

Introductions de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur

Partage d'expériences

Recueil des interventions et documents utilisés

Séminaire de l'équipe Kalis

Site Vigny Musset

Jeudi 13, vendredi 14 septembre 2001

université Pierre Mendès France, Grenoble 2

document réalisé par G. Lapierre, F. Marquet et F. Schmitt

Sommaire

Introduction aux journées : démarche qualité et enseignement supérieur.....	3
<i>Michel FROSSARD, Vice-Président de l'université Pierre Mendès France, Chargé de la Formation Continue</i>	
Sur la démarche qualité dans les établissements supérieurs	5
<i>François PETIT, président de l'université Pierre Mendès France</i>	
Kalis, de la démarche qualité au référentiel qualité de service.....	7
<i>Gérard LAPIERRE, chef du projet Kalis, université Pierre Mendès France</i>	
L'expérience d'un service de formation continue universitaire certifié ISO 9001.....	18
<i>Joseph JOLY, département d'Education Permanente, université L.Pasteur, Strasbourg</i>	
La qualité publique.....	25
<i>Bertrand DE QUATREBARBES, animateur de France Qualité Publique</i>	
Management de la qualité d'un stage en formation continue.....	28
<i>Serge TURLAN service Formation Continue INSA, Lyon</i>	
La mise en place d'une démarche qualité dans le département Information-Communication de l'IUT	47
<i>Luce SANCHEZ, IUT2, UPMF Grenoble</i>	
La qualité en formation continue des adultes à l'Université, une préoccupation européenne.....	56
<i>Martial THIRIOT, université de Franche-Comté</i>	
Evaluation des enseignements des modules « Construction de projet personnel » et des effets produits sur les étudiants.....	68
<i>Louis BASCO</i> <i>Marie-Edith LEFEBVRE C.U.F.E.F. Laboratoire Culture et Communication - université d'Avignon</i>	
La mise en place d'une démarche qualité auprès d'une formation d'ingénieurs.....	83
<i>Bruno MORINEAUX, ENSERG, INPG</i>	
Démarche qualité à l'UFR de sciences économiques de l'université de Toulon.....	94
<i>Michel WEILL, université de Toulon</i>	
Démarche qualité de la fonction Formation d'une grande entreprise.....	106
<i>Michel BALLANDRAS, consultant</i>	
LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ AU DESS « DEFI »	113
<i>Vincent PLAUCHU, université Pierre Mendès France (Grenoble II)</i>	
Accompagnement de l'Adulte en reprise d'études.....	131
<i>Jean DEFRENNE, université de Valenciennes</i>	
Le point de vue d'une consultante en Qualité de service sur les spécificités de l'accompagnement des universités dans leurs démarches qualité.....	143
<i>Anne Marie BRET, AMB Conseil</i>	
Intervenants - Participants - Equipe Kalis.....	151

**Introduction aux journées :
démarche qualité et
enseignement supérieur**

***Michel FROSSARD,
Vice-Président de l'université
Pierre Mendès France,
chargé de la Formation Continue***

Il me revient l'honneur d'ouvrir ces Journées au nom de l'université Pierre Mendès France de Grenoble. Son Président a un autre engagement au même moment et demande d'excuser son absence, provisoire, car il nous rejoindra dans quelques minutes.

Notre université a décidé d'organiser cette journée d'échanges, parce qu'elle est convaincue que toute activité en émergence ou en expérimentation, doit trouver des lieux d'échanges sur les pratiques. C'est bien le cas en matière de qualité dans l'enseignement supérieur. Nous nous sommes donc proposés pour jouer un rôle de facilitateur, de médiateur, et apporter ainsi notre modeste contribution au projet ambitieux et gigantesque de la qualité dans l'enseignement supérieur.

On peut s'interroger sur les raisons de la mise en œuvre de démarches qualité dans l'université. Ne délivrons-nous pas les diplômes, nationaux de surcroît, signe de la reconnaissance de notre qualité par l'Etat ? Nos collègues, qui sont tous des scientifiques, ne sont-ils pas par nature, porteurs de messages de qualité, eux qui ont été recrutés à l'issue de concours difficiles et d'un long cheminement, fait de renoncements, parsemé, comme on le sait, de nombreuses embûches ?

Plusieurs raisons le justifient. Non pas la mode, même si la qualité n'y échappe pas. Il y a d'abord des facteurs externes à l'université, des modifications de son environnement : la concurrence, en formation initiale, avec les Ecoles, grandes ou moins grandes, avec l'enseignement supérieur privé, qui se développe, concurrence en formation continue, dans un contexte de foisonnement de structures privées là aussi ; ces structures nous font concurrence, ou nous leur faisons concurrence, mais ce sont surtout les demandeurs de formation, clients ou usagers comme on préfère, c'est-à-dire les employeurs et les salariés eux-mêmes, qui nous mettent en concurrence. Notre statut, notre légitimité garantie par l'État, ne nous protège pas, ou plus, ou moins, il faut montrer, démontrer notre aptitude à la qualité. Il y a ensuite des facteurs internes : la mobilité accrue de nos personnels, due à des incitations ou réglementations du Ministère ou à nos politiques internes de gestion des ressources humaines, il y a également le vieillissement de nos agents, avec une pyramide des âges qui fait apparaître clairement les besoins actuels et encore plus à venir, de renouvellement des effectifs. La transmission orale, le partage spontané de l'expérience, largement en vigueur dans nos établissements, ne peut plus suffire dans ce contexte, il devient nécessaire de le formaliser.

Nos collègues « qualité-sceptiques » font par ailleurs souvent une mauvaise interprétation ou une erreur dans le positionnement de la démarche-qualité dans une institution. Ce n'est pas leur qualité qui est au cœur du débat, mais celle de l'organisation globale du parcours de l'étudiant, depuis sa première recherche ou demande d'information jusqu'à l'octroi de son parchemin de diplôme, en passant par toutes les phases, dont l'accueil, l'orientation, l'inscription, l'enseignement (qui n'est donc qu'une composante d'un ensemble), l'évaluation, le suivi..., sans parler des conditions de

travail : locaux sur le plan quantitatif et qualitatif, accès aux technologies de l'information et de la communication, etc. Ce n'est pas telle ou telle personne ou catégorie de personnes sur laquelle se focalise l'attention, mais notre capacité à faire fonctionner ensemble un collectif de travail.

Nous avons donc toutes les raisons de nous intéresser à notre qualité de service public, car c'est bien de cela dont il est question.

L'université Pierre Mendès France s'est engagée de manière pragmatique, sur la base du volontariat, dans une démarche d'auto-évaluation interne de la qualité, selon une procédure que nous avons baptisée KALIS. Nous aurons l'occasion d'en parler, mais le bilan que nous en faisons à ce jour, après quatre ans (déjà !) de fonctionnement illustre quelques points-clés de la démarche : un temps d'appropriation au rythme lent, des phases d'enthousiasme suivies de phases de doutes, la nécessité d'un soutien-conseil-accompagnement, de formations d'accompagnement personnalisées, d'un engagement fort des équipes de direction, la révélation de questions soit structurelles, soit d'organisation interne (parfois révélatrices de conflits). Mais c'est un regard constructif sur nos organisations, même s'il est déstabilisant parfois, pour tout le monde, quelle que soit sa place dans la hiérarchie.

L'échange que nous aurons avec vous sera donc technique (quelle démarche, pour quel objectif, dans quel contexte ?, financier (est-ce vraiment rentable ?), mais aussi, nous l'espérons, humain, c'est à dire orienté par la quête du sens de cette expérience et avec la volonté de faire mieux pour nos publics, pour le service public d'éducation, pour nos agents qui s'y consacrent et qui y croient. Je ne doute pas de la réussite de cet échange, au vu de la quantité des participants à ces journées et surtout...de leur qualité ! Bon colloque et bon séjour à Grenoble à toutes et à tous.

Sur la démarche qualité dans les établissements supérieurs

***François PETIT
Président de
l'université Pierre
Mendès France***

Je vous rejoins avec un peu de retard, et je vous prie de bien vouloir m'en excuser mais j'étais en soutenance d'un mémoire de l'Institut d'Etudes Politiques sur la construction de l'espace européen de l'Enseignement Supérieur et de son influence sur la vie des établissements d'enseignement.

Je voudrais au nom de l'université, et là je suis sûrement redondant avec Michel FROSSARD, vous adresser mes souhaits de bienvenue dans notre université, à la fois au nom de notre communauté universitaire, université Pierre Mendès France, université de sciences sociales mais aussi, puisque que j'ai en charge encore pour quelques jours la conférence académique des présidents des universités, au nom de l'ensemble des universités non seulement de Grenoble mais de l'académie. Donc je forme des vœux très chaleureux pour que cette journée et demie de partage d'expériences soit fructueuse.

Je crois que nous ne sommes plus dans un monde simple, dans le monde simple du « one best way » de Taylor, mais nous sommes dans un monde complexe, incertain, qui nécessite d'exp rimer de manière plurielle, je dirais même plus de manière décentralisée pour ensuite essayer de mutualiser ces expériences. Au début des années quatre-vingt dix, c'était le ministère qui à travers la direction de la programmation et du développement universitaire la DPU prenait l'initiative d'organiser des cycles d'échanges d'expérience.

Les temps ont changé, et, de plus en plus, ce sont des établissements ou des réseaux d'universités, voire la conférence des présidents des universités, ou l'agence de modernisation des universités qui prennent l'initiative de ces échanges d'expérience. Je dirais, en tant que président, que c'est très bien ainsi. Cela marque l'initiative et l'autonomie des établissements et leur sens des responsabilités par rapport aux étudiants et par rapport à la communauté nationale.

Je ne m'étendrai pas sur le contenu de ces deux journées, sur la démarche qualité dans les établissements supérieurs, encore que je me sente tout à fait partie prenante de vos travaux puisque j'avais eu la chance, quand j'étais vice-président formation continue, avec Marie-André FREYDRICH, de participer à une formation inter-universitaire à Marseille qui avait regroupé le grand sud-est avant de mettre en place ces fameuses démarches qualité.

Je crois que les échanges que vous allez avoir sont particulièrement bienvenus au moment où les établissements, pour employer une image sportive, "ont la balle dans leur camp". Notre ministère, pour des raisons bien compréhensibles, voit ses marges d'action se réduire au fur et à mesure qu'approche un certain nombre d'échéances électorales. Dans le même temps, les universités françaises, ont affirmé, dans leur colloque annuel (la conférence des présidents des universités de mars dernier à Lille) une volonté d'autonomie.

Les universités sont amenées à se saisir par l'expérimentation, là aussi, de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur. On n'est plus dans une logique de type centralisée où des réformes nous "tombent dessus" pour une application sans concertation. Nous sommes invités à faire preuve d'initiatives, voire à déroger à l'existant pour mieux servir nos publics. Je pense donc que cette démarche qualité est un enjeu pour tous ceux qui croient (au sein de notre université je pense que c'est une vision largement partagée), au service public, pas comme une sorte de mythe - même si les mythes mettent en action les collectifs - mais un service public qui considère que le service public c'est vraiment le service de nos publics dans toute leur diversité qu'il soit de formation initiale ou de formation continue, bref le public d'éducation et de formation tout au long de la vie. Donc il y a là, j'en suis sûr, un enjeu. Si on n'entre pas dans ces démarches, j'ai peur, vraiment très peur que notre service public se trouve très rapidement dépassé par d'autres dispositifs dont la valeur marchande n'échappe, je crois, à personne.

Il y a aussi un enjeu européen avec des connexions qui sont fortes ; si vous relisez les textes récents notamment la déclaration interministérielle de Prague des 18 et 19 mai, vous avez une référence à la qualité, à l'évaluation. Je crois que vous allez rencontrer au cours de ces deux jours les problèmes de l'évaluation mais aussi de l'accréditation, de la certification et de la place sans doute aussi de notre système d'habilitation à la française dans les démarches qualité. Il y a un véritable enjeu qu'il ne faut pas se cacher. Si nous ne sommes pas capables de dégager volontairement une voie latine, au nom d'un certain pluralisme en matière de qualité et de démarche de certification. Si nous ne sommes pas capables de trouver rapidement un certain nombre d'accords à travers nos différentes coopérations internationales avec les universités italiennes, espagnoles et portugaises, nous risquons fort de nous retrouver à appliquer des systèmes d'accréditation ou de certification relevant d'une certaine pensée unique. Les anglo-saxons ont, en effet, une certaine avance dans ce domaine. Donc je crois que les travaux que vous allez avoir au cours de cette journée et demie sont des travaux d'importance. Je voudrais simplement excuser (parce que je travaille régulièrement avec elle à Paris) l'absence de Nicole NICOLAS qui, en 1996, était chargée, au ministère, de développer ces démarches qualité. Pour des raisons personnelles, familiales, elle ne pourra partager cette journée et demie de travaux.

Il me reste à vous souhaiter une excellente journée. Je ne veux pas prendre plus de temps sur des travaux qui seront tout à fait féconds. En tout cas, la conférence des présidents des universités est très intéressée par vos travaux. Je ne sais pas si Dominique GENTILE , président de l'université Versailles Saint Quentin, vice-président de la commission de la pédagogie de la CPU, en charge ces questions d'accréditation et de démarche qualité pourra vous rejoindre. J'espère que vous arriverez à faire remonter au niveau de la présidence des universités et de la CPU les grandes orientations de vos travaux, vos recommandations, peut être aussi vos interrogations, de façon à ce qu'on puisse faire progresser collectivement les universités sur ce domaine.

Kalis, de la démarche qualité au référentiel qualité de service

**Gérard LAPIERRE
chef du projet Kalis,
université Pierre
Mendès France (Grenoble II)**

Kalis est un projet qui, après quatre années d'existence, prétend aujourd'hui produire un référentiel des services rendus tout au long du parcours de l'usager de l'université.

Notre objectif premier est d'introduire la démarche qualité à l'université ; pour cela on a bénéficié d'acquis universitaires que vous connaissez. Les précédents qui nous ont aidés, c'est d'abord la politique de modernisation de l'université, qui a déjà antérieurement permis d'améliorer les méthodes de fonctionnement de l'administration. On avait là un premier élément fondateur en terme de qualité. L'autre précédent aussi important pour nous, c'est la volonté de la présidence de notre université, qui avait mis en place un affichage des engagements de la qualité des stages, participant ainsi du souci d'amélioration pour la formation continue, mais aussi pour la formation initiale. C'est une constante qu'on va retrouver tout au long de l'histoire de Kalis. Autre précédent en terme d'acquis pour notre université, c'est ce que nous avons appelé les *groupes métiers*, c'est-à-dire le repérage et la description des métiers de l'université avec la possibilité de lister les compétences qui concernent nos métiers. A peu près 90% des métiers de l'université ont été couverts par ce travail précédant Kalis.

Kalis, c'est donc une démarche de promotion de la qualité et c'est d'abord une réponse à un appel d'offre que certains d'entre vous connaissent bien. Dès 1997, le Ministère de l'Education finan a 16 projets de développement de la qualité en formation continue dans l'enseignement supérieur. Ce qui caractérisait alors la réponse qu'avait fait notre université, c'était d'affirmer l'encouragement de la démarche qualité à partir de la formation continue jusqu'à la formation initiale. C'était cette spécificité qui a été retenue par le ministère. Dans ce projet, il y avait déjà l'idée d'une ouverture de l'ensemble du dispositif aux filières et services de l'UPMF. Nous avons ainsi mis en place un dispositif d'innovation et d'amélioration, Kalis, dispositif ressource permettant pour les équipes qui veulent formaliser ce qu'elles font de trouver des moyens et pour cela de bénéficier d'un soutien. Kalis apparaît comme un dispositif d'appui pour des actions d'amélioration marquées par le volontariat. Nous ne sommes pas dans une démarche d'entreprise où le volontariat n'est pas toujours premier.

Les objectifs de Kalis sont d'abord de développer une démarche qualité dans la formation initiale et la formation continue, et l'on s'est choisi un fil rouge qui était le parcours du stagiaire de formation continue. Soit depuis la demande de renseignement jusqu'au moment où il y a certification, délivrance de diplôme, avec tout ce que ça peut supposer ensuite comme suivi.

Il y a de plus un objectif qui est n  de Kalis, c'est l'élaboration d'un référentiel qualité, utilisable pour l'ensemble des services et filières de l'université. On reviendra sur ce référentiel ; ce que supposent les objectifs premiers de Kalis, c'est la fédération des énergies, l'encouragement à l'évolution des pratiques et de leurs agents, parce qu'il y a des ressources et une volonté d'évolution dans l'université. C'est pour ces raisons qu'on

peut au moyen d'un dispositif comme Kalis travailler à unir ces forces et à construire le changement. Et puis c'est en terme d'affichage, de volonté de faire connaître ce qu'on fait parce que la qualité du service public n'est peut être pas toujours reconnue à sa juste valeur et que la démarche qualité est un des moyens de la faire connaître. Pour cela toujours en terme d'objectifs, il y avait pour nous la nécessité de soutenir des actions d'amélioration, de fournir des méthodes, des outils, et puis de contribuer à leur prise en main. Cela suppose l'engagement de l'université.

On rencontre deux types d'engagements de l'université dans Kalis : il y a d'abord son affirmation dans les engagements de la direction de l'université et de ses services généraux et sa traduction dans la politique globale de l'université ; et il y a aussi l'engagement des directions des composantes concernées. L'engagement de la présidence, dès les débuts de Kalis, a été essentiel. La volonté manifestée par la présidence a été affichée publiquement et reconnue tout au long du travail. Elle a été réitérée dans le projet d'établissement et nous pouvons dire que nous avons eu le soutien nécessaire, peut-être pas toujours celui que nous aurions souhaité, mais il a été présent constamment pour affirmer cette volonté d'étendre la démarche qualité dans l'université. Pour les composantes volontaires, il s'agissait à chaque fois, pour s'inscrire dans Kalis, de le déclarer et ensuite d'y mettre aussi des moyens parce : si la démarche consiste à apporter de l'aide, il faut aussi que celle-ci soit soutenue par un investissement local, que des moyens soient mis en place du côté aussi de la composante. C'est un soutien qui a besoin d'être réitéré, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'un diagnostic qualité a été fait, il faut qu'il soit validé par la direction de la composante, et ensuite il faut que les moyens qui sont à mettre en place soient demandés non seulement à la présidence et à l'équipe Kalis mais apparaissent aussi pris en compte par une participation nette de la composante.

La démarche Kalis consiste dans un premier temps à constituer un groupe de travail, — enseignants, administratifs, stagiaires, partenaires—, aidés par l'équipe-projet et un consultant extérieur, pour dresser un état des lieux des filières ou services volontaires sur les programmes de formation, l'organisation, les moyens et méthodes pédagogiques et l'évaluation. Dès que le groupe de travail est constitué, Kalis lui propose un premier apport de formation par un consultant extérieur sur le thème : « Qu'est-ce que la qualité ? » Second apport, toujours par un consultant extérieur : « Qu'est-ce qu'un diagnostic qualité ? » Ces formations aident à la production du diagnostic qui va se formaliser dans un rapport, avec, en conclusion, la définition des actions d'amélioration nécessaires. Ce rapport doit être l'objet d'une double validation, celle de la direction de la composante ou du service, puis celle de la présidence.

A partir de là, on passe à la seconde phase de Kalis : sur l'ensemble des actions qui ont été définies, l'équipe devra déterminer quelles sont les actions prioritaires qui pourront être réalisées pour la première année de travail et proposer à l'équipe-projet Kalis un programme d'action avec la demande de moyens qu'elles supposent. A cette fin, le rapport de diagnostic va être accompagné d'un apport supplémentaire de formation, toujours par un consultant extérieur, sur la possibilité de réalisation des actions prioritaires envisagées dans le cadre d'une démarche qualité.

La définition du diagnostic pour la norme AFNOR NFX 50 125, parle d'elle-même : « *Description et analyse de l'état d'un organisme, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités, en matière de qualité, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances, et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain.* ». Qu'est-ce qu'il en est des points forts et des points faibles ? Qu'est-ce qu'on fait bien ou qu'est-ce qu'on pense faire bien ? Qu'est-ce qu'on pourrait améliorer, qu'est-ce qu'il faut absolument améliorer ? En résumé, le dispositif représente une aide apportée à un groupe de travail produisant un diagnostic, sur une durée de six mois à un an, concrétisé par un rapport de diagnostic décrivant des axes d'amélioration, validé par l'appui de la direction de la composante puis de la présidence, et un soutien technique et financier pour les actions retenues par l'équipe Kalis. Aide aussi au diagnostic par l'appui de l'équipe-projet, en tant que ressource de compétences transversales diverses, et en terme d'ingénierie de formation avec des appuis externes – deux consultants extérieurs nous accompagnent- et des ressources internes, propres à l'université, notamment d'un laboratoire qui travaille sur l'évaluation (le GREIF, Groupe de Recherche Evaluation Ingénierie de Formation) et dont certains membres participent à la démarche Kalis, sur des actions nées de diagnostics particuliers. A cet effet, Kalis apporte des financements selon les moyens dont il dispose, à partir d'un accord de financement sur un projet annuel présenté par chaque équipe.

Le groupe de travail se constitue toujours sur la base du volontariat ; il organise lui-même sa progression. Quand c'est possible, il accueille dans ses travaux un correspondant de l'équipe-projet Kalis, servant un peu de candide et apportant surtout le regard éloigné propre à décentrer les cadres de références pour réaliser un diagnostic des pratiques.

Le travail entrepris avec l'aide de Kalis peut aller de l'élaboration des procédures à leur expérimentation, jusqu'à la rédaction éventuelle d'un manuel qualité. Un exemple en sera donné par le travail de l'équipe d'Info-Com de l'IUT comme Madame Luce Sanchez nous l'expliquera tout à l'heure. Quant à la démarche elle-même, l'équipe-projet en est un élément central ; elle dispose des ressources issues des filières de formations existantes, de l'aide des services généraux de l'université, certains évidemment plus impliqués que d'autres. En plus des experts d'équipe de recherche déjà cités comme des consultants extérieurs, c'est surtout le travail de coordination transversale pour faire avancer le projet qui lui incombe, avec des réunions régulières tous les mois et demi, ou selon les nécessités, ainsi que les synthèses indispensables, propres à capitaliser les travaux des équipes. En résumé, en plus d'une conduite de projet, c'est dans une fonction de coordination, d'information mais aussi d'analyses et de propositions que se caractérise le fonctionnement de l'équipe-projet Kalis.

Dans cette équipe-projet, il y a un groupe de permanents de cinq personnes qui sont là pour répondre aux demandes et assurer le suivi en dehors des réunions communes ; mais l'équipe-projet, en tant que telle c'est une trentaine de personnes qui participent aux réunions de suivi, qui peuvent être mis à contribution et qui sont toutes volontaires. Le fonctionnement s'organise autour du suivi et d'une relation d'interaction à partir d'une proposition d'action en début d'année faite par une équipe de travail, concrétisée par exemple par une demande d'aide avec une réponse d'accord partiel ou total fait à cette demande, jusqu'au moment du bilan en fin d'année sur ce qui a été réalisé par cette

dynamique avec l'appui de Kalis ou ce qui a été fait dans la composante ou dans le service. Quelques exemples rapides pour monter la diversité des parcours possibles quand les principes du volontariat fait que l'on peut entrer ou sortir de Kalis quand on le souhaite. En 97-98, il y a eu un diagnostic fait à l'Ecole Supérieur des Affaires, en maîtrise de sciences de gestion ; le travail n'est pas all  plus loin. La démarche s'est arrêtée là, après le diagnostic qui avait pourtant bien dégagé des axes prioritaires d'action. L'ESA a décidé en 98-99 de passer à un autre type de démarche puisqu'elle a en s'inscrivant dans une certification EQUIS, dont nous dirons rapidement que c'est une certification de notoriété. C'est le choix de la direction qui a pensé qu'il n'y avait pas nécessité de continuer au niveau où nous travaillions. Nous pensions que les deux initiatives n'étaient pas incompatibles, le diagnostic ayant été fait, mais l'investissement dans EQUIS demandait toutes les énergies disponibles et l'engagement de la direction ne pouvait se faire aussi dans Kalis en prenant le risque de l'incompréhension. Autre exemple : nous avons commencé en 97 à travailler avec l'IUT 2 et la collaboration se poursuit encore aujourd'hui ; c'est une démarche cumulative avec une équipe de volontaires, équipe qui produit, comme vous le constaterez dans l'exposé qui suit. Avec l'IUG (Institut d'Urbanisme de Grenoble), le DESS urbanisme et aménagement, ou SHS, avec le diplôme universitaire du Centre Pluridisciplinaire de Gérontologie, on a chaque fois une expérience spécifique de leur engagement dans Kalis, comme vous pouvez le constater sur le diaporama. Pour MEDIAT, le diagnostic initial une fois produit, ils se sont rendu compte (dans un diagnostic, on sait ce sur quoi on travaille mais on ne sait pas ce qui peut en sortir) qu'ils avaient besoin d'arrêter leur démarche car ils avaient à revoir complètement leur mode de fonctionnement en terme de management. Donc on sait comment on met en place le diagnostic, on sait quelle devrait être la suite, mais ce n'est pas pour autant ce qu'on fait obligatoirement.

Voilà d'autres exemples, voilà où il y a des actions qui se continuent ; pour le DESS DEFI, vous aurez un autre exemple avec l'exposé de Vincent Plauchu de ce qui y est fait. Ce sont les diagnostics qui ont été fait sur les principales filières, il y a d'autres filières qui demandent encore aujourd'hui à rentrer dans Kalis, il y a des diagnostics qui sont en train de se faire à l'heure qu'il est.

Voilà le projet de l'IUT 2, sur une amélioration engagée particulière, constitution de référentiel de procédure ; les appuis de Kalis ont été l'aide à réalisation du diagnostic, l'intervention du consultant extérieur à la demande, le suivi de l'action engagée par le consultant et des apports de formation, certains à la demande. Autre amélioration engagée autre exemple, pour le DESS urbanisme et aménagement. La demande voulait consolider le DESS et accroître ses partenaires. Il y avait donc à retravailler de diplôme en terme de programme pour des raisons d'amélioration de l'offre de formation et d'extension du public visé. L'appui de Kalis a été plus loin que la seule aide à la réalisation du diagnostic, prolongeant l'intervention d'un consultant externe avec, dans l'intention de capitaliser ce type de démarche, la production d'une fiche de méthode destinée à servir à d'autres diplômes qui connaîtraient le même besoin. Vous avez cette fiche de méthode dans le dossier que l'on vous a remis ; elle ne renvoie pas à ce diplôme de l'université, elle représente une aide à l'amélioration si un DESS doit revoir ce qui est en jeu dans la relation avec ses partenaires. A toutes fins utiles, vous la trouverez sur le site de l'université, à partir de la page Kalis.

Sur l'aide demand e par le CPDG, c'est une action qui est en cours ; pour l'instant suspendue parce qu'il y avait restructuration et déménagement de l'équipe. C'est une action qui doit reprendre en début d'année prochaine.

Un autre exemple d'action au sens traditionnel dans Kalis, le DESS DEFI. Il s'agissait de contribuer à l'amélioration de la qualité pédagogique des documents fournis, du suivi pédagogique, et des processus de gestion. Aide donc par le consultant extérieur, puis un expert interne sur différentes formes d'évaluation, et d'autres éléments, notamment un crédit d'heures de secrétariat qui a été accordé. Vincent PLAUCHU vous présentera demain certains résultats de l'appui de Kalis. Un autre exemple d'aide cette fois-ci moins traditionnelle, c'est une aide au départ d'un projet. C'est lors de la mise en place de l'IUP Métiers du Livre que l'appui de Kalis a consisté dès le départ de la filière à fournir un accompagnement par le consultant extérieur pour établir la gestion de la documentation, procédures et système documentaire.

L'ambition de Kalis dans le cadre d'une démarche permanente d'amélioration nous a fait nous interroger sur un dispositif global de progrès, l'utilisation d'une norme, ou d'un label éventuellement. En tant qu'accompagnement de la qualité, le dispositif Kalis suppose qu'on dispose d'un cadre de référence commun. Le diagnostic, les acquis méthodologiques, l'encouragement de la démarche qualité nous renvoyaient à un affichage d'exigences communes, ce qui nous a amené à nous poser la question d'un référentiel commun, répertoire qualité pour l'ensemble des activités de l'université. Dans ce cas-là vous pourriez me dire qu'il y a des normes. Pour nous ISO 94, parce que quand nous avons commencé à travailler en 97, 98 et 99, c'était encore la version 94. Après examen par l'équipe-projet, nous ne nous sommes pas retrouvé dans ses chapitres. Par contre on a trouvé une norme qui était intéressante. C'était une norme AFNOR qui avait été négociée entre le ministère de l'Education nationale et certaines associations représentant la formation continue et on a utilisé cette norme comme base de travail. Nous disposons des axes du projet Kalis et des processus de la norme. Et nous nous sommes rendu compte qu'il y avait entre les objectifs de Kalis et les processus de l'AFNOR X 50-761 une proximité qui pouvait nous aider. Nous avons donc repris cette norme comme base pour établir un référentiel. C'était un référentiel qui permettait de s'appuyer sur ses 7 processus que nous avons augmentés, 9 processus nous étant nécessaires. Ainsi nous pouvions inclure les orientations de l'établissement, et l'information, la communication, la publicité, la promotion du produit, avec le traitement de la demande et de la commande, la conception du produit, l'organisation et la réalisation de l'action de formation, l'évaluation de la qualité de service, le suivi et l'insertion de l'utilisateur, la gestion et l'organisation du service. C'est ainsi à partir de cette norme que l'on s'est réapproprié, que nous avons réécrite, que nous avons produit un référentiel. Sans aller jusqu'à un label Kalis UPMF, ce référentiel est intéressant en terme de guide, et d'auto-évaluation, pour les filières, pour les formations qui seraient intéressées. Cela ne veut pas dire du tout qu'il n'y a pas d'autres possibilités de choix, de certification avec d'autres normes ou des normes existantes.

Décliné à partir des bonnes pratiques de l'université, le référentiel établi sur le parcours de l'utilisateur a été pour l'équipe Kalis la possibilité de distinguer en matière deux niveaux de qualité de service, l'un tourné vers la satisfaction de l'utilisateur, l'autre vers la satisfaction de la relation interne « client-fournisseur ».

Pour nous, ces deux référentiels s'imposent : le premier, qualité de service, d crita les engagements tenus pour assurer la satisfaction des usagers. Il est directement tourné vers la satisfaction de l'utilisateur, étudiant de formation initiale ou stagiaire de formation continue. Là se pose la question de la certification par une instance extérieure, une certification qui se ferait à partir du référentiel que nous avons produit. A nous de déterminer les règles de mesure de la tenue de nos engagements et les règles d'audit pour proposer ce référentiel à nos partenaires, former des auditeurs internes, communiquer sur ce référentiel dans l'université, et enfin répondre à un audit tierce partie.

