

Mémoire de thèse

L'ISO 21001 et la qualité dans l'enseignement supérieur.

« La pertinence de la norme ISO 21001 pour répondre aux exigences des parties intéressées pertinents »

Veronica CANSECO HERNANDEZ

Tuteurs : Gilbert FARGES

Hélène BLUTEAU

Table des matières

1	Contexte.....	8
1.1	La qualité dans l'enseignement :.....	8
1.2	Histoire de la garantie de la qualité dans l'enseignement en Europe.	8
1.3	La situation de la France dans le domaine de la qualité dans l'enseignement.	10
1.4	Résultats du processus de Bologne.	11
2	Analyse d'une démarche qualité dans un établissement d'enseignement supérieur..	16
2.1	Démarche générale.....	16
2.2	Analyse de l'ISO 21001 :.....	18
2.3	Bénéfices de l'ISO 21001 :.....	20
3	Méthodologie.....	21
3.1	Prouver la pertinence d'avoir une démarche Qualité ISO :.....	21
3.2	Construction de l'autodiagnostic ISO 21001.....	22
4	Missions réalisées.....	28
4.1	Explorer l'organisme d'enseignement.....	28
4.2	Définition d'un but.....	32
4.3	Identifier les objectifs à atteindre	34
4.4	Actions immédiates	35
4.5	Prouver la pertinence d'une démarche qualité	36
4.6	Résultats de l'autodiagnostic.....	36
5	Conclusion.....	36
6	Bibliographie.....	38
	Annexes.....	39

Liste des figures

figure 1 :	La qualité dans l'enseignement supérieur(3).....	10
figure 2 :	10 reformes structurelles du processus de Bologne (1)	11
figure 3 :	Parties prenantes dans l'enseignement supérieur (3)	16
figure 4 :	Principes de management de la qualité selon l'ISO 21001 :2018 (8).....	18
figure 5 :	Objectifs du référentiel ISO 21001(8)	19
figure 6 :	Mission, vision, objectifs et politique du SMOE selon l'ISO 21001(8)	19
figure 7 :	Onglets de l'autodiagnostic selon l'ISO 210018	22
figure 8 :	Onglets « page d'accueil » de l'autodiagnostic selon l'ISO 21001 (8).....	23
figure 9 :	Onglets « Boîte à outils » de l'autodiagnostic selon l'ISO 210018.....	24
figure 10 :	Onglets « autodiagnostic » de l'autodiagnostic selon l'ISO 210018	25
figure 11 :	Autodiagnostic ISO 21001, détail d'un article	26
figure 12 :	Autodiagnostic ISO 21001, résultat global du niveau de conformité	26
figure 13 :	Autodiagnostic ISO 21001, résultat global du niveau de maturité	27
figure 14 :	Autodiagnostic ISO 21001, résultat du chapitre 8. Réalisation des activités opérationnelles. 27	
figure 15 :	Première version de la cartographie des processus d'un établissement d'éducation supérieure.....	28
figure 16 :	Deuxième version de la cartographie des processus d'un établissement d'éducation supérieur.	29
figure 17 :	Cartographie des processus avalée en session de Conseil de Direction.....	30
figure 18 :	Organigramme actuel de l'établissement.....	31
figure 19 :	Diagramme de qualité QQQQCP.....	32
figure 20 :	Portail CLASSILIO EXECUTIVE d'AgroParisTech.	33
figure 21 :	Brainstorming pour définir les objectifs et le plan d'action.....	33
figure 22 :	Quoi définis sur le QQQQCP	34
figure 23 :	Brainstorming pour définir les objectifs et le plan d'action.....	34
figure 24 :	Brainstorming pour définir les objectifs et le plan d'action.....	35
figure 25 :	Brainstorming pour définir les objectifs et le plan d'action.....	Erreur ! Signet non défini.

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Référentiels et initiatives Européennes facultatives pour la qualité.....	13
Tableau 2 :	Forces et Faiblesses de un établissement d'éducation supérieur	32

Introduction

L'éducation en France est une activité qui a évolué avec le développement technologique et scientifique du monde, ce qui a provoqué l'apparition de nouvelles formations et d'institutions éducatives, ainsi que l'augmentation des exigences des apprenants et des parties intéressées pertinentes.

Le besoin de contrôler et évaluer la qualité des formations ait apparu, ainsi que la création des stratégies pour positionner le système éducatif Européen dans un bon niveau en comparaison des autres systèmes, en permettant la compatibilité des programmes et la mobilité des étudiants et professeurs. Pour cette raison ont été créés les ESG et les agences d'évaluation et contrôle de la qualité : CTI et HCRES, avec comme objectif faire des évaluations périodiques aux établissements de formation en France. Le nouvel apport dans la rubrique de l'évaluation est la norme ISO 21001 qui a abouti en mai 2018, dont les critères d'évaluation guident un établissement à améliorer ses processus en prenant en compte les besoins et les attentes des parties intéressées.

Cette norme semble très prometteuse et s'attend à avoir une plus grande acceptation que d'autres normes ISO, puisque selon les statistiques générées par l'organisme certificateur international, jusqu'en 2014 seulement 2000 institutions d'éducation ont décidé de réaliser un processus de certification à une norme ISO. C'est par cela que l'objectif central de ce travail est de démontrer la pertinence de l'ISO 21001 dans un organisme d'éducation supérieure, dans un établissement qui effectue ses activités de manière efficiente mais qui a certaines déficiences dans le domaine de la qualité en interne.

En utilisant des outils de qualité et sans faire appel à la norme, les actions établies à l'intérieur de la politique de qualité élaborée pendant les sessions de qualité correspondent aux grands principes de la norme ISO 21001. Ceci indique que la qualité est présente, mais qu'il est nécessaire de la formaliser pour améliorer l'établissement.

A cause de ce résultat on a construit un outil d'autodiagnostic qui permet d'évaluer la conformité à la norme ISO21001 et de cette façon l'organisme pourra travailler sous ses non-conformités et commencer à se préparer à une future certification.

Introducción

La educación en Francia es una actividad que ha evolucionado a través de los años debido al desarrollo tecnológico y científico en el país y en el mundo, lo que ha provocado el aumento de formaciones e instituciones educativas, así como el incremento de las exigencias por parte de las personas, organismos y sectores interesados hacia el sector educativo.

A causa de esta tendencia surgió la necesidad de asegurar y dar confianza a los usuarios que la formación y escuela seleccionada cumple con los criterios de calidad necesarios para satisfacer sus necesidades de aprendizaje. Además de lo anterior era necesario crear su espacio europeo de enseñanza superior que permitiera la comparabilidad entre programas, la movilidad de los estudiantes y profesores, entre otras cosas.

Por otra razón se crearon una serie de estándares de calidad en la educación, así como agencias de evaluación y control, con el objetivo de hacer evaluaciones periódicas a los establecimientos de formación en Francia. El aporte más nuevo en el rubro de la evaluación es la norma ISO 21001 que ha salido a la luz en mayo del 2018, cuyos criterios de evaluación guían a un establecimiento de calidad a la mejorar en continuo sus procesos y tomar en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Esta norma parece muy prometedora y se espera tener mayor aceptación que otras normas ISO, ya que según las estadísticas generadas por el organismo certificador internacional, hasta el año 2014 solamente 2000 instituciones de educación han decidido realizar un proceso de certificación a alguna norma ISO.

Es por eso que el objetivo central de este trabajo es demostrar la pertinencia de la ISO 21001 dentro de un organismo de educación superior, en un establecimiento que se desempeña de manera eficiente pero que presente ciertas deficiencias en el tema de calidad interna.

Utilizando herramientas de calidad y sin hacer llamado a la norma, las acciones establecidas dentro de la política de calidad contruida durante las sesiones de calidad dieron correspondencia a los grandes principios de la norma ISO 21001, lo cual indica que la calidad está presente, solo se necesita la formalizar para así lograr mejorar.

Con el motivo de este resultado se construyo una herramienta de autodiagnostico que permite evaluar la conformidad a la norma ISO 21001 y de esta manera el departamento correpondiente podra comenzar a trabajar sobre sus no conformidades para lograr mejorar sus procesos y asi prepararse para una futura certificacion.

Palabras clave : educación, evaluación, ISO 21001, Conformité.

1 Contexte.

1.1 La qualité dans l'enseignement :

Au niveau mondial, l'éducation supérieure se trouve dans un environnement très dynamique, exigeant et compétitif, dans lequel, les progrès scientifiques et technologiques ont provoqué divers changements dans la société. On peut mentionner la massification, la diversification de métiers, l'internationalisation, ainsi que l'apparition de problèmes sociaux liées à la mondialisation. Tous ces facteurs ont augmenté le besoin d'établir des réformes structurelles propres à l'éducation, qui permettent d'améliorer la situation actuelle de la société et satisfaire les besoins et exigences des parties prenantes à l'Espace Européen de l'enseignement supérieur.

Résultante de ce panorama mondial, l'EEES s'est construit. A ce titre, les gouvernements, établissements d'enseignement supérieur, ainsi que les parties prenantes se sont associés dans leur effort, et ont dialogué pour formuler les actions à suivre, afin d'offrir des formations qui permettent aux étudiants de se mobiliser dans l'espace européen ou à l'international ; les objectifs de ces formations étant d'être compatibles dans l'ensemble de l'Espace Européen, et d'améliorer leur qualité d'enseignement. Tout cela doit être considéré comme un facteur important pour « développer la connaissance et la confiance mutuelles, et améliorer la coopération entre les systèmes d'enseignement supérieur (1) », et c'est aussi la meilleure manière de contribuer à l'apprentissage, au développement humain et de répondre aux exigences des parties prenantes pertinentes, car « si l'enseignement proposé est de mauvaise qualité, rien ne sert d'y avoir accès (2) ».

1.2 Histoire de la garantie de la qualité dans l'enseignement en Europe.

L'évènement déclencheur de la qualité dans l'enseignement a commencé depuis la Déclaration de Bologne en 1999, en suivant les valeurs de la Magna charta Universitatum (1998) et de la Déclaration de la Sorbonne (1988).

Il est important de signaler que la Déclaration de Bologne qui, « reprend l'engagement en faveur de l'espace européen de l'enseignement supérieur, pour une Europe de la connaissance, facteur du développement social et humain (4) », a établi des lignes directrices qui aboutissent à une meilleure compétitivité du système européen de l'enseignement supérieur, et répondent aux exigences du marché du travail et de la dynamique mondial ; et permettent par ailleurs aux parties intéressées pertinentes de s'assurer que les formations, les programmes et les ressources disponibles pour l'enseignement et l'apprentissage supérieur soient de qualité.

Néanmoins c'est en 2005 que la déclaration de Boulogne a commencé à se consolider avec l'intégration de nouveaux membres à l'Espace européen, et avec la création de références et lignes directrices pour l'assurance qualité (ESG), lesquelles sont les référents des organismes d'accréditation et d'évaluation : Commission des titres d'ingénieur (CTI, label EUR-ACE), Haut conseil de l'évaluation de la recherche et l'enseignement supérieur (HCRES). Partant de cela, des événements qui ont eu lieu à partir de l'année 2006, ont appuyé une philosophie éducative en relation avec la qualité ; par exemple cette année-là le premier forum E4 : European University Association (EUA), Association Européenne des Institutions d'Enseignement Supérieur (EURASHE), Association Européenne pour l'Assurance de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur (ENQUA), National Unions of Students in Europe (ESIB), sur la garantie de la qualité, puis en 2008 le registre Européen de qualité EQAR (European Association for Quality Assurance in Higher Education), en 2012 pendant la conférence de Bucarest, la définition de cinq priorités pour l'Espace Européen d'Enseignement Supérieur, entre lesquelles notamment pourvoir à la qualité de l'enseignement supérieur pour tous, en 2015 dans le communiqué d'Erevan, la révision des références et lignes directrices pour l'assurance qualité (ESG), et le plus récent, en 2018 dans la conférence ministérielle européenne pour l'enseignement supérieur, où s'est relancé le projet européen : processus Boulogne, s'a montré en actes l'engagement des 48 pays impliqués dans le processus et s'a débattu sur les nouveaux défis du 21 siècle dans l'enseignement supérieur.

