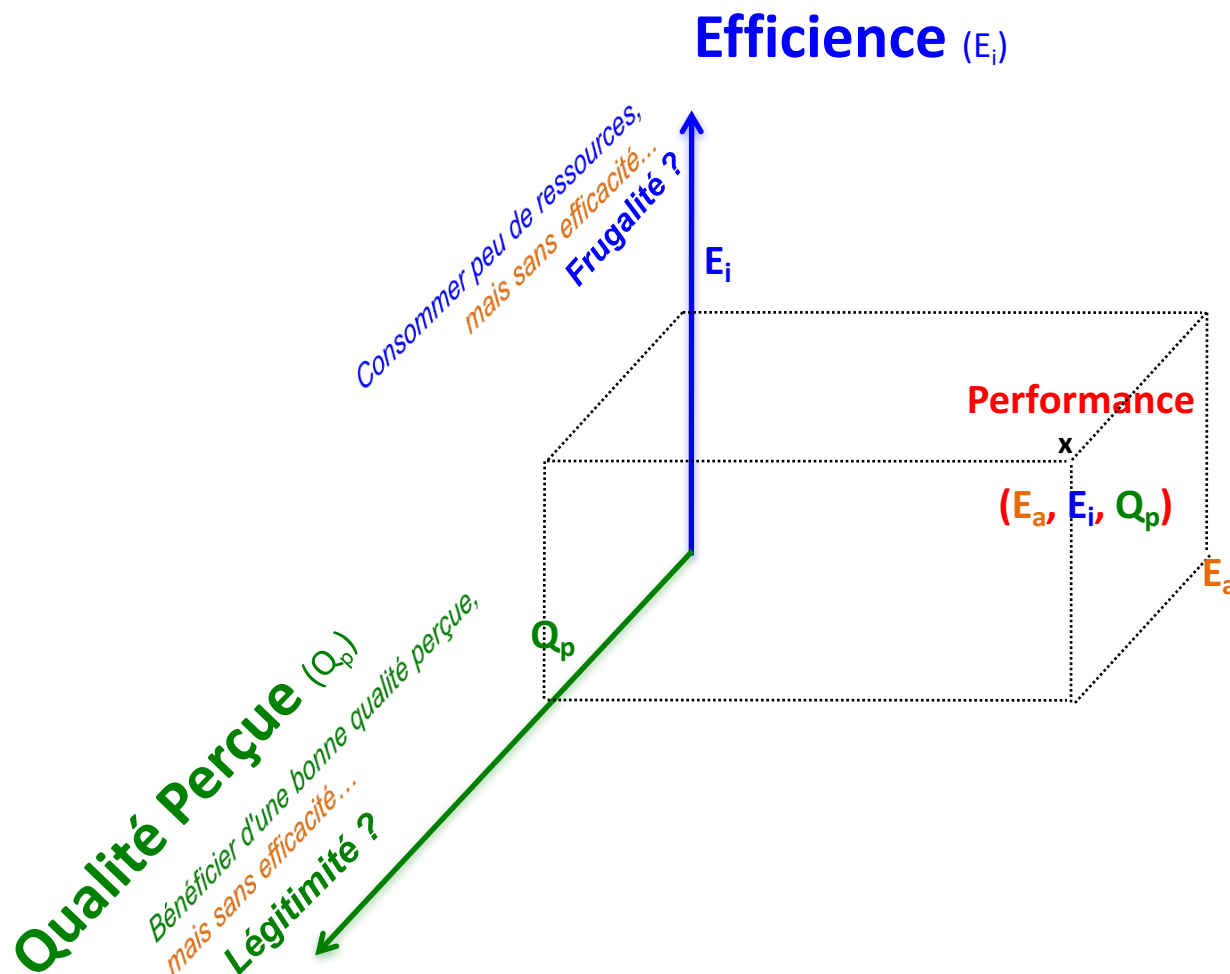
Que signifient "factuellement" les axes du plan [Efficacité ; Qualité Perçue] ?



Les axes et mesures possibles sont à expliciter selon les contextes !...

Les axes du plan [Efficience ; Qualité Perçue]

Que signifient "factuellement" les axes du plan [Efficience ; Qualité Perçue] ?



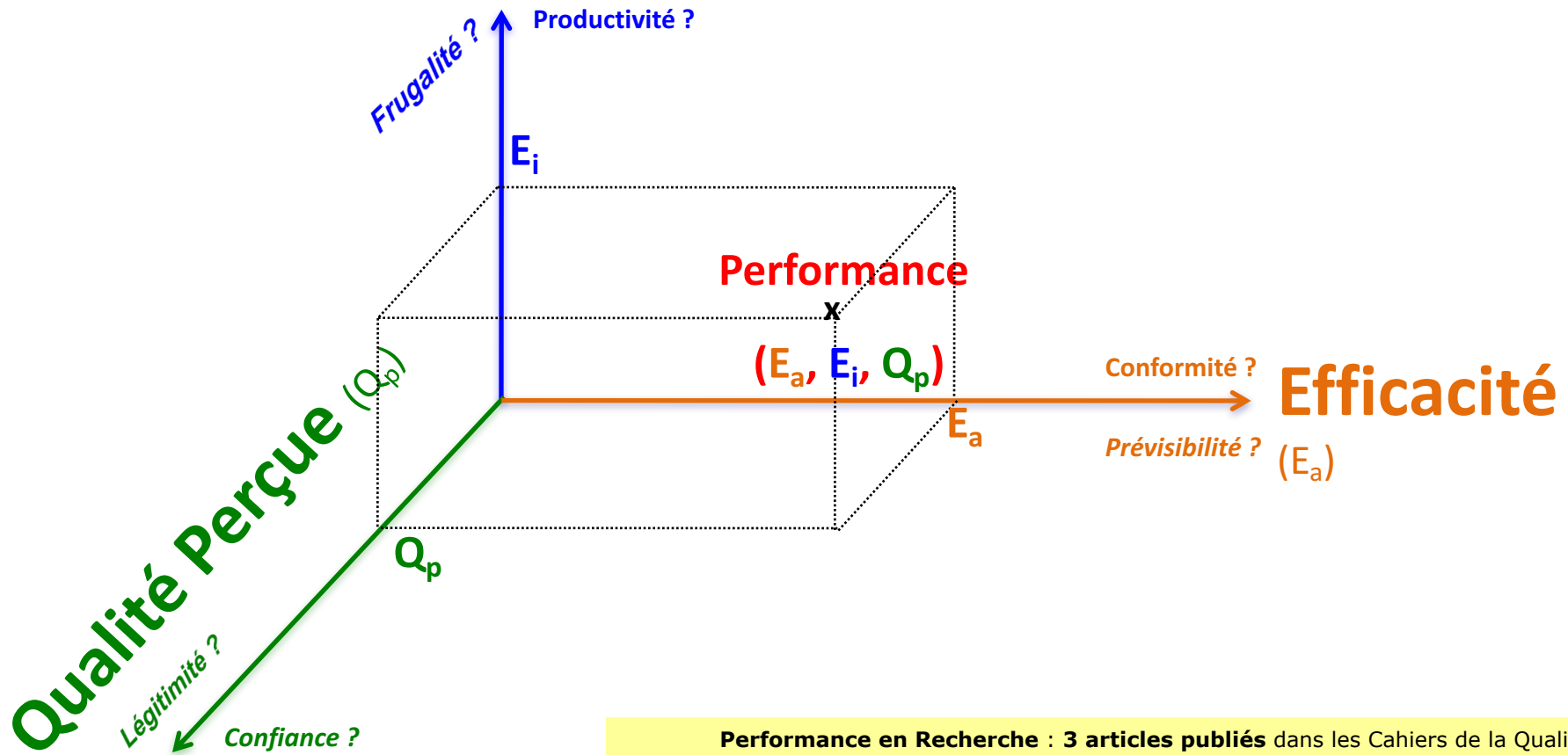
Les axes et mesures possibles sont à expliciter selon les contextes !...