Il y a une seconde possibilité de référentiel, cette fois-ci ayant pour objectif la qualité du fonctionnement interne des services, et composantes de l'université, et là en terme d'outil de management, c'est une force de progrès remarquable pour les services et filières de l'université. Et là encore, le fait de constituer un comité qui soit extérieur à l'université mais qui vienne nous auditer sur ce que nous prétendons faire en interne, c'est aussi une possibilité de faire reconnaître à nos partenaires la qualité du service public. Je vais m'arrêter là.

<p style="text-align: center;">Kalis</p> <p style="text-align: center;">Un projet, une méthode, un référentiel, pour introduire la démarche qualité à l'université</p>	<p style="text-align: center;">des précédents...</p> <ul style="list-style-type: none">• une politique de modernisation de l'administration (1990), reconnue et soutenue financièrement par le Ministère dans le cadre de la contractualisation <p style="text-align: center;"><i>la modernisation du service public universitaire a permis de développer la volonté permanente d'amélioration des fonctionnements de l'administration</i></p>
<p style="text-align: center;">des précédents...</p> <ul style="list-style-type: none">• la signature, par la Présidence de l'Université, d'une Charte pour un stage de qualité (1994) <p style="text-align: center;"><i>affichage des engagements que l'UPMF prend à l'égard de ses partenaires, entreprises et administrations qui accueillent des stagiaires de formation initiale</i></p>	<p style="text-align: center;">des précédents...</p> <ul style="list-style-type: none">• les acquis des « groupes métiers » sur la reconnaissance des savoir-faire en jeu dans les fonctions exercées dans les services <p style="text-align: center;"><i>cette description des processus des tâches et compétences hiérarchisées couvre 90% des métiers des personnels de l'UPMF</i></p>

le projet **Kalis**

- **Kalis** une démarche de promotion de la qualité mise en place à l'Université Pierre Mendès France en réponse à un appel d'offres du Ministère (1997)
- une ouverture de ce dispositif à l'ensemble des filières et services de l'UPMF

innovation et amélioration

- **Kalis** : une possibilité donnée aux équipes voulant formaliser leurs pratiques d'innovation et améliorer la satisfaction de leurs partenaires, de définir et de conduire leurs actions en bénéficiant d'un dispositif d'analyse et d'appui.

les objectifs **Kalis**

- développer une démarche qualité dans le domaine de la formation initiale et continue, à partir du parcours du stagiaire de formation continue
- déboucher sur l'élaboration d'un référentiel qualité utilisable par l'ensemble des services et filières de l'université

les objectifs **Kalis**

- encourager l'évolution des comportements des acteurs pédagogiques et administratifs en s'aider des spécificités et des ressources de notre université
- faire connaître à nos partenaires notre engagement dans la qualité

les objectifs **Kalis**

- fournir des outils et des méthodes d'amélioration
- soutenir les actions innovantes et promouvoir la qualité par les apports de l'équipe projet **Kalis**, force d'analyse et de propositions
- contribuer à leur prise en charge

l'engagement de l'université

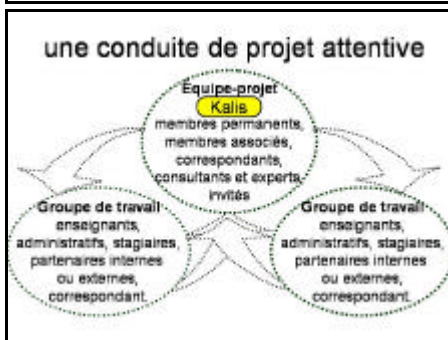
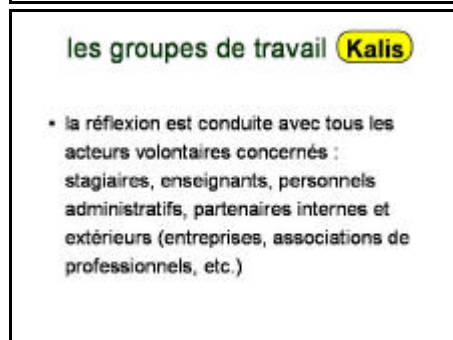
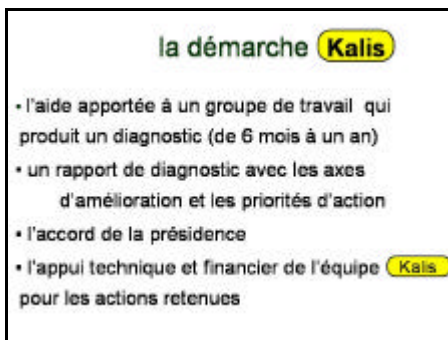
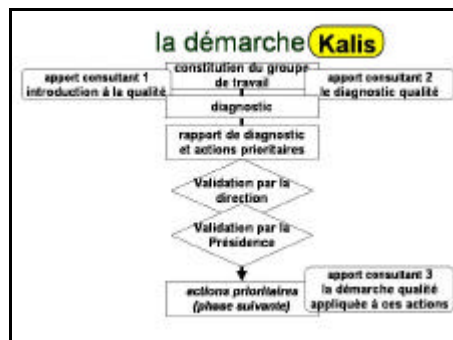
- la démarche **Kalis** s'intègre dans le cadre de la politique globale de l'université,
- elle implique la direction de l'université, des services généraux (formation continue, relations avec les entreprises, formation initiale) et plusieurs composantes.

l'engagement de la Présidence

- affirmé par le Président de l'université, exprimé dès le début de **Kalis**,
- soutenu au long de l'avancement du travail,
- répété dans le projet d'établissement (1999-2002).

l'engagement des composantes

- affirmé et exprimé dès le début de leur inscription dans **Kalis**,
- soutenu au cours de l'avancement du travail par la validation du diagnostic et des actions projetées,
- encouragé ensuite par la participation aux priorités engagées.



des diagnostics réalisés

1997-1998

ESA : Maîtrise des Sciences de Gestion,
IUT2 : DUT du département Information-
Communication,
IUG : DESS Urbanisme et Aménagement
SHS : le DU du CPDG
• Médiat

1998-1999

SHS : les formations intra du CPDG

1999-2000

Sciences Économiques : DESS DEFI

des améliorations engagées

1998-2001

IUT2 : DUT du département Info-Com,
constitution d'un référentiel de procédures pour
la rédaction d'un manuel qualité

• appuis **Kalis** :

- aide à la réalisation du diagnostic
- interventions du consultant extérieur à la demande et suivi de l'action engagée
- formations : *Comment rédiger une procédure, l'évolution des normes ISO...*

des améliorations engagées

1998-2000

IUG : DESS Urbanisme et Aménagement (fc)
consolidation et valorisation du diplôme.

• appuis **Kalis** :

- aide à la réalisation du diagnostic
- intervention d'un consultant interne pour redéfinir le programme de formation par la consultation des partenaires professionnels et institutionnels.

des améliorations engagées

1999-2000

SHS : les formations intra du CPDG
mise au point d'une stratégie d'observation du
champ gérontologique pour cerner et améliorer
les produits proposés;

définir en fonction des orientations les
partenariats institutionnels souhaitables.

• appuis **Kalis** :

- intervention d'un consultant interne pour conduire une étude/action auprès des milieux professionnels.

des améliorations engagées

2000-2002

UFR Sciences Économiques : DESS DEFI
(EAD); amélioration

- de la qualité pédagogique des documents fournis,
- du suivi pédagogique en cours d'année,
- du processus de gestion des étudiants et des devoirs.

• appuis **Kalis** :

- suivi des améliorations par le consultant extérieur et un expert interne.

une aide au départ d'un projet

1999-2001

IUP Métiers du livre

• appuis **Kalis** :

- accompagnement de la mise en place de l'institution IUP par le consultant extérieur ;
- aide à l'établissement de la gestion de la documentation (procédures et système documentaires).

une ambition pour **Kalis**

- *construire* dans le cadre d'une démarche permanente portant sur un dispositif global
- un référentiel commun
- un label UPMF
- un système d'accompagnement de la qualité (mesure et évaluation)

...une démarche fédérative

L'existence d'un cadre de référence à travers les axes du processus de formation,

- des diagnostics qui mettent en évidence des parcours communs aux différentes filières,
- des acquis qui vont dans le même sens (groupe « métiers », projets de service, chartes, ...)

nous offre une occasion de mise en place d'une démarche plus fédérative.

...vers un référentiel commun

- Il s'agit d'* laborer un référentiel commun*, sorte de *repertoire qualité des activités* conduites au cours du parcours du stagiaire/étudiant et des *engagements de service* pris par chaque filière à l'égard de ses demandeurs sur ces activités.

choisir une norme?

- L'examen des possibilités offertes par des normes comme l'ISO 9000 montre qu'elles ne recouvrent pas les activités de formation d'une manière plus satisfaisante que le choix retenu par nos travaux,
- celui de la norme NF X50-761, étonnamment proche de **Kalis**.

utiliser une proximité remarquable...

les 5 axes du projet KALIS

- Les objectifs de la formation : définition.
- Les enseignements : construction des programmes de formation.
- L'organisation pédagogique : les formes de l'enseignement, les modalités, l'accompagnement administratif.
- Les moyens et méthodes pédagogiques : le tutorat, le stage en entreprise, la documentation.
- L'évaluation : les validations intermédiaires, le contrôle des connaissances.

les 5 processus de la norme X50-761

- Traitement de la demande et de la commande.
- La conception du produit pédagogique.
- L'organisation de la formation
- La réalisation de l'action de formation.
- L'évaluation.

un référentiel **Kalis**

Ce référentiel, synthèse des travaux de **Kalis**, peut être le cahier des charges du diagnostic et de la mise à niveau de l'organisation des futures filières désireuses de s'engager dans la démarche pour bénéficier de son label.

Un référentiel, 9 processus

1. prise en compte des orientations de l'établissement
2. information, communication, publicité, promotion du produit
3. traitement de la demande et de la commande
4. conception du produit pédagogique
5. organisation de l'action de formation
6. réalisation de l'action de formation
7.  valuation de la qualité du service
8. suivi, insertion
9. gestion et organisation

Kalis UPMF : un label?

Dans son utilisation, un référentiel peut prendre la forme souple d'*un guide* pour la réflexion sur l'organisation de chaque filière jusqu'à celle d'*un véritable référentiel de certification*, attestant d'une qualité reconnue et démontrable.

Son adoption n'empêche pas le choix d'un autre référentiel par une filière ou un service, comme **Kalis** n'a pas g n  les autres engagements qualité de l'ESA (ISO, EQUIS).

construire avec **Kalis**

- bâtir un référentiel qualité de service
 - déterminer des règles de mesure et d'audit
 - proposer ce référentiel à nos principaux partenaires pour le faire reconnaître
 - former les auditeurs internes, leur associer des auditeurs externes
 - communiquer en interne le référentiel
- Son acceptation entraînera un *audit de certification* et les *audits de suivi* destinés à vérifier la concordance du modèle et des pratiques.

Vers la rédaction de 2 référentiels?

- l'un **Qualité de service**,
 - décrivant les engagements tenus **pour assurer la satisfaction des usagers**, précisant les performances-clés mesurant cette satisfaction par processus,
- Certification par une instance extérieure?*
la solution jusque là envisagée de constituer un Comité extérieur de certification formé par nos principaux partenaires n'est pas assez significative pour une lisibilité dépassant le cadre régional.

Vers la rédaction de 2 référentiels?

- l'autre, concernant la **Qualité du fonctionnement interne des services et composantes de l'université**,
 - comportant **les engagements de service à service ou de service à composantes** en termes de relations clients-fournisseurs internes, et sa mise en œuvre dans le plan de formation des personnels.

La certification par un Comité extérieur formé de nos principaux partenaires est ici pertinente.

Contact

Gérard Lapierre
chef du projet 
ouverture professionnelle
des formations initiales,
bureau 312, tél : 04 76 82 58 65
gerard.lapierre@umpf-grenoble.fr

L'expérience d'un service de formation continue universitaire certifié ISO 9001

**Joseph JOLY,
département d'Éducation
Permanente,
université L.Pasteur,
Strasbourg**

En guise de préambule

Je voudrais remercier les organisateurs puisque j'ai enfin l'occasion de payer ma dette vis-à-vis du Ministère. Nous avons obtenu des subventions du ministère, en contrepartie de quoi, nous nous étions engagés à faire part de nos expériences. Aujourd'hui, quatre ou cinq ans après, l'occasion nous est enfin donnée de nous acquitter.

Deuxième observation : Je viens ici rendre compte de ce qui a été fait, c'est-à-dire de notre expérience et je m'abstiendrai de discours sur les concepts. N'étant pas un qualificateur, j'interviens en tant qu'utilisateur de la qualité. Il s'agit de vécu et non de conceptuel.

Le troisième avertissement que je voulais formuler d'entrée est de ne pas interpréter mes propos comme des propos d'orgueil. Je ne viens pas là pour donner de leçons à qui que ce soit : c'est une expérience, c'est une micro expérience, ce n'est pas un modèle, ni moins encore l'idéal; ce n'est peut être pas comme ça qu'il faut faire; c'est ce que nous avons fait, sans vouloir être donneur de leçon pour quiconque.

Qui sommes-nous ?

Je représente l'une des trois universités de Strasbourg, l'université Louis Pasteur, à dominante scientifique et médicale, et singulièrement le service commun de formation continue. Ce n'est pas innocent lorsque je précise que nous sommes très mal placés géographiquement : en termes commerciaux, en termes de business, nous nous trouvons dans une région difficile. A trois kilomètres, on parle allemand, donc par conséquent plus de clients. Les centres de décision des entreprises sont bien souvent quelque part ailleurs qu'en Alsace, car l'Alsace est un jardin, dans lequel ni les Allemands à l'époque, ni les Français n'ont jamais voulu installer d'entreprises de peur de se les faire prendre au prochain changement de frontière. Autrement dit, pour un service de formation continue, aller visiter des entreprises en Alsace c'est, la plupart du temps, peine perdue. Il vaut mieux aller plus loin, dans les autres régions de France.

Ce service développe 530 formations différentes, donc 530 "produits", si je puis dire. Il occupe 14 personnes, soit 12 équivalents temps plein, pour un chiffre d'affaires, l'année dernière, de 26 millions de francs glanés à 100 % dans le privé, puisque nous n'avons pratiquement aucune action subventionnée par l'Etat ou par la Région. La proportion est importante. Pour situer le type de clients, il faut savoir que 35 % des formations sont organisées au profit des industries chimique et pharmaceutique, 38% en direction du secteur de la santé. Les trois quarts sont des stages courts, c'est-à-dire des formations qui durent de 2 à 3 ou 4 jours, et un quart sont des formations qui conduisent à un diplôme national ou d'université.

Notre Département a été certifié ISO 9001 en juin 98. Nous avons ferrailé avec l'AFAQ sur le libellé du certificat à l'époque qui spécifiait qu'il couvrait "la conception d'organisation". Nous avons enfin obtenu en 2001, lors du renouvellement, que soit pris en compte le libellé que nous avons demandé, c'est-à-dire : "conception d'offre de formation".

Comme je ne sais pas ce que vous attendez de moi, je me propose de répondre à sept questions, qui sont des questions que moi-même je me suis posées pendant ou après le colloque de Marseille dont a parlé tout à l'heure le président. Sept questions :

Pourquoi nous sommes-nous lancés dans une démarche qualité ?

Comment s'y est-on pris concrètement ?

Question rarement posée : Quel est le coût ?

Avec qui et comment a fonctionné le processus ?

Quelles difficultés ? Sujet inépuisable que je me limiterai à effleurer.

Quels bénéfices ? (Même si je dis d'emblée que je ne saurai pas très bien répondre) ?

Et après ?

Pourquoi nous sommes-nous lancés dans une démarche qualité ?

- 1) Première réponse : la mode. Je l'avoue. De même que nous avons connu autrefois la mode des conditions de travail, puis celle des énergies renouvelables, aujourd'hui, on assiste à une certaine mode de la qualité ; demain ce sera peut-être celle de l'éthique, etc.... Jusqu'à un certain point, nous avons été victimes de la mode. Acceptons-le, reconnaissons-le. La qualité, tout le monde en parlait, il fallait s'y mettre, etc. C'était un excellent vecteur de communication. Nous nous y sommes mis. Mais cette seule motivation ne suffisait pas.
- 2) La deuxième raison pour laquelle nous nous sommes lancés, et là je rends hommage au ministère, c'est parce qu'avait été mise en place à l'époque une action expérimentale, permettant d'attribuer des crédits aux établissements qui proposeraient des démarches originales dans le domaine de la qualité. Nous sommes alors retrouvés à élaborer un projet qui a été retenu et financé. Nous n'avions plus le choix alors : Il fallait y aller ! C'est dire si l'aide du ministère a été importante, voire déterminante, dans notre démarche.
- 3) La troisième raison s'apparente à une certaine crainte commerciale. Je vous ai dit tout à l'heure que 40% de nos clients proviennent de l'industrie chimique ou pharmaceutique. Nous avons réellement craint, à un moment, que certaines de ces entreprises, dont beaucoup sont certifiées, nous disent : "On ne traitera pas avec vous, on ne traitera plus avec vous, car nous sommes tenus de ne traiter qu'avec des

organismes et qu'avec des sous-traitants qui sont eux-mêmes certifiés". Nous n'avions pas envie de devoir nous lancer dans une certification dans l'urgence et sous la contrainte. Il semblait plus judicieux de prendre les devants et de s'engager résolument dans une démarche qualité librement choisie. En outre, je venais de faire une expérience étonnante au Conseil régional où, dans une réunion d'organismes de formation, nous avons entendu un collègue, dont la structure venait d'être certifiée, proposer aux élus de ne subventionner à terme que les organismes certifiés. Certains d'entre nous ont pris conscience ce jour-là que, dans le concert des organismes avec lesquels nous sommes en concurrence, le client risque de faire la différence entre ceux qui sont certifiés et ceux qui ne le sont pas : ceci ne s'est pas vérifié jusqu'à ce jour.

- 4) Enfin, la bonne et vraie raison fondamentale c'est, malgré tout, la qualité. Depuis toujours notre souci a été de fidéliser nos clients et d'en attirer de nouveaux. Il est indispensable dans ce dessein que nos "produits" soient parfaits, il faut que notre ingénierie soit la meilleure, il faut que notre organisation soit irréprochable.... Par conséquent, il faut que la qualité soit gérée en tant que telle. En nous lançant dans une démarche qualité nous acceptons de vérifier que notre institution n'était pas d'aussi bonne qualité que ce que l'on croyait. Nous nous donnions alors les moyens de progresser.

Comment s'y est-on pris concrètement ?

- 1) Nous n'y serions jamais arrivés si nous n'avions pas commencé par le début, c'est-à-dire le recrutement d'un spécialiste. J'ai dit d'entrée que je ne suis pas un spécialiste de la qualité. Aujourd'hui plus que jamais je suis convaincu que, sans un professionnel, on ne peut pas y arriver. Nous avons donc recruté un spécialiste, une jeune étudiante qui sortait du DESS Qualité dispensé dans notre université.
- 2) Nous lui avons confié, comme première mission, une étude de faisabilité, qui a conclu au bout d'un mois, que notre département était en mesure d'être certifié ISO 9001 en un an et demi. C'est sur ce cahier des charges qu'a été faite l'embauche et que le pari a finalement été tenu.
- 3) Elle a démarré classiquement, par quatre enquêtes qualité, pour essayer de faire le tour de la maison : l'une auprès des enseignants sur ce qu'ils pensaient de l'organisation de la formation continue dans notre université. La seconde a visé les stagiaires (parce que c'est quand même le stagiaire le client final), pour savoir comment ils percevaient les prestations de l'université. Les entreprises, qui sont les financeurs, même si elles ne sont pas le client final, ont aussi été interrogées sur leur degré de satisfaction. Enfin, à l'intérieur du service, les collaborateurs ont été invités à s'exprimer sur les dysfonctionnements et améliorations possibles. Ces enquêtes qualité ont amené tout une série de réflexions intéressantes. Tout en confirmant la bonne qualité générale du système, elles pointaient quand même un certain nombre de chose qu'il fallait améliorer.
- 4) A la suite de ce travail a été élaboré le manuel qualité, démarche tout à fait classique, puis des groupes de travail ont rédigé les procédures. A peu près en même temps, il a fallu commencer à faire tourner le système, c'est-à-dire à mettre en place des

actions préventives et correctives. Se sont ensuite succédés l'audit à blanc, puis le premier audit de certification à la suite duquel nous n'avons pas été certifiés parce que l'auditeur avait constaté des non-conformités et formulé plusieurs observations. Six mois après, un deuxième audit aboutissait à la reconnaissance de la conformité du système et débouchait sur le fameux certificat.

- 5) En prime, parce que ce n'était pas prévu dans la démarche qualité, nous nous sommes dotés à cette occasion d'une charte pédagogique. C'est un document sur lequel nous nous sommes mis d'accord avec tous les enseignants sur la meilleure manière de conduire une action de formation continue universitaire. La charte pédagogique a été rédigée par les enseignants et plus de 60% de nos enseignants se sont engagés à la respecter, engagement pris par écrit sur la base non pas d'un formulaire mais d'une lettre personnelle qu'ils nous ont adressée.

Quel est le coût ?

Réponse : très cher ! En gros, la démarche qualité a coûté entre 500 et 700 000 francs. Même si ce sont des chiffres qui se vérifient chez d'autres "certifiés", je reconnais que c'est une opération chère. Cette somme se décompose de la façon suivante : Il a fallu faire appel à un conseil extérieur : 70 000 F. Le responsable qualité pendant vingt mois a coûté 320 000F. Les audits, (on les oublie, mais les auditeurs ne viennent pas gratuitement) : 60 000F. Il faut ajouter la charge de travail pour notre équipe pendant un an : nous l'avons estimée à 10 % de notre temps, ce qui représente en masse 260 000F. On se retrouve finalement dans la fourchette affichée, entre 500 et 700 000 francs. Il faut intégrer dans la réflexion le coût du suivi. Une fois la certification obtenue, il faut continuer et prévoir environ 75 000 francs par an, pour payer un responsable qualité et pour payer les audits.

Avec qui et comment a fonctionné le processus ?

- 1) Comme dit précédemment, le premier acteur c'est le responsable qualité, dont on a besoin pour démarrer et dont on a besoin tout le temps. Problème difficile car on a rarement une structure de taille suffisante pour justifier l'emploi d'un responsable qualité à temps plein.
- 2) Nous avons aussi choisi de faire appel, pendant tout le processus, à un consultant extérieur pour ne pas rester simplement entre nous. Ingénieur-conseil à la Socotec, il nous a servi à affiner les concepts, à orienter le travail de la jeune responsable qualité, à former les personnels en donnant notamment une formation la plus adaptée et la plus progressive possible pour aller vite. Il nous a enfin aidés à accompagner les travaux car nous aurions eu le plus grand mal à répondre seuls à certaines questions.
- 3) L'engagement de la présidence a été important. Il y a eu un vrai engagement politique, c'est-à-dire un engagement au niveau du verbe, au niveau des mots. En reconnaissant l'opportunité de la démarche, la présidence a apporté plus qu'un soutien moral ; elle a signifié à la communauté universitaire que notre travail n'était pas une initiative isolée mais qu'elle s'inscrivait dans la vision de l'université.

- 4) Les personnels de notre propre département. C'est un sujet suffisamment complexe pour y revenir dans le chapitre sur les difficultés.
- 5) Les enseignants enfin, même si, dans notre démarche, ils ne sont qu'à la périphérie puisque ce qui est certifié, c'est l'offre de formation qui relève de notre compétence. Les enseignants sont, en quelque sorte, derrière l'offre. Nous n'avons eu aucun mal à les associer et, sauf exception rarissime, ils ont participé de bon gré à nos travaux et accepté les modifications ou les contraintes introduites par le nouveau système.

Quelles difficultés ?

- 1) La première concerne le vocabulaire. Comme toute technique, la qualité utilise tout un jargon plus ou moins difficile pour un non initié : revue de direction, revue de conception, action préventive, action corrective, etc. Il faut l'accepter, mais c'est toujours un peu pénible.
- 2) Deuxièmement, les concepts liés à la qualité : ainsi, nous avons passé de nombreuses séances de travail pour déterminer le champ de certification. Nous avons peiné avec l'AFAQ pour libeller correctement l'activité dont nous demandions la certification.
- 3) Troisième difficulté, la plus grosse à mon sens, c'est l'implication du personnel. Pourquoi ?
 - Premièrement parce que le personnel a du mal à accepter l'idée qu'on pourrait améliorer la qualité, autrement dit que l'on travaillait mal jusqu'à présent. On a même du mal à mobiliser les énergies autour de : " Jusqu'à présent c'était bien, mais on peut faire mieux", car tout le monde est convaincu, avec juste raison, qu'il fait quotidiennement du mieux qu'il peut.
 - Deuxièmement, il faut se rendre compte qu'au moins pendant toute la phase de début, la mise en place de la démarche entraîne un surcroît de travail et des complications.
 - Par ailleurs le personnel vit très mal la disparition de certaines zones d'indépendance induite par un système normé. Fixer des normes c'est inévitablement ôter une part d'autonomie, une part de fantaisie, une part de créativité.
 - Autre difficulté : "vendre" à son personnel une démarche qualité, dont vous ne pouvez pas faire voir rapidement et de façon massive, les bénéfices.
 - Cinquième difficulté observée lors de notre expérience : à partir du moment où vous démarrez la démarche qualité, vos collaborateurs éprouvent une peur secrète que, le jour de l'audit, l'affaire capote à cause d'eux. Il s'ensuit une espèce d'agressivité diffuse autour du processus.
- 4) Enfin, une difficulté assez dure à vivre, vient du fait que, quand vous mettez la main dans un processus qualité, vous n'y mettez pas la main, vous y mettez le bras, et vous y mettez tout le corps. Démarrer une démarche qualité c'est se mettre en route sur un chemin sans fin.

Quels bénéfices ?

Question à laquelle il est difficile de répondre, ou prématuré de répondre.

- 1) Pour moi le premier bénéfice, c'est la caution c'est-à-dire que la certification par un organisme extérieur, en l'occurrence l'AFAQ, est une garantie. Dans la relation avec nos partenaires extérieurs, et même au sein de notre propre université, la caution extérieure c'est énorme. Vous bénéficiez d'une espèce d'auréole qui vous attire le respect.
- 2) Deuxième avantage assez similaire : le bénéfice d'image. Lorsque vous arrivez dans une entreprise, (puisque nous prospectons beaucoup les entreprises), et que vous vous dites certifié ISO 9001, il n'y a pas besoin de faire de discours, ça renvoie, dans les schémas mentaux de vos interlocuteurs, à toute une série de choses qu'ils connaissent particulièrement bien. Ils savent qu'à priori ils peuvent non seulement vous faire confiance parce que vous êtes l'université mais qu'en plus vous êtes comme eux, c'est-à-dire que vous vous pliez à toutes les contraintes de la certification qu'ils connaissent de l'intérieur.
- 3) Bénéfices commerciaux ? Le plus grand doute est permis. Nous n'avons pas engrangé un seul client de plus, pourtant Dieu sait si nous avons fait figurer en bonne place les termes "certifié ISO 9001" sur tous nos supports publicitaires. Alors nous nous consolons en pensant que nous en aurions peut être perdu si nous n'avions pas été certifiés...
- 4) Un bénéfice certain est celui de l'outil. Au jour d'aujourd'hui c'est précisément le fait de disposer d'un outil éprouvé, performant, adapté et reconnu qui constitue la meilleure retombée de cette démarche qualité. Quelques exemples : nous avons découvert à cette occasion qu'après vingt-cinq ans de formation continue, toutes nos procédures étaient encore orales. Pouvoir rédiger et mettre en forme la manière de travailler et de traiter les différentes tâches a représenté un grand progrès. Désormais lorsqu'il y a dysfonctionnement ou discussion sur nos tâches, le réflexe de se reporter aux procédures joue immédiatement, économisant beaucoup de discussions et de pertes d'énergie. Nous nous sommes aussi aperçu que personne, dans bien des cas, ne maîtrisait un processus de bout en bout. Si l'un de nous venait à disparaître, il y avait comme un blanc dans notre mémoire institutionnelle. Enfin toute la partie métrologie, c'est-à-dire tous les outils de mesure, en particulier de satisfaction des clients, a été remise à plat. Aujourd'hui on a mis en place des outils d'évaluation autrement plus techniques, autrement plus précis, autrement plus performants, qui sont validés régulièrement et qui nous permettent par conséquent de mieux suivre et de mieux maîtriser la qualité.
- 5) La démarche qualité a aussi introduit sa propre dynamique : des actions correctives induisent des actions préventives, qui induisent des objectifs qualité, qui induisent une politique qualité. On voit se mettre en place un processus.

Et après ?

C'est une page blanche.

- 1) Premièrement, alors que dans la démarche, il était convenu avec la présidence que l'on fasse la certification ISO 9001 de la formation continue, puis celle de la formation initiale, on s'est arrêté en chemin, pour des raisons de coût. Pourtant il aurait été intéressant que notre responsable qualité, qui devenait disponible, puisse s'atteler au versant formation initiale. Mais, faute de poste, elle a quitté l'université.
- 2) Nous débouchons à présent sur un horizon totalement nouveau et qui peut paraître déstabilisant. Pourquoi ? Parce que l'euphorie de la marche vers la certification est retombée. Nous nous sommes demandé l'an dernier s'il fallait continuer sur la lancée ou s'il fallait s'en tenir là, dans la mesure où on n'a jamais vu une entreprise dire dans le journal qu'elle cesse d'être certifiée. Nous avons été vraiment tentés de nous arrêter. Nous avons obtenu notre certification. Nous pouvions nous en contenter et ne pas demander le renouvellement, puisque, au fond, c'est lourd. On a longuement discuté entre nous et on a conclu qu'il serait dommage, alors que nous nous sommes dotés d'un pareil outil, de ne pas nous en servir et de ne pas le faire vivre. Nous n'avons plus désormais la carotte de la certification. Ceci demande une grande énergie, une conviction politique forte pour dire : on continue, on fait tourner, on se définit des objectifs, on met en place des actions correctives et préventives, et on paye un responsable qualité pour qu'il fasse tourner la machine.
- 3) Dans cette phase d'après certification, ce qui nous rend extrêmement service, c'est le passage à la norme 2000, parce qu'il nous fait revenir de la phase pénible de rédaction des procédures et de normalisation, à une phase plus en harmonie avec le marketing, puisqu'il s'agit de mettre le client au cœur de la démarche, alors que jusqu'à présent c'était plutôt les procédures qui étaient au cœur de la démarche
- 4) Enfin et je finis avec cette interrogation : que signifie l'existence, dans une université, d'un seul service certifié ? Je prends deux exemples pour faire comprendre la question. Premier exemple : Comment peut-on être certifié et mettre deux mois pour payer un fournisseur ou pour rembourser une entreprise qui a payé quelque chose à tort ? Autre exemple : Comment peut-on être certifié alors que le service de maintenance des bâtiments ne l'est pas ? Nous avons actuellement des problèmes de climatisation dans un local, entraînant de nombreuses réclamations. Nous avons écrit au président pour lui dire que lors d'un prochain audit, ces réclamations ne manqueraient pas d'alerter l'auditeur. Quand bien même nous pourrions prouver que nous avons fait tout ce qui est en notre pouvoir, il n'empêche que nous maîtrisons mal le problème des locaux. Nous sommes réellement isolés. Notre département n'apparaît plus comme une entreprise à ce niveau-là, mais comme un service tributaire des contraintes de son administration.