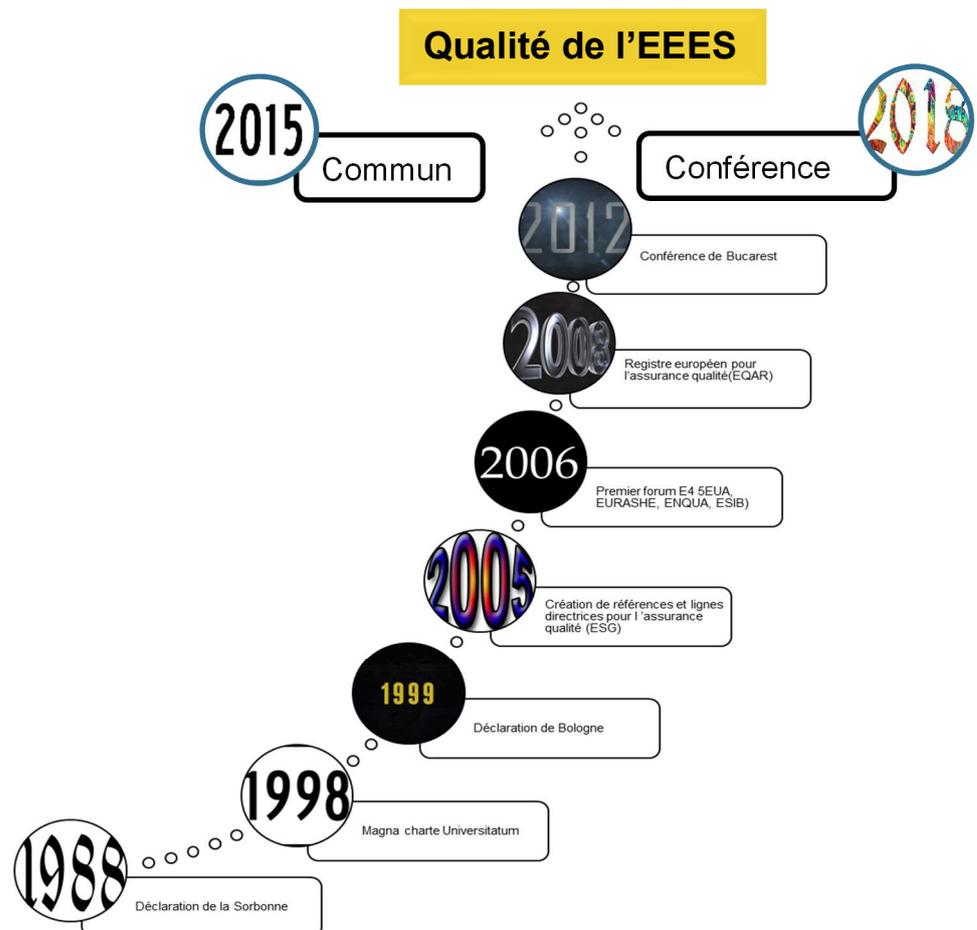


figure 1 : La qualité dans l'enseignement supérieur(3)

1.3 La situation de la France dans le domaine de la qualité dans l'enseignement.

L'enseignement supérieur en France se trouve également dans un environnement changeant. Pour cette raison, l'éducation supérieure a évolué en ampleur et diversité de formations, en prenant en compte les besoins du secteur économique, de la région, et les tendances technologiques. Ce développement a provoqué l'augmentation des exigences des parties prenantes pertinentes, concernant la qualité des formations, ainsi que l'intérêt des autorités et des autres bénéficiaires pour l'assurer.

Dans ce cadre, l'enseignement supérieur français a pris en considération les lignes directrices et les recommandations en matière de qualité formulées par l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), en prenant en compte les réformes et évolutions de l'enseignement supérieur en Europe, ainsi que la création du conseil des titres d'ingénieur et le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCRES) qui a succédé en 2014 à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement AERES (Avant Comité National d'évaluation 1984 [Loi Savary] -2006 [Loi pour la recherche]) .

Les lignes directrices et les recommandations pour évaluer la qualité de l'enseignement supérieur est à la charge d'acteurs externes au système éducatif (ministères de tutelle ou organismes désignés par l'Etat)¹, ou l'état est le principal régulateur et vérificateur du respect des exigences des recommandations et lignes directrices établies dans l'enseignement supérieur. Pour cette activité, il a désigné le CTI et l'HCRES « qui évaluent les Etablissements d'enseignement supérieur sous différents critères et conditions (4) ».

1.4 Résultats du processus de Bologne.

Le processus de Bologne a eu comme résultat principal la construction d'un espace européen d'enseignement supérieur (EEES) engagé avec l'éducation « pour favoriser une Europe de la culture, de la connaissance, du partage de langues (1) ». A travers le diagramme suivant, on peut observer les 10 réformes structurelles qui ont été définies pendant ces presque vingt ans, depuis 1999.

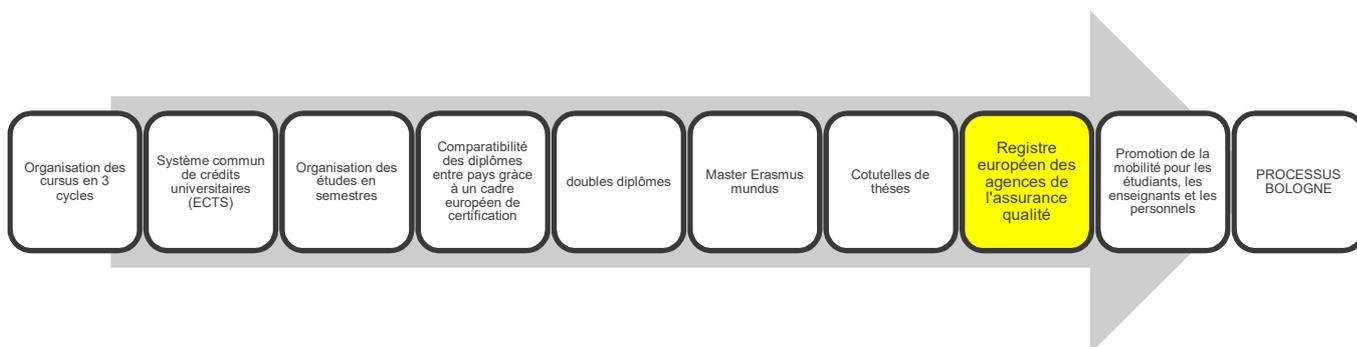


figure 2 : 10 réformes structurelles du processus de Bologne (1)

L'organisation des cursus en trois cycles : Structuration en trois cycles dans les établissements et programmes d'études.

Système commun de crédits universitaires (ECTS) : Ils « ont été lancés dans le cadre du programme Erasmus à la fin des années 80, ils ont été ensuite repris par le processus de Bologne afin de favoriser des relations de confiance entre établissements. Leur objet est

¹ Les pays adhérents au processus de Bologne doivent disposer d'un système d'assurance qualité (« garantie de la qualité » en français) reposant sur ces agences indépendantes, inscrites dans un registre des agences de l'enseignement (EQAR) et respectant les normes et les lignes directrices européennes en termes d'assurance qualité (4)

de transférer d'un établissement à un autre à travers l'Europe, des crédits correspondant à des enseignements suivis et validables afin de faciliter les mobilités d'étudiants (1) ».

Les cadres nationaux et le cadre européen de certification : « Les cadres nationaux sont des outils de transparence et de lisibilité permettant de situer tous les diplômes et certifications d'un même pays en termes d'« acquis en formation » ou « learning outcomes ». Les différents cadres nationaux doivent pouvoir être mis en rapport entre eux via un cadre européen commun, le cadre européen de certification (CEC) dont le bon usage vise à mieux comprendre et comparer les niveaux de certifications et diplômes des différents pays (1) ».

Le Registre européen des agences de l'assurance qualité (EQAR) : Pour permettre la mobilité étudiante en Europe et assurer la qualité des formations dans l'enseignement supérieur ; il est indispensable que chaque pays membre dispose d'un système d'assurance qualité et d'agences pour veiller à la conformité avec les lignes directrices et normes européennes en termes d'assurance qualité. En France, il existe deux agences indépendantes : CTI et HCRES.

La promotion de la mobilité des étudiants : Elle permet aux étudiants de suivre une période d'études ou de formations à l'étranger.

En appui aux exigences obligatoires de la CTI et HCRES, il existe d'autres référentiels ou labels facultatifs qui permettent d'obtenir une évidence de la qualité et de l'excellence des établissements d'enseignement supérieur (3). La sélection et application du référentiel sera conforme aux besoins de l'établissement d'éducation supérieur.

Le tableau, ci-dessous, montre les référentiels et initiatives facultatives les plus pertinentes dans le domaine de la qualité dans l'enseignement supérieur.

Tableau 1 : Référentiels et initiatives Européennes facultatives pour la qualité (11)	
Référentiel AERES sur les Unités de Recherche (mai 2012)	Evaluation des activités conduites pour les laboratoires des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche.
Décret sur la normalisation Française : 2009-697	Il indique que la participation aux commissions de normalisation est Gratuite.
Initiatives et référentiels Européens pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur	ENQA-CNE 2006 : références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur. -Lignes directrices pour des prestations de qualité dans l'enseignement supérieur transfrontalier (OCDE-2006) -Standards and guidelines for Quality Assurance in the European Higher Area (ENQA 2005)
Conseil Européen de la Recherche	Un groupe d'experts mis en place par la Commission européenne pour étudier le rôle éventuel d'un Conseil européen de la recherche (CER) a estimé qu'un instrument paneuropéen de financement de la recherche exploratoire aurait un impact important sur le niveau d'excellence de la recherche en Europe
Loi organique relatif aux Lois de Finances (LOLF)	Loi fondamentale et "structurante" pour tout le budget de la nation française. Elle se met en œuvre de manière transitoire en 2005 et définitive en 2006. Elle est structurée sur les concepts d'une démarche stratégique cohérente avec de grands programmes, déclinés en objectifs mesurables du succès. C'est un moyen pour le parlement français d'améliorer la lisibilité, la transparence et la traçabilité dans l'exploitation des deniers de la nation. Un guide méthodologique est édité : "La démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs" (juin 2004) Un lexique est aussi très utile pour la bonne compréhension.
Livre des références du CNE	Le Livre des Références rassemble et décline un ensemble de recommandations susceptibles d'aider les établissements d'enseignement supérieur à mettre en place leurs propres dispositifs d'assurance de la qualité.
GA X50-552 : guide d'application de l'ISO 9001 en recherche.	Troisième référentiel officiel français dans le domaine de la qualité en recherche. Il est destiné à ceux qui souhaitent conduire une certification ISO 9001 dans leur entité de recherche. L'objet de ce document est de présenter des exemples concrets sur des points de l'ISO 9001 appliquée à une activité de recherche.
NF X50-553 : management des activités de recherche.	Il remplace les fascicules de documentation FD X 50-550, d'octobre 2001 et FD X 50-551, de novembre 2003. Elle est applicable à toutes les formes de recherche, fondamentale ou appliquée, quelle que soit la nature de la

	<p>structure dans laquelle il est conduit (organisme, institution, équipe, entreprise, association, etc.). L'innovation et le développement, non explicitement visés, peuvent cependant y trouver des idées et approches méthodologiques utiles.</p>
NF X50-110 : qualité en expertise	<p>L'expertise est une démarche fréquemment utilisée pour élaborer des avis, des interprétations et des recommandations. Le présent document a pour objectif d'améliorer la maîtrise des points clés de l'expertise et de permettre, si besoin, une reconnaissance de la capacité à conduire des expertises. Il spécifie les exigences générales de compétence et d'aptitude requises pour réaliser une expertise.</p>
Guide Expérimental pour la Qualité en Recherche	<p>Ce guide n'est pas un référentiel normatif pour la recherche mais un outil de réflexion qui devrait conduire les acteurs de la recherche à choisir et à mettre en place des dispositions bien adaptées pour développer la Qualité dans leurs démarches de recherche et dans le fonctionnement des entités où elles sont conduites.</p>
Guides des bonnes pratiques de Laboratoire	<p>Réalisés par la Direction de l'Environnement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), ces guides de portée mondiale visent avant tout à promouvoir la qualité et la validité des données d'essai servant à établir la sûreté des produits chimiques.</p>
NF EN ISO 9001	<p>Ce référentiel "qualité" mondialement réputé spécifie les exigences relatives à tout système de management de la qualité lorsqu'un organisme cherche à :</p> <ul style="list-style-type: none"> *démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des parties prenantes et celles réglementaires applicables, *accroître la satisfaction de ses parties prenantes par l'application de l'amélioration continue. <p>Il est le seul référentiel utilisé pour obtenir une "certification", reconnue internationalement, révisée annuellement et valable trois ans, prouvant la mise en œuvre réelle de l'intégralité des exigences. Il fait partie d'une "série" de 3 normes (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004) consacrées au management de la qualité.</p>
NF EN ISO/CEI 17025	<p>Ce référentiel est principalement dédié aux activités d'essais ou d'étalonnages et stipule des exigences de qualité organisationnelle et de maîtrise métrologique afin de garantir la validité des résultats délivrés. Il donne lieu à une "accréditation", reconnue internationalement, révisée annuellement et valable trois ans.</p>
Guide de l'EARTO	<p>Ce guide en anglais représente un aide-mémoire sur des recommandations qualité qu'une organisation en recherche et technologie peut suivre, adapter ou reformuler dans son propre contexte. Après les aspects légaux et contractuels, il aborde les recommandations en management, en compétence technique, en gestion de projet et en évaluation par les pairs.</p>
INRA : Référentiel Qualité	<p>Les deux objectifs prioritaires de la politique qualité à l'INRA sont de garantir :</p> <ul style="list-style-type: none"> *la fiabilité des résultats mesurables ; *la traçabilité des travaux de recherche. <p>Pour cela, l'Inra a élaboré un référentiel sur mesure pour ses unités de recherche et d'expérimentation</p>