Les mesures possibles de la "Performance"

NB : l'ISO 9000, 9001, 9004 ne définissent pas la "performance" et l'ISO 9001 utilise 16 fois "performance" dans ses exigences sans la définir

Mesurer la "Performance" de manière crédible

Efficience (E_i)

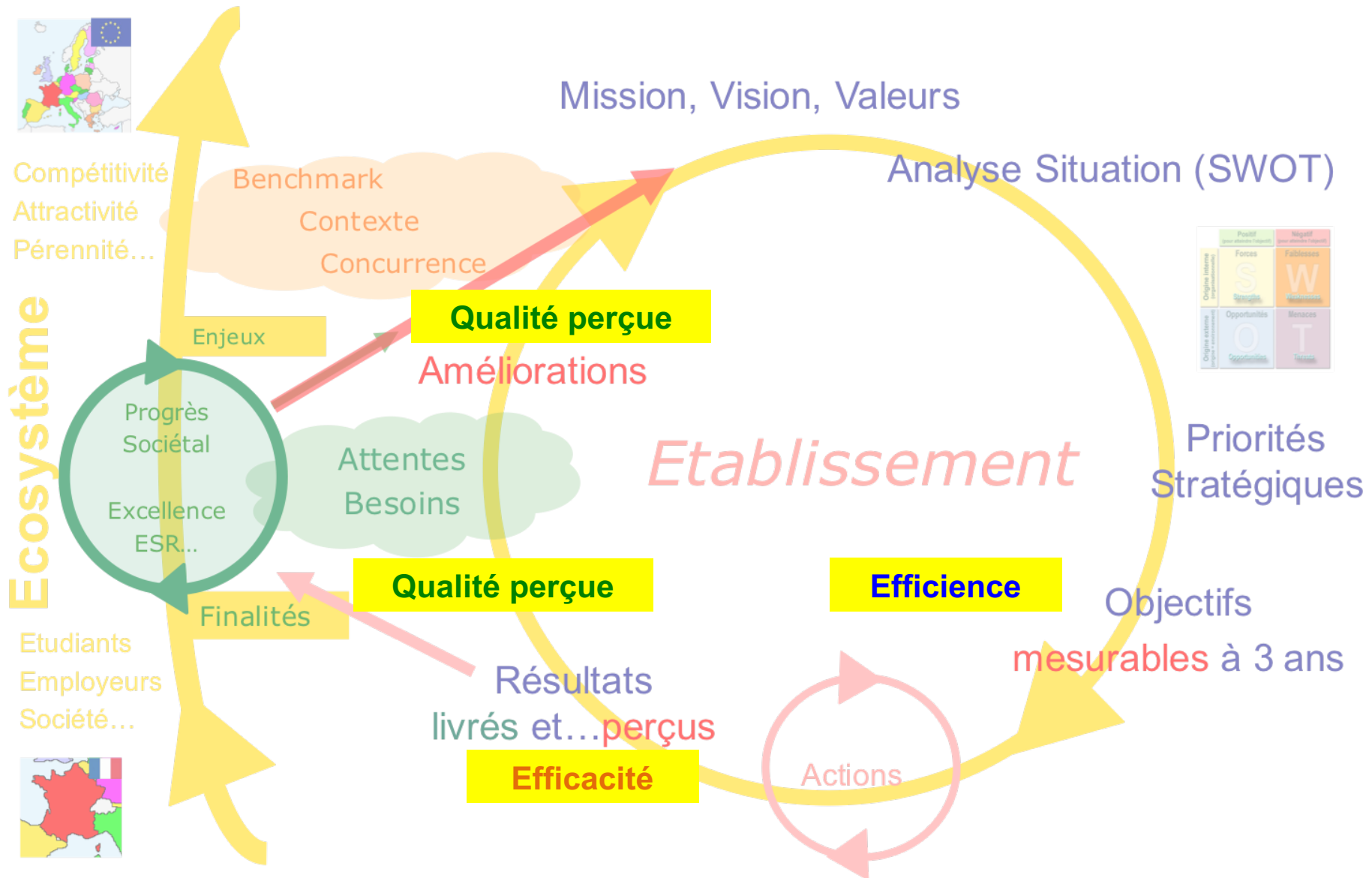


Une question « cruciale »...

**Où se cache la « Performance »
dans mon organisation ?**

Ou comment passer de (E_a , E_i , Q_p) au concret...