Alors : îlot ou pionnier ?

La qualité publique

Bertrand DE QUATREBARBES
animateur de France Qualité Publique

Créé le 4 septembre, France qualité publique est un observatoire de la qualité des services publics qui réunit de façon partenariale des associations d'usager, d'élus, de professionnels, des organismes publics dont la Direction de la Réforme de l'Etat, la Direction générale des impôts, la DATAR, Météo-France, la CNAMTS, des syndicats : la CGT, la CFDT. Notre président est Jean KASPAR, consultant et ancien responsable syndical. L'idée de FQP est de promouvoir ensemble la qualité des services publics. France Qualité publique gère un site qualité-public.com, un bulletin mensuel, des observatoires comme l'observatoire de la qualité de l'accueil téléphonique, de l'implication des usagers ... Nous souhaitons aussi créer des observatoires par secteur : observatoire sur la qualité dans les transports publics, la qualité dans l'enseignement... France Qualité public est une branche professionnelle du Mouvement français de la qualité, appuyé sur l'AFNOR, mais aussi nous l'espérons bientôt sur la Sté française d'évaluation, et l'Institut de management public.

J'ai été passionné par les deux interventions précédentes concernant les démarches de certification des universités de Grenoble et de Strasbourg ainsi que par la mise au point de votre propre référentiel permettant un accès plus facile aux démarches qualité. C'était très intéressant, très clair, et en même temps plein de questions. Je voudrais maintenant que l'on puisse discuter de qualité publique, car le problème de la qualité n'est pas simplement un problème de mise en place de procédures qualité avec toutes les difficultés que vous avez mentionnées. Il nous faut maintenant nous intéresser au pourquoi et aux principes de la qualité publique. Car, si le but de la démarche qualité n'est que la certification alors il y a des chances pour que cette démarche ne soit pas très durable.

Au fond, ce qui manque, c'est une politique dans laquelle s'inscrivent les démarches qualité dont vous avez parlé. Pendant de très nombreuses années, on s'est occupé de qualité pour les entreprises commerciales et industrielles et maintenant il faut se poser la question de la politique qualité du service public. Il y a, à l'Education nationale comme dans d'autres services publics, des expériences tout à fait intéressantes, mais qui restent très isolées. Sans une politique plus large, la démarche qualité de l'université de Grenoble ou de Strasbourg dont vous avez parlé ne sera pas durable. Difficile d'être longtemps le seul de son espèce. Il suffit que le directeur change pour que la démarche s'écroule si elle n'est pas soutenue plus largement. Il risque d'y avoir une perte incroyable de bonnes volontés, d'énergie, d'outils, de réflexion,...

La question porte sur ce qu'est la qualité publique d'une part et d'autre part sur la nature de la démarche. Doit-elle être identique à celle menée dans le secteur privé ? Je vous ai entendu dire « nous on n'est pas le privé, on se base sur le volontariat, là est la différence ». Oui, sûrement, quoique j'ai été responsable qualité dans le secteur industriel et pour lancer une démarche qualité, on faisait également appel au volontariat. Au début. Car dans le secteur privé comme dans le secteur public, on ne peut se contenter durablement de laisser des usines ou des écoles de mauvaise qualité sous prétexte que

des gens ne sont pas d'accord pour améliorer le niveau de qualité. Volontaire oui mais tout le monde devra finir par l'être.

Pour moi, la spécificité de la qualité publique, c'est son aptitude à satisfaire les usagers et à répondre aux besoins d'intérêt général. Les besoins d'intérêt général sont définis collectivement et décidés par le pouvoir politique et ses représentants. Il y a parmi cela la volonté de qualification, de développement économique, culturel et social. Il y a aussi la volonté de faire société, de vivre ensemble, qui n'est pas spontanée et qui n'est pas le fruit de la main invisible du marché. Un autre aspect important de la qualité publique, c'est la notion de citoyenneté. Le terme d'usager est apparu pour la première fois au 15ème siècle. L'usager utilisait les biens communaux. Celui qui utilisait la route, le four appartenant au seigneur n'était pas un usager, c'était un sujet, un administré. La personne qui achetait le pain chez le boulanger du village n'était pas un usager, mais un client. Progressivement les biens communaux ont rétréci et la notion d'usager a presque disparu. Elle est réapparue plus tard pour remplacer la notion d'administré. C'est peut-être un effet de l'extension des valeurs de la république dans la société et du rejet de la notion d'administré. Mais il y a maintenant une forte équivalence dans les esprits entre les mots « administré » et « usager ». Si les musées parlent de publics, les hôpitaux de patients, les écoles d'élèves, certains services publics, pour se démarquer de la connotation d'administré portée par la notion d'usager, parlent de clients. Ils visent par là à mettre en évidence une relation positive de libre choix mais ce faisant tendent à calquer leurs démarches sur la sphère marchande dont ils ne font pas ou peu partie. L'ANPE parle de client dans sa démarche qualité alors qu'il n'y a aucune relation marchande entre le chômeur ou l'entreprise et l'ANPE. C'est pour marquer un changement de culture. Il faut faire attention à l'usage des mots. Si l'administré peut être le sujet du seigneur ou du roi car il recourt à un service qui ne lui appartient pas, l'usager de service public ne peut être assimilé à un administré car, citoyen, il recourt à l'utilisation d'un service dont il est le co-propriétaire. Si la notion d'administré est heureusement en train de disparaître, la concurrence, entre usagers et client est ouverte pour savoir qui de la relation commerciale ou de la relation citoyenne l'emportera. La communauté européenne ayant reconnu récemment l'importance et la spécificité des services d'intérêt général un nouveau partage devrait se faire.

Il y a donc une autre façon de faire de la qualité dans le service public notamment de faire de la qualité avec les gens. Peu a été dit, ce matin, des moyens que vous avez mis en place pour associer les différents acteurs de la qualité : les usagers, le personnel, les partenaires locaux, à la définition, à la mise en œuvre et au suivi de la qualité. Dans le secteur public plus qu'ailleurs on a besoin de la participation de l'usager. Peut-on parler de santé sans le patient, d'éducation sans l'étudiant, de sécurité ou de propreté sans les habitants. L'usager citoyen est de fait co-producteur du service public. Il doit aussi en être le co-concepteur : co-concepteur de l'accueil, de la pédagogie... Il ne s'agit pas comme le font les entreprises privées de l'écouter en faisant un sondage même si les sondages sont utiles. Il s'agit de développer un partenariat qui fait appel à l'intelligence de chacun des partenaires pour construire ensemble le service public, définir l'intérêt général et la manière dont on va le mettre en œuvre.

La qualité à un coût mais c'est un investissement. Dans le secteur privé, c'est clair, ça rapporte. Quand je travaillais pour le textile en tant que responsable qualité, j'avais un

tableau de bord hebdomadaire sur les résultats, l'investissement qualité et le coût de la qualité. Le coût était de 10% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée. Il y avait des objectifs très clairs de baisse de ce coût et des résultats : - 25 % en 3 ans. Mais je ne pense pas qu'on puisse mesurer le coût de la qualité uniquement ponctuellement. Les coûts des conséquences des malfaçons ne sont pas uniquement directs. Il y a des coûts indirects : sociaux, environnementaux... Une des caractéristiques du secteur public est d'être une industrie souvent lourde à cycle long. 15 à 20 ans pour former un élève... Si l'on prend le taux de réussite des inscrits au DEUG qui est en moyenne de 25 %, on identifie une non-qualité dont on peut identifier les causes, le coût et les solutions. Le coût pour la collectivité d'un redoublant est au moins de 25 000 FF pour l'université et au moins autant pour les parents. Les causes et les solutions sont connues : renforcement du processus d'orientation au collège et au lycée, accueil pédagogique des étudiants pendant le premier trimestre, tutorat, intéressement des universités aux résultats. Car, comme vous l'avez rappelé, les universités ont leurs crédits en fonction du nombre d'inscrits et non des résultats. Cela ne veut pas dire pour autant qu'elles se désintéressent des élèves une fois ceux-ci inscrits.

En citant cet exemple, je ne veux pas jeter la pierre à l'université car on peut aussi parler de l'eau en Bretagne, des disparités dans l'exercice de la justice, des contrôles vétérinaires qui ont fait la une des journaux... Je veux dire que faire de la qualité, c'est d'abord identifier et résoudre les problèmes les plus criants de satisfaction des besoins des usagers, ce qui n'exclue pas la rédaction de procédures pour maîtriser les processus. Je veux dire aussi que ces problèmes ont un coût social mais aussi financier que l'on doit mettre en évidence pour trouver les moyens de les résoudre. Je veux dire qu'il faut sortir du pseudo-confort, voire de la complicité des acteurs qui peut exister autour de situations finalement médiocres. Nous avons tous intérêt à ce que cela change, même s'il faut plus aider certains acteurs que d'autres. Aider les agriculteurs à se reconverter, aider les efforts d'orientations des élèves, quitte à pénaliser les agriculteurs ou les universités qui « externalisent » leurs coûts de non-qualité sur le reste de la société. Il faut encore aider les services publics qui se regroupent en maisons de services publics pour répondre aux besoins globaux des usagers, aider à la simplification des lois et règlements.... Mais aussi aider les démarches de certifications en les relativisant.

Je m'arrête tout de suite car les exposés avant moi ont pris beaucoup de temps et ce serait bien qu'une discussion puisse s'installer.

MANAGEMENT DE LA QUALITE D'UN STAGE DE FORMATION CONTINUE

Serge TURLAN
INSA de Lyon

MCS / ST -INSA

L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, comme tout établissement d'enseignement supérieur, a 3 missions statutaires :

la formation initiale : plus de 4000 étudiants répartis sur 5 années y préparent un diplôme d'ingénieur dans dix spécialités.

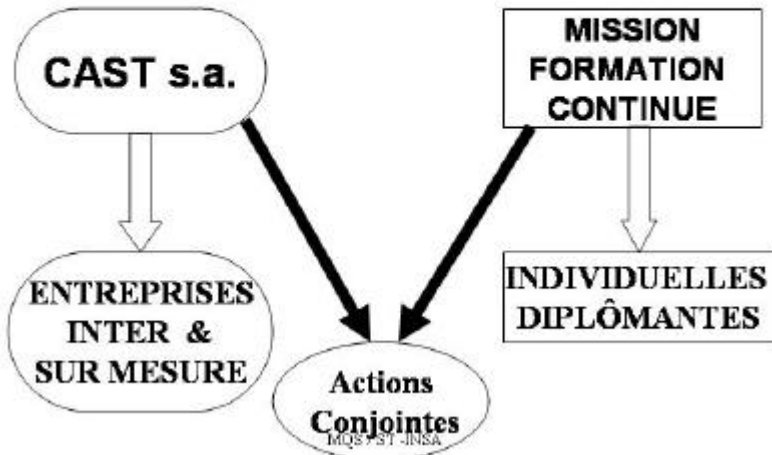
La recherche appliquée : effectuée dans 31 laboratoires elle concerne plus de 1000 chercheurs, enseignants-chercheurs et techniciens

La formation continue : chaque année près de 2500 stagiaires participent à des formations d'une durée de quelques jours à ...plusieurs mois.

**Serge Turlan, ingénieur, professeur ENSAM est responsable de la Mission Formation Continue de l'INSA de Lyon.*

Il enseigne le management de la qualité, la métrologie et la conduite de projet aux élèves ingénieurs du département Génie Mécanique Construction et en formation continue.

2 STRUCTURES EN CHARGE DE LA FORMATION CONTINUE



Historiquement, le Centre d'Actualisation Scientifique et Technique a été la première structure de formation continue de l'INSA : créé en 1963 par les anciens élèves, pour leur permettre d'actualiser leurs connaissances d'ingénieurs, le CAST a diversifié son offre en proposant des formations pour techniciens voire même pour opérateurs dans certains domaines. Ces formations (plus de 250 inscrites au catalogue) s'adressent à des salariés de l'industrie principalement. Les entreprises sont donc les interlocuteurs privilégiés du CAST, et elles sont de plus en plus exigeantes en matière de démarche qualité appliquée à la formation continue. C'est la raison pour laquelle le CAST s'est engagé dans une démarche de certification OPQF (Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation)

La Mission Formation Continue a été créée au début des années 70 pour répondre à des demandes de formations « lourdes » (s'échelonnant sur plusieurs mois) et pour développer les formations « Fontanet » (formation d'ingénieurs par la formation continue). A la différence du CAST, ses interlocuteurs ne sont plus directement les entreprises mais des individus, qu'ils soient salariés (en plan de formation ou en congés individuels de formation), demandeurs d'emploi ou étudiants effectuant un troisième cycle. Leur entrée en formation est le résultat d'une démarche personnelle motivée par une volonté forte d'évolution professionnelle.

LES ACTIONS DE LA M.F.C.



Les formations proposées par la MFC peuvent être classées en 5 catégories :

- 3 formations d'ingénieurs dites «DUT+3» (dispositif «Fontanet») accueillant une centaine de participants en cycle préparatoire (6 ou 9 mois selon la spécialité) et en cycle terminal (2ème et 3ème année du cycle d'ingénieurs).
- 4 Mastères Spécialisés accrédités par la Conférence des Grandes Ecoles suivis par environ 90 stagiaires à raison de 6 mois dans l'établissement et de 6 mois de stage d'application en entreprise.
- 2 Formations Qualifiantes regroupant une trentaine de participants qui passent 3 mois à l'institut avant de faire un stage d'application en entreprise de 6 à 12 semaines.
- 1 ou 2 actions dites de « promotion sociale » (durée 200 à 250 heures) par an, à la demande de la région, pour 10 à 12 participants chacune.
- des actions de formations en « sous traitance » pour d'autres établissements (tels le CESI ou l'Ecole du Service de Santé des Armées par exemple) ou pour les écoles doctorales lyonnaises.

Ainsi annuellement la MFC accueille quelques 650 stagiaires, sans qu'aucun d'eux (ou son entreprise) ait jamais exprimé une quelconque exigence en matière d'assurance qualité de la formation...

LE STAGE « LA QUALITE DANS L'ENTREPRISE »

- **OBJECTIF** : rendre capable de formaliser, d'animer et de manager un système qualité dans le respect des exigences normatives et grâce à la maîtrise des outils méthodologiques de la qualité.
- **PUBLIC** : 19 ingénieurs et techniciens (15 DE, 2 PF & 2 CIF) dont 4 jeunes diplômés
- **DUREE** : 400 h d'enseignement et 210 h de stage en entreprise , du 12 mars au 13 juillet 2001

MQS / ST -INSA

Cette formation a été créée il y a plus de 15 ans par des enseignants du Centre de Mathématiques de l'INSA. Elle était à l'origine très orientée « outils statistiques » : contrôles statistiques, études de corrélation, plans d'expériences études de fiabilité, etc... représentaient près de 75% des enseignements.

Actuellement, l'objectif de cette formation étant de former de futurs responsables qualité d'entreprise, les 400 heures d'enseignement sont divisées en 4 grandes parties :

- Communication et relations humaines (20% du temps)
- Qualité : management et outils (40% du temps)
- Connaissances complémentaires : statistiques, métrologie, sécurité, environnement...etc (30% du temps)
- Travail personnel d'approfondissement des connaissances et de préparation au stage d'application en entreprise (40% du temps).

En 2001, la plupart des participants n'avaient pas d'expérience des démarches qualité en entreprise; les 4 jeunes diplômés n'avaient même aucune expérience de l'entreprise. Tous cherchaient à acquérir le complément de connaissances qui leur étaient nécessaires pour occuper des postes à double compétence : qualité – métier de base. Tous étaient demandeurs d'études concrètes leur permettant de mettre en pratique leurs acquis. Trois groupes ont donc été constitués avec chacun un thème à traiter pendant le temps de travail personnel.

EXERCICES PRATIQUES

Objectif : « Apprendre par la pratique » en réalisant des travaux de groupes sur des cas concrets

Thèmes proposés :

- Assurance qualité d'une entreprise de mécanique (cas apporté par un stagiaire)
- Profil du responsable qualité d'entreprise
- MANAGEMENT DE LA QUALITE DU STAGE

MQS / ST -DEA

Le premier thème proposé a permis la mise en place de la structure documentaire du système qualité de l'entreprise d'un stagiaire

Le deuxième thème, proposé par l'enseignante du module «Marketing et Qualité », a fait ressortir les attentes et exigences des participants – et des entreprises susceptibles de les employer...- en matière de savoirs et de «savoirs faire » d'un responsable qualité et a ainsi permis d'évaluer l'adéquation de la formation aux besoins.

Quant au troisième thème « Management de la qualité du stage » plusieurs raisons ont conduit à le proposer :

- La demande des participants aux précédents stages qualité : constitués en association d'anciens stagiaires afin, entre autres, de promouvoir leurs compétences, il insistaient sur la nécessité de «montrer l'exemple d'une démarche qualité » pour crédibiliser et valoriser la formation qu'ils avaient suivie.
- Le fait de confier ce travail à des stagiaires présentait l'avantage d'apporter un regard extérieur –celui du client- sur nos pratiques pédagogiques, organisationnelles et administratives.
- La possibilité de transposer ensuite à l'ensemble des activités de la MFC les réflexions et propositions issues de cette étude était également une attente forte. En effet, chacun des stages réalisés par la MFC étant piloté par un responsable pédagogique –le plus souvent celui qui en est à l'origine- en s'appuyant sur les ressources d'un département de l'INSA, une certaine hétérogénéité existe dans les pratiques de communication, sélection des candidats, préparation, rémunérations des intervenants, etc...L'étude réalisée, en proposant des règles communes

applicables à tous les stages, devrait permettre de «mettre de l'ordre» dans le fonctionnement du dispositif de formation continue et d'en améliorer ainsi l'efficacité.

étape 1 :ANALYSE DES EXIGENCES DES CLIENTS

LES STAGIAIRES

L'ENTREPRISE

LES FORMATEURS

MQS / ST - INEA

Le groupe de travail s'est appuyé directement sur le cours «système de management de la qualité ISO 9000 version 2000» pour mener son étude : une fois chaque exposé fait par l'intervenant, ils ont appliqué les connaissances acquises à l'analyse et à la formalisation du processus de réalisation du stage.

Ainsi cette première étape leur a fait découvrir qu'ils n'étaient pas les seuls à avoir des attentes :

- Les entreprises susceptibles de les employer sont également demandeurs, en particulier pour tout ce qui concerne le savoir faire et le savoir être. Ceci a amené le groupe à prendre contact avec certaines d'entre elle pour recueillir leurs souhaits.
- De même, les intervenants sont demandeurs en matière de moyens matériels et pédagogiques, mais également en matière de retour d'informations sur la façon dont les stagiaires ont perçu leur enseignement ou l'adéquation de celui-ci aux besoins...

GRILLE D'ANALYSE DES BESOINS (extrait)

exigences	KHADIA	CHRISTEL	SERGE	ZAKARIA	FREDERIQUE	AGNES	GERARD	GILLES	NASSIMA	FARID	NELLY	NATHALIE	SOPHIE	PHILIPPE	DAMIEN	REGIS	MICHEL	ANNE-LAURE	LAURENCE	total valeur pond. pond.	Coef Valeur pond. pond.
Suppl. matériel	10	10	10	10	10	8	10	9	10	9	10	8	9	9	10	8	10	10	9	155	3
Acquiescer des connaissances généralistes	8	10	10	1	10	9	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	9	189	3
Reconnaissance de l'organisme stage INSA	9	5	8	5	7	5	7	9	8	5	9	7	9	5	10	7	8	9	120	2	
Financement exclusif pour les adhérents	8	10	8	10	9	6	8	9	10	9	8	10	10	9	10	8	9	8	139	3	
Acquisition des Compétences Communication pratiques	8	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	8	175	3
Connaissances théoriques applicables en entreprise	8	10	10	10	10	9	10	9	8	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	173	3
Information objectives concrets en entreprise	9	10	9	10	10	9	10	8	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	9	171	3
Sélection adhésions pour évaluation (business)	9	8	10	8	7	8	8	7	7	8	8	8	10	8	7	7	8	7	142	2	
Adaptation au projet professionnel sujet de l'organisme	7	5	5	7	8	7	5	3	4	6	7	7	7	7	8	9	8	7	108	2	
Accompagnement administratif stage adapté aux attentes de l'entreprise	9	8	10	8	8	8	7	3	5	10	9	10	8	7	5	4	8	8	134	3	
Tutorat ou partenariat	7	5	8	6	9	7	10	1	3	8	5	4	4	5	7	8	7	8	101	1	
Données finales	7	8	10	10	9	9	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	135	2	
																			144	1	

MOS / ST - INSA

Les besoins recensés ont été classifiés puis ont fait l'objet d'un vote pondéré par l'ensemble des participants au stage de façon à les classer par ordre d'importance.

Cette méthode, apprise lors de la formation sur la méthodologie de résolution de problèmes, a été utilisé par le groupe de travail après qu'il eut constaté que, si tous les

participants suivaient les mêmes cours, ils n'avaient pas tous les mêmes priorités... ce dont ils n'avaient pas conscience au départ.

Étape 2 : ANALYSE DE L'EXISTANT

Série d'interviews :

Du personnel administratif

Du responsable pédagogique

Des intervenants

Analyse documentaire

MQS / ST - INSA

La deuxième étape a été conduite de façon très classique par une série d'interviews des différents acteurs de la MFC de façon à dresser un bilan de l'existant et à faire ressortir ce qui est bien maîtrisé en terme de préparation –réalisation et ce qui l'est moins ou... pas du tout.

Ainsi, par exemple, a été mis en lumière l'importance du suivi administratif, rendu nécessaire par la réglementation de la formation continue, et dont bénéficie chaque stagiaire sans qu'il le sache obligatoirement. Ont été également révélés par cette analyse, les dangers que constituent le manque de formalisation de la démarche pédagogique (le responsable pédagogique a « tout dans la tête ») et le manque de concertations régulières entre intervenants.

ANALYSE DE L'EXISTANT (tableau de synthèse)

A.A.	Mémoire vive	Procéd	Documents	INTERVENANT	ADMINISTRATIONS	MAISON INSA		
	<ul style="list-style-type: none"> - sélection des stagiaires - admission du stage entreprise - maison en entreprise - contact avec l'entreprise - premier jour stagiaire - non premier jour stagiaire - pré-évaluation V'bancour qualifiants 	<p>—</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport - Programme - Convention de stage (Mx) - Convention INSA (Mx) - Planning - Fiche de présence - Fiche d'évaluation (évaluation en parcours) - Fiche d'évaluation (évaluation fin parcours) - Attestation de fin de stage - Attestation de début de stage - Attestation de stage - Attestation validé - Programme aréel - Guide de sélection 	<ul style="list-style-type: none"> - Ban de commande - Liste des intervenants avec à jour - Chèque amical 	<ul style="list-style-type: none"> - Règlement AOB - FORMCOP - Fiche de présence (AOB - FORMCOP) - Factures - Dévif 	<ul style="list-style-type: none"> - Règlement intérieur 		
	<ul style="list-style-type: none"> - construction équipe des enseignants 	<p>—</p>	<ul style="list-style-type: none"> - charte des enseignants (sema) - Conventions enseignants - Programme d'intervention - Conventions enseignants - Evaluation par enseignants - Remède de documents à l'vpr 	<ul style="list-style-type: none"> - 5T - 5T - 5T - 5T - 5T - 5T - 5T 	<ul style="list-style-type: none"> - 5T - 5T - 5T - 5T - 5T - 5T - 5T 	<ul style="list-style-type: none"> - 5T - 5T - 5T - 5T - 5T - 5T - 5T 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortement tenués (Mx) - Convention d'intervention - Ban de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - 5T
	<ul style="list-style-type: none"> - repartir de problèmes que le stagiaire doit chercher à résoudre son stage - examen de la mission en entreprise - support pédagogique 							

MOS / ST - INSA

Les résultats de ces analyses ont été synthétisés dans ce tableau qui fait apparaître pour chacun des partenaires du stage (colonnes) :

- les documents actuellement utilisés

- Les procédés et/ou procédures applicables : le vide de la ligne reflète ainsi le manque de formalisation général du dispositif...
- La mémoire vive qui liste les actions nécessaires à la réalisation du stage et qui sont (théoriquement) accomplies
- Des axes d'amélioration (AA) possibles comme par exemple la constitution d'une véritable équipe des intervenants dans laquelle pourraient être intégrés des anciens stagiaires.

étape 3 : FORMALISATION DES PROCESSUS

L'analyse de l'existant a conduit à :

- La description du macroprocessus de réalisation du stage
- La cartographie du macroprocessus incluant les risques clients et les axes d'amélioration

conformément aux recommandations de la norme ISO 9001 version 2000

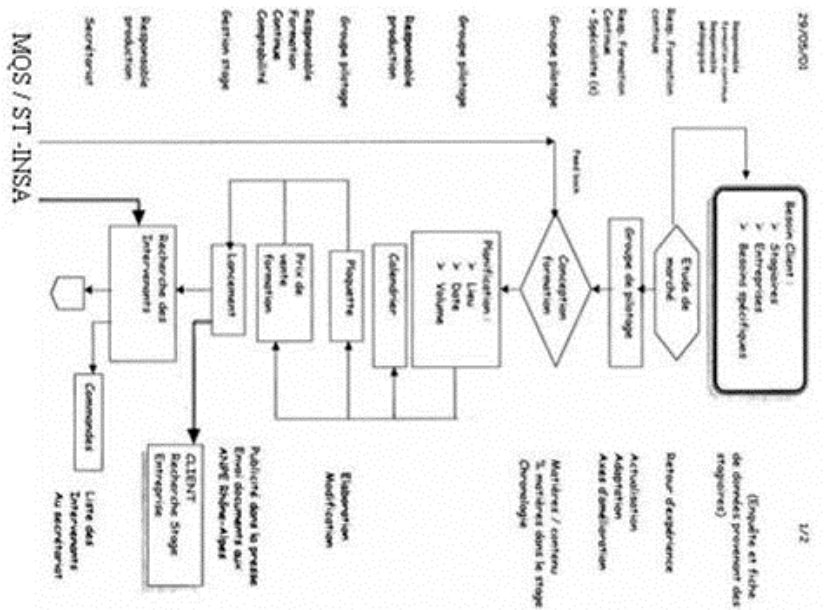
MQS / ST - INEA

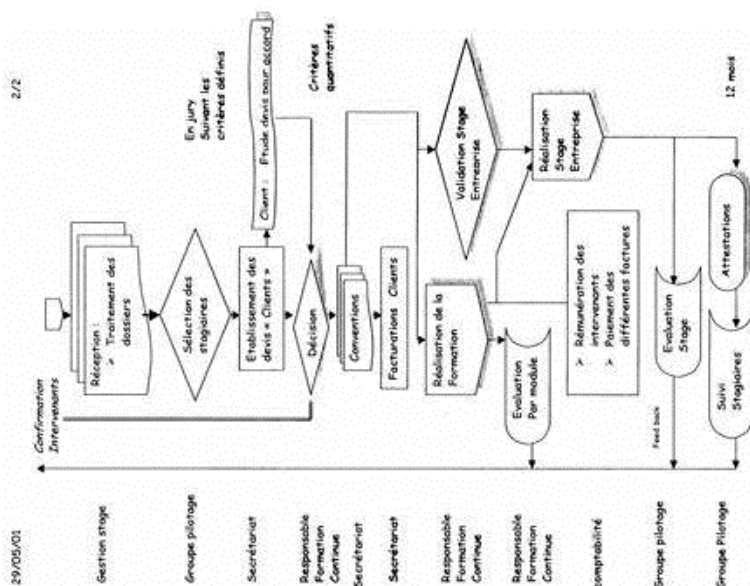
A partir de cette analyse de l'existant, les processus mis en œuvre par la MFC ont pu être formalisés comme le recommande la norme ISO 9001 version 2000. A partir de là, la description et la cartographie du « macroprocessus » montrant l'enchaînement des processus ont pu être réalisés, comme le montrent les synoptiques ci-après .

Cette partie du travail a été particulièrement supervisée par l'intervenant responsable des enseignements traitant de l'ISO 9000 : consultant industriel, il a accompagné de nombreuses entreprises dans leur démarche qualité et avait déjà à son actif, au moment du stage, 2 entreprises certifiées selon la version 2000 de l'ISO 9001.

Les présentations adoptées par le groupe de travail et présentées ci-après, non normalisées mais de plus en plus fréquemment utilisées par les entreprises, sont donc une application directe des enseignements reçus.