ISO 2100 :2018	Ce référentiel dédié aux systèmes de management des établissements d'enseignement supérieur avec une reconnaissance internationale, répond aux exigences légales et réglementaires, et permet un meilleur alignement des objectifs et des activités de l'école avec les standards, ainsi qu'une prise en compte plus importante de la responsabilité sociétale, de la conduite éthique, de la sécurité et de la protection des données, et correspond à l'évolution des ESG.
-----------------------	--

Quelques certifications et labels qualité référencée par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP) comme satisfaisants au Décret du 30 juin 2015 pour les activités de formation professionnelle sont :

- ✓ Certification AFAQ ISO 9001:2015 appliquée aux organismes de formation professionnelle continue
- ✓ Certificat de conformité au décret qualité et à ISO29990
- ✓ Certification de services : la formation continue à l'université (FCU) ; Conférence des directeurs des services universitaires de formation continue

2 Analyse d'une démarche qualité dans un établissement d'enseignement supérieur

2.1 Démarche générale

Le principal besoin dans la gouvernance éducative est de **mettre en place un système de management de l'enseignement** qui permette d'être en conformité :

- ✓ avec les normes et lignes directrices obligatoires des ministères de tutelles de l'enseignement supérieur (CTI et HCERES) ;
- ✓ avec les nouvelles législations établies dans l'espace européen ou en France ;
- ✓ avec les nouveaux besoins dans le marché du travail ; concernant le développement scientifique et technologique;
- ✓ aux exigences des prospects et des apprenants français et étrangers, aux exigences des enseignants, du personnel et des doctorants, aux exigences des partenaires académiques (Université, Ecoles et Organismes nationaux de recherche) et non académiques (Entreprises, ONG, Collectivités, Fondations) ; aux exigences des agences de financement , aux exigences du grand public , qui attendent de l'organisme éducatif un travail implacable en la construction de connaissance et formation des futurs diplômés, qui seront la clé pour le progrès économique et la stabilité sociale du pays. Figure 3.

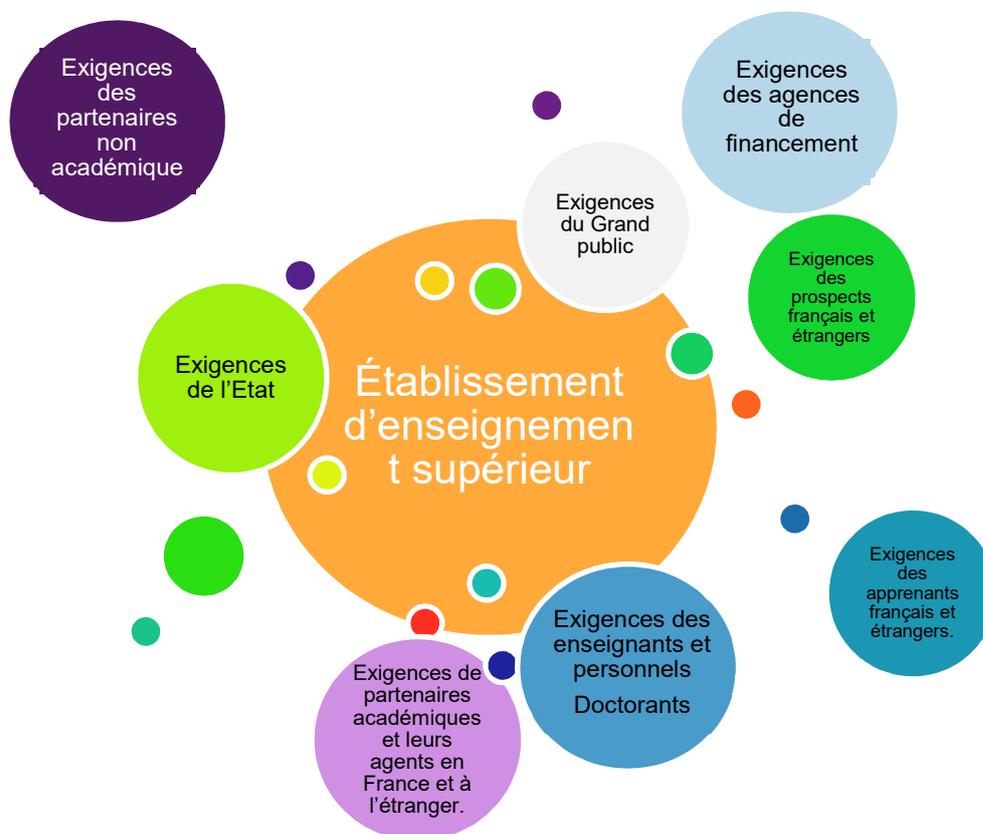
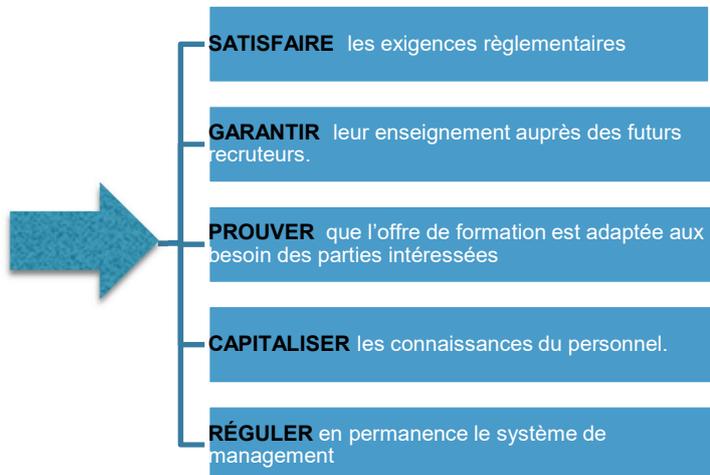


figure 3 : Parties prenantes dans l'enseignement supérieur (3)

Pour obtenir cela, il est important que les parties prenantes pertinents s'engagent en sa construction, aussi que l'organisme cherche l'excellence à travers de l'obtention des labels qui lui apportent plus de reconnaissance et value à son activité, ainsi que la capacité de :



Néanmoins, quand nous nous confrontons à la réalité, pour certains organismes d'enseignement supérieur, parler de qualité est toujours une question compliquée et se faire évaluer sous un référentiel ISO est un peu conventionnel, selon les données de l'ISO, au niveau mondial le marché de l'éducation et de la formation est en 14e position pour l'usage des normes de qualité (7).

Pour convaincre l'organisme qu'il n'est pas si loin d'avoir le niveau d'exigence de quelques référentiels. Il faut subtilement montrer qu'il est nécessaire de formaliser ses actions pour pouvoir mettre en marche une démarche qualité et conduire l'organisme vers le niveau d'excellence nécessaire pour satisfaire à toutes les parties prenantes pertinentes.

Avec la publication de la nouvelle Norme ISO 21001, qui est un référentiel dédié aux systèmes de management des établissements de formation qui prend en compte les directives des ESG, on peut cadrer d'une meilleure façon les actions. Cela permet de pouvoir aligner les objectifs dans la gouvernance et les activités de l'établissement avec les standards des organismes réglementaires. Cela conduit aussi à travailler sur de nouvelles dimensions requises dans le domaine du développement sociétal, de la conduite éthique, de l'accessibilité et l'équité et inclus des questions qui sont très actuelles au niveau international et national comme la sécurité et la protection des données.

C'est pour ces raisons que les objectifs, pendant le stage sont :

- Relancer la démarche Qualité dans l'établissement
- Prouver la pertinence d'une démarche qualité selon l'ISO 21001.

- Elaborer un outil d'autodiagnostic basé sur le projet de l'ISO 21001 pour évaluer le niveau de conformité d'un établissement d'enseignement supérieur.

2.2 Analyse de l'ISO 21001 :

Comme on a dit antérieurement l'ISO 21001 est un référentiel spécifique des exigences relatives à un système de management des organismes d'éducation ou de formation, fondé sur les principes de l'ISO 9001, mais adapté à l'organisme d'éducation et orienté aux apprenants et autres bénéficiaires. Le tout sous le principe de l'amélioration continue, l'approche processus et l'approche par les risques qui permet **une meilleure mise en œuvre du management de la Qualité en cohérence avec les principes et valeurs des ESG.**



figure 4 : Principes de management de la qualité selon l'ISO 21001 :2018 (10)

L'ISO 21001 permet à l'organisme d'enseignement de créer, piloter et revoir sa politique qualité ; ainsi que définir l'ensemble des objectifs qui permettent à l'organisme de remplir ses missions et d'atteindre sa vision.

L'objectif principal du référentiel est de satisfaire les exigences des apprenants et autres bénéficiaires :



figure 5 : Objectifs du référentiel ISO 21001(10)

L'ISO 21001 est applicable à tout le système de management de l'organisme de formation, elle est utile comme stratégie à suivre pour pouvoir atteindre l'avenir idéal, en suivant la mission définie pour l'organisme. La figure ci-dessous montre comment les déclarations de politique du SMOE traduisent la stratégie utilisée pour rapprocher la mission de l'organisme de sa vision (8).

La culture de l'organisme et les principes du SMOE sont les facteurs qui accompagnent pour définir la politique du système de management de l'organisme d'enseignement, ainsi qu'établir les objectifs. Les objectifs doivent être périodiquement revus pour s'assurer de leur pertinence avec la mission et la vision de l'organisme.

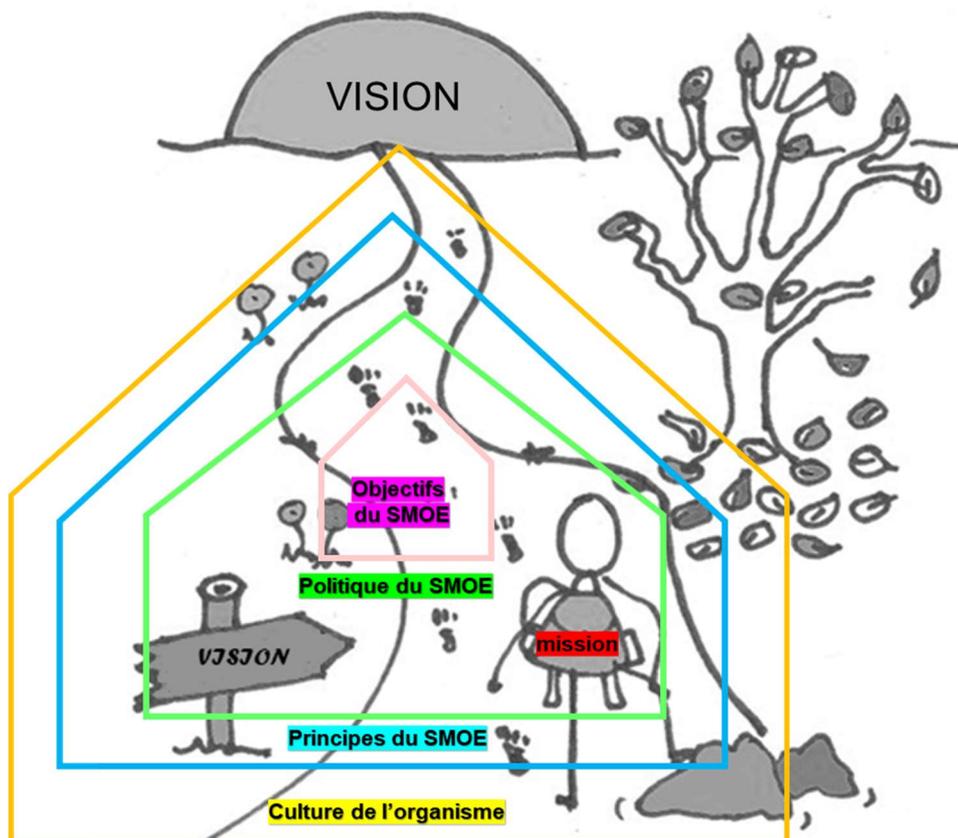


figure 6 : Mission, vision, objectifs et la politique du SMOE selon l'ISO 21001(10)

2.3 Bénéfices de l'ISO 21001 (10) :

- ✓ Orientée aux apprenants et autres bénéficiaires, ce qui permet plus d'engagement des étudiants pendant leur apprentissage.
- ✓ Prend en compte les besoins des enseignants, du personnel et des doctorants.
- ✓ Définie, évalue, développe et pilote les compétences des enseignants, du personnel et des doctorants.
- ✓ Spécifie de manière détaillée le processus d'admission des apprenants, le déroulement des programmes, l'évaluation sommative et la reconnaissance de l'apprentissage évalué.
- ✓ Considère les ressources nécessaires pour l'apprentissage
- ✓ Fournit des conseils supplémentaires significatifs sur les ESG : quelles politiques, quels processus et quelles procédures doivent être documentés et conservés. Identifie ainsi qui est le responsable pour réaliser une activité.
- ✓ Fournit des références pour la traçabilité et la préservation d'informations, ainsi que pour la protection et la transparence des données relatives aux apprenants.
- ✓ Définit des références pour la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation des performances.
- ✓ Permet de piloter l'amélioration continue des programmes.
- ✓ Inclut des exigences pour concevoir et développer des programmes, les curriculums et des évaluations.