Liens « Performance » et Planification Dynamique Stratégique

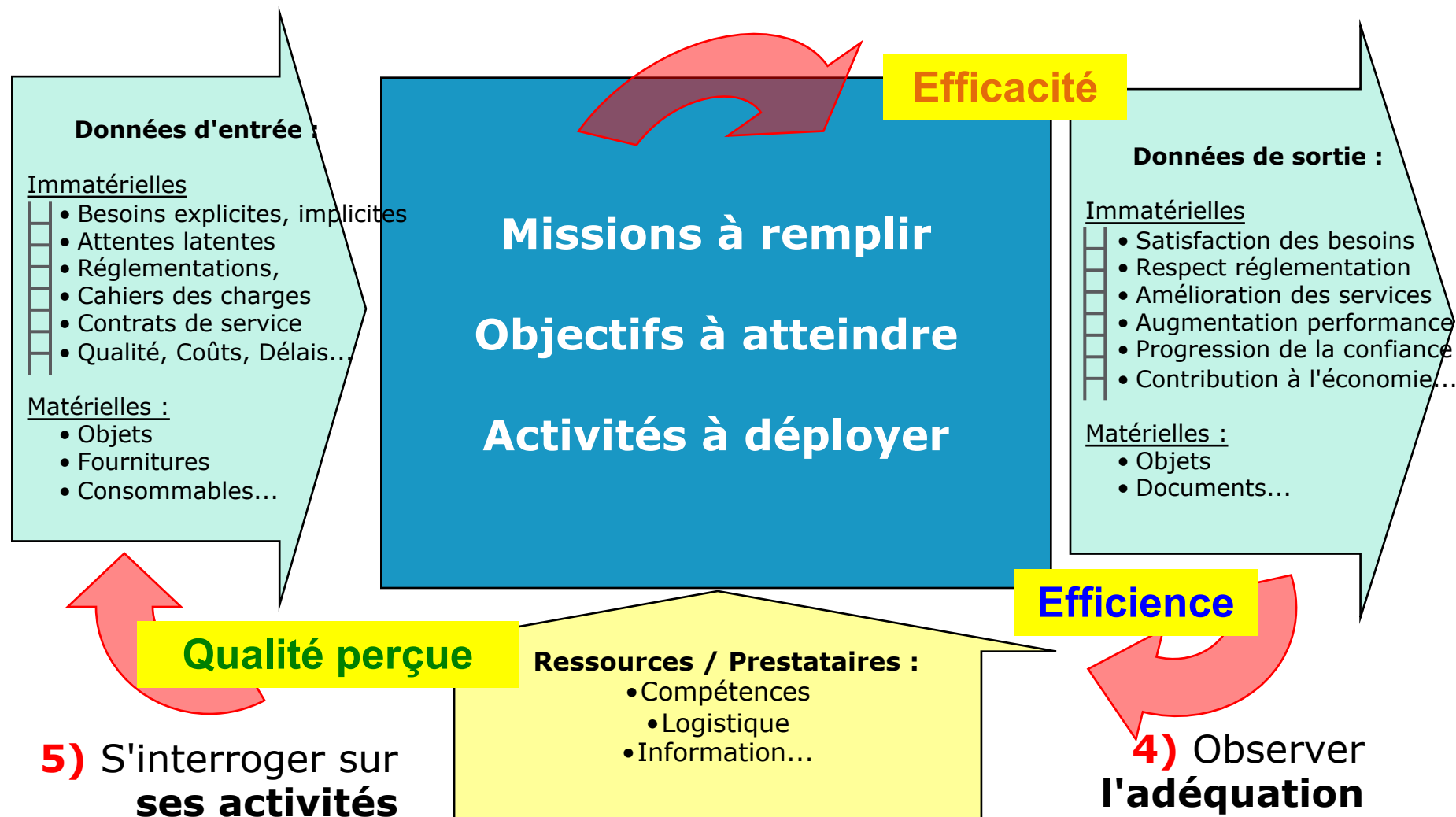


Liens « Performance » et Processus en amélioration continue

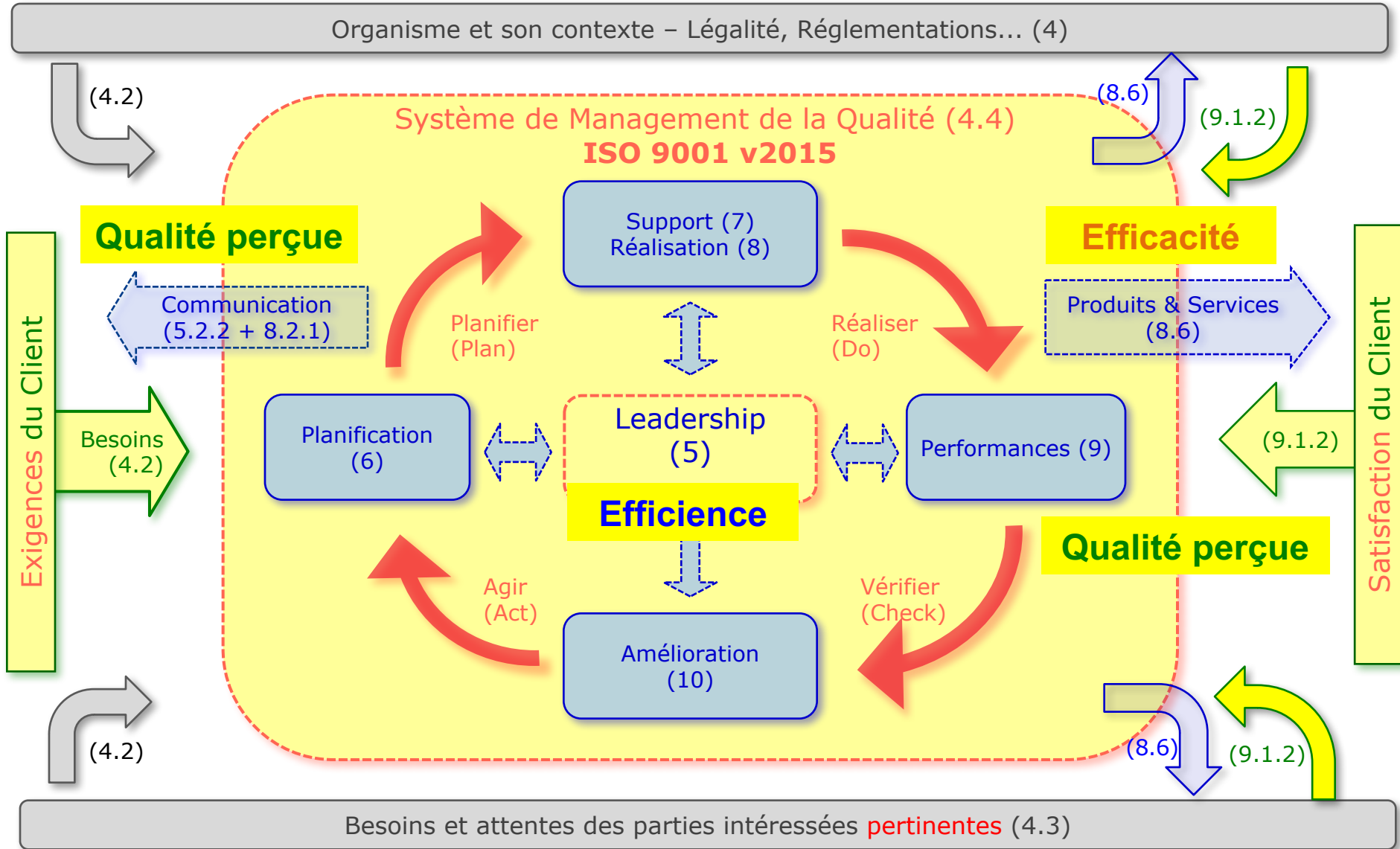
1) Identifier les besoins

2) Réaliser les activités

3) Livrer les résultats



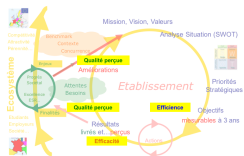
Liens « Performance » et ISO 9001:2015 (ref article)



Bilan « Performance »

Une entité est **PERFORMANTE** sur ses « Enjeux et Finalités » **SI** :

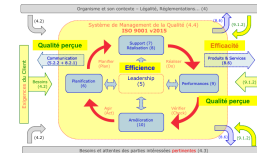
- Elle fonctionne selon des **approches qualité** et des **processus formalisés**



PDS

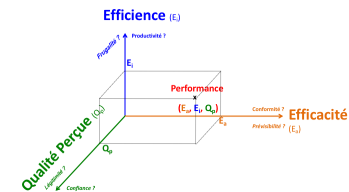


Processus

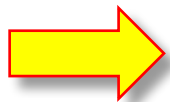


ISO 9001

- Elle exploite un **référentiel** de mesure crédible :
 - EFFICACITÉ**, **EFFICIENCE** et **QUALITÉ PERÇUE**



- Elle **s'améliore et évolue** à partir de ses mesures **périodiques**



Elle sait **OÙ, QUOI, QUAND, COMMENT et POURQUOI**

mesurer la PERFORMANCE dans son **management** et ses **processus**

**Question : Comment caractériser la « Performance »
d'un Etablissement d'Enseignement Supérieur et de Recherche ?**

Partie 3

Vers l'Excellence des EESR

De la Performance à l'Excellence :
quels démarche, processus et mesures ?

Référentiel Qualité pour un EESR

Travail réalisé avec des étudiants du Master Qualité UTC

Démarche d'Excellence au sein d'un établissement d'enseignement supérieur

- MORENO-RIVEROS Gina, GUEYE Baye Modou, SOTO-ACERO Raül, TRABELSI Youssef, YERBANGA Mohamed.
- Université de Technologie de Compiègne, janvier 2017,
- www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", **réf n° 384**

DÉMARCHE D'EXCELLENCE AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR



Baye Modou GUEYE



Gina MORENO-RIVEROS



Raül SOTO-ACERO



Youssef TRABELSI



Mohamed YERBANGA

Source Larousse (<http://www.larousse.fr>) :

Excellence = Degré éminent de qualité, de valeur de quelqu'un, de quelque chose dans son genre

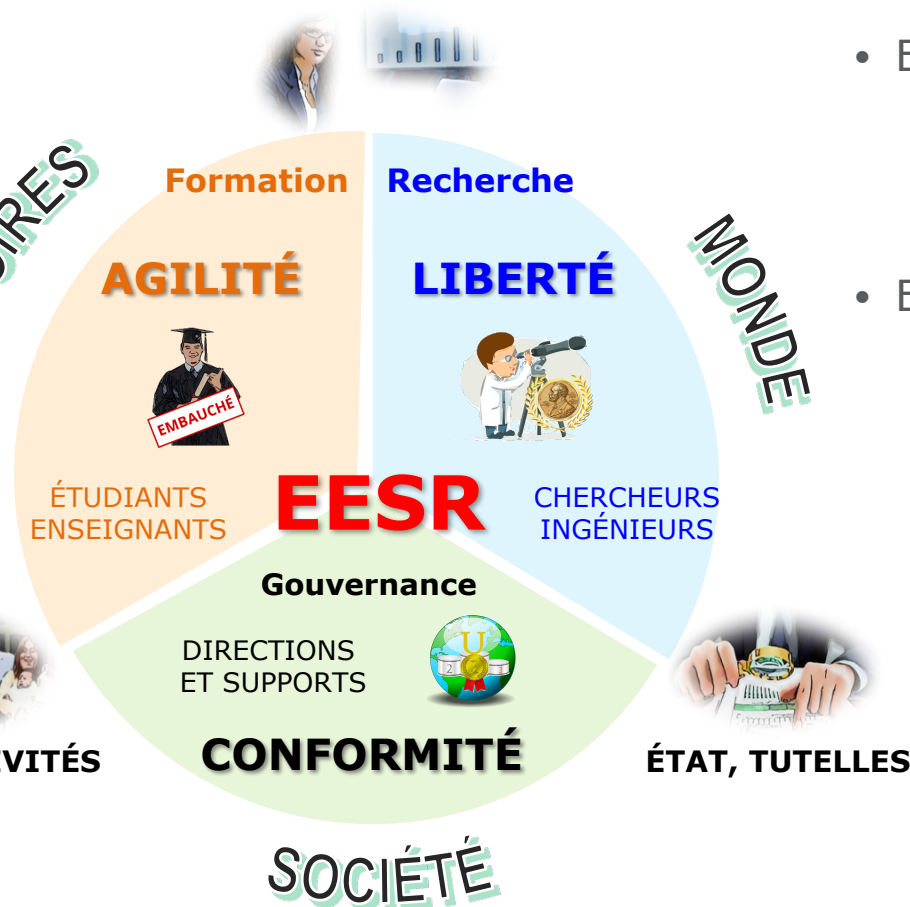
Eminent = Au-dessus du niveau commun, qui se distingue par sa supériorité, ses qualités