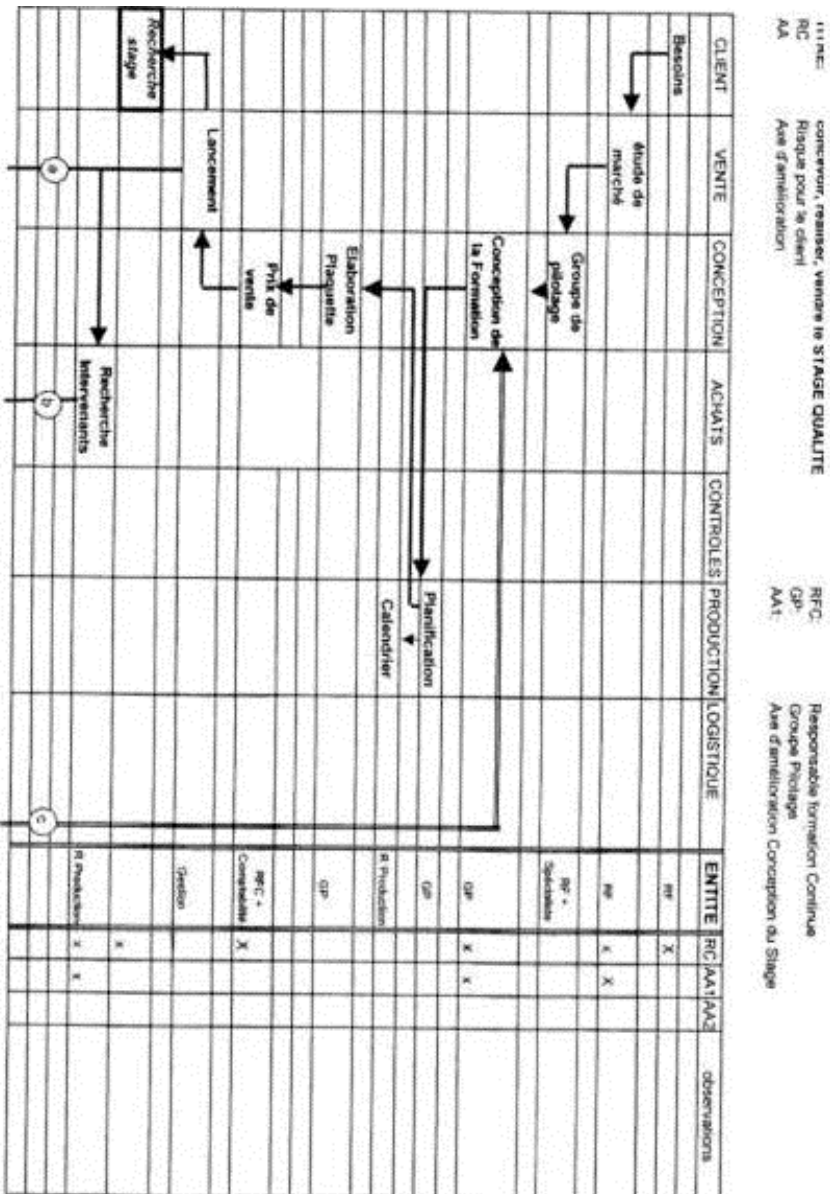
DESCRIPTION DU MACRO-PROCESSUS





DESCRIPTION DU MACRO-PROCESSUS (suite)

CARTOGRAPHIE DU MACROPROCESSUS (extrait)



La cartographie du macroprocessus, dont est extrait ce document, permet de montrer :

- l'enchaînement des tâches depuis la prise en compte du besoin jusqu'au suivi des participants après le stage

- L'entité concernée : service ou personne
- Les risques encourus par le client en cas de non maîtrise de l'action
- Les axes d'amélioration possibles.

étape 4 : LA SUITE DE LA DEMARCHE

- REDACTION DES PROCEDURES
- CALENDRIER DE REALISATION

MQS / ST - INEA

En complément des éléments de formalisation qu'il a élaborés, le groupe de travail a déterminé les actions qui restaient à accomplir pour la mise en place du système de management de la qualité du stage. Cela se traduit concrètement par une liste de procédures à rédiger -liste établie à partir des axes d'amélioration- et un calendrier prévisionnel de mise en place (voir documents ci-après.

LISTE DES PROCEDURES A REDIGER

PROCEDURES A REDIGER

Liste des procédures à rédiger – Contenu non exhaustif

Procédure 1 : Responsabilités de la formation continue

- Organisation
- Fiches de fonctions (exemple : accueil, secrétaire, ...)

Procédure 2 : Maîtrise des documents et des acquisitions

- Classement, numérotation des procédures et des fiches
- Premption des documents
- Destruction

Procédure 3 : Démarche : "écoute et besoins clients"

- Qui sont les clients (Etude de marchés)
- Questionnaire d'enquête
- Fiche de données des stagiaires

Procédure 4 : Planification et calendrier du stage

- Disponibilité des intervenants, des salles
- Volume des enseignements, les horaires
- Réalisation de la formation

Procédure 5 : Mise en place et lancement de la plaquette

- Plaquette
- Prix de vente
- Publicité presse
- Documents aux A.S.E.D.I.C, conseil régional, FONDCEP
- Envoi des plaquettes aux clients, entreprises
- Remarque : Dans toutes les procédures : Qui - Qui - Quand - Où - Comment

Procédure 6 : Gestion des intervenants

- Recherche des intervenants
- Liste des intervenants
- Bon de commande
- Coordination des intervenants
- Confirmation des intervenants

MOS / ST -INSA

Procédure 7 : Sélection des stagiaires

- Nombre de stagiaires
- Traitement des dossiers
- Décision
- Retour des attestations d'entrée de formation

Procédure 8 : Réalisation du stage

- Partie 1 - En formation*
 - Convention de stage
 - Règlement intérieur
 - Sélection du délégué (gestion des clés, fiche de présence, ...)
- Partie 2 - En entreprise*
 - Quand chercher le stage
 - Convention de stage
 - Fiche d'évaluation du stage
 - Rapport et soutenance
 - Attestation de stage

Procédure 9 : Gestion des paiements

- Devis stagiaire et intervenants
- Facturation des stagiaires, des intervenants
- Paiement des factures aux administrations et autres

Procédure 10 : Axes d'amélioration de la formation

- Fiche de satisfaction des stagiaires et des intervenants
- Fiche d'évaluation par module
- Suivi des stagiaires

NOTA : Pour la rédaction des procédures, utilisation de l'outil QQQQCCP

MQS / ST - INSA

**LISTE DES
PROCEDURES
A REDIGER
(suite)**

CALENDRIER DE REALISATION

Tâches à mener	Rentrée 2002	Rentrée 2003
Rédaction Procédures	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable formation continue - (1) - Maîtrise des documents et enregistrements - (2) - Planification et calendrier du stage - (4) - Gestion des intervenants - (6) - Sélection des stagiaires - (7) - Réalisation du stage - (8) - Axes d'amélioration de la formation - (10) 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche écoute et besoins client - (3) - Mise en place et lancement de la plaquette - (5) - Gestion des paiements - (9)
Axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir la conception du stage en s'appuyant sur les enquêtes (exigences stagiaires - formateurs) - Mettre en pratique la procédure n°10 en utilisant les questionnaires de satisfaction de fin de stage 	

MOS / ST -INSA

BILAN DE L'EXERCICE

POUR LES STAGIAIRES

- Une application concrète des connaissances acquises
- Une meilleure compréhension des problématiques de réalisation d'un stage de formation continue
- Une réflexion sur leurs attentes vis à vis du stage

MQS/ ST-INSA

Le travail réalisé par les stagiaires a été perçu par eux comme étant très positif : au départ, ils ne croyaient pas possible d'appliquer leurs connaissances à un dispositif dont ils étaient acteurs; ensuite ils ont découvert la difficulté de formaliser un processus; et enfin cette première expérience concrète a servi à certains d'entre eux dans le cadre de leur mission en entreprise.

Pour ce qui est du déroulement du stage, ils ont mieux compris certaines des difficultés rencontrées, en cours de réalisation, comme par exemple, comment palier à l'absence imprévue d'un intervenant...

Quant à leurs attentes vis-à-vis du stage, cela leur a permis de mieux les formaliser et d'en découvrir certaines auxquelles ils n'avaient pas pensé initialement.

BILAN DE L'EXERCICE

POUR LA MFC

- La formalisation complète et écrite de toutes les actions nécessaires à la réalisation du stage
- La possibilité d'une évaluation plus objective du déroulement du stage
- Une meilleure connaissance des attentes des participants
- Des pistes d'amélioration
- **Un dispositif de Management de la Qualité d'un stage transposable à l'ensemble des formations**

MQS /ST -
INSA

Le bilan est également positif pour la MFC qui dispose maintenant d'un référentiel applicable à la quasi totalité de ses activités. Il sera utilisé, dans un premier temps, comme instrument de communication avec l'ensemble des partenaires de la formation continue, et ensuite comme base de travail pour la mise en place d'un véritable système de management de la qualité de la formation continue.

La mise en place d'une démarche qualité dans le département Information Communication de l'IUT	<i>Luce Sanchez IUT2, université Pierre Mendès France (Grenoble II)</i>
---	--

Nous avons saisi l'opportunité de rentrer dans le projet Kalis. Ce fut une volonté de J.M. Francony, chef de département. L'équipe s'est montrée intéressée, la moitié des enseignants ont participé, bien sûr sur le principe du volontariat. Aujourd'hui, le secrétariat est aussi partie prenante puisqu'un travail de diagnostic a commencé en début d'année avec la contribution de Bruno Morineaux.

Parallèlement, notre département, créé en 1974, a connu dans les dernières années une croissance importante. On relèvera la création de l'option métiers du livre et la création des années spéciales en 1993 qui engendrent 3 groupes supplémentaires ; au total, le doublement de l'équipe pédagogique en 6 ans. Dans le même temps, l'équipe administrative n'a pas été renforcée. De ce fait, un certain nombre de tâches administratives ont été réparties entre les enseignants du département. Face à ces multiples évolutions, le projet Kalis nous est apparu comme une opportunité pour réfléchir aux adaptations nécessaires qui doivent être apportées à "l'outil de formation" que représente le département.

- La présentation du département

Le département Information-Communication est l'une des 8 composantes de l'IUT2 de l'université Pierre Mendès France. Le département est avant tout une entité pédagogique, néanmoins, un certain nombre de fonctions d'encadrement administratif y sont décentralisées. La mission du département est de former les étudiants en deux années

selon trois options : communication d'entreprise, information et documentation d'entreprise, métiers du livre. Ces trois options correspondent à des métiers différents. Cette particularité introduit un élément de complexité dans l'organisation de la formation. Les deux options "information et documentation d'entreprise" et "métiers du livre" ont des enseignements communs pour partie et sont par ailleurs organisés en cycle initial (2 ans) et spécial (1 année). Ceci nous a conduit à privilégier l'étude plus simple de l'option "communication d'entreprise". Par la suite, c'est donc de cette option dont il sera question. N'ayant pas une composante formation continue forte, suffisante pour justifier d'une étude particulière, nous nous sommes intéressés à la formation initiale.

Département Information-Communication

3 Options ...

- Communication d'entreprise (COM)
- Information et documentation d'entreprise (IDE)
- Métiers du livre (ML)

...qui préparent à des métiers différents



Département Information-Communication

- 280 étudiants dont 224 en cycle initial et 56 en année spéciale
- 24 enseignants en poste
- 70 enseignants vacataires
- 3 secrétaires dont 2 à temps plein et 1 à mi-temps



PROJET KALIS

Une démarche globale de mise en place d'une culture qualité à l'université Pierre Mendès France.



Suite à un appel d'offre du ministère dans le cadre d'un plan action qualité, destiné à favoriser au sein des services de FC le développement de démarches l'amélioration des prestations offertes et l'amélioration de l'organisation de services, 16 projets ont été retenus sur 43 projets reçus, ce qui montre l'ampleur de l'intérêt porté à ce type d'initiative. Plusieurs formations se sont inscrites dans ce projet. L'objectif étant d'expérimenter la démarche qualité.

Le projet Kalis nous offre des moyens importants

- Des journées de formation.
- Le suivi du travail réalisé par un consultant.
- L'expertise de l'équipe de l'UFR Sciences de l'éducation dirigée par G.Figari pour un audit de nos procédures d'évaluation.
- Le soutien d'une équipe projet coordonnant l'ensemble des équipes.

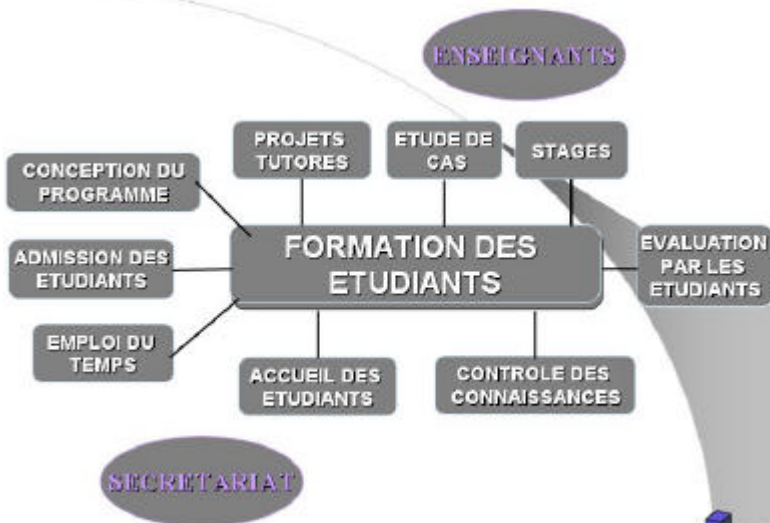


Phase 1 : Réalisation du diagnostic

Formalisation du fonctionnement du département



Première tâche réalisée, elle nous a permis de mettre à plat notre fonctionnement. L'occasion d'instituer un dialogue permettant de clarifier les pratiques et de mettre en évidence un certain nombre de problème.



Diagnostic

- Mise en évidence d'un fonctionnement efficace mais non formalisé sans garantie de continuité.
- Nécessité d'améliorer les systèmes d'évaluation.



Reposant sur le savoir-faire et l'expérience acquise par les enseignants chargés d'organiser et de superviser les tâches administratives Le projet Kalis, limité dans un premier temps à l'option Communication, doit être généralisé à l'ensemble du département. En effet, du point de vue organisationnel les différences entre les options sont minimales. De plus un certain nombre de tâches sont communes. Il est donc important de mener une réflexion globale. Le travail sur le projet Kalis a été l'occasion d'un dialogue constructif qui a débouché sur les propositions suivantes :

- L'écriture des procédures

Nous pouvons constater que le fonctionnement du département est basé sur le savoir-faire et l'expérience acquise par les enseignants chargés d'organiser et de superviser les tâches administratives. Ce mode de fonctionnement pose des problèmes : tout d'abord, il n'y a pas de garantie de continuité. La qualité du travail dépend principalement de la personne et non de l'organisation. Il n'y a pas de "mémoire". L'absence de la personne en charge d'une tâche ou sa démission est immédiatement dommageable. Ensuite se pose le problème de l'intégration du personnel nouvellement nommé, qu'il soit administratif ou enseignant. La structure complexe du département est difficilement perçue. Il est donc indispensable de passer d'une tradition orale à une tradition écrite qui devra être généralisée à l'ensemble des options du département et des tâches. Dans ce cadre, le recrutement des étudiants et les relations internationales, sujets non traités dans le projet Kalis, nécessitent des organisations complexes qui devront être étudiées.

Le travail effectué pour le projet Kalis est un début qui sera utile dès la prochaine rentrée qui verra l'arrivée dans le département de nouveaux enseignants. Ce travail doit être poursuivi. L'expérience du projet Kalis montre toutefois que ce travail nécessite du temps qu'il est difficile de dégager dans la répartition actuelle des tâches administratives et pédagogiques qui incombent aux enseignants. L'aide d'un consultant afin de définir

des règles cohérentes est également indispensable. Ce travail doit permettre d'assurer la pérennité de l'organisation, d'apporter des solutions aux dysfonctionnements détectés et d'entrer dans un processus d'amélioration continue.

Les axes de travail

- La rédaction d'un manuel Qualité.
- La rédaction de procédures.
- L'audit des systèmes d'évaluation.

**Le cadre de référence choisi :
les normes ISO 9000**

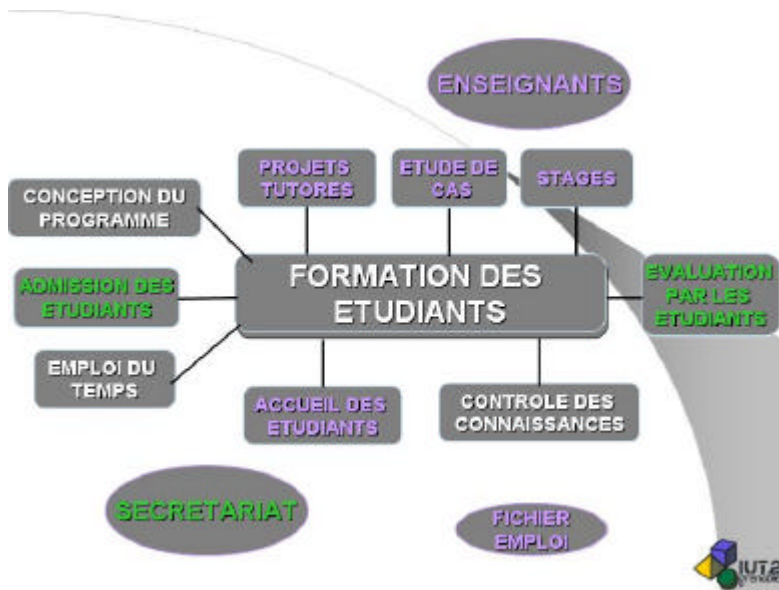


Nous avons choisi les normes ISO car il nous paraissait important d'avoir un cadre reconnu. Nous avons toutefois fait le choix de ne pas viser la certification principalement par manque de moyen humains et financiers.

**Le cadre de référence choisi :
les normes ISO 9000**

- Des normes génériques et reconnues.
- Un système modulaire.
- Un champ d'application de nos enseignements.





Pour les enseignants, nous avons produit le calendrier des tâches de l'année. Un outil fort apprécié des nouveaux enseignants du département qui découvrent les différentes séquences d'une année universitaire.

Les stages

- Une procédure.
- 6 modes opératoires :
 - réunions d'information des étudiants
 - organisation du jury...
- La description de la fonction d'assesseur et de correspondant pédagogique.
- L'amélioration des fiches d'évaluation.

- **Un exemple de réalisation** : Le travail est important mais la rédaction se réalise à partir de l'existant. Nous avons formalisé et mis par écrit un fonctionnement rodé depuis plusieurs années. L'écriture d'une procédure est l'occasion de prendre du recul sur le

fonctionnement d'un processus en pointant les insuffisances et les incohérences du système. Donc de résoudre un certain nombre de dysfonctionnements.

Le secrétariat Diagnostic 2000-2001

- Mise en évidence d'un fonctionnement non formalisé.
- Nécessité d'améliorer la polyvalence des personnes.
- Processus administratifs à simplifier.



Un bilan positif

- Un projet mobilisateur.
- Une réflexion sur notre organisation.
- Une expérience acquise.



Les effets positifs sont nombreux ; on relèvera les échanges entre les composantes, échanges d'expériences et des idées nouvelles sur les " bonnes " pratiques, mais aussi le dialogue entre enseignants, étudiants et administratifs et une meilleure intégration des services administratifs au fonctionnement pédagogique. Les enseignements

universitaires en gestion, et tout particulièrement les enseignements en management de la qualité, nous semblent un champ préférentiel de réalisations pilote puisque les étudiants en gestion, au travers de ces concepts, vivront de l'intérieur une démarche qualité et intégreront quelques aspects essentiels du management de la qualité.

Des avantages organisationnels

- La passation des responsabilités.
- L'intégration du personnel nouvellement nommé.
- La capitalisation des expériences.



LES IUT

- Janvier 2001 Première rencontre Qualité en formation continue à Saint Nazaire
15 IUT représentés
- Sont certifiés ISO 9001 les IUT de :
St Nazaire, Brest, Lens, Marseille, Metz, Tours
- Sont en cours de certification :
Rennes, Reims



Les principales expériences universitaires sont le fait des IUT et ont comme périmètre la formation continue : l'IUT d'Aix-en-Provence affiche sur son site la volonté d'engager une démarche qualité, l'IUT de Toulon est cité sur le site de son université comme partie prenante du chantier qualité de l'université.

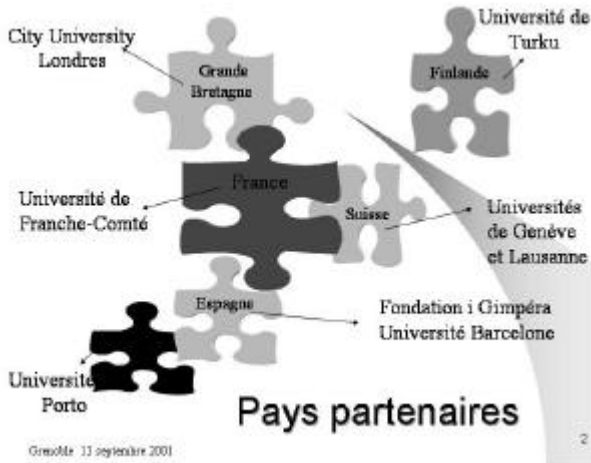
La qualité en formation continue des adultes à l'Université, une préoccupation européenne

Martial THIRIOT
université de
Franche-Comté

Qualité en Formation Continue des Adultes à l'Université...
..une préoccupation européenne

Martial THIRIOT
Université de Franche-Comté

Je vais vous présenter les résultats d'échanges entre universités de différents pays européens concernant des démarches qualité mises en œuvre dans le champ de la formation continue des adultes à l'université. Ces échanges se sont déroulés dans le cadre d'un projet nommé EQUAL (Educationnal Quality in University Adult Learning), financé dans le cadre de SOCRATES. Nous avons travaillé à six pays partenaires, et le projet financé par SOCRATES portait sur les échanges et travaux associés, chaque pays partenaire ayant son propre projet financé de façon indépendante.



Les pays partenaires : l'Espagne associée par la fondation Bosch I Gimpera rattachée à l'université de Barcelone, la Finlande par l'université de Turku, la France associée par l'université de Franche-Comté - nous étions coordonnateurs -, la Grande-Bretagne par City University de Londres, le Portugal avec l'université de Porto et enfin la Suisse avec les universités de Genève et Lausanne. Ces deux dernières Universités n'ont pas été financées par SOCRATES mais ont apporté leurs propres subsides.

Je vous disais que ce projet se déroulait dans le cadre du programme SOCRATES, et il y avait dans notre contrat, un engagement de dissémination des résultats de nos travaux. Nous avons donc envoyé à Gérard LAPIERRE le compte rendu remis à Bruxelles et vous recevrez tous ce document. C'est une première version, la langue véhiculaire étant l'anglais, les traductions ont été réalisées, pas toujours de façon pertinente, aussi, ce document sera repris.

- **Genèse du projet**
- **Méthode de travail**
- **Partenaires et projets**
- **Invariants**
- **Conclusion**

Genève le 15 septembre 2001

3

Dans cet exposé, je vais vous présenter rapidement la genèse du projet et les éléments principaux de la méthode de travail, puis les partenaires et leur projet et enfin les invariants que nous avons mis en évidence, pour ensuite conclure.

Genèse du projet

- **décennie quatre vingt et début quatre vingt dix**
« qualité » et « assurance qualité » entrent dans le monde de la formation
- **1995**
Groupe de travail informel au sein de **EUCEN**
(European University Continuing Education Network)
- **1998 - 2000**
Projet **EQUAL** (financement **SOCRATES**)
(Educational Quality in University Adult Learning)

Genève le 15 septembre 2001

4

En fait dans la décennie 80 et 90, la qualité entre dans le domaine de la formation dans toute l'Europe. Le thème de la qualité a été abordé en particulier au sein du réseau européen des services de formation continue nommé EUCEN (European University Continuing Education Network), et Besançon a pris des premiers contacts vers 1994 au sein de ce réseau. Il se trouve qu'à Besançon nous disposions d'un Institut de Recherche et Développement de la Qualité (IRDQ) et l'université de Franche-Comté envisageait de créer un pôle qualité, ce qui justifie notre intérêt pour ces démarches. Donc suite à ces contacts informels, le projet EQUAL a pris corps, a démarré en 98 et s'est déroulé jusqu'en septembre 2000.

Méthode de travail

- Recherche d'invariants à partir
d'activités de terrain
des contributions de chaque partenaire
- Année 1 : grille d'analyse des différents projets et réflexion sur approche qualité en formation d'adultes
- Année 2 : grille de questionnement et évaluations mutuelles des projets (visites croisées)

Grenoble 13 septembre 2001

Quelle a été notre méthode de travail ? L'idée était de rechercher des invariants à partir des activités de terrains, à partir des contributions de chaque partenaire. Nous avons tenté de dégager ce qu'il y avait de commun, ce qui pourrait changer, ainsi que des outils qui nous paraissaient pertinents par rapport à l'Europe. La première année il a été nécessaire de « faire connaissance », ce qui n'était pas facile en raison de l'obstacle de la langue, de subtilités et de tout un ensemble de termes qui n'ont pas tout à fait le même sens (à la fois dans le champ de la formation continue et de la qualité). Il a fallu réaliser des grilles d'analyses des différents projets et conduire une réflexion sur les approches qualité en formation, mettre en évidence les approches, parfois différentes, dans les différents pays. Ensuite, la seconde année, nous avons rédigé une grille de questionnement et d'évaluation mutuelle des projets, pour réaliser des visites croisées pour observer comment se déroulaient les projets.

Quels étaient ces projets dans leur environnement ?

Partenaires et projets

- Espagne : Fondation i Gimpera
Université de Barcelone

- changements nécessaires de l'impact universitaire
volonté du ministère
- fondation i Gimpera souhaite mettre en œuvre un
programme qualité selon le modèle EFQM

Genève 11 septembre 2001

6

Je vais commencer par le partenaire espagnol, la fondation Bosch I Gimpera, un cas particulier. Certes, c'est un service de formation continue rattaché à l'université de Barcelone, mais c'est une fondation, ce qui signifie qu'il y a tout un ensemble d'entreprises qui ont mis de l'argent au départ pour la création de ce service. Les locaux situés dans un ancien château ont été rénovés et réaménagés avec des moyens importants. Le rôle de la fondation est à la fois de faire de la recherche et du transfert de technologie, de l'université vers l'industrie, et aussi de monter des dispositifs de formation continue. En Espagne il y a eu des changements importants concernant l'impact universitaire, et il a une certaine volonté du ministère de mettre en place une « qualité de l'université ». La fondation Bosch I Gimpera ne s'est pas embarrassée avec les normes ISO 9000, elle a choisi de suite un référentiel européen : elle souhaite mettre en œuvre un programme qualité selon le modèle EFQM (European Federation for Quality Management) modèle plus global et permettant une reconnaissance au niveau européen.

Partenaires et projets

- Finlande : Université de Turku

- Évaluation de l'Enseignement Supérieur (audit des
universités pour fin 2000 début 2001)
- Évaluation des enseignements pour adultes sur le
thème « impact externe »

Genève 11 septembre 2001

7

En Finlande il existe une politique nationale d'évaluation de l'enseignement supérieur avec des audits des universités programmés pour fin 2000 début 2001. Cette évaluation de l'enseignement supérieur au niveau national, est un peu le résultat de la « pression de la cité » : à terme, il s'agit d'évaluer l'enseignement de la maternelle à l'université. Il n'y a pas de démarche qualité en formation initiale formalisée, mais pour les cours à destination des adultes en formation continue, certaines universités ont commencé à instaurer des systèmes qualité, et il y a eu des approches « formation et qualité totale ». Le projet de l'université de Turku était une évaluation des enseignements pour adultes sur le thème « impact externe ». Leur projet couvrait le processus d'enseignement, et ils ont essentiellement analysé quels étaient les réseaux, comment se faisaient les évaluations, quelles étaient les innovations et les développements futurs envisagés. C'étaient les grands thèmes sur lesquels ils ont construit leur propre questionnaire en n'utilisant aucun modèle à priori.

Partenaires et projets

- France : Université de Franche-Comté

➤ lancement en 97 d'un appel à « actions qualité » au sein des universités en formation continue
Universités doivent mettre en œuvre les lois concernant la VAP

- en collaboration avec Université de Bourgogne
« démarche qualité sur le processus V.A.P. »

Grenoble 13 septembre 2001

8

Concernant la France, d'une part il y a eu en 1997 un appel d'offre « à projet qualité » à destination de formation continue au sein des universités, et d'autre part les universités doivent mettre en œuvre les lois concernant la VAP (Validation des Acquis Professionnels décret de 1993). A l'université de Franche-Comté nous nous sommes rendu compte que si la loi de 1985 sur la validation des acquis (VA) était utilisée, la VAP était très peu mise en œuvre au sein des différents UFR (Unités de Formation et Recherche). Aussi, l'université de Franche-Comté en collaboration avec l'université de Bourgogne a répondu à l'appel d'offre sur le thème "démarche qualité sur le processus VAP", avec le soutien de la présidence de chacune des universités. L'idée était de formaliser les processus VA et VAP à partir de ce qui se passait sur le terrain dans les deux universités et de définir un système qualité sur ce processus, projet transversal impliquant les UFR des deux universités.

Partenaires et projets

● Grande Bretagne : City University

➤ QAA (Quality Assurance Agency)
une agence nationale d'évaluation qui rend publique
ses résultats

- préparation audit
- **évaluation des systèmes assurance qualité** Département de Formation Continue et dans l'ensemble de City University
- **qualité de l'enseignement et de l'acquisition des apprentissages** dans le Département

Granville 11 septembre 2001

9

En Grande-Bretagne, il existe un organisme d'évaluation, une agence nationale dépendant du ministère de l'Education nationale : Quality Assurance Agency QAA. Cette agence audite toutes les universités et rend publique ses résultats. De façon schématique je dirai qu'il y a ce qu'ils appellent continuation audit qui porte plutôt sur l'organisation et la gestion. Et le SPR, Subjective Program Review qui relève plus des programmes, des cursus et des sciences de l'éducation. Toutes les universités font ça. Le projet de la City University concernait la préparation de leur audit qui devait avoir lieu en 2000. Ils ont travaillé sur l'évaluation des systèmes d'assurance qualité, et surtout sur la qualité de l'enseignement et l'acquisition des apprentissages (SPR) car un département de la City University est spécialiste des sciences de l'éducation.

Partenaires et projets

● Portugal : Université de Porto

➤ Création
INOFOR (Institut pour Innovation en Formation)
accréditation et promotion de la qualité dans organismes privés de formation
Fondation pour l'évaluation des Universités
promotion de la qualité – formation pré-gradués

- l'analyse de quatre expériences de Formation Continue développées dans quatre Facultés.

Granville 11 septembre 2001

10

Le Portugal suit la tendance générale en Europe. Il a été créé une législation qui établit un système qualité au niveau de l'administration publique. En particulier, la création d'INOFOR, Institut pour l'innovation de la formation et qui s'occupe essentiellement d'accréditation et de promotion de la qualité dans les organismes privés de formation, a

incité les Présidents des Universités à créer une fondation pour l'évaluation des Universités. L'université de Porto a choisi l'étude de quatre expériences de formation continue, avec pour objectif d'analyser les différentes phases des processus de formation et d'obtenir des éléments d'évaluation pour mettre en évidence des « bonnes pratiques de formation continue » à l'université au Portugal.