3 Méthodologie.

3.1 Prouver la pertinence d'avoir une démarche Qualité ISO :

- Explorer l'organisme d'enseignement

a. Connaître le périmètre d'application de l'organisme (4.3 ISO 21001) : Construire la **cartographie des processus** sur les principes de la norme et dans l'approche des processus, des risques et du développement sociétal, en prenant en compte les trois points d'un organisme d'excellence : approche formation, recherche et développement sociétal (8)

b. Connaître la structure générale, les services et les fonctions de l'organisme avec l'aide d'un organigramme, lequel a étoffé l'organigramme actuel.

c. Lors d'une première session du groupe pilotage en utilisant l'outil PDS, décrypter la situation interne de l'organisme et définir la mission à développer pour pouvoir améliorer la situation actuelle

d. Analyser la dernière évaluation CTI.

- Identifier les objectifs à atteindre

- a. Cadrer la situation, en utilisant l'outil QQQCP, pour pouvoir formuler avec exactitude ce que l'on veut travailler.
- b. Désigner des documents de travail adaptés au Portail CLASSILIO (classe virtuelle), pour se réunir et travailler avec des membres qui se trouvent dans un point différent de celui du siège
- c. Définir les outils de qualité qui permettent de collecter des données et
- d. Intéraction des participants pendant chaque session qualité.
- e. Traduire et organiser l'information collecté et rendre un compte-rendu après chaque session.
- f. Identifier les objectifs pour chaque situation, et définir un plan d'actions.

- Prouver la pertinence d'un démarche qualité

En utilisant les principes de la norme ISO 21001, on réalise une matrix croisée avec les objectifs déjà définies.

Présenter les résultats

Vous pouvez convaincre la direction générale que les grands principes de l'ISO 21001 sont présents dans les propositions pour améliorer la culture qualité du personnel.

Il est nécessaire de la formaliser et la communiquer.

3.2 Construction de l'autodiagnostic ISO 21001.

L'outil de diagnostic sur l'ISO 21001 est synthétique. Il réduit le nombre de critères (440) en 82 processus afin de répondre à la complexité de l'évaluation. Il permet de montrer le niveau de conformité, ainsi que le niveau de maturité de l'organisme. Ainsi, il inclue un glossaire selon l'ISO 21001, qui permet de se familiariser avec la terminologie de la norme. Cet outil permet d'analyser la situation actuelle de l'établissement d'éducation, et de définir des actions pour atteindre la conformité aux critères de la norme.

Cet outil d'autodiagnostic est sous format Excel, gratuit, facile à télécharger, et mis à disposition aux personnes intéressées, qui souhaitent commencer une démarche qualité en suivant les exigences de cette nouvelle norme orientée aux organismes d'éducation / formation.

Cet Outil se présente sous format Excel et comprend 7 onglets :



figure 7 : Onglets de l'autodiagnostic selon l'ISO 210018

L'onglet (Page d'accueil) : Il facilite la prise en main de l'outil en renseignant le contexte et le contenu de l'outil (notamment les paramètres d'évaluation). Cet onglet dispose des parties réservées entre autres à l'identification de l'organisation, au mode d'emploi et à la présentation des échelles d'évaluations utilisées. Ces dernières sont les niveaux de maturité pour la réalisation des actions associées aux processus (insuffisant, Informel, maîtrisé et performant) et les niveaux de conformité pour la réalisation des actions associées aux critères (insuffisant, informel, convaincant, conforme).(9)

ISO 21001:2018

	ISO 21001:2017 Autodiagnostic pour les organismes d'éducation.										
<i>Avertissement : les cellules écrites en bleu sont saisissables et peuvent donc être modifiées</i>											
ISO 21001:2018, SM OE, Organismes d'éducation/formation -- Systèmes de management des organismes d'éducation/formation -- Exigences et recommandations pour leur application											
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nom de l'établissement :</td> <td style="width: 50%;">Nom de l'établissement</td> </tr> <tr> <td>Responsable :</td> <td>Responsable</td> </tr> <tr> <td>Email :</td> <td>@</td> </tr> <tr> <td>Téléphone :</td> <td>tel</td> </tr> <tr> <td>Référentiels qualité :</td> <td>Néant</td> </tr> </table>	Nom de l'établissement :	Nom de l'établissement	Responsable :	Responsable	Email :	@	Téléphone :	tel	Référentiels qualité :	Néant
Nom de l'établissement :	Nom de l'établissement										
Responsable :	Responsable										
Email :	@										
Téléphone :	tel										
Référentiels qualité :	Néant										
Méthode d'utilisation : PDCA											
P pour Préparer <i>Onglets {Page d'accueil} {Mode d'emploi}</i>	1) Prenez connaissance des contenus de l'outil 2) Indiquez les données contextuelles et les paramètres de l'évaluation										
D pour Diagnostiquer <i>Onglet {Autodiagnostic}</i>	3) Indiquez le responsable de l'évaluation et la date 4) Réalisez l'autodiagnostic de façon collective										
C pour Considérer <i>4 onglets {Résultats...}</i>	5) Visualisez les synthèses, interprétez les résultats, recherchez des solutions 6) Elaborez collectivement les plans d'action prioritaires 7) Enregistrez, imprimez et communiquez sur vos résultats obtenus										
A pour Améliorer <i>Onglet {Déclarations ISO 17050}</i>	8) Mettez en œuvre les plans d'action, veillez aux ressources, mesurez les progrès 9) Communiquez sur l'autodéclaration ISO 17050 de votre choix										
Comment Procéder ?											
1) Complétez l'onglet {Autodiagnostic} pratiques											
3) Faites signer par une personne indépendante et communiquez vos résultats avec l'onglet {Déclarations ISO 17050}											
Echelles d'évaluation utilisées											
Libellés des niveaux de Maturité pour la réalisation des actions associées aux processus											
Choix	Taux	Commentaire concernant le processus une fois qu'il sera évalué									
Insuffisant	20%	Le processus n'est pas réalisé ou alors de manière très insuffisante.									
Informel	40%	Le processus est réalisé implicitement, sans être toujours mis en œuvre complètement et dans les délais.									
Maîtrisé	70%	Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats.									
Performant	100%	Le processus a une excellente qualité perçue, il anticipe les attentes et innove dans les services rendus.									
Libellés des niveaux de CONFORMITÉ pour la réalisation des actions associées aux des critères											
Niveaux	Taux	Commentaire concernant le processus une fois qu'il sera évalué									
Insuffisant	20%	L'action n'est pas réalisée.									
Informel	40%	L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.									
Convaincant	70%	L'action formalisée est réalisée et suivie dans sa mise en œuvre.									
Conforme	100%	L'action est toujours réalisée et tracée avec des résultats prouvés.									

figure 8 : Onglets « page d'accueil » de l'autodiagnostic selon l'ISO 21001 (8)

L'onglet (Glossaire) : Il met à disposition le vocabulaire et sa signification selon la norme ISO 21001, il est de grande utilité pour l'utilisateur, car il pourra connaître et mieux comprendre les termes utilisés dans les critères de la norme.

L'onglet (Boite à Outils) : Dans cet onglet, l'utilisateur pourra avoir accès aux outils de base de la qualité, de contrôle de la qualité et de management de la qualité qui sont accessibles et modifiables en format Word.

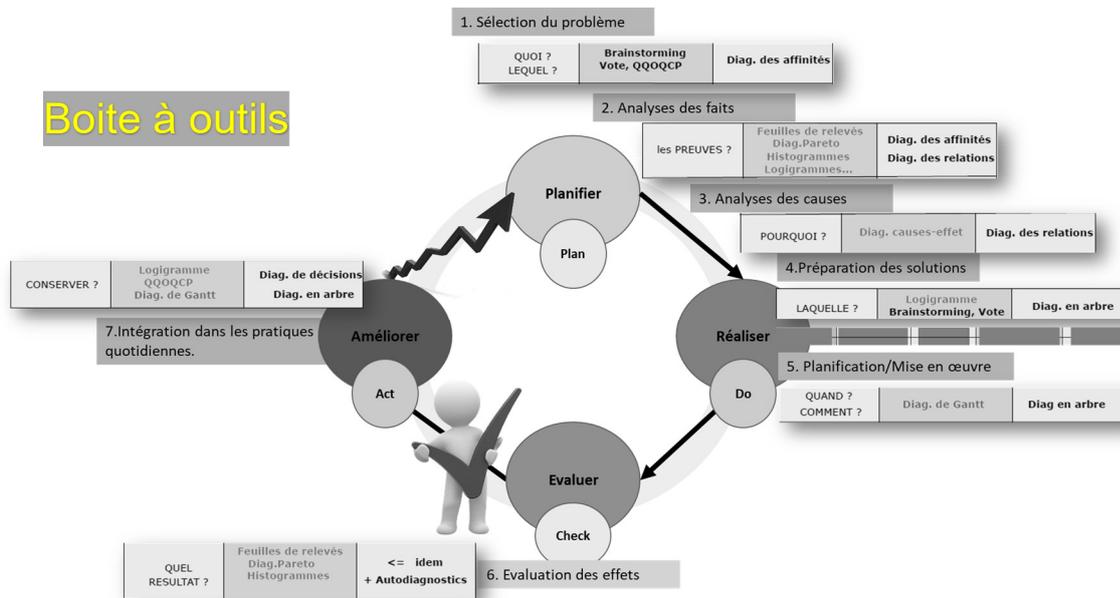


figure 9 : Onglets « Boite à outils » de l'autodiagnostic selon l'ISO 210018

L'onglet (autodiagnostic) : c'est un formulaire qui contient les différentes exigences des articles et sous-articles du référentiel ISO 21001 et décrit leur évaluation. Chaque sous-article a un (ou plusieurs) processus qui à son tour se décline(nt) en différents critères.

La réduction des 440 critères à 86 processus (critères regroupés) a été possible en suivant la méthodologie pour la synthétisation des critères utilisée par NOUR, TANDJA & XU : 2017, qui a été adaptée à l'ISO 21001.