EcosystèmeS d'un EESR

(Etablissement d'Enseignement Supérieur et de Recherche)

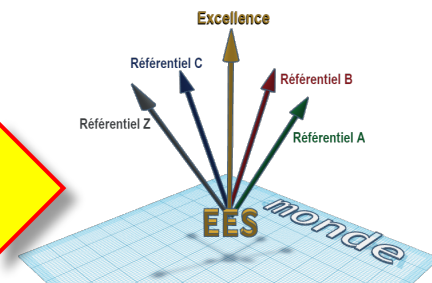
ENTREPRISES, ORGANISATIONS

Des **différences** à intégrer :



- Ecosystème **Externe** : attentes ≠
 - Société (Humaine), Territoires, Monde
 - Entreprises, Collectivités, Etat...
- Ecosystème **Interne** : publics ≠
 - « **Etudiants** » ≠ (générations Y, Z...)
 - « **Enseignants** » et « **Chercheurs** »
 - « Directions et Supports »
 - **Objectifs « MÉTIERS »** ≠
 - **Gouvernance : CONFORMITÉ**
 - **Formation : AGILITÉ**
 - **Recherche : LIBERTÉ**

Bilan : un référentiel d'Excellence à choisir ou à construire



Les référentiels pour un EESR en France (liste non exhaustive, voir détails en bibliographie)

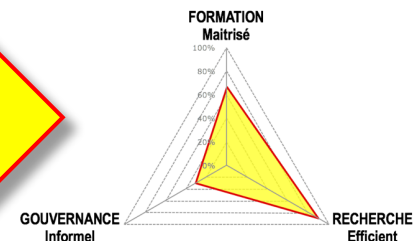
• Obligatoires :

- **Habilitation (CTI)** pour les écoles d'ingénieurs,
- **Evaluation (HCERES)** pour LMD et Recherche
- **Inspection** par le ministère de **tutelle** ou par toutes **autorités** investies de pouvoir de contrôle (cour des comptes...) etc

• Facultatifs :

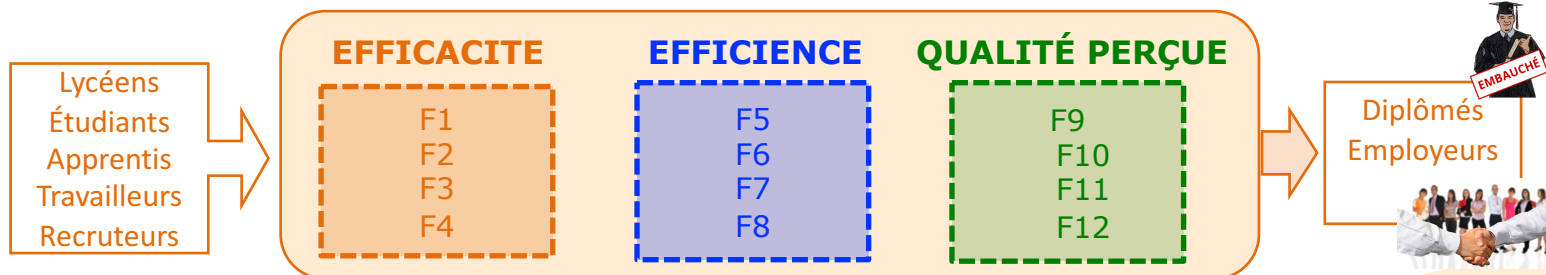
- **Certification ISO 9001**
- **Accréditation ISO 17025** (laboratoires de référence)
- **Evaluation EFQM**, The Excellence Model, www.efqm.org
- **Labellisation CARNOT, DD&RS** (développement durable), **HRS4R** « Human Resources Strategy for Researchers » (UE)
- **Auto-déclaration** (selon ISO 17050)
 - **ESG** (ENQA) : Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, ENQA, mai 2015
 -

Bilan : Référentiel d'Excellence
= Synthèse sur Formation, Recherche et Gouvernance



Proposition d'un référentiel d'Excellence pour les EESR : 12 Processus « FORMATION » et 3 Bonnes Pratiques

Les conférences
du réseau
16 juin 2017
Paris



Bonne Pratique d'EFFICACITÉ :

- Assurer une offre de formations adaptées aux divers publics (F1) ;
- Organiser et piloter les formations en cohérence avec la stratégie (F2) ;
- Promouvoir l'offre de formations et recruter selon la politique définie (F3) ;
- Favoriser et soutenir l'insertion professionnelle des diplômés (F4).

Bonne Pratique d'EFFICIENCE :

- Analyser les attentes des étudiants et parties prenantes (F5) ;
- Identifier et exploiter les bénéfices de l'articulation de la recherche et de la formation (F6) ;
- Allouer les ressources de manière optimale (F7) ;
- Adapter et faire évoluer les formations en fonction de l'analyse faite (F8).

Bonne Pratique de QUALITÉ PERÇUE :

- Développer une démarche qualité efficiente et reconnue (F9) ;
- Soutenir le développement de la vie étudiante (F10) ;
- Développer l'attractivité européenne et internationale de l'établissement selon la stratégie définie (F11) ;
- Améliorer les formations en fonction du retour des étudiants, des enseignants, des entreprises et des évolutions sociétales (F12).

FORMATION

AGILITÉ



Proposition d'un référentiel d'Excellence pour les EESR : 12 Processus « RECHERCHE » et 3 Bonnes Pratiques



Partenaires
Entreprises
Docteurs

EFFICACITÉ

R1
R2
R3
R4

EFFICIENCE

R5
R6
R7
R8

QUALITÉ PERÇUE

R9
R10
P11
R12

Publications
Contrats
Brevets
Événements
scientifiques



Bonne Pratique d'EFFICACITÉ :

- Respecter les engagements de recherche (R1) ;
- Améliorer la productivité de la recherche (R2) ;
- Communiquer sur les interprétations possibles de la recherche (R3) ;
- Favoriser un environnement apprenant à partir de ses activités et de ses résultats (R4).

Bonne Pratique d'EFFICIENCE :

- Faire connaître et faire partager les atouts de la recherche (R5) ;
- Mettre en œuvre une recherche adaptative ("souple", "flexible" et "agile") (R6) ;
- Allouer les ressources de manière optimale (R7) ;
- Tracer, planifier, simplifier et améliorer en continu la réalisation de la recherche (R8).

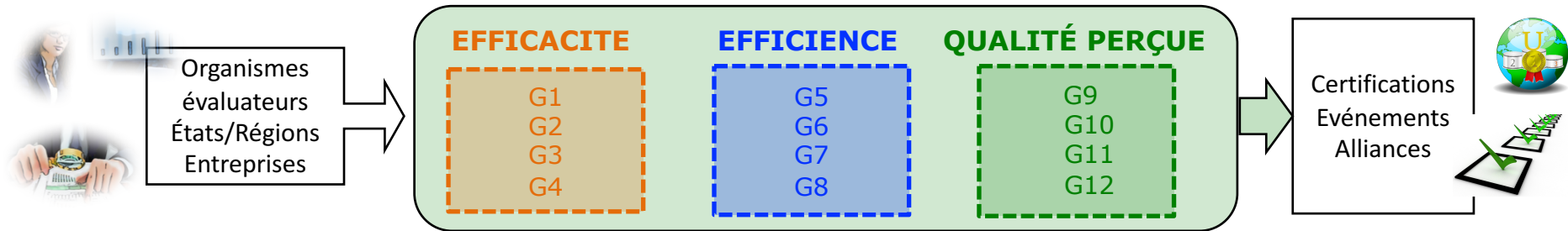
Bonne Pratique de QUALITÉ PERÇUE :

- Garantir, tracer et prouver la tenue de ses engagements recherche par des documents tangibles (R9) ;
- Développer une démarche qualité efficiente et reconnue (R10) ;
- Diffuser ses résultats de recherche auprès de larges publics pour attirer de nouvelles collaborations et vocations (R11) ;
- Être promoteur d'innovations et créateur d'avenirs pour la Société (R12).