Partenaires et projets

- Suisse : Universités de Genève / Lausanne

➤ Nouvelle manière d'attribuer des financements à partir des prestations (projet de loi fédérale)

Concurrence des Hautes Écoles Spécialisées (HSE)

- Genève : rédaction et mise en œuvre d'un guide qualité évaluation de la FC sur les dix dernières années
- Lausanne : rédaction, diffusion et mise en œuvre d'une « charte qualité »

Grenoble 11 septembre 2001

11

Pour la Suisse on rejoint ce qui a été évoqué ce matin. Deux points forts motivent l'engagement des universités dans une telle démarche. Premier point : un projet de loi fédérale concernant une nouvelle manière d'attribuer des financements ; ce ne sera plus sur le nombre d'étudiants mais en fonction de la qualité de la prestation que seront attribués les financements. Deuxième point, il y a une concurrence des universités avec les Hautes Ecoles Spécialisées qui ont des systèmes qualité très organisés. Les universités se sentent un peu menacées puisque jusqu'ici les services de formation continue fonctionnaient avec des subsides en fonction du nombre d'étudiants. L'université de Genève a pris comme objectif de rédiger et de mettre en œuvre un guide qualité avec pour objectif d'aider des étudiants, des enseignants qui souhaitent monter les nouveaux cursus de formation continue. A l'université de Lausanne il s'agit de la rédaction, de la diffusion et de la mise en œuvre d'une charte qualité en prenant en compte la culture et la situation de l'université de Lausanne.

En résumé, des approches multiples

- soit plus ou moins sous contrainte et très orientées évaluation (Londres, Turku)
- soit relevant d'initiatives locales
 - avec prégnance + ou – forte du contexte national (Genève et L, Porto, Besançon)
 - mais aussi avec objectif d'être reconnu (Barcelone)

Genève 11 septembre 2001

12

En résumé il y a eu des approches multiples qui sont, soit plus ou moins sous contrainte et orientées évaluation, soit relevant d'initiative locale avec une prééminence plus ou moins forte du contexte national, mais aussi des objectifs d'être reconnus, comme à Barcelone où la fondation souhaite obtenir un prix européen de la qualité.

Quels sont les invariants observés dans toutes ces démarches ?

les invariants observés

- formation continue agent de changement au sein de l'Université,
- démarche qualité outil de recherche d'impact et d'efficacité.
- nécessité de conduite de la démarche qualité

Genève 11 septembre 2001

13

Premier point : on s'aperçoit qu'en France, la situation n'est pas très différente de celle de nos voisins européens. La formation continue dans tous les pays d'Europe est un agent de changement au sein de l'université. L'université accueille de plus en plus d'adultes, de personnes en formation continue, elle se doit de s'adapter.

Deuxième point, les démarches qualité peuvent être considérées comme un outil de recherche, d'impact et d'efficacité.

Troisième point : il y a nécessité de conduire la démarche qualité.

Mais quelles sont les contraintes ?

formation continue agent de changement au sein de l'Université,

prendre en compte les enjeux propres au public de
formation continue :

- perfectionnement
- acquisition
- « deuxième chance »

orientations variées de la formation universitaire

Grenoble 13 septembre 2001

14

Formation continue, agent de changement au sein de l'université, signifie prendre en compte les enjeux propres au public de formation continue.

En premier lieu, prendre en compte les publics. En Angleterre par exemple, environ 80 % de leurs étudiants que nous considérerions comme relevant de la formation initiale travaillent tout en poursuivant leurs études. Donc les universités ont adapté complètement leurs horaires de formation initiale que ce soit en licence ou maîtrise pour que ceux qui travaillent puissent suivre les cursus. Alors qu'en France quelqu'un qui travaille ne peut pas facilement suivre un cursus, en raison des horaires proposés, à moins qu'il ne soit très proche du site de formation.

Quels sont ces enjeux des publics de formation continue ?

Premier aspect : des enjeux de perfectionnement, c'est-à-dire des personnes qui doivent renforcer leurs compétences actuelles dans le cadre du perfectionnement professionnel. Second aspect, vous avez des personnes qui viennent à l'université pour avoir des nouvelles acquisitions, ce qui peut répondre à un besoin de réorientation personnelle ou professionnelle et de plus en plus d'adultes entrent dans des filières universitaires longues pour réacquérir des connaissances pour se réorienter. Un troisième aspect, est aussi l'enjeu deuxième chance pour des adultes qui à un moment donné de leur existence font le choix de ne pas suivre la voie universitaire ou qui n'ont pas pu la suivre.

Cela donne des orientations variées de la formation initiale universitaire au sens général. Il va falloir prendre ces adultes en compte. A Besançon par exemple, il y a un mélange de plus en plus fort de publics de formation continue et de formation initiale. Le service de formation continue n'a plus qu'un rôle de gestion, et c'est aux UFR de prendre en compte ces publics.

démarche qualité outil de recherche d'impact et d'efficacité.

> prendre en compte enjeux et défis liés à
l'accroissement des adultes à l'Université :

- pertinence
- interdisciplinarité
- alternance
- validation

Orléans 11 septembre 2001

15

La démarche qualité est aussi un outil de recherche d'impact et d'efficacité car elle nécessite de prendre en compte les enjeux et défis qui sont liés à l'accroissement des adultes à l'université.

Les adultes qui viennent à l'université qui ont travaillé attendent une certaine pertinence de l'enseignement, une interdisciplinarité et une possibilité d'alternance.

La pertinence académique est remise en question. La venue d'adultes qui sont souvent expérimentés en attente d'outils ou d'éléments opératoires perturbe l'orientation scolaire. Les démarches qualité peuvent opérer un travail de transformation pertinent et intéressant dans ce champ de la pertinence. L'interdisciplinarité : quand un adulte vient d'une entreprise il ne voit pas la différence entre les maths, la physique... Certes quand on travaille dans la recherche on a besoin d'un certain nombre de réponses disciplinaires précises, mais la réalité des activités professionnelles ne s'exprime pas au quotidien de façon morcelée. La formation continue universitaire a permis l'éclosion de nouveaux programmes qui étaient profondément interdisciplinaires qui ont mis en relation des gens qui avaient cette approche. En formation initiale cette approche est encore difficile. Enfin dernier point, l'alternance : les modalités pédagogiques scolaires se retrouvent à l'université. Les horaires, les plans d'études, etc. Ici il y a une nécessité d'adaptation. Il y a le problème de validation, elle se fait d'une certaine façon à l'université mais il y peut-être d'autres façons, par la validation des acquis professionnels, la validation de l'expérience. C'est un invariant en terme d'attente et d'apport possible de la démarche qualité.

En conclusion, démarche qualité

- **objectif = adaptation de l'U à environnement en évolution**
- **processus collectif = construit social**
- **demande du temps et des ressources**

Grenoble 13 septembre 2001

17

nécessité de c

- **manager des projets**
- **« être au clair » s**
- **prendre en compte processus + s**

Grenoble 13 septembre 2001

Autre invariant absolument nécessaire : il s'agit de conduire cette démarche, c'est-à-dire qu'il est nécessaire de manager les projets en tenant compte de la culture de l'université.

Si l'on veut arriver à motiver un président ce n'est pas une session de 30 minutes, ou d'une heure qui va le motiver. Il faut qu'il ait « une culture de base » pour pouvoir l'entraîner dans une telle démarche en trouvant les moyens de le motiver. Par exemple, la VAP, la démarche qualité VAP, est dans le nouveau quadriennal de l'université de Franche-Comté, donc constitue une motivation forte de la Présidence, ce qui lui permet d'arriver à faire passer des messages qui peuvent faire évoluer les mentalités.

En interne il faut des moyens, du temps et il faut être au clair sur les concepts et les outils. Tous les pays ont eu recours à des experts, et les démarches ont débuté par une sensibilisation forte sous forme de séminaires, comme à Grenoble. Enfin il est nécessaire de prendre en compte aussi les spécificités de la formation par l'approche processus de service coproduit. C'est un service, c'est-à-dire qu'il y a un bénéficiaire et, un prestataire qui doit remplir une certaine fonction, et cette fonction, il l'assure avec un certain nombre de support physique. Le jugement global sur le service va être relatif aux relations entre ces 4 entités.

D'autre part il y a coproduction, c'est-à-dire que l'apprenant est coproducteur de sa propre formation de la même façon que le citoyen est coproducteur de sa citoyenneté. Ce dernier point va rejoindre je l'espère un exposé qui va être fait sur le projet par Monsieur BASCO, car nous nous sommes rendu compte que beaucoup d'université en Europe commençaient en début de cursus à faire construire aux étudiants adultes leur projet de formation. Au sein de l'université de Franche-Comté, en formation initiale cela ne se fait pas. A la faculté des sciences, nous avons des étudiants qui viennent suivre des études scientifiques, qui ne connaissent pas le projet de formation de « l'institution université » et eux-mêmes n'ont pas de projet professionnel ni de projet de formation scientifique précis.

En conclusion, l'objectif des démarches menées par les différents partenaires a été une certaine adaptation de l'université à son environnement, à son évolution.

La démarche qualité peut-être un outil permettant d'atteindre l'objectif d'adaptation de l'université à son environnement qui est en très grande évolution, très rapide. Autre point, c'est un processus collectif, c'est donc un construit social. Je vais vous raconter une anecdote vécue par l'ancien président de l'Institut de Recherche et Développement de la qualité Jean-Claude WATRIN qui était le directeur qualité du groupe GEC-Alsthom. Vers la fin d'année 1987 où l'on commençait à entendre parler de « total quality », J.C. Watrin a su que cette expression venait de la traduction en anglais d'un idéogramme japonais. Il a donc demandé à des japonais quelle était la signification exacte de cet idéogramme, mais on ne pouvait (ou voulait) jamais lui répondre. Ce n'est qu'après trois ou quatre ans, qu'il a été informé que l'idéogramme avait mal été traduit en anglais et que la signification réelle était « qualité tous ensemble ». Entre les traductions qualité totale et qualité tous ensemble, il y a une certaine différence.

Pour conclure, la démarche qualité est un processus collectif donc qui se construit ensemble. Peut-être que « l'Université » devrait chercher à construire son propre modèle, en s'aidant d'outils tels que les normes, etc.... Ensuite, prévoir du temps et des ressources.

Merci pour votre attention, en espérant vous avoir situé le projet EQUAL.

Evaluation des enseignements des modules « Construction de projet personnel » et des effets produits sur les étudiants

Louis BASCO
Marie-Edith LEFEBVRE
C.U.F.E.F.
Laboratoire Culture et Communication - université d'Avignon

Peut-on aider les étudiants de premier cycle à élaborer des stratégies de formation efficaces ?

Les modules de Construction de Projet Personnel de l'étudiant ont été mis en place à l'université d'Avignon depuis septembre 1998 dans le cadre de la rénovation des DEUG. En effet, il est demandé aux universités, et ceci pour favoriser la réussite des étudiants et limiter les abandons sans réorientation, de proposer aux étudiants dès le premier semestre de la première année des formations leur permettant de construire leur projet personnel. L'accent est mis sur le lien qui existe entre la réussite et la méthodologie du travail universitaire. Mais aussi, la possibilité d'une réorientation des étudiants n'est pas exclue. Au travers de cette finalité, ce module a deux grands objectifs :

- la réussite par un travail développant l'autonomie et axé sur les méthodologies (recherche, traitement et production d'information).
- une perspective d'orientation (suite du cursus) et/ou de réorientation dans l'université ou dans d'autres formations.

Le projet personnel de l'étudiant tel qu'il peut être ainsi défini doit lui permettre de construire son projet d'études en connaissant mieux le cursus dans lequel il est inscrit, de découvrir les métiers liés à ce cursus, de construire son projet professionnel.

C'est à l'initiative du **Centre Universitaire de Formation des Enseignants et des Formateurs** et du département de Communication qu'ont été mis sur pied ces modules concernant d'une part tous les étudiants scientifiques sauf les S.T.A.P.S., tous les inscrits dans la filière Médiation Culturelle et Communication de manière obligatoire et d'autre part (à titre expérimental à partir de la rentrée 2001) les étudiants de lettres de manière optionnelle (U.E. Méthodologie du travail universitaire). Au niveau encadrement par les enseignants, ce travail est basé sur une véritable collaboration entre les personnels des différentes filières concernées.

Problématique et hypothèses.

Le C.U.F.E.F. avec le Laboratoire Culture et Communication de l'université d'Avignon a souhaité évaluer les effets de ce module. Un travail sur le projet de formation, voire projet personnel de l'étudiant, induit des conditions l'amenant à prendre conscience du "métier d'étudiant" et à prendre conscience de ce qu'est le travail à l'université.

Ainsi, peut-on, par le module de Construction de Projet Personnel, aider l'étudiant de premier cycle à élaborer des stratégies de formation efficaces ?

Nos hypothèses sont qu'un travail à partir d'une Construction de Projet Personnel :

- produit des effets sur les compétences des étudiants, en fonction des circonstances et motivations à l'inscription.
- permet une réduction des écarts entre les représentations du travail à l'université et les attentes des étudiants d'une part, et des enseignants d'autre part.

Le fonctionnement de ce module est spécifique dans le fait qu'il n'est réalisé qu'en T.D. avec des collaborations possibles avec d'autres enseignants du C.U.F.E.F., des filières non engagés dans l'encadrement des C.P.P., avec le S.C.U.I.O., la B.U. et des responsables de la société civile.

La durée d'un module est de 18 ou 24 heures selon les filières et il se déroule en trois étapes :

Phase 1 : travail sur les représentations et choix de l'axe de recherche

Pendant cette première période, les étudiants sont répartis par groupes de 30 maximum, pendant 2 heures par semaine ou 1 heure 30 avec le même enseignant. Le travail se fait en grand groupe ou en petits groupes (3 à 5). Le travail est donc consacré dans un premier temps aux représentations des étudiants sur ce que "c'est qu'être étudiant" et étudiant dans la filière d'inscription. L'objectif est d'aider l'étudiant à comprendre les enjeux de sa formation : les siens propres, et ceux aussi de l'institution qui lui permettra de les atteindre. Ce travail conduit l'étudiant à choisir un thème parmi les champs de recherche proposés : Comment être un étudiant efficace ? Comment être un étudiant averti c'est-à-dire comment apprendre son métier d'étudiant ? Quels cursus pour travailler dans le domaine qui m'intéresse ? Ils s'organiseront par petits groupes (3 à 5 personnes) autour d'un même thème de travail.

Phase 2 : recherche en autonomie.

Pendant cette période, les étudiants restent guidés par l'enseignant de leur groupe de départ, pour réguler leur travail, mais ils pourront aussi s'adresser à une personne-ressource, ou à une équipe, pour trouver ou approfondir l'information dont ils ont besoin. L'objectif est ici de développer l'autonomie, le travail personnel, l'initiative et d'acquérir des méthodologies de recherche d'informations.

Phase 3 : production et évaluation.

Durant cette troisième période, les étudiants retrouvent le groupe de départ, avec l'enseignant de ce groupe. Ils produisent les documents sous forme écrite (plaquettes de 4 à 8 pages) qui, en liaison avec l'oral, leur permettront de communiquer le résultat de leurs recherches. Ils préparent cet oral qui consiste en un exposé au cours duquel chaque étudiant du petit groupe prend la parole, et qui s'accompagne d'un support de communication au choix de l'étudiant (vidéo, transparent, affiche, C.D. Rom...). L'objectif est ici l'acquisition de méthodes de traitement et présentation de l'information, mais aussi de compétences orales de communication.

Méthodologie.

Nous avons demandé aux étudiants de répondre à des questionnaires individuels à deux moments distincts de l'année : le premier en début de module (octobre), le second au moment (juste après) de l'évaluation devant le jury. Nous avons recueillis pour le premier questionnaire les effectifs suivants : S.V. 107, MIAS-SM 122, MCC 59 et pour le second : S.V. 92, MIAS-SM 111, MCC 57.

Les différences s'expliquent d'une part parce que certains étudiants ont très vite décidé de ne pas continuer dans la filière d'inscription et d'autre part parce que le module étant terminé quelques uns n'ont pas fait l'effort de rapporter leur questionnaire rempli au C.U.F.E.F.

Nous avons également interrogé des enseignants des filières concernées participants et non participants au module par voie de questionnaires.

L'ensemble des questionnaires était anonyme. Une partie des questions a été transposée en questions fermées pour pouvoir les traiter par informatique.

Les réponses aux questions fermées ont été traitées par comptage simple et par corrélation de 2 questions. Le logiciel Excel a été utilisé à cet effet.

La partie des questions ouvertes a été analysée par lecture individuelle avec une grille relevant une liste de mots clés.

En ce qui concerne les étudiants.

1 Le premier questionnaire.

Une série de questions fermées :

- numéro d'anonymat
- date de naissance
- sexe
- D.E.U.G. d'inscription
- degré de motivation
- existence d'un projet personnel
- existence de formation
- représentations par rapport à la quantité de travail demandé par les enseignants.
- représentations par rapport à la qualité de travail demandé par les enseignants.
- degré d'importance attribué aux compétences suivantes :

être motivé par les études en D.E.U.G.

avoir un projet professionnel

avoir un projet de formation

être capable de travailler de façon soutenue

avoir des méthodes de travail efficaces

savoir s'organiser

être capable de persévérer dans l'effort

savoir travailler de façon autonome

savoir équilibrer travail sommeil loisir

- degré d'acquisition personnelle affirmé possédé par rapport aux compétences relevées ci-dessus.

Les questions ouvertes posées aux étudiants étaient les suivantes :

Pouvez-vous nous dire ce que vous attendez de ce module :

- en ce qui concerne votre projet personnel ?
- en ce qui concerne la méthodologie d'un travail universitaire ?
- en ce qui concerne l'acquisition de l'autonomie ?

2 Le second questionnaire.

Une série de questions fermées :

- numéro d'anonymat
- date de naissance
- sexe
- D.E.U.G. d'inscription
- maintien de l'orientation dans le D.E.U.G. d'inscription
- l'aide du C.P.P. au projet personnel
- l'aide du C.P.P. au projet de formation
- évaluation du module concernant :

les informations à propos de l'organisation du module

l'apprentissage de l'autonomie

les aides à propos de la méthodologie de la recherche d'informations

les aides à propos de la méthodologie de la communication écrite

les aides à propos de la méthodologie de la communication orale

les aides à propos de l'apprentissage de l'autonomie

les aides à propos de l'apprentissage du travail de groupe

l'apport de l'effort personnel à propos de la méthodologie de la recherche d'informations

l'apport de l'effort personnel à propos de la méthodologie de la communication écrite

l'apport de l'effort personnel à propos de la méthodologie de la communication orale

l'apport de l'effort personnel à propos de l'apprentissage de l'autonomie
l'apport de l'effort personnel à propos de l'apprentissage du travail de groupe

- degré d'importance attribué aux compétences suivantes :
être motivé par les études en D.E.U.G.
avoir un projet professionnel
avoir un projet de formation
être capable de travailler de façon soutenue
avoir des méthodes de travail efficaces
savoir s'organiser
être capable de persévérer dans l'effort
savoir travailler de façon autonome
savoir équilibrer travail sommeil loisir
degré d'acquisition personnelle affirmé possédé par rapport aux compétences relevées ci-dessus.

Les questions ouvertes posées aux étudiants étaient les suivantes :

Pouvez-vous nous dire si, et en quoi, le module a répondu à vos attentes :

- en ce qui concerne votre projet personnel ?
- en ce qui concerne la méthodologie d'un travail universitaire ?
- en ce qui concerne l'acquisition de l'autonomie ?

En ce qui concerne les enseignants.

Pour chacune des compétences mentionnées ci-dessus pour les étudiants, les enseignants ont été invités à mentionner le degré d'importance qu'ils accordent à chacune d'entre elles.

Par ailleurs, leurs représentations des concepts d'autonomie et de projet ont été précisées.

3 Les résultats.

Tout d'abord concernant les effets que le module de C.P.P. a pu produire sur les compétences des étudiants.

Section S.V.

compétences dites acquises	fort		moyen		faible	
	avant	après	avant	après	avant	après
être capable de travailler de façon soutenue	23 %	16 %	63 %	68 %	14 %	16 %
avoir des méthodes de travail efficaces	26 %	22 %	67 %	62 %	7 %	16 %
savoir s'organiser	32 %	30 %	57 %	58 %	11 %	12 %
être capable de persévérer dans l'effort	36 %	22 %	56 %	60 %	8 %	16 %
savoir travailler de façon autonome	46 %	47 %	45 %	45 %	9 %	8 %
savoir équilibrer travail, sommeil, loisirs	47 %	33 %	36 %	44 %	17 %	23 %
construire un projet de formation	36 %	35 %	41 %	51 %	23 %	14 %
construire un projet professionnel	47 %	39 %	27 %	39 %	26 %	24 %

Avant le module.

- 54 % des étudiants inscrits l'ont fait par choix volontaire.
- 41 % sont motivés par des études en D.E.U.G., 48 % affirment l'être que moyennement et 11% pas du tout.
- 64 % ont un projet professionnel et 66 % un projet de formation.

Plus l'étudiant est âgé, plus le degré de compétences annoncé possédé est fort.

Les étudiants de sexe masculin attestent plus facilement avoir acquis les compétences citées.

Les étudiants ayant déjà eu un parcours post-bac non positif déclarent davantage que les autres que les compétences relevées sont en cours d'acquisition.

Après le module.

Pour 47 % des étudiants le module les a aidés à définir ou préciser leur projet personnel. Pour le projet de formation, il est de même pour 45 % d'entre eux.

Plus l'étudiant sera motivé par des études en D.E.U.G. plus il pourra certifier construire un projet personnel.

- 70 % pensent maintenir leur inscription dans la filière.
- 23 % sont toujours motivés par les études, 45 % assurent maintenant l'être que moyennement et 32 % plus du tout.

Pour l'ensemble des résultats, les étudiants répondent moins fermement avoir acquis les différentes compétences relevées exception faite pour l'autonomie. Ils attestent que les compétences sont plutôt en cours d'acquisition, voire non acquises.

Section MIAS-SM

compétences dites acquises	fort		moyen		faible	
	avant	après	avant	après	avant	après
être capable de travailler de façon soutenue	19 %	14 %	62 %	60 %	19 %	26 %
avoir des méthodes de travail efficaces	16 %	14 %	68 %	70 %	16 %	16 %
savoir s'organiser	33 %	22 %	51 %	58 %	16 %	20 %
être capable de persévérer dans l'effort	29 %	22 %	51 %	56 %	20 %	22 %
savoir travailler de façon autonome	37 %	43 %	54 %	47 %	9 %	10 %
savoir équilibrer travail, sommeil, loisirs	33 %	25 %	40 %	53 %	27 %	22 %
construire un projet de formation	44 %	38 %	27 %	49 %	29 %	13 %
construire un projet professionnel	34 %	38 %	37 %	43 %	19 %	19 %

Avant le module.

- 59 % des étudiants inscrits l'ont fait par choix volontaire.
- 62 % sont motivés par des études en D.E.U.G., 30 % affirment l'être que moyennement et 8 % pas du tout.
- 60 % ont un projet professionnel et 59 % un projet de formation.

Plus l'étudiant est jeune, plus le degré de compétences annoncé possédé est fort.

Il n'y a pas de différences significatives dans le fait d'attester plus facilement avoir acquis les compétences citées selon le sexe.

Les étudiants issus directement du baccalauréat déclarent davantage que les autres que les compétences relevées sont acquises.

Après le module.

Pour 48 % des étudiants, le module les a aidés à définir ou préciser leur projet personnel et de formation.

Plus l'étudiant sera motivé par des études en D.E.U.G. plus il pourra certifier construire un projet personnel.

- 80 % pensent maintenir leur inscription dans la filière.
- 19 % sont toujours motivés par les études, 32 % assurent maintenant l'être que moyennement et 29 % plus du tout.

Pour l'ensemble des résultats, les étudiants répondent moins fermement avoir acquis les différentes compétences relevées exception faite pour l'autonomie et pour les compétences attendues pour pouvoir construire un projet professionnel. Dans l'ensemble, ils attestent que les compétences sont plutôt en cours d'acquisition, voire non acquises.

Section M.C.C.

compétences dites acquises	fort		moyen		faible	
	avant	après	avant	après	avant	après
être capable de travailler de façon soutenue	19 %	22 %	67 %	64 %	14 %	14 %
avoir des méthodes de travail efficaces	10 %	19 %	76 %	62 %	14 %	19 %
savoir s'organiser	34 %	30 %	51 %	54 %	15 %	16 %
être capable de persévérer dans l'effort	36 %	35 %	56 %	54 %	8 %	11 %
savoir travailler de façon autonome	32 %	43 %	63 %	54 %	5 %	3 %
savoir équilibrer travail, sommeil, loisirs	32 %	24 %	39 %	35 %	29 %	41 %
construire un projet de formation	25 %	19 %	53 %	73 %	22 %	8 %
construire un projet professionnel	25 %	45 %	48 %	41 %	27 %	14 %

Avant le module.

- 83 % des étudiants inscrits l'ont fait par choix volontaire.
- 54 % sont motivés par des études en D.E.U.G., 44 % affirment l'être que moyennement et 2 % pas du tout.
- 59 % ont un projet professionnel et 56 % un projet de formation.

Plus l'étudiant est jeune, plus le degré de compétences annoncé possédé est fort.

Il n'y a pas de différences significatives dans le fait d'attester plus facilement avoir acquis les compétences citées selon le sexe.

Les étudiants issus directement du baccalauréat déclarent davantage que les autres que les compétences relevées sont acquises.

Après le module.

Pour 70 % des étudiants le module les a aidés à définir ou préciser leur projet personnel et pour 68 % celui de formation.

Les étudiants non motivés par leurs études en D.E.U.G. certifient ne pas être capables de construire un projet personnel.

97 % pensent maintenir leur inscription dans la filière.

49 % sont toujours motivés par les études, 48 % assurent maintenant l'être que moyennement et 3 % plus du tout.

Pour l'ensemble des résultats, les étudiants répondent moins fermement avoir acquis les différentes compétences relevées exception faite pour l'autonomie et pour les compétences attendues pour pouvoir construire un projet professionnel. Dans l'ensemble, ils attestent que les compétences sont plutôt en cours d'acquisition, voire non acquises.

CORRELATION ENTRE LE DEGRE DE COMPETENCES DITES ACQUISES ET LE FAIT D'AVOIR UN PROJET PERSONNEL

Avant le module.

section S.V.

degré de compétences	Projet	
	Avec	sans
faible	7,41 %	12,57 %
moyen	37,44 %	48,29 %
fort	55,15 %	39,14 %

section M.I.A.S. S.M.

degré de compétences	projet	
	avec	sans
faible	13,89 %	15,72 %
moyen	37,70 %	45,80 %
fort	48,41 %	38,48 %

section M.C.C.

degré de compétences	projet	
	avec	sans
faible	6,03 %	12,73 %
moyen	41,59 %	39,81 %
fort	52,68 %	47,45 %

Les étudiants de S.V., pour lesquels l'inscription en D.E.U.G. ne correspondait pas à un véritable choix, ont davantage au départ de leur cursus un projet de formation ou professionnel (peut-être pour certains déjà une réorientation possible est envisagée)

Pour ceux de M.I.A.S., il n'y a pas de différenciations remarquables...

Enfin, pour ceux inscrits en M.C.C. et qui ont fait un véritable choix motivé ils ont davantage que les autres un véritable projet.

Après le module.

section S.V.

degré de compétences	projet	
	avec	sans
faible	9,07 %	12,59 %
moyen	40,82 %	41,95 %
fort	50,11 %	45,46 %

section M.I.A.S. S.M.

degré de compétences	projet	
	avec	sans
faible	10,17 %	16,05 %
moyen	41,24 %	50 %
fort	48,59 %	33,95 %

section M.C.C.

degré de compétences	projet	
	avec	sans
faible	10,08 %	5,05 %
moyen	42,18 %	45,96 %
fort	47,74 %	48,99 %

Les étudiants ont pris conscience de la réalité du degré de compétences qu'ils possédaient réellement. En effet, avant le module, ils affirmaient volontiers comme acquis (fortement ou moyennement) certaines compétences. Après le module, ils en ont une meilleure évaluation : ce qui peut leur

permettre de mettre en oeuvre des procédures d'aide.

Cependant, tous les groupes ont évolué dans le degré d'acquisition à "être capable de travailler de façon autonome".

Les M.C.C. ont davantage que les autres développé des compétences. Cela peut s'expliquer par le fait qu'en dehors des C.P.P., la filière travaille sur les compétences méthodologiques.

Résultats à propos des écarts entre les représentations du travail à l'Université et les attentes des étudiants d'une part et des enseignants d'autre part.

Le traitement des réponses a été effectué par analyse de contenu essentiellement qualitative : nous avons dégagé des unités de sens correspondant aux mots-clés, ce travail étant un peu facilité par les questions fermées, qui donnaient en quelque sorte un premier "langage commun" aux étudiants, et d'autre part par les deux premières séances de Travaux Dirigés amenés ici, et maintenant, sur le "métier d'étudiant". Des outils leur permettant de faire émerger, d'explicitier et de communiquer leurs représentations pour construire, là encore, un "langage commun".

Par contre, il n'y a eu aucune définition de la part des enseignants des termes "projet personnel", "autonomie", "méthodologie du travail universitaire", ni aucune réflexion induite sur ces termes.

Le premier tri des réponses a fait apparaître des mots-clés communs aux trois groupes d'étudiants, mais aussi des réponses non réellement traitables, soit parce que tautologiques "*être autonome, c'est travailler seul*", ou hors sujet "*on est forcément autonome lorsqu'on quitte son village pour une grande ville*", ou en exprimant un refus de l'interrogation "*le projet perso, c'est perso...!*" ou "*cela ne me concerne pas ...*".

La précisions des termes employés par les enseignants et leur quasi-similitude en font d'emblée des notions-clés plutôt que des mots-clés.

Après avoir confronté les catégories utilisées par les étudiants aux réponses des enseignants, nous avons opéré un regroupement, en reprenant les questionnaires pour être bien certains de ne pas surinterpréter.

Nous n'avons pas ici mené d'analyse différentielle des réponses des trois catégories d'étudiants : en effet les différences de réponses de ceux-ci ne sont pas significatives dans les catégories retenues par nous. Elles semblent toutefois significatives dans une analyse de type linguistique, centrée sur l'énonciation, et sera menée ultérieurement.

En ce qui concerne les enseignants.

Les réponses sont rapportées par ordre d'importance

Définition de l'autonomie de l'étudiant

- Capacité à mener des recherches (B.U., livres,...)
- Capacité à établir des contacts (professeurs, professionnels...)
- L'intégration dans l'Université (s'adapter, utiliser des ressources...)
- Capacité à définir ses besoins
- La compétence de lecture (savoir quoi lire, savoir extraire de ses lectures l'information...)