Il est proposé dans un premier temps à l'utilisateur d'autoévaluer chaque processus selon une échelle de maturité :

Cependant, si l'utilisateur a besoin de plus de détails pour l'aider dans la compréhension du processus, l'outil offre la possibilité via les menus déroulants d'accéder aux critères décrivant le processus. L'utilisateur a alors le choix de s'évaluer selon le processus ou selon les critères associés.(9)

Structuré par articles, sous articles et critère

Correspondance avec le référentiel

Réf. ISO 21001		Evaluations
Article 4	Contexte de l'organisme	
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	
Processus 1	L'organisme détermine, surveille et revoit régulièrement : - les enjeux internes et externes à prendre en compte pour sa finalité, sa responsabilité sociétale et son orientation stratégique ; - les informations relatives aux enjeux externes et internes ; - les facteurs positifs ou négatifs influençant les résultats attendus de son SMOE.	Choix de Maturité
Critère 1	L'organisme détermine les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité, sa responsabilité sociétale et son orientation stratégique.	4.1 Choix de Conformité
Critère 2	L'organisme identifie les facteurs positifs et négatifs ou des conditions qui influent sur sa capacité à obtenir le(s) résultat(s) attendu(s) de son SMOE.	4.1 Choix de Conformité
Critère 3	L'organisme facilite sa compréhension du contexte externe par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local.	4.1 Choix de Conformité
Critère 4	L'organisme facilite sa compréhension du contexte interne par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme.	4.1 Choix de Conformité
Critère 5	L'organisme surveille et revoit périodiquement les informations relatives à ses enjeux externes et internes.	4.1 Choix de Conformité

Détail des critères selon la structure ISO

1	2	3	A	B	C	D	AL	
9	Article 4	Contexte de l'organisme						
10	4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte						
11	Processus 1	L'organisme détermine, surveille et revoit régulièrement : - les enjeux internes et externes à prendre en compte pour sa finalité, sa responsabilité sociétale et son orientation stratégique ; - les informations relatives aux enjeux externes et internes ; - les facteurs positifs ou négatifs influençant les résultats attendus de son SMOE.				Choix de Maturité		
17	4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées					Choix de Maturité Insuffisant Informel Maîtrisé Performant	
18	Processus 2	L'organisme détermine, surveille et revoit régulièrement : - les exigences spécifiques des parties intéressées pertinentes ; - les exigences et les informations relatives des parties intéressées .				Choix de Maturité		
21	4.3	Détermination du domaine d'application du système de management des organisations d'éducation.						
22	Processus 3	Le domaine d'application du SMOE, sous forme d'information documentée indique les limites et l'applicabilité du SMOE en prenant en compte : - les enjeux internes et externes ; - les exigences des parties pertinentes ; - les produits et services de l'organisme Toute exigence normative jugée non applicable est justifiée.				Choix de Maturité		
32	4.4	Système de management des organisations d'éducation et ses processus						
		L'organisme établit, met en œuvre, tient à jour, évalue et améliore de façon continue ses processus et son SMOE en déterminant :						

Page d'accueil | Glossaire | Boîte à outils | Mode d'emploi | Autodiagnostic | Résultats | Déclarations ISO 17050

Pour faire apparaitre les critères, il faut cliquer ici.

Echelle de maturité pour l'évaluation du processus.

figure 10 : Onglets « autodiagnostic » de l'autodiagnostic selon l'ISO 210018

Quand l'utilisateur donne cliques au signe plus (+) d'Excel, les critères qui permettent d'évaluer le niveau de conformité apparaissent.

9	Article 4	Contexte de l'organisme			
10	4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte			
11	Processus 1	L'organisme détermine, surveille et revoit régulièrement : - les enjeux internes et externes à prendre en compte pour sa finalité, sa responsabilité sociétale et son orientation stratégique ; - les informations relatives aux enjeux externes et internes ; - les facteurs positifs ou négatifs influençant les résultats attendus de son SMOE.			Choix de Maturité
12	Critère 1	L'organisme détermine les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité, sa responsabilité sociétale et son orientation stratégique.	4.1		Choix de Conformité
13	Critère 2	L'organisme identifie les facteurs positifs et négatifs ou des conditions qui influent sur sa capacité à obtenir le(s) résultat(s) attendu(s) de son SMOE.	4.1		Choix de Conformité Insuffisant
14	Critère 3	L'organisme facilite sa compréhension du contexte externe par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local.	4.1		Informel Convaincant Conforme Conformité
15	Critère 4	L'organisme facilite sa compréhension du contexte interne par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme.	4.1		Choix de Conformité
16	Critère 5	L'organisme surveille et revoit périodiquement les informations relatives à ses enjeux externes et internes.	4.1		Choix de Conformité
17	4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées			
18	Processus 2	L'organisme détermine, surveille et revoit régulièrement : - les exigences spécifiques des parties intéressées pertinentes ; - les exigences et les informations relatives des parties intéressées .			Choix de Maturité

figure 11 : Autodiagnostic ISO21001, détail d'un article

Note : l'utilisateur doit choisir si l'évaluation sera faite pour un processus ou pour chaque critère.

L'onglet (Résultats) : les résultats de cette évaluation sont présentés sous la forme de graphiques radars, ou on peut trouver le niveau de conformité et de maturité global et par chapitre. Ainsi, on a un espace réservé aux commentaires de l'utilisateur.

Niveau de Conformité	Article 4 Contexte de l'organisme	Article 5 Leadership	Article 6 Planification	Article 7 Support	Article 8 Réalisation des activités opérationnelles	Article 9 Évaluation des performances	Article 10 Amélioration	
	44%	74%	58%	51%	72%	59%	66%	61%

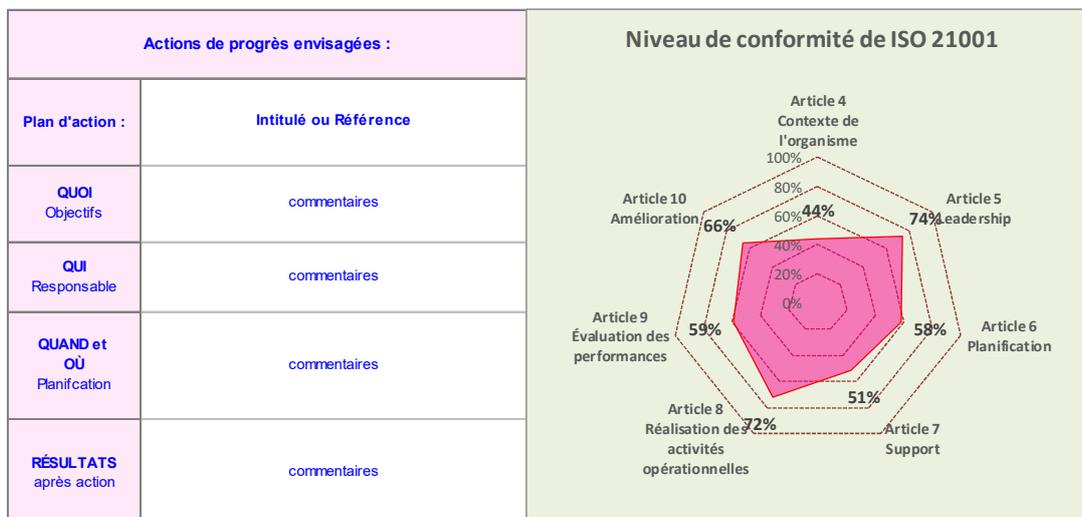


figure 12 : Autodiagnostic ISO21001, résultat global du niveau de conformité

Niveau de Maturité	Article 4 Contexte de l'organisme	Article 5 Leadership	Article 6 Planification	Article 7 Support	Article 8 Réalisation des activités opérationnelles	Article 9 Évaluation des performances	Article 10 Amélioration	
	30%	50%	40%	43%	58%	61%	55%	48%

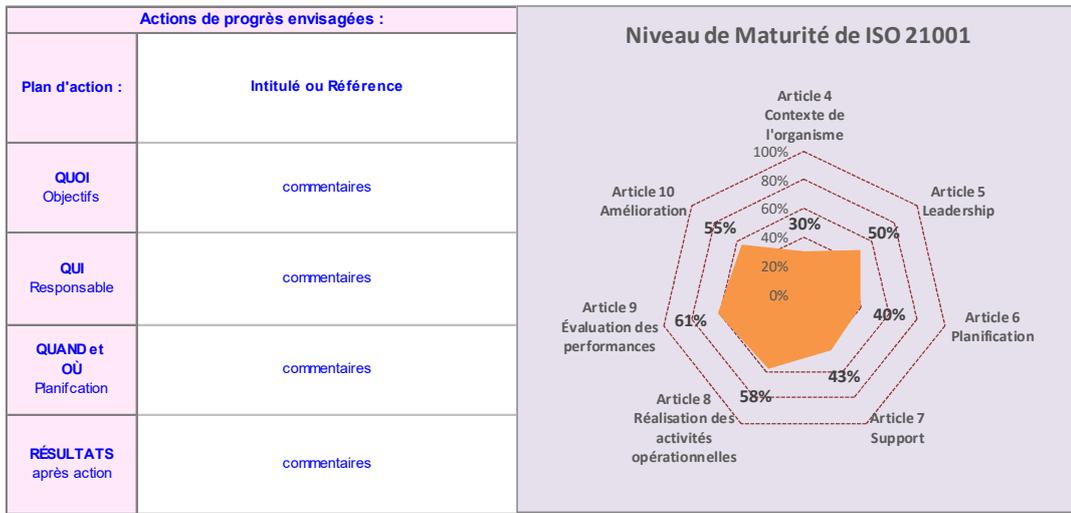


figure 13 : Autodiagnostic ISO 21001, résultat global du niveau de maturité

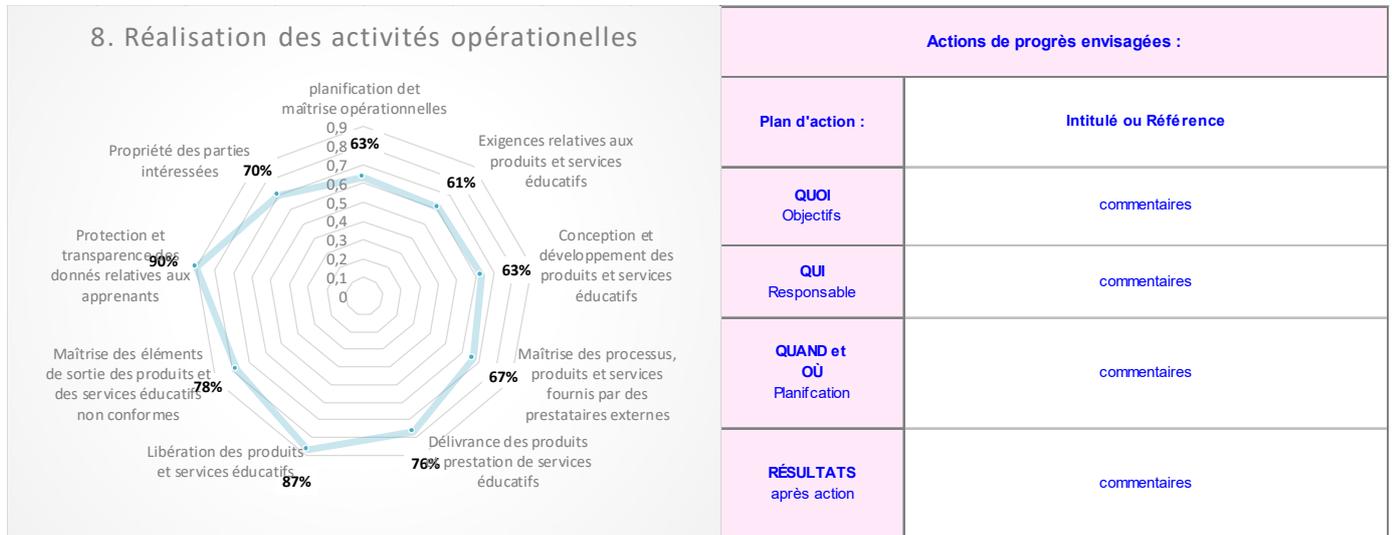


figure 14 : Autodiagnostic ISO 21001, résultat du chapitre 8. Réalisation des activités opérationnelles.

4 Missions réalisées.

4.1 Explorer l'organisme d'enseignement

- a. Connaître le périmètre d'application de l'organisme (4.3 ISO 21001) : La cartographie des processus contient l'information essentiel à l'identification des processus qui se réalisent dans l'établissement. A cet effet, il a été décidé d'améliorer la cartographie actuelle et de prendre en compte les apports faits par les membres du groupe et autres personnes de la direction, qui ont contribué à la nouvelle cartographie.