RECHERCHE

LIBERTÉ

Proposition d'un référentiel d'Excellence pour les EESR : 12 Processus « GOUVERNANCE » et 3 Bonnes Pratiques



Bonne Pratique d'EFFICACITÉ :

- Assurer la conformité des exigences et des moyens nécessaires au fonctionnement de la recherche et la formation (G1) ;
- Mettre en place une organisation interne cohérente avec les enjeux identifiés pour l'établissement (G2) ;
- Impliquer les principales parties prenantes de l'établissement dans l'organisation de la gouvernance (G3) ;
- Définir les objectifs stratégiques de pilotage de l'établissement en fonction de ses enjeux particuliers identifiés (G4).

Bonne Pratique d'EFFICIENCE :

GOUVERNANCE

- Établir une stratégie souple de pilotage de l'établissement à moyen, court et long terme (G5) ;
- Gérer et allouer les ressources de manière optimale et durable (G6) ;
- Développer une politique de documentation soutien aux activités de formation et recherche (G7) ;
- Soutenir les acteurs dans la mise en œuvre de l'amélioration de chaque fonction (G8).

Bonne Pratique de QUALITÉ PERÇUE :

CONFORMITÉ

- Concevoir et suivre une politique de valorisation de l'EES liée à ses partenaires, environnement et parties prenantes (G9)
- Développer une démarche qualité efficiente et reconnue permettant de mesurer les progrès en continu (G10) ;
- Communiquer à la société les résultats obtenus grâce à la démarche (G11) ;
- Assurer la capitalisation et l'évolution pérenne des améliorations obtenues (G12).

Pilotage avec un référentiel d'Excellence pour les EESR

Formation



Lycéens
Étudiants
Apprentis
Travailleurs
Recruteurs

EFFICACITE

F1
F2
F3
F4

EFFICIENCE

F5
F6
F7
F8

QUALITÉ PERÇUE

F9
F10
F11
F12

Diplômés
Employeurs



Recherche



Partenaires
Entreprises
Docteurs

EFFICACITE

R1
R2
R3
R4

EFFICIENCE

R5
R6
R7
R8

QUALITÉ PERÇUE

R9
R10
P11
R12

Publications
Contrats
Brevets
Événements
scientifiques



Gouvernance



Organismes
évaluateurs
États/Régions
Entreprises

EFFICACITE

G1
G2
G3
G4

EFFICIENCE

G5
G6
G7
G8

QUALITÉ PERÇUE

G9
G10
G11
G12

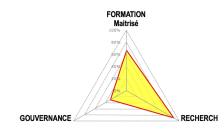
Certifications
Événements
Alliances



Autodiagnosics & Améliorations...

Adhésion, Implication, Valorisation des acteurs...

Pilotage de l'EESR vers l'Excellence



Outil d'autodiagnostic pour le référentiel d'Excellence EESR

- Fichier Excel© automatisé, **libre d'usage** : www.utc.fr/master-qualite ; "Travaux » « Qualité-Management » n°384
- Echelle d'évaluation en **6 niveaux** de « **maturité des processus** » (ISO 9004 v2009)
- Calcul automatique de la « **Performance** » des « **Bonnes Pratiques** »

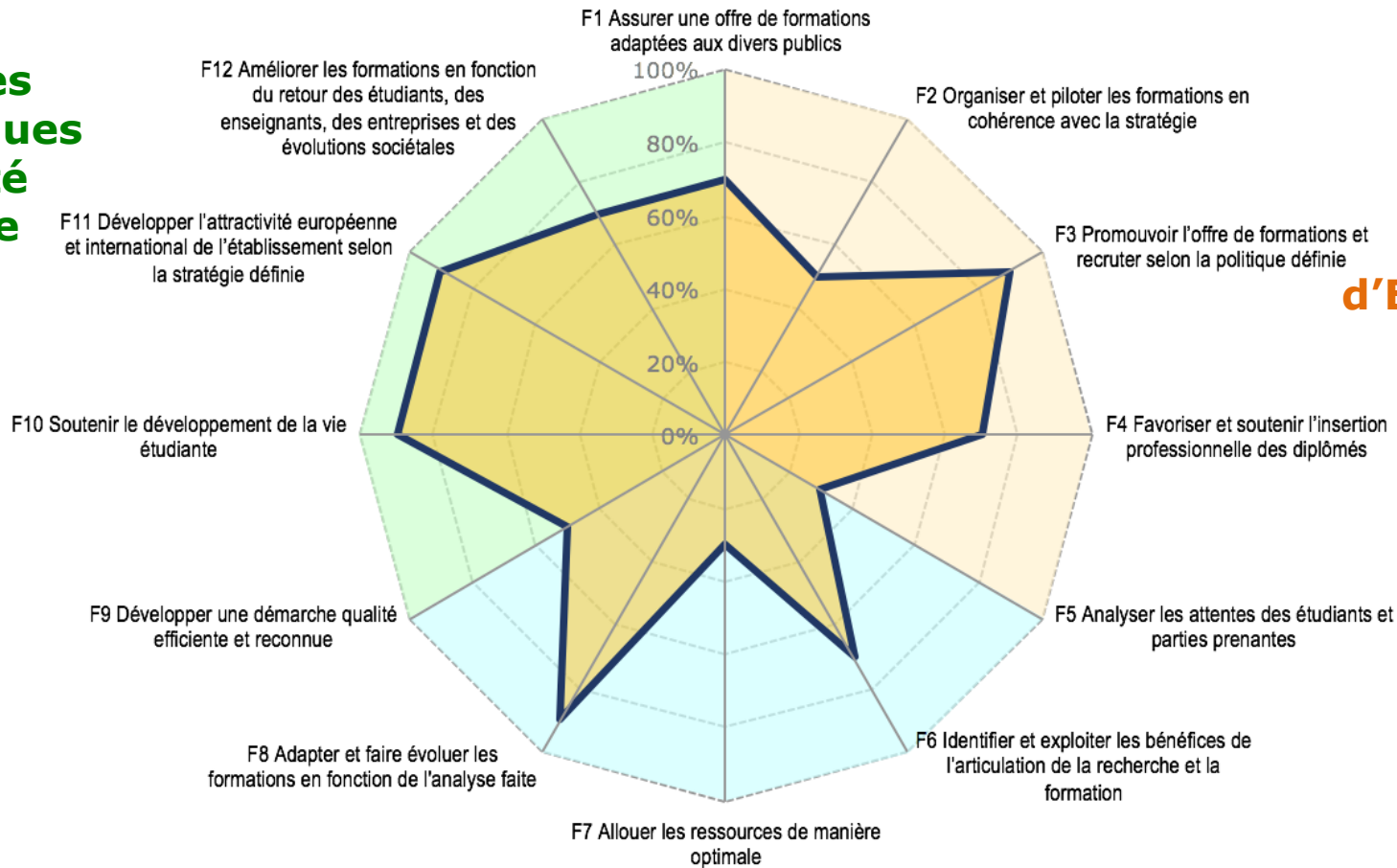
Processus	Bonnes Pratiques et Processus associés (modifiables)	Evaluations	Niveaux	Taux	Commentaires libres...
Niveau global de Performance pour la composante : FORMATION			Maitrisé	67%	Commentaires libres...
Bonnes Pratiques d'Efficacité			Efficace	70%	Commentaires libres...
F1	Assurer une offre de formations adaptées aux divers publics	Efficace	Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats.	70%	Commentaires libres...
F2	Organiser et piloter les formations en cohérence avec la stratégie	Maitrisé	Le processus est explicité, compris et mis en œuvre dans les délais, sans être purs tracé.	50%	Commentaires libres...
F3	Promouvoir l'offre de formations et recruter selon la politique définie	Choix	Le processus est efficace et induit des améliorations qui sont effectivement mises en œuvre.	90%	Commentaires libres...
F4	Favoriser et soutenir l'insertion professionnelle des diplômés	Insuffisant	Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats.	70%	Commentaires libres...
Bonnes Pratiques d'Efficience			Maitrisé	55%	Commentaires libres...
F5	Analyser les attentes des étudiants et parties prenantes	Informel	Le processus est réalisé implicitement, sans être toujours mis en œuvre et dans les délais.	30%	Commentaires libres...
F6	Identifier et exploiter les bénéfices de l'articulation de la recherche et la formation	Maitrisé	Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats.	70%	Commentaires libres...
F7	Allouer les ressources de manière optimale	Efficace	Le processus est réalisé implicitement, sans être toujours mis en œuvre complètement et dans les délais.	30%	Commentaires libres...
F8	Adapter et faire évoluer les formations en fonction de l'analyse faite	Efficient	Le processus est efficace et induit des améliorations qui sont effectivement mises en œuvre.	90%	Commentaires libres...
Bonnes Pratiques de Qualité Perçue			Efficace	75%	Commentaires libres...
F9	Développer une démarche qualité efficiente et reconnue	Maitrisé	Le processus est explicité, compris et mis en œuvre dans les délais, sans être toujours tracé.	50%	Commentaires libres...
F10	Soutenir le développement de la vie étudiante	Efficient	Le processus est efficace et induit des améliorations qui sont effectivement mises en œuvre.	90%	Commentaires libres...
F11	Développer l'attractivité européenne et internationale de l'établissement selon la stratégie définie	Efficient	Le processus est efficace et induit des améliorations qui sont effectivement mises en œuvre.	90%	Commentaires libres...
F12	Améliorer les formations en fonction du retour des étudiants, des enseignants, des entreprises et des évolutions sociétales	Efficace	Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats.	70%	Commentaires libres...