- L'auto-organisation
- La connaissance de l'itinéraire de formation

Définition du projet de formation

- Construire son projet à partir de soi, des formations possibles, de la réalité professionnelle
- Connaître le cursus d'études pour atteindre ses objectifs professionnels
- Connaître ses besoins et ses compétences

En ce qui concerne les étudiants

L'acquisition de l'autonomie

Pour les S.V.

Pour les M.I.A.S.-S.M.

	attentes avant module	aides réelles après module	attentes avant module	aides réelles après module
réponses vagues ou négatives	40 %	32 %	35 %	35,5 %
l'acquisition de qualité	7 %	10 %	4,5 %	11,5 %
être encore plus autonome	1 %	36 %	18,5 %	19 %
des compétences en organisation et recherche	52 %	22 %	42 %	34 %

Pour les M.C.C.

Pour l'ensemble des étudiants.

	attentes avant module	aides réelles après module	attentes avant module	aides réelles après module
réponses vagues ou négatives	35 %	35,5 %	39 %	35 %
l'acquisition de qualité	4,5 %	11,5 %	5 %	11 %
être encore plus autonome	18,5 %	19 %	13 %	23 %
des compétences en organisation et recherche	42 %	34 %	43 %	31 %

Le projet personnel

Pour les S.V.

Pour les M.I.A.S.-S.M.

	attentes avant module	aides réelles après module	attentes avant module	aides réelles après module
réponses vagues ou négatives	10 %	26 %	20 %	25 %

aide à la motivation	17,5 %	0,5 %	12 %	3 %
informations	37 %	29,5 %	35 %	28 %
construction du projet	35 %	40 %	28 %	36 %
contacts	0,5 %	4 %	5 %	8 %

Pour les M.C.C.**Pour l'ensemble des étudiants.**

	attentes avant module	aides réelles après module	attentes avant module	aides réelles après module
réponses vagues ou négatives	4 %	13 %	12 %	21 %
aide à la motivation	17 %	0,5 %	15,5 %	1 %
informations	47 %	36,5 %	39 %	33 %
construction du projet	30 %	46 %	31 %	39 %
contacts	2 %	4 %	2,5 %	6 %

La méthodologie du travail universitaire**Pour les S.V.****Pour les M.I.A.S.-S.M.**

	attentes avant module	aides réelles après module	attentes avant module	aides réelles après module
réponses vagues ou négatives	12 %	17 %	1 %	10 %
compétence affirmée acquise	3,5 %	41,5 %	10,5 %	44,5 %
réassurance	7,5 %	3,5 %	9,5 %	0,5 %
informations	18,5 %	5,5 %	12,5 %	5,5 %
compétences ciblées et précisées	27 %	25,5 %	29,5 %	30 %
savoir s'organiser	31,5 %	7 %	37 %	9,5 %

Pour les M.C.C.**Pour l'ensemble des étudiants.**

	attentes avant module	aides réelles après module	attentes avant module	aides réelles après module
réponses vagues ou négatives	18 %	14,5 %	9,5 %	13 %
compétence affirmée acquise	4,5 %	42,5 %	6 %	43,5 %
réassurance	0,5 %	3,5 %	6 %	1,5 %
informations	24 %	6,5 %	18 %	5,5 %
compétences ciblées et précisées	26,5 %	20 %	28 %	27 %
savoir s'organiser	26,5 %	13 %	32,5 %	9,5 %

La grande différence entre les représentations des enseignants et celles des étudiants n'est pas, comme nous nous y attendions à partir des discussions informelles avec les uns et les autres, la quantité de travail :

“Ils ne travaillent pas assez” disent les enseignants, *“on ne peut pas tout faire”* ou *“être étudiant, c'est aussi profiter de la vie”* répondent les étudiants.

En effet, cette notion est celle qui apparaît spontanément au cours des échanges verbaux. Mais la différence est autour de la notion de construction : construction de compétences, construction d'un projet.

Les étudiants privilégient l'information et l'aide apportée par les enseignants. Ils mentionnent très rarement la connaissance d'eux-mêmes et leurs besoins, la conscience de leurs capacités. On retrouve dans les réponses la même réticence qu'en T.D. : les étudiants apprécient dans le module la possibilité qui leur est offerte de chercher des informations, en étant aidés, mais ils ne veulent pas s'interroger sur eux-mêmes, même si les enseignants n'interviennent pas directement dans ce processus.

Nous avons volontairement, délibérément, privilégié dans ce module la construction de compétences (recherche et traitement de l'information, expression orale construction d'un support écrit d'information, travail en groupe et autonomie) non seulement parce qu'il s'agissait d'un module situé dans une Unité d'Enseignement de méthodologie du travail universitaire, mais aussi parce que nous voulions que les étudiants soient évalués à partir de critères objectivement définis.

Nous pensons que ce facteur explique que dans le second questionnaire les réponses obtenues soient à la fois plus regroupées par les étudiants eux-mêmes, mais aussi autour de trois notions :

- Auto-organisation et recherche, pour l'autonomie
- Construction, pour le projet`
- Compétences précisément nommées, pour la méthodologie de travail universitaire.

Nous n'avons pas réalisé de traitement statistique pour ces réponses, d'une part parce que le nombre de réponses n'était pas le même aux deux moments des enquêtes, certains étudiants qui avaient renseigné les questions fermées n'avaient pas répondu aux questions ouvertes, ou pas à toutes, par exemple, et d'autre part parce que nous avons noté toutes les réponses qu'un même étudiant pouvait faire, certains étant prolixes et d'autres concis.

Si nous comparons les réponses aux questions fermées et les réponses aux questions ouvertes, il apparaît que le gain essentiel est sans doute une approche plus réaliste : les étudiants se montrent plus “modestes” dans les seconds questionnaires, sauf en ce qui concerne l'acquisition de l'autonomie.

Si ce réalisme est moins visible dans les questions ouvertes, il apparaît quand même dans ce que nous avons regroupé sous les rubriques : construction et compétences, par les nuances qu'apportent les étudiants : *“Je sais **mieux** chercher des informations...”*, *“Je cerne **davantage** mon projet...”*, *“J'ai appris ce que **peut** apporter le travail de groupe”*, *“J'ai besoin d'être **encore** guidé...”*

Alors, est-il vraiment possible de travailler sur l'écart qui constitue le point de départ de notre problématique ? Oui, mais, comme l'écrit un étudiant en Sciences, pas forcément dans ce module. Ce qui fait évoluer l'étudiant, semble-t-il, ce sont les facteurs suivants :

- la nécessité de s'interroger sur les attentes des enseignants, et de se positionner par rapport à ces attentes
- la compréhension réelle et non formelle (car expérimentée) de ce qu'est le travail personnel : auto-recherche et auto-organisation
- la mise en perspective dans le temps du travail de tous les jours (notion de construction) .

Certes, un travail sur le projet de formation de l'étudiant, mené sous la forme de T.D. ou de T.P. et débouchant sur un document diffusable et présenté oralement permet de travailler ces facteurs. Mais d'autres lieux peuvent s'y prêter, si la méthodologie du travail universitaire ne se réduit pas à la méthodologie disciplinaire, autrement dit si elle est centrée sur l'étudiant plutôt que sur le contenu ou plus justement, si elle est centrée sur la relation entre l'étudiant et le contenu.

Il demeure cependant un écart non réductible : l'enseignant chercheur attend de l'étudiant qu'il ait déjà la conscience des attentes de l'Université, ou qu'il l'atteigne dès le premier semestre. L'étudiant en fait une première découverte. Il en est de même en ce qui concerne les méthodologies. Ainsi, nous pensons que le travail de Construction de Projet Personnel ne doit pas être "sous-traité" par des intervenants extérieurs, mais par une équipe comprenant obligatoirement des enseignants des filières.

Qu'apporte donc un projet de formation personnel de formation à l'étudiant inscrit en première année de D.E.U.G. ?

Il finalise et donne du sens à l'acquisition de méthodes et de méthodologies dont l'étudiant devra acquérir la maîtrise mais dont il n'a ni une réelle connaissance, ni une vraie conscience.

Travailler sur son projet, c'est :

- S'interroger sur soi-même, ses attentes, ses capacités par rapport à des désirs et à la réalité (la présence en première année de D.E.U.G.).
- Faire de la recherche et du tri d'informations, en découvrant l'ensemble des sources consultables à l'intérieur et hors de l'Université et en sollicitant l'aide de personnes-ressources.
- Reconstruire cette information dans la production d'une plaquette diffusable et (de façon forcément différente) dans une présentation orale.
- Apprendre à travailler avec les autres (collègues du petit groupe de production et enseignants) sans se désengager au profit du groupe.

L'étudiant qui a suivi ce module a ainsi les moyens d'évoluer.

Bibliographie

F. CANER, *Du projet personnel et professionnel des étudiants en Sciences et Technologies*, Spirial- Revue de Recherche en Education, N° 26, pp. 259-273, 2000.

Y. FORNER , K. AUTRET, *Indécision et adaptation de l'Université*, Revue trimestrielle l'Orientation Scolaire et Professionnelle, Septembre 2000.

MINISTERE de l'EDUCATION NATIONALE, Note d'Information 00.25 *Les facteurs de réussite dans les deux premières années d'enseignement supérieur (DEUD,DUT,BTS)*, Août 2000.

A. M' PIAYI, *Contribution à l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de remédiation*, Revue Mesure et évaluation en éducation, Vol. 22, pp. 45-67, 1999.

M. VIAL, *Faire participer l'étudiant à l'évaluation de son cursus ? Quelle place pour l'enquête de satisfaction ?* Revue Mesure et évaluation en éducation, Vol. 21, pp. 43-66, 1998.

La mise en place d'une démarche qualité auprès d'une formation d'ingénieurs

Bruno MORINEAUX
ENSERG, INPG

Une petite particularité dans cette présentation, c'est que je ne représente pas une institution universitaire, mais quelque chose qui est équivalent, puisque nous sommes une école d'ingénieurs. Donc j'interviens à l'ENSERG, je vais faire une rapide présentation de l'ENSERG, j'y intervins en tant qu'enseignant qualité, j'ai un statut de professeur associé. A coté je suis consultant qualité, je l'avoue.

Qui sommes-nous? Une école d'ingénieurs qui fait partie de l'INPG (Institut National Polytechnique de Grenoble) : 9 écoles d'ingénieurs. Notre particularité: nous formons des électroniciens et 3 caractéristiques: nous sommes un pôle de formation, un pôle de recherche et nous sommes très centrés sur le monde industriel et nous avons de très fortes relations avec l'industrie. Qui formons-nous ? Nous formons des électroniciens. Nos centres d'intérêt principaux : la micro-électronique, le traitement de l'information et les télécoms. Deux grandes filières, la filière électronique, micro-électronique que tout le monde connaît, vous utilisez pratiquement tous une application de la micro-électronique : le téléphone portable...et le secteur des télécoms. Les liens que nous avons avec l'industrie : voilà quelques partenaires avec qui nous travaillons, des petites, des grosses sociétés : Aérospatiale, Dassault, Dolphin Intégration, France Télécom, ... Nous sommes très influencés par la culture industrielle.

Deuxième pôle de notre activité : la recherche. Nous avons 4 laboratoires, un laboratoire de physique des composants, un d'électromagnétisme, un institut un peu particulier sur la communication parlée, donc de modélisation de la communication et un laboratoire de traitement des images et des signaux. Donc une grosse activité de recherche en lien avec le secteur industriel. Pour positionner l'ENSERG : les études durent 3 ans, nous délivrons un diplôme d'état d'ingénieur reconnu par la commission des titres et une particularité, c'est que nos étudiants ont un diplôme en fin de deuxième année de grade ingénieur. Nous accueillons 400 étudiants, nous avons des promotions de 140 étudiants, et le personnel représente à peu près 160 personnes, toutes catégories confondues. Une équipe de 60 enseignants-chercheurs, 70 intervenants extérieurs de différents secteurs, beaucoup de l'industrie, et des intervenants de la recherche. Au niveau du corps enseignant, une grande partie, c'est des intervenants qui viennent du domaine soit de la recherche, soit de l'industrie.

Une vue d'ensemble pour montrer que nous sommes très en prise avec l'industrie sur le cursus de nos étudiants. Trois années d'école, une première année qui se conclut avec un stage en entreprise, une deuxième année qui se conclut avec un deuxième stage et la troisième année, où, là, une année de spécialisation avec deux grandes filières, une, micro-électronique et une autre, signal et communication. A la fin de cette année, un projet d'étude en lien avec l'entreprise. Je vais vous présenter maintenant une nouveauté chez nous. Pour la première année, nous allons proposer à nos étudiants une nouvelle voie de formation qui est l'apprentissage. Cet apprentissage est un peu particulier car il ne se situera que sur la troisième année et nous allons donner la possibilité à une partie de nos étudiants de réaliser une troisième année en apprentissage. Il y en a qui ont

commencé, et ce pour un an. Ils ont commencé en juillet dans cette formation par apprentissage. C'est sur cette formation par apprentissage que nous avons décidé de mettre en place une démarche qualité. Pourquoi la mettre en place dans une école d'ingénieurs ? En effet, dans notre positionnement, on pourrait faire de l'auto-satisfaction: tous nos étudiants sont placés 4 mois après la sortie de l'école, 90% dans les 2 mois qui sortent de l'école, et aujourd'hui nos étudiants sont approchés en deuxième année, voire en première, par les industries. Il est intéressant de penser démarche qualité parce que ça devient incontournable; comment alors aborder la qualité ? Nous avons décidé de la mettre en place par l'apprentissage en commençant par un petit secteur pour expérimenter ; c'est cette démarche que je vais vous présenter, qui en est aujourd'hui à ses prémices. Une démarche qualité dans l'apprentissage, car nous nous adressons à des industriels ; le principe de l'apprentissage : les étudiants passent 6 mois en entreprise, 6 mois à l'école. Passant 6 mois en entreprise, nous sommes imprégnés de la culture industrielle et face à des gens où la qualité est omniprésente.

On a parlé beaucoup de certification, d'ISO, nous évoluons largement dans ce milieu, on s'est dit qu'il était important que, nous aussi, on pratique le même langage. On a positionné notre démarche de façon simple ; on a voulu, pour qu'elle puisse réussir, qu'elle soit intégrée par les personnes et donc soit simple. Première chose : un constat sur la qualité, juste poser des principes connus : la qualité est une relation qui s'opère entre 2 parties, le premier parti étant quelqu'un qui donne : le fournisseur (c'est nous ENSERG) et qui va donner quelque chose à quelqu'un qui va recevoir et celui qui va recevoir, c'est le client. C'est le concept : la qualité est une relation entre client et fournisseur. Pour nous, première particularité, nous avons identifiés trois types de clients auxquels nous devons répondre qui sont : les étudiants, les entreprises et nos partenaires. Dans le cadre de l'apprentissage nous avons des partenaires qui sont incontournables. C'est FORMASUP, organisme de régulation au niveau de l'apprentissage, et FORMASUP c'est deux partenaires parce qu'on en a un au niveau local et au niveau régional, plus le conseil régional. Donc la démarche qualité doit s'adresser à tous ces clients. On a positionné clairement les choses pour éviter tout problème. Je n'ai pas trouvé de définition de la démarche qualité, j'en ai proposé une à l'ENSERG et à d'autres en disant que, basiquement, une démarche qualité c'est un ensemble d'activités coordonnées, qui permettent une amélioration continue et nous avons basé toutes nos démarches sur ces 2 principes. Nous nous adressons à plusieurs clients, nous devons répondre à leurs attentes et nous allons chercher l'amélioration. Quelques points importants qui nous guident dans la démarche que nous avons retenue, ce qui ne veut pas dire que c'est la panacée. Premièrement, elle est orientée client. Deuxièmement c'est une démarche de progrès, donc nous allons chercher à nous améliorer. Troisièmement c'est une démarche planifiée et structurée et enfin c'est une démarche qui fonctionne par objectif. Nous avons appliqué ces 4 principes à notre démarche. L'objectif principal de la démarche qualité de la branche apprentissage de l'ENSERG, c'est la satisfaction des clients mais nous y avons associés aussi la satisfaction des enseignants. Nous sommes en train de construire une démarche où nous allons chercher en permanence à améliorer cette satisfaction. L'objectif que nous nous sommes fixé, c'est l'amélioration permanente. Pour pouvoir y arriver nous utilisons des moyens très simples. La première chose c'est de définir des objectifs ; nous définissons des objectifs annuellement ; cette année l'objectif

était d'avoir 25 étudiants en apprentissage, nous n'en aurons que 21, donc problème : on n'a pas atteint l'objectif. On va se demander pourquoi et mettre en place des actions pour arriver l'année prochaine à atteindre cet objectif. Cela a des conséquences importantes car, dans le cadre de l'apprentissage, il y a des problèmes de financement et tous nos financements étaient basés sur 25, donc on n'aura pas les financements... Ce qui aura des conséquences sur la qualité globale. Deuxième moyen et solution que nous mettons en place dans le cadre de la démarche : la mise sous assurance qualité des pratiques. Une des particularités que nous avons, c'est que nous sommes tous enseignants et que nous avons pour un certain nombre d'entre nous des responsabilités administratives qui ne sont pas au départ notre tâche et qui prennent une grande partie de notre temps. Or il est très important de capitaliser les expériences, de formaliser les pratiques car on occupe une fonction à un moment donné, mais on n'est pas fait pour y rester. Eviter la perte de temps au moment du changement des fonctions, aussi au niveau de la mise en place, on perd beaucoup de temps lorsque les choses ne sont pas écrites, cela paraît extrêmement simple mais c'est ce qui est simple qui fonctionne bien, qui va nous aider et qui nous aide.

Nous avons choisi cette année quatre axes: premièrement de formaliser le contenu des formations ; là aussi ça peut paraître bizarre pour une école d'ingénieurs que l'axe premier d'une démarche qualité soit de formaliser le contenu des formations, mais de plus près on s'aperçoit qu'on est pas très clair sur le sujet et que par rapport à nos étudiants et nos partenaires extérieurs, on n'a pas des contenus qui sont si explicites que ça. Notre objectif est clair, ce n'est pas de rester sur l'apprentissage, c'est d'expérimenter la démarche qualité dans le cadre de l'apprentissage pour, après, la transposer sur le reste de l'école. En commençant par l'apprentissage, on a beaucoup plus de chance de réussir. Deuxième domaine, le recrutement; dans le cadre de l'apprentissage, ce n'est pas une mince affaire, parce qu'il faut faire non seulement le recrutement des étudiants mais ensuite ils se retrouvent dans une situation particulière puisqu'ils sont salariés de l'entreprise, il faut qu'ils soient recrutés par des entreprises. On s'est aperçu qu'il y a un grand besoin de formalisation sur les modes et les plannings de recrutement. Quatrième point, la gestion des présences, élément important car on rentre dans un changement culturel pour les étudiants et les enseignants. Dans le cadre de l'apprentissage la présence en cours est obligatoire. Les étudiants n'ont pas du tout cette habitude-là. Nous devons garantir aux entreprises que les étudiants sont présents. Au niveau des enseignants aussi parce qu'il va falloir qu'ils assurent que les étudiants étaient bien en cours. Nous n'avons pas de filière spécifique apprentissage, les étudiants qui sont en apprentissage vont suivre les mêmes cours que les autres. Il y a une construction particulière qui fait que les enseignements académiques sont suivis par tous les étudiants de 3^e année de l'ENSERG, les étudiants en apprentissage en suivant certains. Donc, il y a au niveau de la démarche qualité un besoin très important de formaliser ces pratiques puisque d'un point de vue légal vis-à-vis de l'entreprise nous devons leur garantir qu'ils sont bien présents puisqu'ils passent sous un statut de salarié.

Dernier point, le suivi de l'exécution des formations. Est-ce que le programme prévu est bien respecté, car, là aussi, il y a un engagement vis-à-vis de l'entreprise. On change d'optique par rapport aux formations traditionnelles en école d'ingénieurs puisque nous accueillons les salariés que les entreprises veulent bien nous déléguer, principe de l'apprentissage. Nous devons respecter les contenus de formation que nous avons

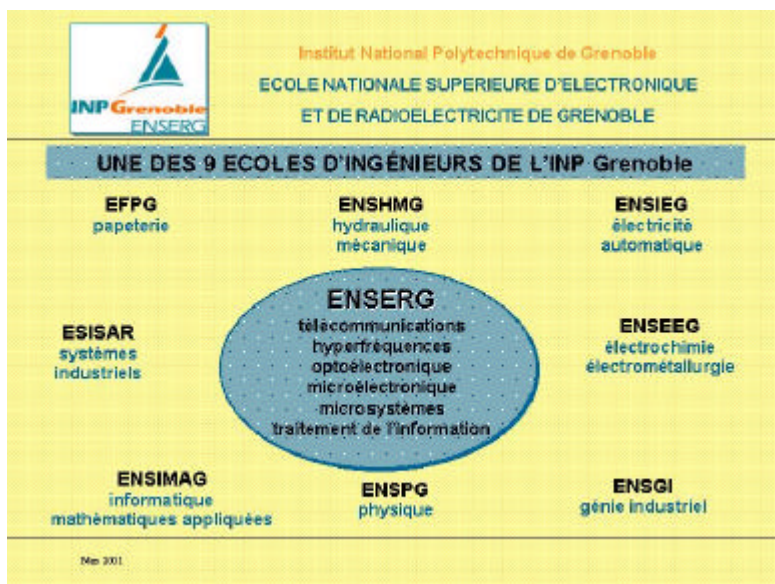
définis, et là aussi changement culturel par rapport aux enseignants. Mise sous assurance qualité, cela veut dire rédaction de procédures qui vont nous aider à pérenniser le travail que nous allons faire. Deuxième niveau, la mise sous assurance qualité de nos relations avec nos différents partenaires, car là aussi, travaillant dans un monde de non écrit, on génère beaucoup de problème. Nous allons faire un travail de formalisation de ces relations. Nous avons des relations premièrement avec l'entreprise, nous devons contractualiser ces relations et les clarifier. Clarifier nos relations avec les maîtres d'apprentissage. Ce sont les personnes qui dans l'entreprise ont plus à charge de s'occuper de l'étudiant qui est chez eux et vont les suivre pendant toute l'année d'apprentissage. Clarifier les relations entre l'école et le tuteur : Chaque étudiant a un tuteur académique dans l'école. Clarifier les relations entre le tuteur et le maître d'apprentissage, car il doit y avoir des allers et retours. Tout ceci peut être fait par oral mais il a beaucoup de déperdition et on n'est pas sûr que toute l'information soit transmise. Là aussi mise en place de documents pour garantir l'assurance de la qualité. Avec les intervenants extérieurs, on s'aperçoit qu'on avait pas tout à fait bien défini quel était le rôle d'un enseignant, car on est pas toujours très clair dans tout ce qu'on leur demande. Donc il faut qu'on clarifie leurs interventions entre autres par des pratiques documentées. Dernier point : mise sous assurance qualité dans la relation avec FORMASUP qui, d'un point de vue légal, est le véritable centre de formation par apprentissage. Donc c'est l'organisme de tutelle. Voilà le contenu de la démarche que nous sommes en train de mettre en place. C'est une démarche où nous sommes en train de mettre en place des documents, ces documents ont pour nous deux vocations, d'abord d'établir clairement ce que nous faisons et ensuite de permettre la pérennité de cette organisation parce que nous n'avons pas vocation à rester dans les postes d'administration dans lesquels nous sommes.

La mise en place
d'une démarche qualité
dans une formation d'ingénieurs

Bruno Morineaux, ENSERG/INPG

EMERO

Séminaire UPMF 13-14/09/01



INP Grenoble
ENSERG

Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

ENSERG

- Pôle ouvert sur le monde de l'industrie
- Pôle de formation
- Pôle de recherche

N° 201



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

PÔLE DE FORMATION

L'ENSERG forme des ingénieurs aux métiers de l'Électronique :

- Microélectronique
- Traitement de l'Information
- Télécommunications



ELECTRONIQUE

- Microélectronique
- Signal et Communications



May 2011



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

... PÔLE DE FORMATION



TELECOMMUNICATIONS

- Département Télécommunications de l'INPG, formation commune à l'ENSERG et l'ENSIMAG

May 2011



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

... PÔLE OUVERT SUR LE MONDE DE L'INDUSTRIE

Principaux partenaires de l'ENSERG

- AEROSPATIALE
- ALCATEL
- ATMEL
- BULL
- CEA
- CEGELEC
- CEGETEL
- DASSAULT
- DOLPHIN INTEGRATION

- EDF
- ELSYS
- ERICSSON
- FRANCE TELECOM
- HEWLETT PACKARD
- HONEYWELL
- INTEL
- MATRA

Mars 2001



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

... PÔLE OUVERT SUR LE MONDE DE L'INDUSTRIE

... PRINCIPAUX PARTENAIRES

- MOTOROLA SEMICONDUCTEURS
- NATIONAL INSTRUMENT
- OPSITECH
- OROS
- PHILIPS France
- SAGEM
- SAT
- SCHLUMBERGER

- SCHNEIDER ELECTRIC
- SCI FRANCE
- SEXTANT AVIONIQUE
- SILVACO
- SNCF
- STMicroelectronics
- TEXAS INSTRUMENTS FRANCE
- THOMSON

Mars 2001



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

PÔLE DE RECHERCHE DES LABORATOIRES DE DIMENSION INTERNATIONALE

La recherche à l'ENSERG

- LPCS Laboratoire de Physique des Composants à Semiconducteurs
- LEMO Laboratoire d'Electromagnétisme, Microondes et Optoélectronique
- ICP Institut de la Communication Parlée
- LIS Laboratoire des Images et Signaux



May 2011



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

L'ENSERG en bref ...

ETUDES

- durée des études: 3 ans
- sanction des études:
Diplôme de " Gradué en Ingénierie " en fin de 2ème année
Diplôme d'Ingénieur ENSERG reconnu par la
Commission des Titres d'Ingénieur



May 2011



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

L'ENSERG en bref ...

EFFECTIFS

- Etudiants**
 - 400 élèves**
 - 140 ingénieurs diplômés par promotion**

- Personnel (toutes catégories confondues)**
 - 160 personnes**

16/03/2011



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

... PÔLE DE FORMATION

Le corps enseignant

- une équipe de 60 enseignants-chercheurs**

- des intervenants de l'industrie (FranceTélécom, Hewlett-Packard, Motorola, Thomson, Schneider Electric, STMicroelectronics...)**

- des intervenants de la recherche (CNRS, CEA, France Télécom...)**

16/03/2011



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

... PÔLE DE FORMATION

VUE D'ENSEMBLE DES ENSEIGNEMENTS ENSERG

1^{ère} Année :

Formation générale commune
(700 heures + Projets)

Stage industriel ou en laboratoire recommandé

Doc 2311



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

... PÔLE DE FORMATION

... VUE D'ENSEMBLE DES ENSEIGNEMENTS ENSERG

2^{ème} Année :

Formation générale commune
(740 heures + 240 Projets)

Stage industriel obligatoire (8 à 13 semaines)

Doc 2311



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

... PÔLE DE FORMATION

... VUE D'ENSEMBLE DES ENSEIGNEMENTS ENSERG

3ème Année :

Filière MICROÉLECTRONIQUE

- dispositifs et microsystèmes (ENSPG)
- circuits
- systèmes sur puce
- optoélectronique et radiofréquences

Filière SIGNAL ET COMMUNICATIONS

- systèmes
- codage
- multimedia

ETUDES A L'ETRANGER

Projet de fin d'études obligatoire : 4 mois temps plein en Entreprise

May 2001



Institut National Polytechnique de Grenoble
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ELECTRONIQUE
ET DE RADIOELECTRICITE DE GRENOBLE

... PÔLE DE FORMATION

3ème Année :

... Nouvelle filière à partir de la rentrée 2001

Apprentissage

Filière MICROÉLECTRONIQUE

- dispositifs et microsystèmes (ENSPG)
- circuits
- systèmes sur puce
- optoélectronique et radiofréquences

Filière SIGNAL ET COMMUNICATIONS

- systèmes
- codage
- multimedia

May 2001

Démarche qualité à l'UFR de sciences économiques de l'université de Toulon

Michel WEILL
université de Toulon

Quelques remarques rapides. Ces expériences de qualité dans un cadre universitaire sont assez rares dès lors qu'il s'agit de certifications d'établissements. J'ai d'abord voulu rappeler l'existence de la Toulon-Vérone conférence dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la santé. Conférence annuelle et itinérante, j'ai cité celle-ci car elle est très spécialisée dans l'enseignement supérieur, et j'ai aussi cité le site ESOE car tous les comptes rendus de ces conférences sont sur ce site.

Parmi les expériences de certification ISO à l'université, on va en explorer deux, celle relative à une Faculté de Sciences Economiques et de Gestion et celle de la Faculté de Lettres mais il y a d'autres expériences au niveau de l'administration de l'université : il y a eu une certification ISO 9002 des services de la formation continue et il y a une certification en cours des services administratifs de la présidence. D'autres réflexions sont en cours au service financier, etc. Ce que je vais vous dire sera développé en trois temps, un rapide historique, une analyse du déroulement des 2 opérations évoquées et une tentative rapide d'explication des aspects de réussite et d'échec, enfin les développements futurs que nous pouvons espérer puisque nous nous obstinons à poursuivre.

Cette affaire a déjà 4 ans. Fin 97 notre Président a décidé, en même temps nous avons lancé un DESS qualité, de poser la question de savoir s'il pouvait engager une démarche qualité globale sur le campus. Il a invité un cabinet de consultants de dimension nationale à faire une série de séminaires, auxquels nous avons été conviés, sur les différentes dimensions de la qualité et sur les conséquences que cela pouvait impliquer pour le secteur public. Le propos de ce cabinet était de mettre entre les mains de l'université les questions suivantes : voulez-vous vous orienter vers de la qualité totale ? Voulez-vous vous orienter vers la certification ISO avec certification effective ou vers l'ISO en tant que méthode ? Notre Président a alors choisi de privilégier l'ISO. Nous avons plusieurs enseignants qui travaillaient sur le sujet et donc les choses ont été un peu facilitées. La question a ensuite été posée de savoir si nous devons avoir recours à des experts extérieurs.

Dans un premier temps nous l'avons fait avec un cabinet national puis, dans un second temps, avec un cabinet local car se lancer dans l'ISO nous semblait être une aventure très audacieuse, et une expertise locale pouvait être plus efficace, plus concernée, toutes choses plus délicates avec un cabinet de dimension nationale. Ces conseils, habitués au secteur privé, ont probablement vécu une expérience intéressante mais aussi difficile.

L'ensemble de la situation invite à une analogie facile avec le médecin : celui-ci ne soigne jamais sa famille. Nous avons sur le campus des gens qui auraient pu remplir cette fonction mais on aurait eu des conflits politiques dont nous n'aurions jamais pu sortir de sorte que si c'était à refaire, on le referait de la même façon.