La figure suivante montre la première cartographie de l'établissement après son regroupement :

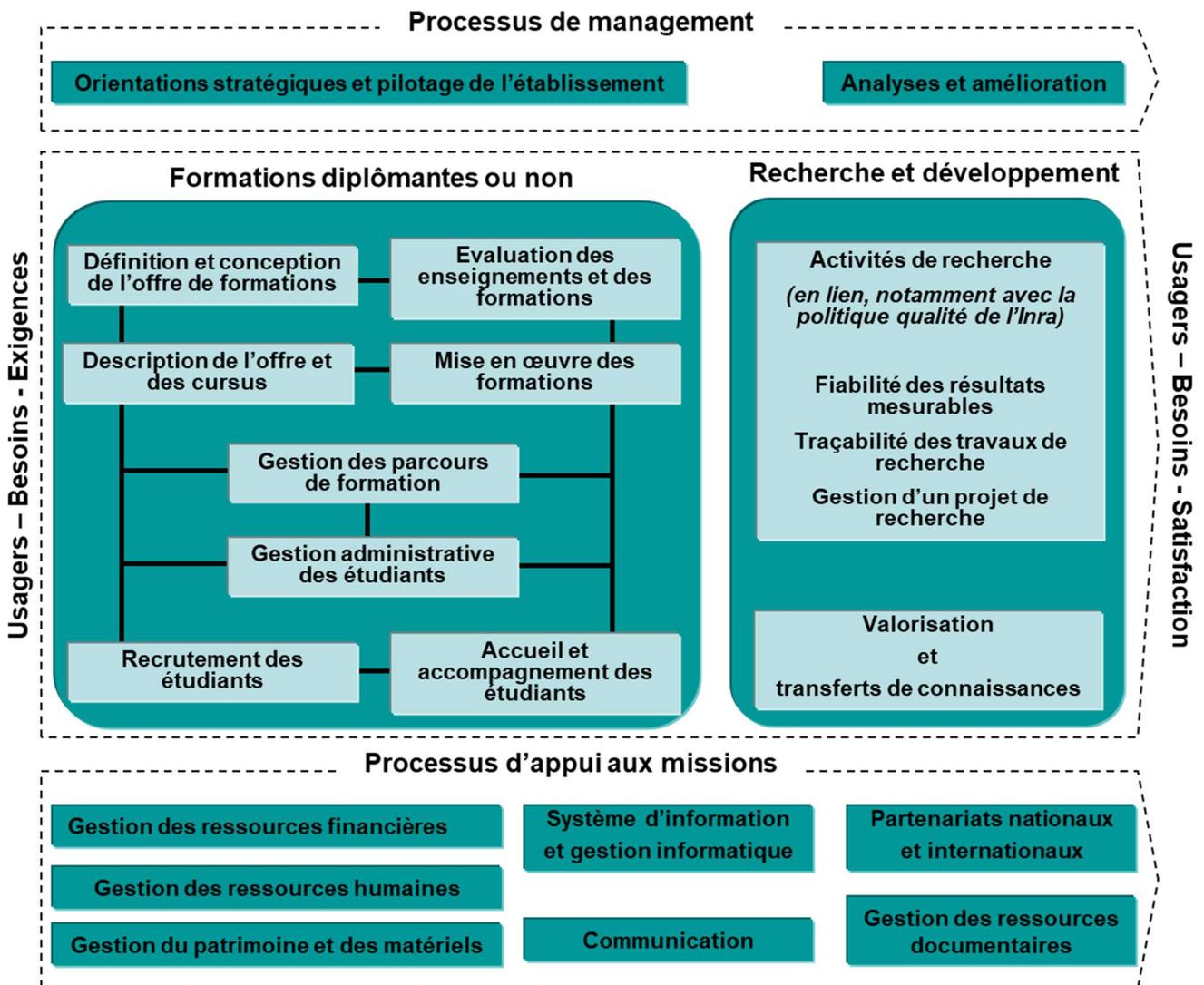


figure 15 : Première version de la Cartographie des processus d'un établissement d'éducation supérieur.

La figure 16 montre la dernière version de la cartographie des processus, élaborée pour l'évaluation CTI.

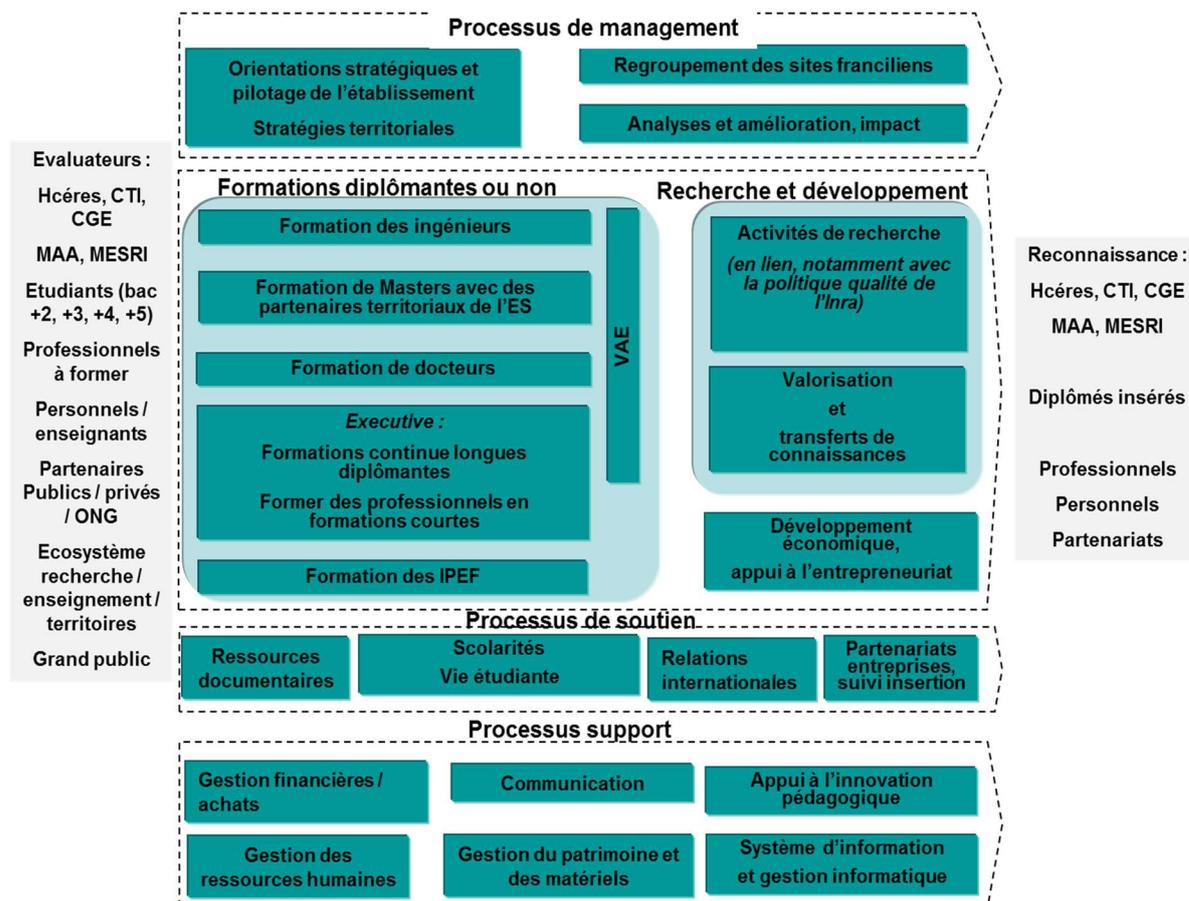


figure 16 : Deuxième version de la Cartographie des processus d'un établissement d'éducation supérieur.

La figure 17 et annexe 1 montre la cartographie des processus proposée depuis mon arrivée à l'établissement d'éducation supérieur : AgroParisTech. Celle-ci a été réalisée avec les points recommandés dans le travail Démarche d'excellence dans un établissement d'éducation supérieure (8), les connaissances acquises dans le domaine de la construction de cartographies des processus pendant la formation QPO01 à l'UTC, et en suivant les critères de l'ISO 21001.

Cette cartographie a suivi plusieurs modifications, ainsi qu'a été retro-alimentée par les membres du groupe de pilotage et par le personnel concerné de la direction de l'établissement : directeur général, la Secrétaire générale et autres cadres. Finalement, elle a été présentée en Conseil de direction et a été validée.

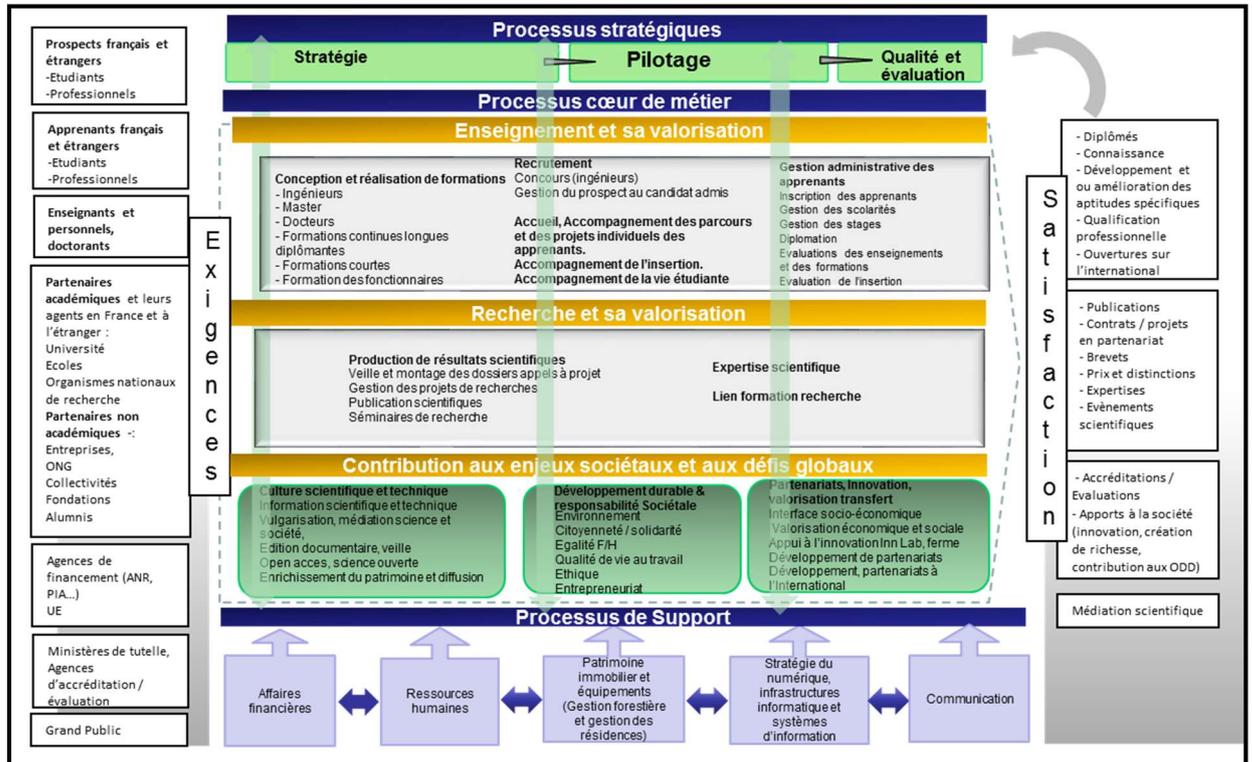


figure 17 : Cartographie des processus autorisée en session de Conseil de Direction.

b. Connaître la structure générale, les services et les fonctions de l'organisme.

L'organigramme actuel de l'établissement est fonctionnel, mais souvent il présente des problèmes d'actualisation à cause du changement de personnel ; ce qui fait que l'information qu'il apporte ne soit pas fiable.

Pour améliorer cette situation, il a été proposé l'organigramme de l'annexe 2, qui a été rétroalimenté et actualisé par le personnel de l'établissement. Ceci-dit, il n'a pas été validé parce que l'organigramme ne montrait pas le Nom du personnel à charge du service.

L'organigramme proposé prend en compte les différents services existants actuellement sans inclure les titulaires de chaque service, Annexe 3.