Outil d'autodiagnostic : Graphes RADAR des résultats « PERFORMANCE »

• Exemple pour les 12 PROCESSUS « FORMATION »

**Bonnes
Pratiques
Qualité
perçue**

**Bonnes
Pratiques
d'EFFICACITÉ**

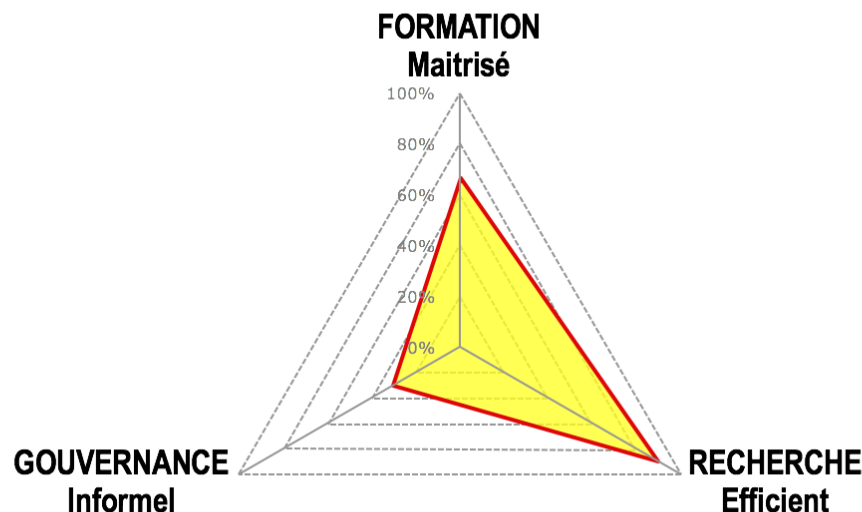
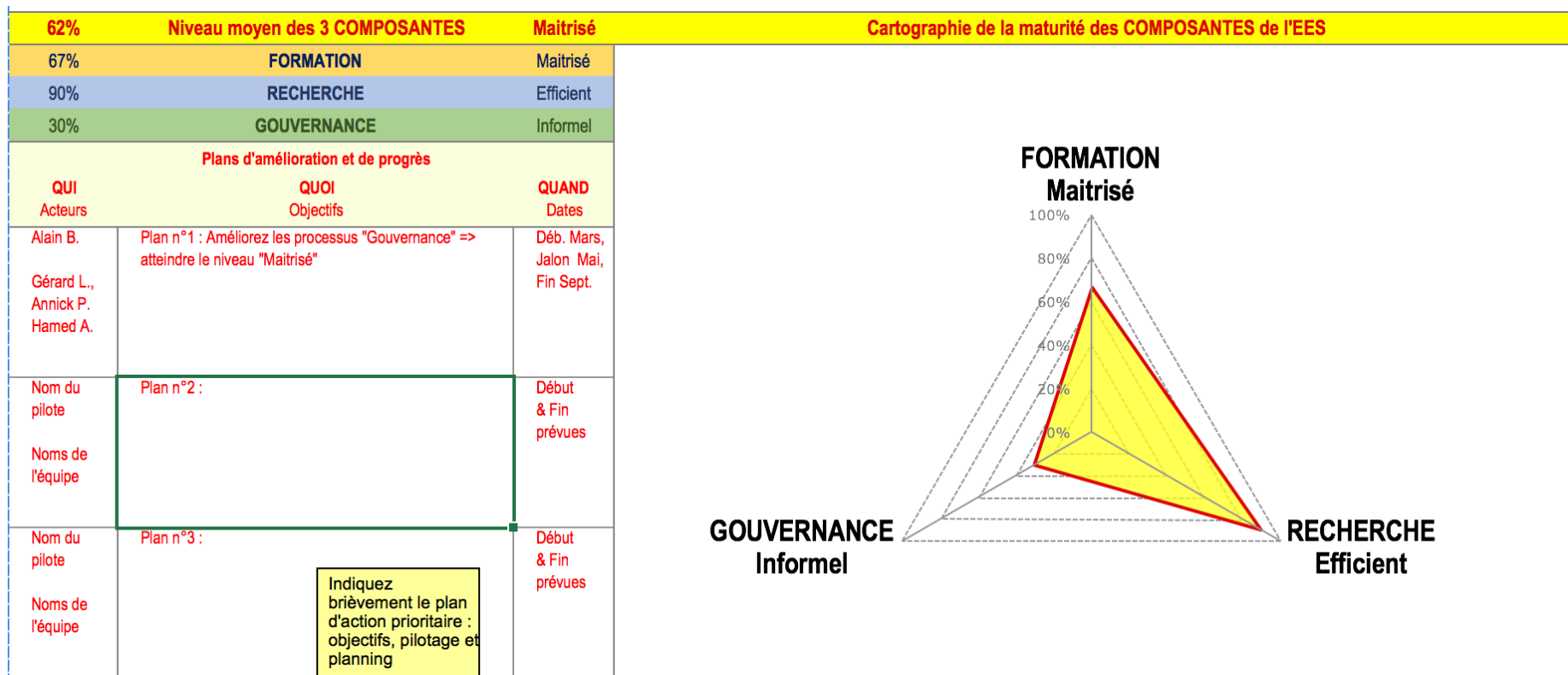


Bonnes Pratiques d'EFFICIENCE

Source : Démarche d'Excellence au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, MORENO-RIVEROS Gina, GUEYE Baye Modou, SOTO-ACERO Raül, TRABELSI Youssef, YERBANGA Mohamed, Université de Technologie de Compiègne, janvier 2017, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n°384

Outil d'autodiagnostic : exemple de synthèse « Performance » sur les 3 composantes

Evaluation : 36 processus en $\approx$ 1h, Collective, Documentée
Plans d'amélioration : Qui, Quoi, Quand avec « Leader »
Dynamique : 1 à 2 fois par an



Résultats d'autodiagnostic : Onglet {Déclaration ISO 17050}

Autodéclaration ISO 17050

Pour communiquer sur ses résultats

- Simple, rapide
- Permet une reconnaissance interne
- Valorise les progrès accomplis
- Rassure les auditeurs
- Crédibilise la démarche Qualité...

Pourquoi s'en passer ?