Après coup, on s'est reposé la question des raisons pour lesquelles on s'était lancé dans une telle aventure et il fallait en avoir beaucoup parce que sinon on n'aurait probablement pas persévéré. La première raison était que le Président souhaitait cette expérience : Toulon est l'exemple d'une petite université, environ 10000 étudiants, et il voulait la positionner dans son environnement, en particulier vis-à-vis des entreprises. On jugeait que l'ISO était un bon moyen de leur dire que nous travaillions aussi avec leurs méthodes et leurs contraintes. Enfin, il a probablement pensé que cela apporterait une meilleure reconnaissance de l'établissement par le Ministère ce qui après coup est difficile à apprécier.

De même, les facultés attendaient elles aussi une meilleure reconnaissance et nous avons d'ailleurs abondamment mis en avant l'ISO dans cet acte de base qui est notre plan quadriennal. Nous pensons aujourd'hui que l'argument a probablement partiellement porté mais dans une proportion difficile à apprécier. Il est certain que ceux qui avaient espéré obtenir de meilleures dotations à la fois du Ministère et de l'Université, ont généralement été déçus.

S'agissant des relations avec l'environnement, notamment économique, le bilan est certainement positif et, par exemple, nous avons gagné considérablement en taxe d'apprentissage. Ceci explique l'avantage retiré ici par les diplômés professionnels par rapport aux formations académiques classiques.

Je me propose donc de comparer les 2 situations qui se sont présentées. On y trouve deux cas de gestion très différents et c'est important car cela va expliquer les facteurs de réussite comme ceux d'échec du système.

Caractéristiques et mise en oeuvre		
	Faculté des Lettres Organisation fonctionnelle traditionnelle	Faculté de Sciences Economiques et de Gestion Organisation horizontale par projets (diplômes)
Etablissement concerné	Etablissement assez récent à orientation 'lettres' classiques	Etablissement plus ancien à orientation 'économie et gestion'
Champ initial	Toutes activités : la Faculté dans son ensemble	Toutes activités : la Faculté dans son ensemble

Le choix initial des deux établissements était que toutes les activités de chaque faculté devaient faire l'objet d'une certification. Il y a beaucoup d'établissements qui délivrent des diplômes certifiés et nous voulions, par contre, certifier l'établissement car le diplôme n'aurait pas provoqué de véritable innovation. Nous nous sommes donc engagés à certifier l'ensemble de ces activités, et nous étions alors à 18 mois d'une certification. Au bout de 10 mois, dans la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion nous abandonnions la moitié du projet parce que les avantages ne paraissaient pas évidents aux économistes, qui n'offraient aucun diplôme professionnalisé. Nous décidions donc de limiter l'opération à la certification des diplômes du département gestion. Le choix des économiste correspond à un point de vue parfaitement compréhensible après coup : l'absence de diplôme professionnalisé les privait en effet d'une motivation essentielle.

	Organisation fonctionnelle traditionnelle	Organisation horizontale par projets
Historique de la qualité	t - 18 mois : décision de certifier l'ensemble des activités de la faculté (*)	t - 18 mois : décision de certifier l'ensemble des activités de la faculté
		t - 10 mois : décision de renoncer à la certification des diplômes "académiques"
	t + 12 mois : impossibilité d'organiser l'audit annuel	t + 12 mois : audit annuel relevant des non conformités examinées par un nouvel audit à t + 18 mois
	t + 15 mois : décision de renoncer à la certification des diplômes "académiques"	
	t + 16 mois : mise en sommeil de la certification	
		t + 18 mois : certification confirmée

(*) 't' correspond à la date d'obtention du certificat ISO 9001

Les deux facultés ont alors été certifiées et à t+12 ont supporté un audit intermédiaire. Nos collègues littéraires commençaient à avoir des problèmes, et comble de « malchance » l'auditeur arrivait chez eux un jour de grève ... La Faculté de Sciences Economiques et de Gestion rencontrait elle aussi quelques difficultés la conduisant à un audit complémentaire à t + 18. La Faculté des Lettres qui n'a qu'un seul diplôme professionnel va décider de renoncer à toutes les certifications sauf celle de ce diplôme professionnalisé. A t+16 mois la Faculté des Lettres reçoit à nouveau l'auditeur et c'est l'ensemble de son administration qui se met cette fois-ci en grève.

Il est ainsi montré qu'une approche d'assurance qualité de type ISO dans un établissement qui n'a qu'une très faible activité tournée vers l'extérieur est vouée à l'échec à moins qu'il n'y ait des facteurs de charisme exceptionnels ! De son côté, la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion passe au mois de novembre 2001, avec succès, sa « visite de contrôle » et décide de s'engager dans une démarche orientée ISO 9000 - 2000 qui semble mobiliser plus fortement les responsables de diplômes.

Comment tout cela s'est-il passé ? On a essayé de résumer dans le tableau ci-après les principales caractéristiques des deux expériences.

	Faculté des Lettres Organisation fonctionnelle traditionnelle	Faculté de Sciences Economiques et de Gestion Organisation horizontale par projets (diplômes)
Responsabilités	Le programme est pris en charge par la direction, qui connaît peu le sujet, sous contrôle plus strict du consultant extérieur et avec le concours plus actif d'un Responsable Assurance Qualité spécialisé recruté à cet effet par l'université.	Le programme est pris en charge par un enseignant connaissant le sujet sous contrôle d'un consultant extérieur et avec le concours d'un Responsable Assurance Qualité spécialisé recruté à cet effet par l'université.
Méthodologie	La méthodologie générale (ISO) est non connue des responsables.	La méthodologie générale (ISO) est connue des responsables de diplômes de gestion (évaluables à 50 % de l'activité)
Background	Pas d'a priori (méconnaissance) et même une certaine attente positive	Un a priori plutôt négatif lié à une forte syndicalisation : attitude de suspicion
Hiérarchie	Prééminence d'un système hiérarchique généralement conservateur. Décision centralisée	Système hiérarchique affaibli par le partage du pouvoir imposé par des disciplines distinctes (économie et gestion). Décision plus autonome dans le cadre d'une politique d'établissement.
Potentiel administratif	Faible : nombreux emplois de non titulaires.	Correct : essentiellement des titulaires anciens et très au fait des missions.

Le directeur de la Faculté des Lettres prend en charge le programme et ce n'est probablement pas un très bon choix car celui-ci devient alors un enjeu politico-syndical. Il a un consultant extérieur qui va l'accompagner, recruté par l'université. Pour la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, c'est le doyen qui entame la démarche avant de s'y consacrer exclusivement. A partir de là, il aura une position beaucoup plus neutre.

La méthodologie chez nos collègues de lettres n'était pas connue et c'est plutôt un bien, d'une certaine manière, car ils n'avaient que très peu d'a priori. Le personnel administratif est peu nombreux dans cette faculté, avec beaucoup de gens à mi-temps ou encore de non titulaires : on ne fait pas de la qualité dans ces conditions-là, erreur que nous n'aurions pas dû commettre...

En Sciences Economiques et Gestion, la méthodologie était assez bien connue et la certification faisait l'objet de réticences. Par contre nous avons un personnel stable et qui a globalement accepté le défi. Il faut ajouter que de nombreuses critiques se sont avérées pertinentes et ont ainsi participé à la révision du contexte du renouvellement futur de l'ISO.

Question: Le fait de laisser de côté des fractions entières de l'établissement n'a-t-il pas conduit à une coupure ?

Non. Ceux qui n'ont pas voulu adhérer au système n'étaient pas intéressés, ils ont continué à fonctionner comme par le passé. Il est arrivé qu'ils adoptent certaines modifications de processus qui s'étaient avérées utiles. Non il n'y a pas eu de problèmes d'autant que la porte demeurait ouverte à un ralliement éventuel.

Question: les auditeurs à l'occasion de la certification sont-ils à même de saisir les problèmes spécifiques de l'enseignement supérieur et ne tendent-ils pas à proposer une bureaucratie lourde ?

Je n'ai pas porté de jugement négatif sur les auditeurs, au contraire. Si on fait le choix d'aller vers l'ISO, on va vers cet interlocuteur. D'ailleurs je travaille constamment pour des travaux de recherche, avec des auditeurs ISO. Je travaille aussi avec de nombreux auditeurs dans les pays émergents sur des normes de type SA 8000 dont l'esprit n'est pas très éloigné de l'ISO, je m'en félicite. Ceci étant, la démarche qualité n'a pas fait définitivement son choix. On peut voir, dans un même cabinet, des auditeurs ne pas être totalement d'accord sur la façon d'interpréter les choses et notamment la révision 2000 de l'ISO 9000. Si nous avions la certitude de ne voir que des auditeurs passionnés par le contenu stratégique de la version 2000, nous irions nombreux vers la certification avec un grand plaisir. Mais ce n'est pas toujours le cas.

Question: Considérez-vous que votre relation avec l'environnement a réellement changé et que cela s'est traduit de façon positive ? La qualité des enseignants at-elle été évoquée et enfin, estimez-vous que cette expérience a été une réussite ?

Sur les deux premiers points je répondrai positivement. L'un des avantages, c'est d'avoir des gens qui vous reconnaissent mieux car vous faites la même chose qu'eux. Le conseil général du Var est une pièce maîtresse de notre financement, il a entamé une démarche qualité, son équipe qualité rencontre notre équipe qualité et fait appel à nos étudiants. Tout cela s'interpénètre et il y a une meilleure reconnaissance qui se traduit par un soutien qui aide à faire marcher le système. On parle le même langage. Je n'ai pas de réponse sur la qualité des enseignants. Dans l'enseignement supérieur, ce n'est un secret pour personne que vous n'avez aucun levier sur l'enseignant : s'il ne veut pas, il ne fait pas. Vous avez un avantage qui est d'avoir beaucoup de professionnels qui raisonnent par rapport au métier et qui vont accepter des directives pour recentrer le débat vers la finalité et vous vous en sortirez pour finir aussi bien qu'un autre type d'établissement. Mais vous ne pouvez pas intervenir sur la pédagogie, ce qui personnellement ne me semble pas gênant.

Échec ou réussite ?

Je ne suis pas confronté à l'échec dans la mesure où ce que nous voulions en priorité, c'était la certification des diplômes professionnels et nous y sommes arrivés ; mais nous nous étions fixés un défi plus grand et là, ça a été un échec : nous ne sommes pas arrivés à conduire toute une faculté à la certification.

Notre but maintenant est de nous lancer plus à fond dans la nouvelle version de l'ISO et d'y intégrer l'ensemble de nos parties prenantes : personnels, milieux économiques,

collectivités territoriales, etc... et il semble que de nombreux collègues aient adhéré à cet objectif.

Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université

Michel WEILL

- Université de Toulon – Var, centre de recherche GEOPS (Qualité et Efficacité des Organisations et des Processus)
-
- ESOE (European Society for Organizational Excellence)
- www.esoe.org
- Toulon Verona Conference on Professional Organisations (Higher Education and Health Care)

■ Weill@univ-tln.fr

Michel WEILL - Qéops - Septembre 2001 1

**Des expériences de certification
ISO 9000 à l'Université**

Michel WEILL - Qéops - Septembre 2001 2

Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université

- **Historique**
- **Déroulement**
- **Interprétation et développements**

Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : historique

- **Lancement : dernier trimestre 1997**
 - **Volonté du Président**
 - **Disponibilité d'équipes de chercheurs spécialisés sur le campus**
 - **Appel à des consultants extérieurs**
 - **D'abord cabinet national**
 - **Puis équipe régionale**

Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : historique

Les raisons du choix de la qualité

1. Au niveau de la Présidence

- Politique d'image et petite Université
- Meilleure reconnaissance par le Ministère
- Meilleure reconnaissance par les partenaires locaux
- Efficacité et contraintes budgétaires nationales
- Attente d'une gestion plus « rationnelle » des unités

2. Au niveau des Facultés

- Principalement attente de reconnaissance pour les diplômes professionnalisés
- Espoir de meilleures dotations pour tous (Lettres par exemple)

Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université

Prémices

A. Qualité orientée vers la finne (interne)	B. Qualité orientée vers l'environnement (externe)
Une qualité qui répond aux objectifs de la circulaire ministérielle du 24 mars 1989 incitant les instances universitaires à une réflexion sur les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour développer l'ensemble des activités des établissements et renforcer leur autonomie	Une qualité orientée vers l'ensemble des parties prenantes (étudiants, personnels de l'université, collectivités locales, etc.) dans la perspective de mieux répondre à leurs attentes d'autant que celles-ci se transforment rapidement.

Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : Déroulement

	Organisation fonctionnelle traditionnelle	Organisation horizontale par projets
Etablissement concerné	Etablissement assez récent à orientation lettres classiques	Etablissement plus ancien à orientation économie et gestion
Champ initial	Toutes activités : la Faculté dans son ensemble	Toutes activités : la Faculté dans son ensemble

Michel WEILL - Q@top - Septembre 2001

7

Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : Déroulement

	Organisation fonctionnelle traditionnelle	Organisation horizontale par projets
Historique de la qualité	t - 18 mois : décision de certifier l'ensemble des activités de la faculté	t - 18 mois : décision de certifier l'ensemble des activités de la faculté
		t - 10 mois : décision de renoncer à la certification des diplômes "académiques"
	t + 12 mois : impossibilité d'organiser l'audit annuel	t + 12 mois : audit annuel relevant des non conformités examinées par un nouvel audit à t + 18 mois
	t + 15 mois : décision de renoncer à la certification des diplômes "académiques"	
	t + 16 mois : mise en sommeil de la certification	
		t + 18 mois :

Michel WEILL - Q@top - Septembre 2001

8

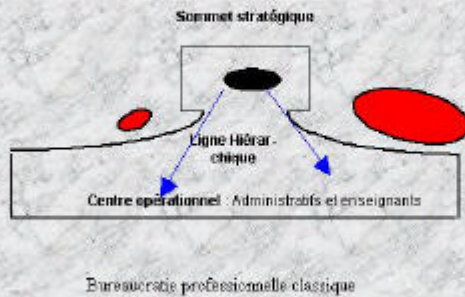
Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : Déroulement

	Organisation fonctionnelle traditionnelle	Organisation horizontale par projets
Responsabilités	Le programme est pris en charge par la direction, qui connaît peu le sujet, sous contrôle plus strict du consultant extérieur et avec le concours plus actif d'un Responsable Assurance Qualité spécialisé recruté à cet effet par l'université.	Le programme est pris en charge par un enseignant connaissant le sujet sous contrôle d'un consultant extérieur et avec le concours d'un Responsable Assurance Qualité spécialisé recruté à cet effet par l'université.
Methodologie	La méthodologie générale (ISO) est non connue des responsables.	La méthodologie générale (ISO) est connue des responsables de diplômés de gestion (évaluables à 50 % de l'activité)

Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : Déroulement

	Organisation fonctionnelle traditionnelle	Organisation horizontale par projets
Back ground	Pas d'a priori (méconnaissance) et même une certaine attente positive	Un a priori plutôt négatif lié à une forte syndicalisation ; attitude de suspicion
Hiérarchie	Prééminence d'un système hiérarchique généralement conservateur. Décision centralisée	Système hiérarchique affaibli par le partage du pouvoir imposé par des disciplines distinctes (économie et gestion). Décision plus autonome dans le cadre d'une politique d'établissement.
Potentiel administratif	Faible ; nombreux emplois de non titulaires.	Correct ; essentiellement des titulaires anciens et très au fait des missions.

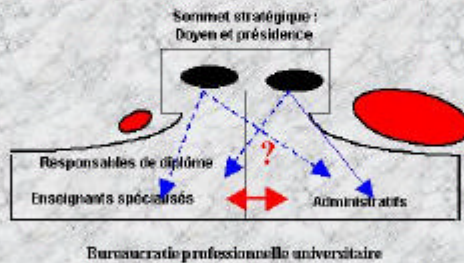
Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : interprétation et développements



Michel WEILL - Qéops - Septembre 2001

11

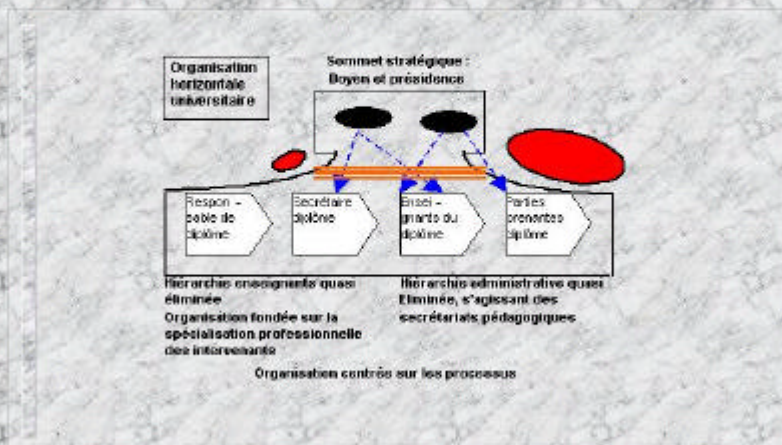
Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : interprétation et développements



Michel WEILL - Qéops - Septembre 2001

12

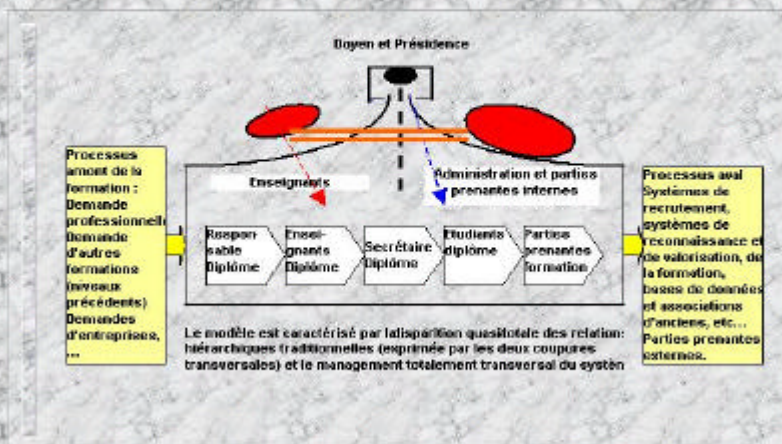
Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : interprétation et développements



Michel WEILL - Qéops - Septembre 2001

13

Des expériences de certification ISO 9000 à l'Université : interprétation et développements



Michel WEILL - Qéops - Septembre 2001

14

Démarche qualité de la fonction Formation d'une grande entreprise

Michel BALLANDRAS
consultant

Même si l'exemple exposé ici n'est pas directement transposable à un établissement d'enseignement de type universitaire, quelques principes ou modalités peuvent toutefois être retenus et se révéler utiles.

Les raisons et le but du projet

En 1998, la réorganisation large et profonde de l'entreprise a eu pour conséquences la restructuration de la fonction Formation auparavant scindée en plusieurs entités de taille, de nature et de culture différentes.

En définitive, l'activité Formation s'est concrétisée par la mise en place d'une direction centrale de 80 personnes animant l'activité opérationnelle d'une soixantaine de services de formation répartis sur tous les sites de l'entreprise. Parmi ces sites, une quarantaine se trouvent en France, trois en Europe (Grande-Bretagne et Espagne), le reste étant hors d'Europe. Les effectifs concernés par cette activité représentent environ 700 personnes pour un volume de formation de 3 millions d'heures. Le coût de la formation s'établit chaque année entre 4 et 5% de la masse salariale.

Pour donner à cette restructuration l'unité et la cohérence indispensables, il a été décidé de s'appuyer sur une démarche qualité compatible avec la politique et la stratégie qualité de l'ensemble de l'entreprise. Cette démarche qualité a été fondée sur l'approche processus.

Le lancement du projet

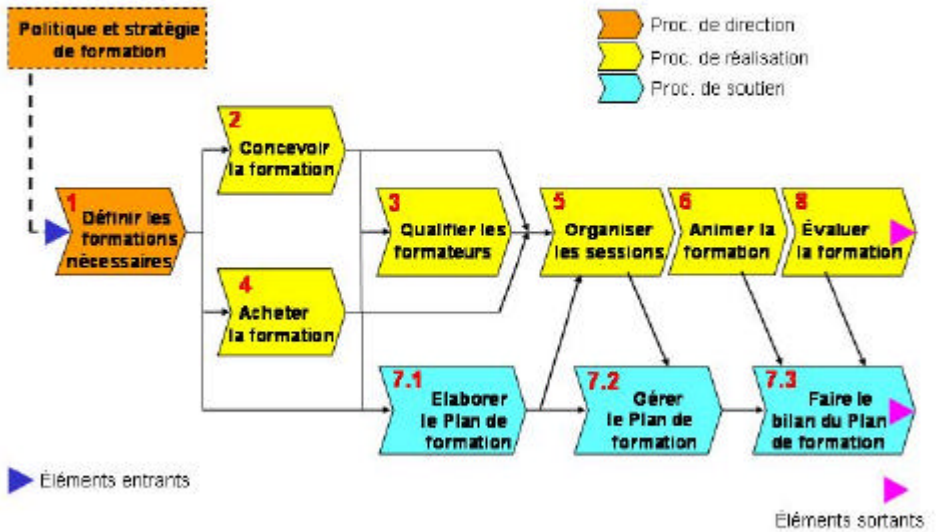
La première phase du projet a consisté à définir la place et les missions de chacun des intervenants. Il a été créé un Comité de Pilotage chargé de nommer un chef de projet, de procéder aux revues d'avancement du projet et de valider les propositions émises par le chef de projet (cf diaporama).

Une équipe projet de 7 personnes a été constituée par le chef de projet avec pour mission de conduire le projet et de faire des propositions.

Il a été ensuite procédé à l'identification des processus de la fonction Formation, 8 au total :

- 1 processus de management pour « définir les formations nécessaires » ;
- 6 processus de réalisation liés directement aux métiers de la formation
- 1 processus de soutien, décomposé en 3 sous-processus, destiné à accompagner les six processus de réalisation sous l'angle administratif.

Démarche proposée : l'approche processus



02/01/2003

M. BALLANDRAS - CONSULTING & MANAGEMENT

Cartographie des processus

Le processus N°1 définit les formations nécessaires au développement des compétences dont l'entreprise a besoin. Ces compétences sont internes (celles du personnel) ; elles peuvent être aussi externes. Ce processus est un processus de management établi à partir d'orientations et d'objectifs prioritaires.

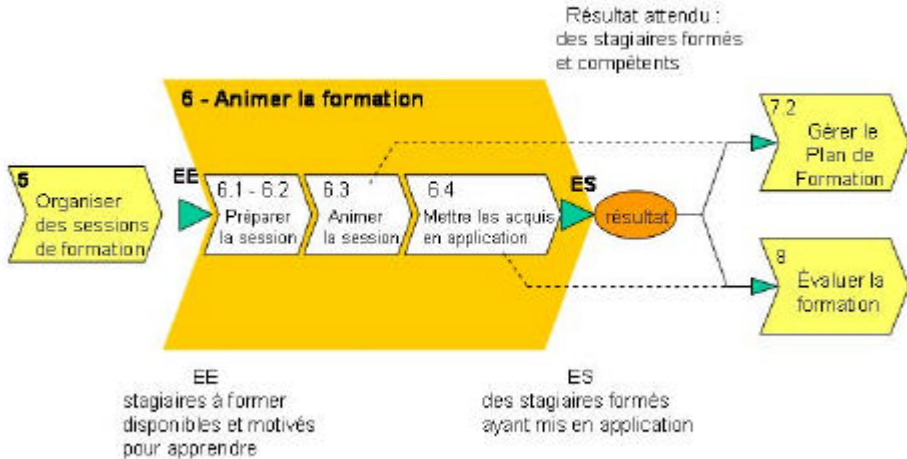
Les processus 2, 3, 4, 5, 6 et 8 sont des processus de réalisation.

- Processus N°2 : « concevoir des formations nouvelles » et N°4 « acheter la formation ». L'entreprise qui ne dispose pas des formations dont elle a besoin peut soit les concevoir, soit les acheter lorsqu'elles existent à l'extérieur et que cette solution est plus avantageuse que leur conception.
- Processus N°3 : « qualifier les formateurs » répond à la nécessité de disposer de formateurs compétents tant sur le thème sur lequel ils interviennent que sur la façon de dispenser cette formation. Un cursus de formation des formateurs a donc été décrit.
- Processus N°5 : « organiser les sessions de formation ». Ce processus est à vocation essentiellement administrative. Il a pour objectif de prévoir suffisamment à l'avance où, quand, comment sera dispensée telle formation, pour quels participants et avec quels formateurs ou animateurs.

- Processus N°6 : « Animer la formation ».

Management du projet « Démarche qualité Formation »

Exemple : processus « Animer »



03/01/2008

M. BALLANDRAS - CHIFFRE CLÉ 2007

Ce processus est décomposé en 3 sous- processus :

préparer

animer

mettre les acquis en application

Le premier est une préparation matérielle (salle, équipements, hébergement, repas, transport...)

Le 3^{ème} fait partie de la formation. Si l'application des acquis donne lieu à difficultés, il est possible de compléter par des actions d'accompagnement plus ou moins formalisées.

- Processus N°8 : « Évaluer la formation ». Ce processus intervient après six mois de mise en application. Le retour d'expériences permet de compléter et d'améliorer la formation.
- Le processus N°7, décomposé en 3 sous-processus, concerne la préparation, la gestion et le bilan du Plan de Formation annuel. Il démarre en mai de l'année précédente pour l'année considérée. Sa gestion débute dès le début Janvier et se termine fin Décembre. Le bilan est réalisé entre Janvier et fin Mars de l'année suivante.

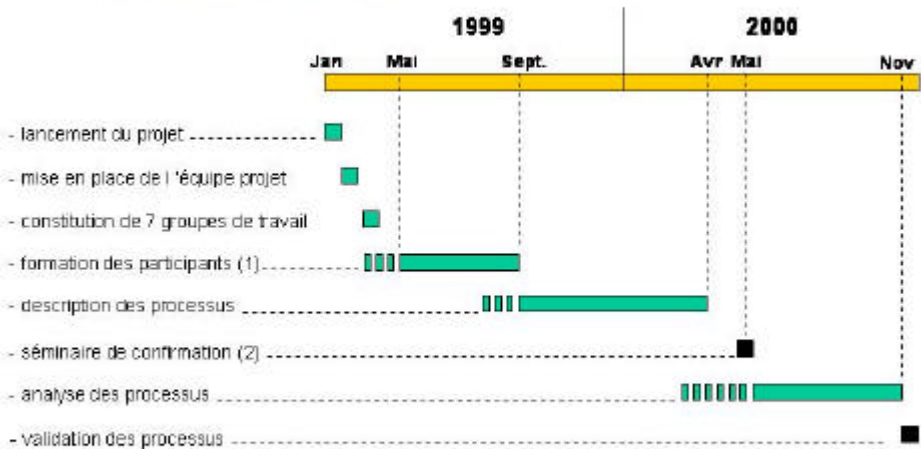
8 personnes ont été nommées comme pilotes de processus pour chacun des huit processus, à charge pour elles de constituer le groupe de travail nécessaire à la conduite des phases ultérieures.

Le déroulement du projet

Avec les participants aux 8 groupes de travail « processus », ce sont près de 60 personnes qui ont été les acteurs directs du projet. La première phase a consisté à leur donner une formation à l'approche processus limitée à une journée. Cette formation par petits groupes s'est déroulée en 7 séances.

Management du projet « Démarche qualité Formation »

Déploiement du projet



(1) : 56 personnes en 7 sessions de 1 journée

(2) : 1 journée de travail sur les processus avec 70 responsables de formation

02/01/2002

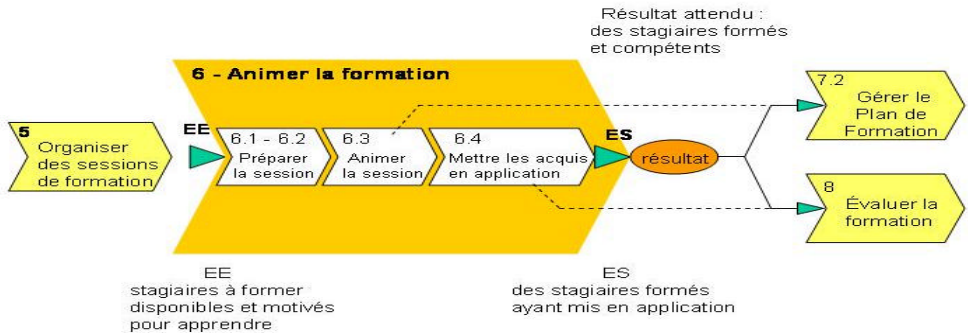
M. BALLANDRAS - GROUPE 13 ET 14/00/01

Chaque groupe a ensuite procédé à la description de son processus. Cette phase s'est révélée longue et parfois difficile pour plusieurs raisons :

- La méconnaissance pratique de la méthodologie utilisée (décomposition du processus étudié en sous-processus puis description sous forme de logigramme complétée par un tableau précisant qui fait quoi, quand, comment) ;
- La difficulté à définir le périmètre du processus, chose qui n'avait jamais été faite ;

- La difficulté encore plus grande à définir les interfaces entre processus (où commence le processus étudié, comment se relaie-t-il aux processus amont, où s'arrête-t-il pour être relayé par un ou plusieurs processus aval ?).

A titre d'illustration, le processus « animer la formation » a été décomposé en 3 sous-processus, relié en amont au processus « organiser les sessions » et en aval aux processus « évaluer la formation » et « gérer le Plan de Formation ».



Certains processus se trouvaient reliés à des processus n'ayant qu'un lien indirect avec la formation.

Exemple : le processus « acheter la formation » devait nécessairement prendre en compte des exigences propres aux modalités d'achat définies par la Direction des Achats pour toute l'entreprise. La personne responsable des achats de formation à la Direction des Achats a ainsi participé aux travaux du groupe de travail.

A l'issue de cette phase a été organisée un séminaire d'une journée où étaient présents les responsables de formation des sites pour obtenir de leur part la confirmation des propositions des groupes.

Cette journée a permis d'engager la phase suivante d'analyse des processus pour identifier, localiser, caractériser et hiérarchiser les risques propres à chaque processus (risques internes) et ceux relatifs aux interfaces.