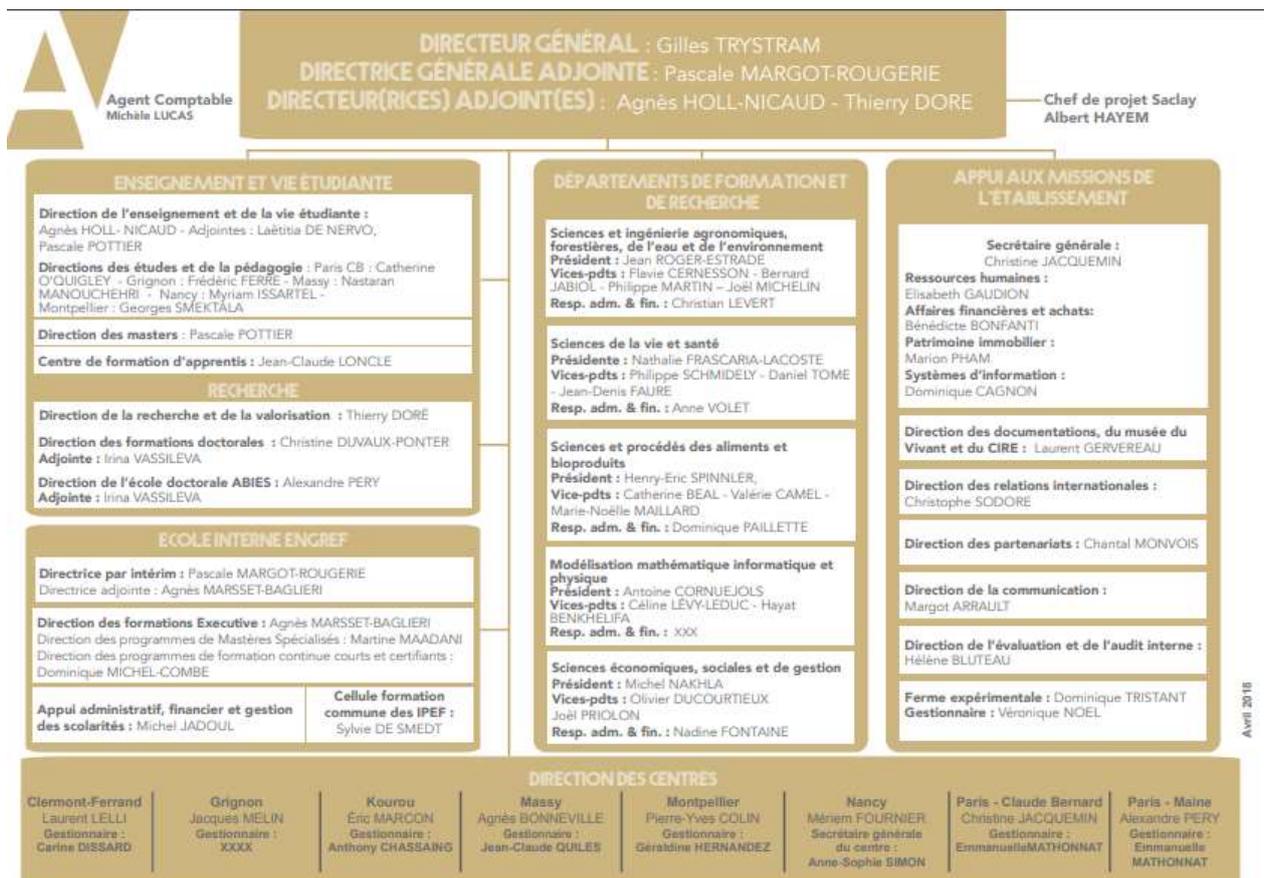


figure 18 : Organigramme actuel de l'établissement.

c. Lors d'une première session du groupe pilotage, il a été décidé de connaître les membres du groupe et leurs fonctions dans l'établissement. Par ailleurs, une analyse des forces et faiblesses a été réalisée pour connaître la situation en interne :

Tableau 2 : Forces et Faiblesses d'un établissement d'éducation supérieur

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Implication de personnels et su capacité d'adaptation. - Implication des agents dans la recherche des solutions. - Des procédures existants** - Un service dédié - Une volonté d'agir - Compétences et motivation du personnel - Des envies 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès à l'information sur les procédures. - Sensibilisation générale à la qualité - Absence, pérennisation en raison défauts. - Multiplicité des chantiers ouvert. - Outils faibles, dépassés ou inexistent. - Besoin de créer une maie logique d'établissement. - Inscrire les bonnes pratiques or les formaliser par qu'elles puissent se pérenniser et se réactualiser - Fermeté de la qualité→ Définition non partagé. - Incomplétude - Non évaluations - Non actualisation - Intranet - Difficulté de pérenniser les bonnes pratiques. - Manque d'appropriation (voie de connaissance des axes stratégiques) - Du découragement

4.2 Définition d'un but

Après la discussion et en analysant la situation interne de l'établissement avec l'outil Qualité QQQQCP, la mission du groupe pilotage a été définie :

Donnée d'entrée: Situation générale	décliner une vision appropriable pour améliorer la qualité en interne	
Qui? Qui est Concerné par le problème?	Directs Emetteurs: Personnel AgroParisTech Récepteurs: Enseignants Vacataire Organisme de recherche Organisme de formation	Indirects (éventuels) Emetteurs: : Partenaires Tutelles HCRES CTI Financeurs Récepteurs: étudiant/prospecte Professionnels Organisme de recherche Organisme de formation
Quoi? C'est quoi le problème?	L'information ne circule pas→ frustration et sentiment que la direction cache des choses. Multiplicité des actions Pas de traçabilité des actions (manque de visibilité sur ce qui est entrepris ailleurs, les motifs, les résultats, les interactions implicites) Des objectifs pas suffisamment clairs. Pas de cadre Claire pour les gestionnaires	
Où apparaît le problème?	AgroParisTech, A niveau directive?.	
Quand? Quand apparaît le problème?	Depuis son regroupement. Depuis recevoir des évaluations de CTI et HCRES	
Comment? Comment mesurer le problème? Comment mesurer ses solutions?	- Enquête de connaissance des enjeux et satisfaction travailleur - Table de bord stratégique que permet mesurer l'état d'avancement des actions concrètes initiées dans le cadre de la démarche qualité.	
Pourquoi? Pourquoi résoudre ce problème? Quels enjeux quantifiés?	Il faut avoir un cadre clair et pouvoir le partager avec les services et équipes de terraines. Pour pouvoir déployer en autonomie en respectant le cadre des ambitions 2025. Il faut approcher les instances de directions des réalités d'exercice des missions. Il faut coordination entre services pour éviter des conflits de périmètre et de méthode.	
Donnée de Sortie Question explicite et pertinente à résoudre.	Traduire, rendre accessible et décliner une VISION appropriable de l'établissement avec comme objectif améliorer la qualité en interne.	

figure 19 : Diagramme de qualité QQQQCP.

La mission du groupe est : **Traduire, rendre accessible et décliner une Vision appropriable de l'établissement.**

A partir de cette mission, la manière de travailler a été planifié pour définir des objectifs clairs et un plan d'actions pour pouvoir atteindre la mission du groupe.

1. Dessiner des présentations adaptées au portail CLASSILIO EXECUTIVE, qui permettent de réaliser des visioconférences et de travailler avec les membres du groupe qui sont éloignés du siège de l'établissement.

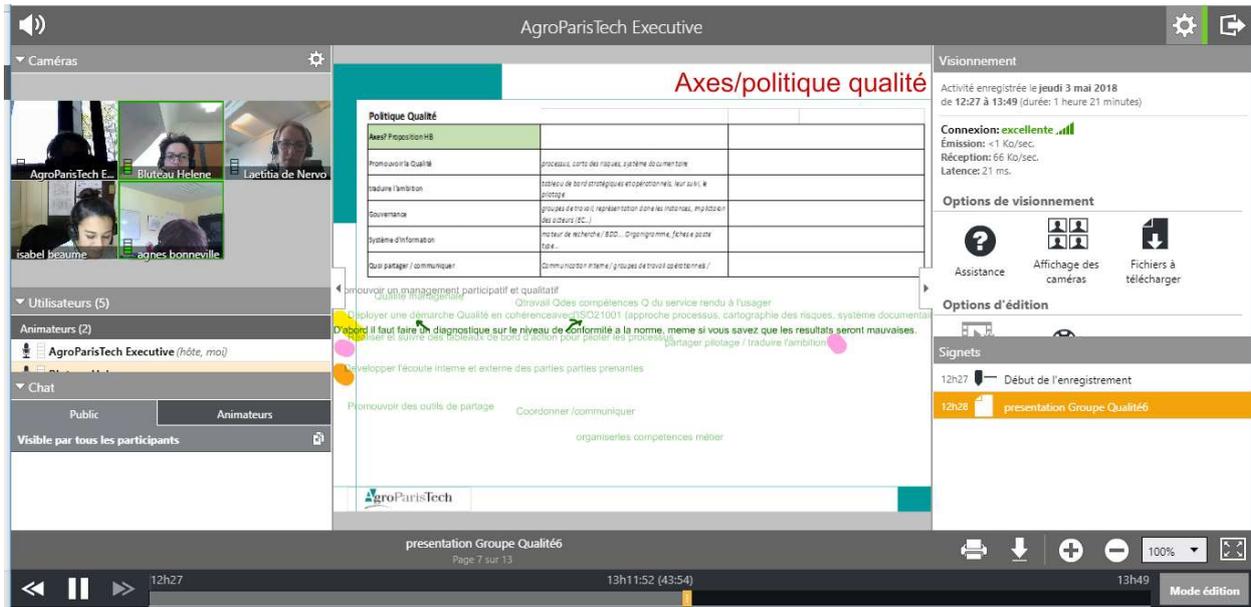


figure 20 : Portail CLASSILIO EXECUTIVE d'AgroParisTech.

2. Utiliser les outils qualité pour dynamiser les sessions et collecter l'information.

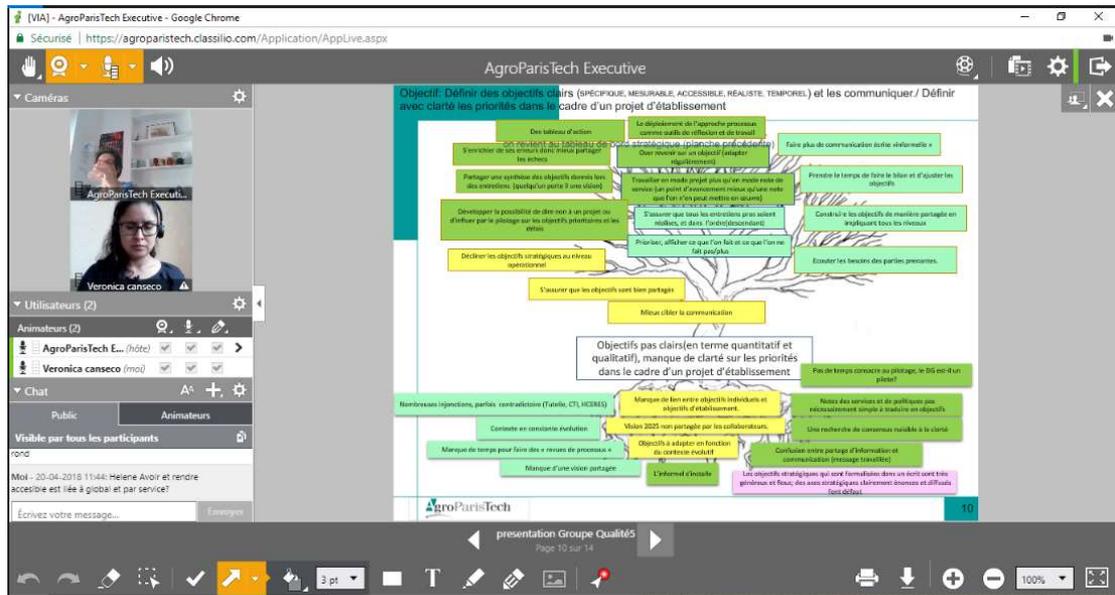


figure 21 : Brainstorming pour définir les objectifs et le plan d'action.

4.3 Identifier les objectifs à atteindre

Pour arriver à définir des objectifs, on a pris les QUOI (figure 22) identifiés sur le QQQQCP lors de la première session :



figure 22 : Quoi définis sur le QQQQCP

Pour chaque « QUOI » le groupe pilotage a analysé les causes et des actions pour corriger ce problème, en utilisant des diagrammes d'arbres (figure 23) :

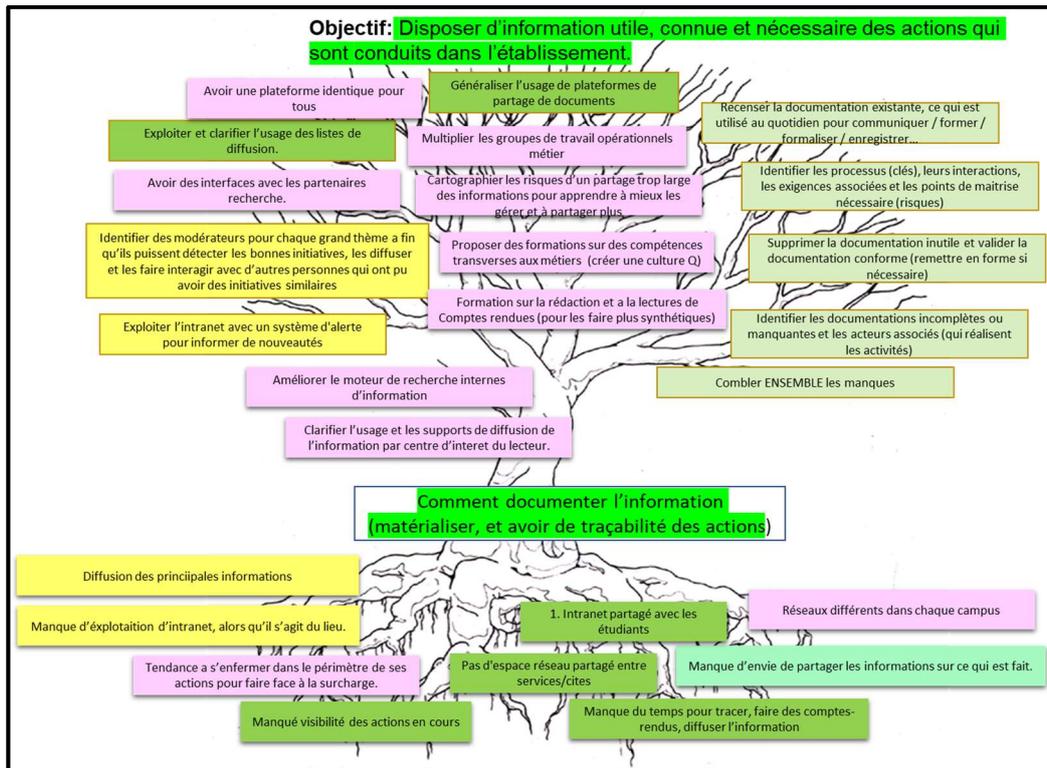


figure 23 : Brainstorming pour définir les objectifs et le plan d'actions.