Déclaration de conformité selon l'ISO 17050 Partie 1 : Exigences générales																	
<i>Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur (NF EN ISO/CEI 17050-1)</i>																	
Date limite de validité de la déclaration : Date de la déclaration + 1 an	Numéro de la déclaration ISO 17050 : date de la déclaration invalide																
Objet de la déclaration : Niveaux de Performance de l'Etablissement d'Enseignement Supérieur (EES)																	
Indiquez le nom de l'EES concerné par l'autodiagnostic Nous soussignés, déclarons sous notre propre responsabilité que les niveaux de maturité de nos processus associés à notre référentiel qualité ont été évalués avec l'aide de l'outil d'autodiagnostic mis au point à l'Université de Technologie de Compiègne (UTC, France, www.utc.fr). Nous avons appliqué la meilleure rigueur d'élaboration et d'analyse (évaluation par plusieurs personnes compétentes) et nous avons respecté les règles d'éthique professionnelle (absence de conflits d'intérêt, respect des opinions, liberté des choix) pour parvenir aux résultats ci-dessous. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Résultats moyennés sur nos composantes</th> <th>Niveaux de maturité</th> <th>Taux</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Performance globale</td> <td>Efficace</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>FORMATION</td> <td>Efficace</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>RECHERCHE</td> <td>Efficient</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>GOVERNANCE</td> <td>Efficace</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table>			Résultats moyennés sur nos composantes	Niveaux de maturité	Taux	Performance globale	Efficace	78%	FORMATION	Efficace	72%	RECHERCHE	Efficient	90%	GOVERNANCE	Efficace	72%
Résultats moyennés sur nos composantes	Niveaux de maturité	Taux															
Performance globale	Efficace	78%															
FORMATION	Efficace	72%															
RECHERCHE	Efficient	90%															
GOVERNANCE	Efficace	72%															
Définitions des niveaux de maturité et taux correspondants																	
Efficace 70% à 89% Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats.	Efficient 90% à 99% Le processus est efficient et induit des améliorations qui sont effectivement mises en œuvre.	Performant 100% Le processus a une excellente qualité perçue, il anticipe les attentes et innove dans les services rendus.															
Documents d'appui consultables associés à la déclaration ISO 17050																	
<i>Déclaration de conformité selon l'ISO 17050 Partie 2 : Documentation d'appui (NF EN ISO/CEI 17050-2)</i>																	
Documents génériques Référentiel qualité utilisé : Propre à l'Etablissement Outil d'autodiagnostic : Fichier Excel® automatisé mis au point à l'Université de Technologie de Compiègne, France (www.utc.fr). Disponible sur www.utc.fr/master-qualite puis "Travaux" "Qualité-management" réf n° 384	Documents spécifiques Enregistrements qualité : à expliciter Autre document d'appui : Mettre ici, et en noir, tout autre document d'appui éventuel pour cette déclaration																
Signataires																	
Personne indépendante à l'Etablissement : Indiquer les NOM et Prénom de la personne indépendante Coordonnées professionnelles : Etablissement de la personne indépendante adresse complète Code postal - Ville - Pays tél et email de la personne indépendante Date de la déclaration (jj/mm/aaaa) : jour, mois, année Signature :	Personne responsable de l'autodiagnostic : Indiquez les NOM et Prénom du Responsable de l'autodiagnostic réalisé avec cet outil Coordonnées professionnelles : Indiquez le nom de l'EES concerné par l'autodiagnostic adresse complète Code postal - Ville - Pays Indiquez email et téléphone de contact Date de l'autodiagnostic complet (jj/mm/aaaa) : jour, mois, année Signature :																

Enjeux et finalités : Redonner du sens dans la mesure de la performance

Conclusion

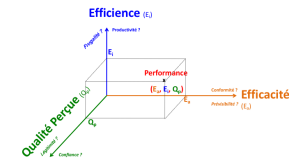
Ce qu'il faut retenir

L'essentiel pour le succès d'une démarche qualité

- Veiller à la **compréhension par TOUS** du « **SENS** »
 - Enjeux & finalités de la démarche qualité, écosystèmes, SWOT...
- Mesurer **l'état initial** et **partager les constats avec TOUS**



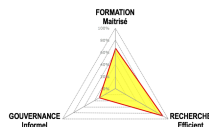
- Efficacité, Efficience, Qualité perçue



- Formaliser des **objectifs** avec les acteurs de terrain
 - Mesures, Processus, ISO 9001..



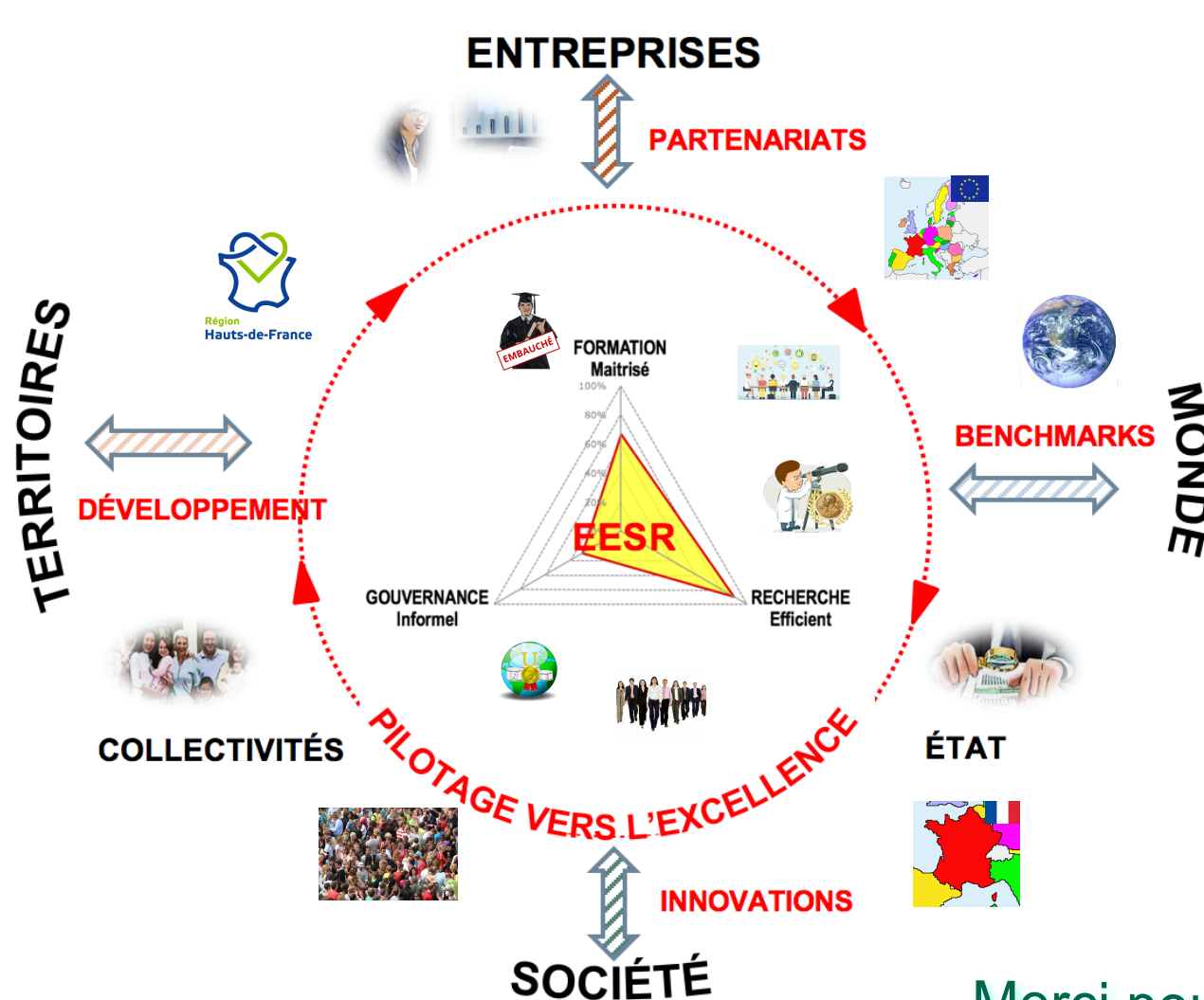
- Valoriser les **initiatives de TOUS** dans la durée
 - Reconnaissance, ISO 17050, environnement et ambiance au travail



Indicateur	Objectif	Responsable	Statut
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...



Le Pilotage vers l'Excellence



Merci pour votre attention !
des questions ?



Enjeux et finalités : Redonner du sens dans la mesure de la performance

Bibliographie

Pour approfondir les connaissances sur le sujet

Bibliographie

- RELIER, Réseau qualité en Enseignement supérieur et Recherche, www.relier-univ.fr
- UTC, Université de Technologie de Compiègne, www.utc.fr
- Master Qualité UTC, www.utc.fr/master-qualite ; new : <http://qualite.master.utc.fr/>
- CTI, « Commission des Titres d'Ingénieur CTI », www.cti-commission.fr
- HCERES, « Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur », www.hceres.fr
- ENQA « European Association for Quality Assurance in Higher Education », www.enqa.eu
- ESG : Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, ENQA, mai 2015
- « DD&RS : Le label développement durable des établissements d'enseignement supérieur », <http://label-ddrs.org/index.php>
- Label Carnot, recherche partenariale, www.instituts-carnot.eu
- HR Strategy for Researchers, <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>
- « NF EN ISO 9001 : 2015. Système de management de la qualité -Exigences », Editions AFNOR, Paris, www.afnor.org
- «NF EN ISO/CEI 17050-1 (2011-09-01) Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 1 : exigences générales », Editions AFNOR, Paris, www.afnor.org
- «NF EN ISO/CEI 17050-2 (2005-04-01) Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 2 : documentation d'appui », Editions AFNOR, Paris, www.afnor.org
- Gilbert FARGES et Christine LEONARD, « Besoins et Perspectives en Qualité pour les Structures de Recherche », Cah. Qual. UTC - Lexitis Ed. www.lexitis-editions.fr, vol. 2, p. 165-170, oct. 2015.
- Gilbert FARGES, Nadine MANDRAN, Christine LEONARD, Nathalie LE TELLIER-BECQUART, Marie-Hélène GENTIL-PEREYROL, Isabelle BUCHET-MAULIEN, « "Aller au-delà de la Qualité en Recherche" : Modèle de Performance et outil d'autodiagnostic », Cah. Qual. UTC - Lexitis Ed. www.lexitis-editions.fr, vol. 2, p. 171-182, oct. 2015.

Bibliographie : Travaux Master Qualité

www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management »

- [Démarche d'Excellence au sein d'un établissement d'enseignement supérieur](#), MORENO-RIVEROS Gina, GUEYE Baye Modou, SOTO-ACERO Raül, TRABELSI Youssef, YERBANGA Mohamed. Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) et Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE) Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, janvier 2017, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n° 384
- [Mise en place d'une démarche qualité au sein d'une société de recherche contractuelle](#), SGHAIER Imen, SIDDO Rachid, MARWEN Chedly, SIGNE TALLA Carlos, LAJNEF Donia, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE) et Master Technologies et Territoires de Santé (TTS), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, janvier 2017, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf 382
- [Outil d'aide au déploiement et d'autodiagnostic de l'ISO 14001 version 2015](#), BANSE Harouna, BELTRAN Katterine, BOUNAJMA Sara, FRAPPIN Benoit, ZNIBER Rizki Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) et Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE) Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, janvier 2017, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf 381
- [Mise en place du Système Management Qualité ISO 9001:2015 dans le Département de Ingénierie de l'Université Fédérale de Lavras- Brésil](#), MARTINS FLORIS Ludmila, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, juin 2016, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n° 378
- [Conduite du changement pour la mise en place d'un Réseau Social d'Entreprise \(RSE\)](#), DJOU FOMEKONG Irène, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, juin 2016, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n° 349
- [Aide au déploiement et outil d'auto-diagnostic de la norme ISO 9001:2015](#), BARRY Zeynabou, BOUKHRIS Ibtissam, BENSAID Zakaria, HAMRIT Sofiene, SOTO Lilian, MNIF Fehmi, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, janvier 2016, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n° 338
- [Qualigilité : Quand agilité et qualité associent leurs forces pour une meilleure performance des organisations](#), Céline HOULGATTE, Irène DJOU, Mehdi GAMOUDI, Meryem BENDIMRAD, Nasreddine BEN ACHMA, Ruihua WANG, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, janvier 2016, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n° 330

Bibliographie : Travaux Master Qualité

www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management »

- [Mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique](#), RAJAB Maha, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n° 326, juin 2015
- [Management des Compétences et Implications du Personnel selon la norme ISO 10018](#), BAILI Hamdi (QPO), LI Qing (QPO), MISÉRE Josly (NQCE) Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE) Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n° 306, janvier 2015
- [Autoréférentiel de l'UTC relatif à la formation et à la recherche](#), Hilda Cecilia CONTRERAS AGUIRRE, Stage professionnel de fin d'études, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2010-2011, URL : <http://www.utc.fr/master-qualite>, "Travaux, Qualité-Management", réf n° 179, juin 2011
- [Démarche qualité pour une plateforme d'analyse du mouvement](#), Eddy ROUZEL, Lamia DAOUDI, Mickael PAUCTON, Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE), UTC, 2010-2011, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis "Travaux", Université de Technologie de Compiègne, réf n° 166
- [Propositions d'évolution de Bonnes Pratiques de Laboratoire en nanobiotechnologie](#), Juliana TURK, Aryanne MOUNGUENGUI, Mélodie KAHL, Projet d'Intégration MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2010-2011, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis "Travaux", Université de Technologie de Compiègne, réf n° 165
- [Accompagnement d'une démarche qualité dans un laboratoire universitaire tenant en compte la labellisation Carnot](#), AYOUB Nadim, Stage professionnel de fin d'études, MASTER Management de la Qualité (MQ-M2) Université de Technologie de Compiègne, 2009-2010, URL : <http://www.utc.fr/master-qualite> puis "Travaux", réf n° 163
- [Structuration de la démarche qualité dans un laboratoire de recherche \(cas du LTDS\)](#), DE FRONDAT Fatima, Stage professionnel de fin d'études, MASTER Management de la Qualité (MQ-M2), UTC, 2009-2010 URL : <http://www.utc.fr/mastermq> ; Université de Technologie de Compiègne, réf n° 157
- [Mise en place d'une démarche qualité au sein de la plateforme FEPRAT](#), MELIN Frank, Stage professionnel de fin d'études, MASTER Management de la Qualité (MQ-M2) Université de Technologie de Compiègne, 2009-2010, URL : <http://www.utc.fr/master-qualite> puis "Travaux", réf n° 139
- [EFQM "Formations" et outil d'autodiagnostic](#), Lahcen AIT TALEB, Ali LEKDECHE, Michel JAKUBEK, Zakaria FATHALLAH, Projet d'Intégration MASTER Management de la Qualité (MQ) et Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE), UTC, 2009-2010, URL : <http://www.utc.fr/mastermq> ; Université de Technologie de Compiègne, réf n° 121

Bibliographie : Travaux Master Qualité

www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management »

- [Mise en place d'une démarche qualité au sein du moyen national d'essais PIVOINE-2G](#), Roxana CARRILLO, Stage professionnel de fin d'études, MASTER Management de la Qualité (MQ-M2), UTC, 2008-2009 URL : <http://www.utc.fr/mastermq> ; Université de Technologie de Compiègne, réf n° 111
- [Accompagnement d'une démarche qualité dans un laboratoire universitaire tenant en compte la labellisation Carnot](#), Katiane MONTEIRO BEZERRA, Stage Professionnel de fin d'études, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2008-2009, URL : <http://www.utc.fr/master-qualite> ; Université de Technologie de Compiègne, réf n° 98
- [Soutien de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue au sein de XLIM](#), Meriem RAHMANI, Stage professionnel de fin d'études, MASTER Management de la Qualité (MQ-M2), UTC, 2008-2009, URL : <http://www.utc.fr/mastermq> ; Université de Technologie de Compiègne, réf n° 93
- [Les référentiels d'accréditation des Masters](#), CHERRABEN Soumia, LESCOT Sylvia, MICHEL Rocio, Projet d'Intégration MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2007-2008, URL : <http://www.utc.fr/mastermq> ; Université de Technologie de Compiègne, réf n° 60
- [Démarche ISO 9001 pour Master Qualité](#), Mathieu ALBOUY, Ophélie LECLAIR, Cyrielle RIFFAUD, Projet d'intégration MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2007-2008 URL : <http://www.utc.fr/mastermq> ; Université de Technologie de Compiègne, réf n° 58
- [Réalisation d'un pack d'autodiagnostic basé sur le référentiel ENQA](#), Kahina ATIRIS, Laëtitia MONGIN, Projet d'Intégration MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2007-2008, URL : <http://www.utc.fr/mastermq> ; Université de Technologie de Compiègne, réf n° 55
- **Souscrivez au Cahiers de la Qualité de l'UTC Volume 3 !** : http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/publications_Master/Cahiers_Qualite_volume03/Souscription_Cahiers_Qualite_UTC_Vol_3.pdf
- Les Cahiers de la Qualité de l'UTC **Vol. 2**, G. Farges, JP Caliste, A. Derathé et coll., Lexitis éditions, 2015, www.lexitiseditions.fr, ISBN : 978-2-36233-150-3
- Les Cahiers de la Qualité 2013 de l'UTC **Vol. 1**, JP. Caliste, G. Farges et coll., Lexitis éditions, 2013, <http://www.lespratiquesdelaperformance.fr>, ISBN : 978-2-36233-097-1