Finalement, pour chaque objectif plusieurs actions ont été définies et les propositions faites ont été classifiées par type et importance.

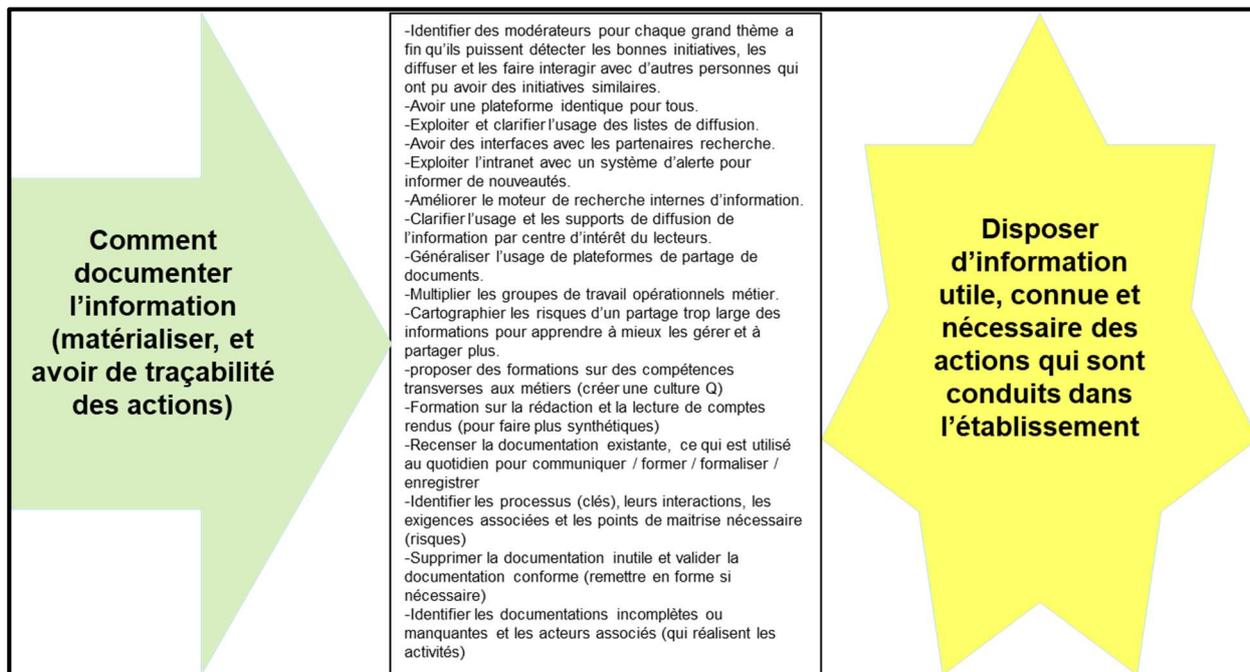


figure 24 : La situation, les actions et le objectif.

4.4 Actions immédiates

- Présentation en CODIR d'un plan de Qualité, résultat de l'analyses fait pour le groupe pilotage et le plan des actions.
- Lancement d'un groupe de travail autour du processus culture scientifique et technique 'services de la DRV, documentation et communication').
- Un fonctionnement interservices émergeant pour créer des projets : ex pour la création du service facturier.
- Besoin d'un groupe de travail pour travailler sur les différentes cartographies de risques émergentes dans l'établissement.
- La Qualité comme un outil de terrain proche des besoins des usagers
- Présentation de la cartographie des processus appropriée pour différents usages (anti-silot) : entre-autres l'usage dans le cadre de la pré-configuration du regroupement à Saclay des sites Franciliens : cartographie des métiers
- Audit communication pour connaitre la situation actuelle de l'établissement par rapport à la transmission, le partage et la traçabilité de l'information qui circule dans et entre les services. Ce questionnaire virtuel (<https://www.tfaforms.com/4669594>) a permis d'obtenir des données utiles pour améliorer
 - o La transmission, le partage et la traçabilité des informations entre services
 - o La mise à disposition d'informations utiles, connues et nécessaires sur le fonctionnement des activités et l'organisation des services.

4.5 Prouver la pertinence d'une démarche qualité

En utilisant les principes de la norme ISO 21001, on réalise une matrice croisée avec les objectifs déjà définis, avec laquelle on peut démontrer à la direction que les actions définies par le groupe de pilotage correspondent à la philosophie des grands principes de la norme ; ce qui nous indique que l'établissement n'est pas loin d'une approche qualité orientée aux apprenants et autres bénéficiaires, et en considérant le développement sociétale et sécurité et protection des données, le principal besoin de l'établissement est formaliser la qualité avec l'aide d'un référentiel comme l'ISO 21001.(ANNEXE 3).

4.6 Résultats de l'autodiagnostic.

- Le 22 Juin une évaluation a été réalisée à la direction de Formation continue, selon les critères de l'ISO 21001. Dans ce cadre, l'article 8 qui correspond à la Réalisation des activités opérationnelles, a été choisi.
- Les intégrants du groupe ont trouvé l'autodiagnostic très complexe car il utilise un vocabulaire difficile et nouveau.
- Les intégrants ont trouvé qu'il est intéressant de connaître les critères où ils sont en conformité et les critères où ils ne le sont pas et de cette manière définir des actions pour commencer à être en conformité avec la norme.
- Le temps consacré à réaliser l'autodiagnostic a été long car l'évaluation a été faite en groupe pour permettre la participation de tous.

Ci-dessous, une présentation des graphiques radar, résultats de l'autodiagnostic.

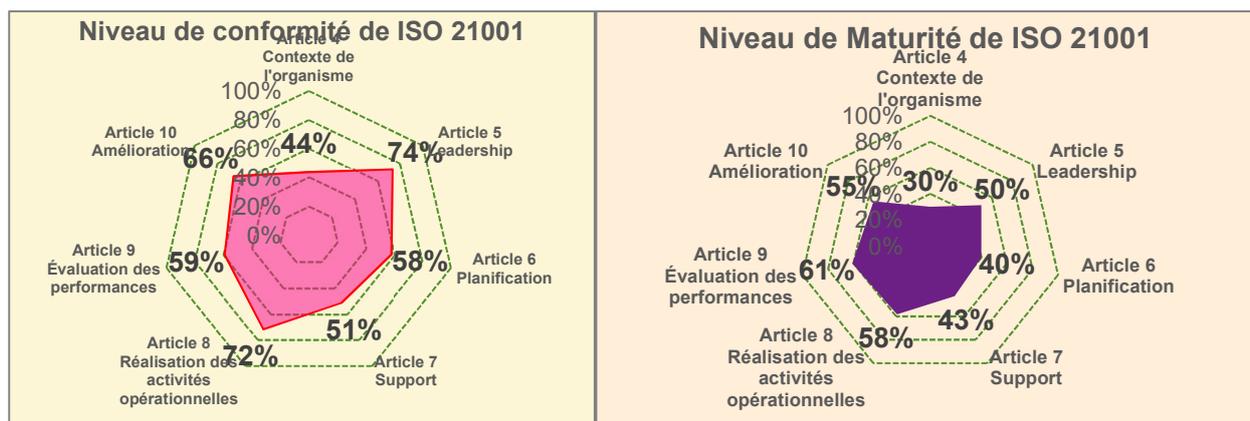


figure 25 : Graphiques radar de l'autodiagnostic.

Mon stage de fin d'études dans cet établissement d'éducation supérieure a été très enrichissant. Au début, c'était compliqué d'être immergé dans un système éducatif différent au mien, au sein d'une culture différente, avec des habitudes de travail différentes et dans une langue différente à la mienne.

Ceci-dit, grâce à l'appui de mes deux tuteurs, j'ai compris le fonctionnement du système dans lequel je travaillais, et j'ai ainsi apporté mes connaissances pour faire connaître et formaliser le domaine de la qualité, dans mon organisme d'accueil.

C'est vrai qu'en tant qu'étudiante, avant de commencer, j'avais défini les activités que je réaliserai, au sein de l'établissement, soit « suivre une démarche de qualité avec l'aide du projet de la Norme ISO 21001 ». Cependant, j'ai du changé mes plans, et travailler sur une philosophie d'amélioration progressive à petits pas. Ceci-dit, je n'ai jamais perdu de vue les nouvelles de l'ISO 21001, qui en étant publiée, a attiré l'attention des cadres. Dans ce cadre, j'ai décidé d'orienter mon travail avec le but de vérifier la pertinence de cette norme, au sein de l'établissement.

Les résultats ont été satisfaisants, parce qu'il a pu être vérifié que le personnel travaille de manière efficace, en obtenant des résultats de qualité très appréciés, lesquels sans le savoir sont influencés par les grands principes de la norme ISO 21001. Cependant, au sein d'un organisme de la taille d'AgroParisTech, il est nécessaire de formaliser la qualité, pour avoir les bénéfices qu'un organisme de qualité peut avoir.

Avec cette expérience, je me sens capable de suivre un projet professionnel dans le domaine de la qualité dans la fonction publique.

6 Bibliographie

- 1 *Conférence ministérielle européenne pour l'enseignement supérieur (2018)*. Dossier de presse 23, 24 et 25 mai 2018. Récupéré le 14/06/2018 sur : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Actus/64/8/EHEA18_DP_A4_08B_950648.pdf
- 2 *Une éducation de qualité pour tous*. (2002). Récupéré le 12/06/2018 sur https://www.unicef.org/https://www.unicef.org/french/publications/files/pub_quality_education_for_all_fr.pdf
- 3 *Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. (2017)*. L'Europe de l'enseignement supérieur, Ses Enjeux pour les étudiants et les établissements. Dans C. i. pédagogiques. Sèvres: CIEP-DGESIP.
- 4 UTC - A2016, B. M. Gueye, G. Moreno-Riveros, R. Soto-Acero, Y. Trabelsi, M. Yerbanga <http://www.utc.fr/master-qualite/>, puis rubrique 'Travaux', 'Qualité-Management', réf 384
- 5 *Note sur L'assurance qualité externe des universités(2013)*. Récupéré le 05/06/2018 sur <http://www.senat.fr/lc/lc237/lc237.pdf>
- 6 E. Annot, « La responsabilité sociale des universités en France : un concept en émergence ? », Éducation Social. Cah. CERFEE, no 31, janv. 2012.
- 7 *Un peu de l'avenir des organismes d'enseignement s'est ébauché à l'IFÉ*. récupéré le 18/juin/2018 sur: <http://www.ens-lyon.fr/actualite/lecole/un-peu-de-lavenir-des-organismes-denseignement-sest-ebauche-life>
- 8 *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
- 9 NOUR Sourour, TANDJA TCHAMI Suzie Nickange, XU Zhen, Université de Technologie de Compiègne, Master Technologies et Territoires de Santé (TTS), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°421, janvier 2018
- 10 NF EN ISO 21001:2017 Systèmes de management des organismes d'enseignement- Exigences ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 2017.
- 11 Référentiels utiles et initiatives européennes... Récupéré le 01/06/2016 sur: <http://www.utc.fr/qualite-recherche/referentiels/referentiels.htm>

Annexes

- 1 Cartographie des processus AgroParisTech
- 2 Organigramme institutionnel
- 3 Matriz Croisée Objectifs du groupe pilotage avec des principes de l'ISO 21001.