Management du projet « Démarche qualité Formation »

l'approche processus

1 - Les IDENTIFIER

Résultats à atteindre, domaine, périmètre,
flux principal, éléments entrants, éléments sortants

2 - Les DÉCRIRE

Activités, enchaînement, 5 M

3 - Les ANALYSER

Mettre en évidence des incohérences, des « trous »,
des redondances

4 - IDENTIFIER les RISQUES

Les localiser
les caractériser (nature)

5 - Les HIÉRARCHISER

Calculer leur criticité (AMDEC)

6 - ÉLIMINER ou RÉDUIRE les RISQUES

Modifier (améliorer) les processus

7 - Les METTRE sous SURVEILLANCE

Élaborer et mettre en place
les Plans de Surveillance
sur les risques résiduels

02/04/2003

M. BALLANDRAS - GUYONNE - 13/04/2003

Enfin, à la fin de l'année 2000, la validation des processus a permis d'engager la phase de gestion des processus en suivant leur vitalité et en préparant les audits facilitant leur amélioration.

En conclusion

Une telle opération est du domaine du management de projet classique. Un certain nombre de conditions sont à remplir pour en garantir le succès :

Mettre en place une équipe projet qui doit rester homogène du début à la fin autant que faire se peut. En particulier, ne pas changer de chef de projet en cours de route ; prévoir pour celui-ci un engagement de l'ordre de 30% de son temps. Le chef de projet doit être une pièce maîtresse du dispositif de formation des acteurs ;

Constituer un Comité de Pilotage dont les membres ne sont pas acteurs directs du projet, et qui se prononce sur les propositions faites par l'équipe projet ;

Disposer de pilote processus pour chacun des processus à étudier. Le choisir parmi ceux qui connaissent le mieux le processus. Laisser au pilote processus le soin de choisir lui-même les membres de son groupe de travail.

Fixer, dès le début, la charge de travail de chacun, étant entendu qu'aucun effectif supplémentaire ne sera accordé ;

Au delà des acteurs directs travaillant dans les groupes de travail, associer, pour un temps déterminé, toutes les personnes dont la contribution au projet peut être bénéfique .

Informé fréquemment (tous les 3 mois environ) les personnes non impliquées directement ou indirectement dans le projet pour qu'elles ne se sentent pas oubliées ou exclues. Le faire de telle manière qu'elles puissent donner leur avis (réunion d'information).

Prévoir un minimum de formation pour les acteurs non familiarisés avec les démarches qualité et avec le management de projet ;

Faire en sorte que les documents réalisés, notamment les logigrammes de description des processus soient de lecture agréable et pédagogique, et être le plus possible opérationnels, de façon que tout nouveau arrivant puisse se familiariser rapidement et facilement avec les documents. Les concevoir de telle façon qu'ils puissent être modifiés aisément.

LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ AU DESS « DEFI »

**Vincent PLAUCHU,
université Pierre
Mendès France (Grenoble II)**

L'objet de cette communication est, dans l'optique du «partage d'expériences» de ces journées, de présenter la mise en place d'une démarche qualité dans une formation universitaire : en l'occurrence, le DESS « DEFI ».

L'objectif est aussi le partage d'un certain nombre d'analyses et de réflexions sur l'introduction de la démarche qualité à l'Université.

Le plan d'exposition adopté est donc le suivant : après avoir évoqué les raisons et les circonstances de cette mise en place, les principales étapes et les principaux outils et méthodes mis en œuvre seront présentés.

Une fois conclu sur les premiers résultats, un retour analytique et critique sera fait à partir des trois questions constituant la problématique de ce séminaire :

- Quelle qualité pour l'Université ?
- La qualité et les structures universitaires
- Mise en place, accompagnement et soutien de projets sur la qualité.

Pourquoi une démarche qualité au DESS « DEFI » ?

Si l'on s'interroge sur les origines de la mise en place d'une démarche qualité au DESS « DEFI », on peut lister un certain nombre de raisons et circonstances :

- a) **la lourdeur spécifique** de ce DESS : en enseignement à distance, sur deux ans, 100 inscrits en 1ère année, 50 inscrits en 2ème année, 1800 devoirs dans l'année, 600 copies d'examen, expédition de 600 livres et 1800 fascicules photocopiés ...pour maîtriser une telle « machine », il faut être organisé (« pas de qualité sans méthode ») ;
- b) **le souci de pérenniser** ce DESS : avec 8 secrétaires différentes en 10 ans (dont des CES...), il y a un réel besoin de stabiliser les processus et de les formaliser pour faciliter les passages de relais. Quand au responsable lui-même il ressent la nécessité de cristalliser l'expérience dans des procédures pour qu'il y ait un successeur et que son bébé lui survive, et pour le moins pour faciliter la transition (la qualité comme volonté de durer) ;
- c) **le souci d'améliorer la qualité** : ce DESS a été partie prenante dès le départ de la charte pour la qualité des stages élaborée par l'U.P.M.F., et il y avait un réel souci d'améliorer la qualité du suivi des stages mais aussi la qualité des photocopiés fournis, la réduction des délais de correction, la qualité de l'information ...Ce souci d'amélioration constante est d'abord une *exigence interne* ("pas de qualité sans éthique") ;

- d) enfin, last but not least, **le désir de mettre en œuvre notre enseignement** (il y a un cours sur « gestion de la qualité et organisation » dans ce DESS), de réaliser quelque chose de beau, d'être parmi les premiers,... bref : l'amour propre, le plaisir de bien faire ("la qualité est aussi une esthétique"..)

Voilà pour les raisons.

Quant aux circonstances, elles prirent la forme **d'une opportunité «déclenchante»** ou « facilitante » : KALIS. En effet, si la charte qualité (et le souci de la qualité !), existait déjà dans ce DESS, c'est l'opération KALIS de notre université qui a fortement contribué à la mise en route d'une démarche plus structurée, plus formalisée. (Pour le dispositif KALIS, cf. la communication de Gérard LAPIERRE).

Les origines étant éclaircies, quelle fut la démarche ?

La charte qualité du DESS comme projet et comme engagement

Sauf dans les cas où la décision vient d'en haut, on ne part jamais de zéro. Chacun connaît des PME où, à la suite d'une exigence d'un donneur d'ordre, le PDG décide un beau jour que l'entreprise « sera certifiée ISO dans six mois », et le genre de catastrophe – ou démarche bidon » qui s'en suit. Rien de tel ici : une réflexion, quelques connaissances, bref une culture qualité » ont permis de démarrer assez vite et de déboucher sur une charte qualité du DESS. Une telle charte est habituellement assez générale (déclaration d'intention de « satisfaire le client » : les exemples ne manquent pas) : elle peut être aussi plus précise.

Retraçons les différentes étapes de son élaboration :

1 l'identification des usagers (ou "clients")

Qui sont les «clients» ? La réponse paraît évidente : ce sont les «apprenants», nos étudiants. Mais dès que l'on creuse un peu l'on s'aperçoit que la liste est beaucoup plus longue car elle doit inclure :

- Tous les financeurs ou co-financeurs (parents, Région, Etat, Communauté Européenne, mais aussi tout organisme de prise en charge d'une formation continue ou d'une formation de retour à l'emploi). Au fil des ans leurs exigences s'affinent et leurs contrôles se précisent ...
- Les entreprises et organisation qui accueillent nos étudiants en stage d'application, et plus particulièrement les maîtres de stage
- Les futurs employeurs qui ont eux aussi leurs attentes et leurs exigences, même si elles sont plus globales et plus diffuses. Elles se précisent lors de l'habilitation et lors des comités de perfectionnement

L'UFR et l'Université qui ont elles aussi des attentes soit générales (« pas de vagues », « une formation d'excellence ») soit très précises (comptabilité de gestion, comptes rendus divers...)

2 l'identification des attentes des usagers (ou "clients")

Qu'est ce que la qualité d'une formation ?

Qu'est ce qu'une formation de qualité ?

Vaste débat. Quoique la question ait déjà fait couler beaucoup d'encre, elle reste incontournable.

Une formation de qualité est une formation dont on est :

- Satisfait du déroulement (« ça s'est bien passé, c'était bien organisé»)
- Satisfait du contenu (« c'était intéressant, c'était très pédagogique»)
- Satisfait du résultat (« j'ai une bonne formation »: + « je suis diplômé » + « j'ai trouvé du boulot »)

Si le premier point se décline aisément en exigences multiples (pas trop de cours annulés, pas trop de changements de salles...), les deux autres sont plus délicats à préciser. Le contenu d'une formation désigne à la fois des savoirs (on vient pour s'instruire) des savoir-faire (on vient apprendre un métier) et des savoir-être (on vient aussi s'élever, on espère en sortir «grandi », mûri). Quand au résultat, il se décline lui aussi en trois dimensions : on vient simultanément chercher une bonne formation, un diplôme, une clef pour l'insertion professionnelle.

Et c'est tout cela qu'il va falloir traduire en exigences, en processus, en évaluations !

3 l'identification des grands processus.

A partir des analyses précédentes nous avons été conduit à identifier les grands processus qui structurent notre DESS (et la plupart des formations universitaires à quelques minimes différences près). Cette phase de découpage est importante car chaque grand processus est :

- Le lieu de production de la qualité
- Le lieu d'analyse des dysfonctionnements
- Le champ de détermination d'objectifs
- L'objet de contrôles et d'évaluations

Nous en avons retenu quatorze :

DESS DEFI : LISTE DES PRINCIPAUX PROCESSUS

1/ LE PROCESSUS DE CONCEPTION DU DESS

Le montage du projet

l'habilitation

le choix des enseignants et intervenants

2/ LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES ETUDIANTS

L'information sur la formation

l'admission des candidats

3/ LE PROCESSUS D'INSCRIPTION

L'inscription administrative des étudiants

la perception des droits

4/ LE PROCESSUS DE FORMATION

la gestion des étudiants

la gestion des achats

la fourniture des documents pédagogiques par l'enseignant

l'envoi des documents pédagogiques

la gestion des devoirs

l'encadrement des stages de première année

l'encadrement des stages de deuxième année

l'organisation des regroupements

le suivi pédagogique en cours d'année

la délégation du module d'analyse financière

5/ LE PROCESSUS DE DIPLOMATION

la validation des rapports de stage de 1^{ère} année

la validation des mémoires de 2^{ème} année

l'organisation des examens

l'organisation des jurys

* la délivrance des diplômes en aval des jurys

6/ LE SUIVI DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES ANCIENS

7/ LA MAITRISE DE LA QUALITE DU DESS

L'évaluation de la satisfaction des étudiants

l'évaluation de la satisfaction des maîtres de stage

l'évaluation de la satisfaction de l'université et de l'UFR

la structuration de la démarche qualité

le traitement systématique des non-conformités

la transparence de l'ensemble.

8/ LA DIRECTION ET L'ORGANISATION

La gestion des heures

la gestion des budgets

la gestion des enseignants

contribution à la gestion des personnels administratifs, des matériels, des locaux, et à l'organisation du travail

9/ LA SÉCURISATION DES DONNÉES ET L'ARCHIVAGE

La sécurisation des données

l'archivage des données

AUTRES PROCESSUS NON ENCORE EN PLACE

10/ LA COMMUNICATION DE TYPE "FAIRE SAVOIR" (LA PROMOTION DU DESS)

11/ LA FORMATION DES PERSONNELS

12/ LA CONSOLIDATION ET LA PERENNISATION DU DESS

13/ LE PASSAGE AUX NTICE/EAD

14/ LE DEVELOPPEMENT DE LA DIMENSION CONVIVIALE

Une fois les grands processus identifiés, nous avons rédigé notre charte de qualité.

La charte de qualité.

Elle est plus qu'une déclaration d'intention : elle est l'ossature du plan d'action qualité, et constitue tout à la fois un projet de service et engagement de service.

CHARTRE QUALITE DU DESS-DEFI

La Faculté des Sciences Economiques et l'équipe du DESS DEFI, soucieuses d'améliorer constamment la qualité de cette formation, s'engagent à mettre en œuvre les moyens nécessaires avec l'aide du groupe Kalis, de l'université Pierre Mendès France, et le financement de la Région Rhône-Alpes et du Ministère.

Un travail préliminaire a conduit à dégager une dizaine de processus importants dans le DESS, qui sont autant de domaines sur lesquels faire porter nos efforts d'amélioration continue.

Il s'agit en somme d'améliorer constamment :

La qualité de la conception du DESS

La clarté de l'information sur la formation

Le bon déroulement de la procédure d'admission

Le bon déroulement de la procédure d'inscription

La qualité du processus de formation, c'est à dire notamment :

- La qualité des documents pédagogiques fournis
- La qualité du suivi pédagogique en cours d'année
- La qualité de l'encadrement et du suivi des stages.

La qualité du processus de diplomation.

L'existence d'un suivi de l'insertion professionnelle des anciens.

L'existence de procédures d'évaluation de la satisfaction des usagers du DESS.
La transparence la plus grande possible sur l'ensemble de cette formation.

Nous, soussignés, nous appuyons cette démarche, et nous nous engageons à mettre en œuvre les moyens nécessaires

À Grenoble, le :

Le Président de l'université Pierre Mendès France	Le Directeur de la Faculté des Sciences Economiques	Le Directeur du DESS DEFI
--	--	---------------------------

N. B. : (Charte non encore validée officiellement à ce jour – 06/2001)

III Le plan d'action qualité

L'étape suivante a consisté à passer des intentions affichées à un véritable plan d'action d'amélioration de la qualité.

Le plan a été bâti à partir de deux sources ; l'analyse des processus et l'analyse des attentes et exigences.

1 l'analyse des processus et l'identification des dysfonctionnements et des améliorations possibles

Un travail d'analyse de chaque grand processus a été effectué en le découpant en autant de sous-processus que nécessaire et en examinant, pour chaque processus, qui intervient, sur la base de quelle information entrante, et pour aboutir à quelle information sortante.

Ce travail permet de dégager :

- les dysfonctionnements observés par l'équipe
- les dysfonctionnements signalés par les usagers ou autres parties prenantes
- les dysfonctionnements potentiels.

PROCESSUS DE RECRUTEMENT		
SOUS-PROCESSUS	L'ADMISSION DES CANDIDATS	
QUEL TRAVAIL ? (TACHES)	<ul style="list-style-type: none"> . Réception et enregistrement des dossiers . Examen des dossiers . Entretiens . Commissions d'admission . Liste proposée 	<ul style="list-style-type: none"> . Envoi de la liste au V.P. . Validation de la liste . Envoi de la liste à la scolarité
QUI LE FAIT ?	Giovine – Nadine – Laurence V.P. – C.G. – M.R. – C.F.	G – N et L Signature V.P. et autres membres
EN LIAISON AVEC QUI ?	Parfois des anciens pour les entretiens	Service REN+ V.P. Scolarité centrale
AVEC QUOI ? (OUTILS)	Logiciel COMDAI (Delval)	
SUR LA BASE DE QUOI ? (DOCUMENT ENTRANT)	Dossiers de candidature Formulaire de décision d'admission Lettre + calendrier + tableau + Notice (du Vice-Président et du service REN)	Liste proposée
POUR ARRIVER A QUOI ? (DOCUMENT SORTANT)	Décisions individuelles d'admission Liste proposée Liste dans le cadre et les normes exigées	PVA + Liste signés
DYSFONCTIONNEMENTS POTENTIELS ?		Non respect du calendrier PVA non signé
DYSFONCTIONNEMENTS OBSERVES ?	Entretiens insuffisants	<ul style="list-style-type: none"> . Listes fournies non conformes . incompréhension . manque de coordination . inscriptions bloquées . listes plusieurs fois refaites . circuit du document erroné
APPRECIATION GLOBALE	A améliorer	Mauvais A améliorer d'urgence

PROPOSITIONS D'ACTION	. faire des entretiens systématiquement et d'une durée suffisante et faire les entretiens avec des anciens	. organiser une réunion de toutes les parties prenantes modifier le logiciel pour qu'il fournisse une liste conforme aux attentes du service REN
-----------------------	--	---

PROCESSUS D'INSCRIPTION	
SOUS-PROCESSUS	L'INSCRIPTION ADMINISTRATIVE DES ETUDIANTS
QUEL TRAVAIL ? (TACHES)	. Conception , frappe et envoi de la « marche à suivre » . Constitution et envoi du dossier administratif . Réception et vérification du dossier – réclamation . Transmission à la scolarité centrale . Retour carton pédagogique . Photocopie de la carte d'étudiant . Envoi de la carte d'étudiant
QUI LE FAIT ?	L.G.N.
EN LIAISON AVEC QUI ?	Scolarité Centrale Les étudiants Services des relations avec les entreprises
AVEC QUOI ? (OUTILS)	
SUR LA BASE DE QUOI ? (DOCUMENT ENTRANT)	. Constituants du dossier administratif à assembler . Liste des admis à s'inscrire validée par le Président . Pour chaque étudiant : formulaire de confirmation d'abord et dossier ensuite
POUR ARRIVER A QUOI ? (DOCUMENT SORTANT)	. Photocopies des cartes d'étudiant à inclure dans le dossier
DYSFONCTIONNEMENTS POTENTIELS ?	. Résultats tardifs de maîtrise ou de 1 ^{ère} année DEFI
DYSFONCTIONNEMENTS OBSERVES ?	. Pas de liste spécifique en juin pour les départs à l'étranger . Demandes d'inscription urgentes pour problèmes de visas . Erreur dans la notification des tarifs . Notification des tarifs trop tardive
APPRECIATION GLOBALE	A améliorer
PROPOSITIONS D'ACTION	A améliorer . Organiser une réunion avec toutes les parties prenantes

2 L'analyse des attentes et des exigences des usagers.

Un travail de recensement et de validation des exigences explicites ou implicites (= attentes) des usagers permet également d'identifier et de valider des objectifs d'amélioration de la qualité. La difficulté ici est de transformer des attentes (exigences implicites) en exigences que le service se donne à lui-même, c'est à dire en objectif pouvant / devant devenir des engagements.

3 La hiérarchisation des actions à engager.

Le travail précédent ayant abouti à un très grand nombre d'actions d'amélioration possible, il a fallu les hiérarchiser, c'est-à-dire sélectionner celles qui semblaient les plus urgentes, les plus importantes, ou les plus facilement réalisables, ou le plus vite réalisables. En panachant ces différents critères nous avons élaboré un plan d'actions prioritaires et une liste d'actions complémentaires, voire d'objectifs plus lointains.

4 Le plan d'action qualité (cf. extraits)

PLAN D'ACTION QUALITÉ

A/ ACTION PRIORITAIRES

1/ GROUPES DE TRAVAIL A METTRE EN PLACE

SUR LE PROCESSUS DE FORMATION / SOUS-PROCESSUS "FOURNITURE DES DOCUMENTS PÉDAGOGIQUES PAR L'ENSEIGNANT":

Action : Améliorer la qualité pédagogique des documents fournis.

Groupe de travail pour la rédaction d'un cahier des charges précisant ce que doit contenir au minimum un enseignement de DEFI et comment il doit être - en gros - structuré : définition des objectifs pédagogiques en terme de savoirs, de savoir-faire,....

SUR LE PROCESSUS DE FORMATION / SOUS-PROCESSUS "SUIVI PÉDAGOGIQUE EN COURS D'ANNEE" :

Action : Améliorer le suivi pédagogique en cours d'année en commençant par un effort sur l'élaboration et la diffusion de corrigés.

Groupe de travail pour la rédaction d'une charte des droits et devoirs de l'enseignant en DEFI.

SUR LES PROCESSUS DE GESTION DES ETUDIANTS ET DES DEVOIRS :

Action : *Repenser l'ensemble de l'informatisation de gestion de la scolarité*

Groupe de travail pour la rédaction d'un cahier des charges ; prévoir en particulier la production d'étiquettes, et étudier la faisabilité de la réception des devoirs par messagerie électronique.

SUR LE PROCESSUS D'AMELIORATION DE LA QUALITE :

Groupe de travail pour piloter la démarche qualité au DESS DEFI :

Actions :

Évaluation de la satisfaction des étudiants , des maîtres de stage, de l'université et de l'UFR, des enseignants et des secrétaires ; continuer d'améliorer les questionnaires (travail commencé l'an dernier avec Sciences de l'éducation). Faire systématiquement des comptes rendus écrits, des enquêtes de satisfaction ; élaborer des tableaux d'évolution dans le temps et les archiver.

Mise en place d'une procédure d'enregistrement et de traitement des non-conformités.

Suivre la réalisation du Plan d' Action Qualité

2/ REUNIONS DE TRAVAIL INTER-SERVICES A ORGANISER

SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT / SOUS- PROCESSUS "D'ADMISSION DES CANDIDATS":

Action : Prévoir ***une réunion de travail avec les services concernés*** pour remettre à plat l'ensemble du processus.

SUR LE PROCESSUS D'INSCRIPTION / SOUS-PROCESSUS "D'INSCRIPTION ADMINISTRATIVE DES ETUDIANTS" :

Action : Prévoir une ***réunion inter-services*** de clarification des procédures (...).

Composition : Scolarité Centrale + équipe DEFI + Secrétaire générale de l'UFR

SUR LE PROCESSUS D'INSCRIPTION / SOUS-PROCESSUS "PERCEPTION DES DROITS":

Action : Organiser une ***réunion inter-services*** pour bien définir qui doit payer combien et à qui et quelle attitude – homogène- avoir face aux étudiants en difficulté de paiement. Préparer la mise en place ultérieure d'une commission d'exonération partielle des droits.

Composition : Agence Comptable + Assistante sociale + équipe DEFI + service comptabilité de l'UFR

B/ AUTRES ACTIONS A MENER DANS UN SECOND TEMPS **1/ RÉUNIONS DE TRAVAIL INTER-SERVICES A ORGANISER**

SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT / SOUS-PROCESSUS "D'INFORMATION" :

Action : Prévoir une ***réunion des responsables des 3^{ème} cycle la Faculté*** pour une politique commune de publicité et un partage des tâches. Dans un second temps, susciter une coordination au niveau de l'UPMF.

SUR LE PROCESSUS DE DIPLOMATION / SOUS-PROCESSUS "D'ORGANISATION DES EXAMENS" :

Action : Prévoir une ***réunion pour organiser la mise en conformité de notre pratique avec la Charte des examens récemment adoptée par l'UPMF***, et en profiter pour bien préciser les devoirs des enseignants en la matière.

SUR LE PROCESSUS DE DIPLOMATION / SOUS-PROCESSUS "DE DELIVRANCE DES DIPLOMES EN AVAL DES JURYS" :

Action : Organiser *une réunion de travail avec la Scolarité Centrale* sur les procédures. Faire remonter au niveau central les observations des étudiants et réclamer la mise en place d'un groupe de travail sur le contenu et l'esthétique des diplômes. Vérifier que tout envoi de diplôme se fasse en recommandé et surveiller les délais

2/ AUTRES ACTIONS INTERNES A METTRE EN ŒUVRE

SUR LE PROCESSUS DE CONCEPTION DU DESS :

Action : Réunion systématique annuelle du Conseil de perfectionnement et archivage du compte-rendu ;

Procédure d'archivage de toutes les remarques et suggestions.

SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT / SOUS-PROCESSUS "D'ADMISSION DES CANDIDATS" :

Action Prévoir et organiser une participation plus large des anciens au processus d'admission (aux entretiens).

SUR LE PROCESSUS DE FORMATION / SOUS-PROCESSUS "ENVOI DES DOCUMENTS PEDAGOGIQUES" :

Action Amélioration de la qualité des supports "papier" fournis en commençant par un contrôle qualité à la réception des travaux de reprographie réalisés à l'extérieur et discussion pour la mise en place d'une assurance qualité chez ces prestataires de services;

SUR LE PROCESSUS DE FORMATION / SOUS-PROCESSUS "DE SUIVI PEDAGOGIQUE" :

Action Mise en place de procédures et surtout de moyens d'enregistrement, de mesure, de contrôle, et d'alerte sur la qualité des prestations pédagogiques fournies

Tester la réunion-téléphone (entre les enseignants) pour planifier les regroupements.

SUR LE PROCESSUS DE FORMATION / SOUS-PROCESSUS "ENCADREMENT DES STAGES" :

Action : Réclamer l'attestation d'assurance dès l'inscription. Améliorer le suivi des stages avec mise en place d'une procédure ad hoc afin de se conformer à la "Charte pour la qualité des stages" de l'UPMF. Systématiser l'usage de la fiche de suivi de stage.

SUR LE PROCESSUS DE DIPLOMATION / SOUS-PROCESSUS "ORGANISATION DES EXAMENS" :

Action : Améliorer l'organisation des oraux .

**C/ PROCESSUS NON ENCORE EN PLACE... A METTRE EN PLACE
LE SUIVI DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES ANCIENS :**

Action : Organiser la préservation du plus de liens possibles avec les anciens (adresses afin de ne pas perdre leur trace...) pour pouvoir faire ultérieurement un suivi effectif de leur devenir professionnel

C'est un des principaux problèmes identifiés, correspondant à une attente légitime des étudiants, mais également des enseignants, de l'université, et du ministère

Faute de temps et de moyens, ce travail n'a encore jamais pu être fait...

Autres améliorations à prévoir :

Bilan d'étape : les premiers résultats.

Au bout d'un an, un premier bilan de la réalisation du plan d'action qualité a été effectué, ne serait-ce que pour rendre compte des quelques moyens attribués par l'Université (dans le cadre du projet KALIS) pour faciliter la réalisation de ce plan. (extraits)

**5 ETAT D'AVANCEMENT DU
PLAN D'ACTION QUALITÉ
DU DESS DEFI - (EXTRAITS)**

Dans la colonne de gauche figure le texte du plan d'action du 6-2-2000, et dans la colonne de droite le commentaire sur la réalisation (ou non-réalisation).

1/ ACTIONS À METTRE EN OEUVRE

A/ ACTIONS PRIORITAIRES

1/ GROUPES DE TRAVAIL A METTRE EN PLACE

PROCESSUS DE FORMATION :

Action : Améliorer de la qualité pédagogique des documents fournis.

Groupe de travail pour la rédaction d'un cahier des charges précisant ce que doit contenir au minimum un enseignement de DEFI et comment il doit être - en gros - structuré.

**6 SUIVI PEDAGOGIQUE EN
COURS D'ANNEE :**

Action : Améliorer le suivi pédagogique en cours d'année en commençant par un effort sur l'élaboration et la diffusion de corrigés.

ETAT D'AVANCEMENT ET COMMENTAIRE.

- Cahier des charges rédigé
- Discuté à la journée qualité du 3 juillet 2000
- Reste à faire rédaction finale et validation
- Charte des droits et devoirs et devoirs rédigée
- Discutée à la journée qualité du 3 juillet 2000
- Reste à faire rédaction finale et validation
- Nombreuses réunions de travail avec l'informaticien (Nouveau logiciel utilisé pour partie
- Rédaction et diffusion d'une procédure pour l'envoi de devoirs en fichiers attachés

Groupe de travail pour la rédaction d'une charte des droits et devoirs de l'enseignant en DEFI.

PROCESSUS DE GESTION DES ETUDIANTS ET DES DEVOIRS :

Action : Repenser l'ensemble de l'informatisation

Groupe de travail pour la rédaction d'un cahier des charges ; prévoir en particulier la production d'étiquettes, et étudier la faisabilité de la réception des devoirs par messagerie électronique.

En conclusion de ce point, précisons que la poursuite de la réalisation du plan d'action qualité est en cours, en particulier sur le volet « évaluation », mais aussi par l'élaboration d'un plan général de classement et par le rassemblement et la validation de l'ensemble des documents à la base de chacun des processus. (extrait de la «liste des documents classés par processus »).

Le travail sur l'évolution a conduit à la refonte complète :

- du questionnaire d'évaluation de fin de première année et de fin de deuxième année.
- du questionnaire spécifique pour les cas d'abandon
- du questionnaire d'évaluation du stage par le maître de stage (différent du questionnaire d'évaluation du stagiaire)

A ces quatre questionnaires devrait s'ajouter un questionnaire d'évaluation par les enseignants devant leur permettre d'exprimer leurs éventuelles insatisfactions.

7 LISTE DES DOCUMENTS CLASSÉS PAR PROCESSUS – (EXTRAITS)

1/ PROCESSUS DE CONCEPTION DU DESS

LE MONTAGE DU PROJET

Ensemble des critiques et suggestions archivées

Comptes rendus des Conseils de perfectionnement

Demande d'habilitation

L'HABILITATION

Dossier d'habilitation Ministère

2/ LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

L'INFORMATION SUR LA FORMATION

Plaquette simplifiée (recto/verso)

Plaquette détaillée (12-15 p.)

Fichier HTML pour le WEB

C.V. des enseignants du DEFI

Liste des stages faits

L'ADMISSION DES CANDIDATS

Dossier de candidature

Formulaire de notification de la décision de la commission d'admission

Liste des admis / refusés

Rapport du Président de la commission

3/ LE PROCESSUS D'INSCRIPTION

L'INSCRIPTION ADMINISTRATIVE DES ETUDIANTS

Dossier d'inscription administrative

LA PERCEPTION DES DROITS

Tableau des droits à payer validé par le C.A.

4/ LE PROCESSUS DE FORMATION

LA FOURNITURE DES DOCUMENTS PEDAGOGIQUES PAR L'ENSEIGNANT

Cahier des charges pour un enseignement de DEFI

Charte graphique pour les polycopiés

L'ENVOI DES DOCUMENTS PEDAGOGIQUES

- Cahier des charges reprographie

L'ENCADREMENT DES STAGES de première année

Guide du stage

Liste des stages faits

Conventions de stage

Engagement de confidentialité

Fiche de suivi de stage

Charte pour la qualité des stages

Questionnaire d'évaluation du stage et du stagiaire

L'ENCADREMENT DES STAGES de deuxième année

Guide du stage

Liste des stages faits

Conventions de stage

Engagement de confidentialité

Fiche de suivi de stage

Charte pour la qualité des stages

Questionnaire d'évaluation du stage et du stagiaire

LE SUIVI PEDAGOGIQUE EN COURS D'ANNEE

Guide de l'étudiant

Tableau des permanences des enseignants

Directive pour la correction des copies

5/ LE PROCESSUS DE DIPLOMATION

L'ORGANISATION DES EXAMENS

Planning des épreuves et des salles
Convocation
Plan d'accès
Information sur les possibilités d'hébergement
Planning des surveillances

L'ORGANISATION DES JURYS

P.V. du jury
Rapport du Président du jury

LA DELIVRANCE DES DIPLOMES EN AVAL DES JURYS

Attestation provisoire de réussite
Relevé de notes

6/ LE SUIVI DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES ANCIENS

Annuaire des anciens
Base des C.V. d'anciens

7/ LA MAITRISE DE LA QUALITE DU DESS

L'EVALUATION DE LA SATISFACTION DES ETUDIANTS

Questionnaire d'évaluation par les étudiants
Questionnaire aux étudiants qui abandonnent
Dépouillement du questionnaire d'évaluation

L'EVALUATION DE LA SATISFACTION DES MAITRES DE STAGE

Questionnaire d'évaluation par les maîtres de stage
Dépouillement du questionnaire d'évaluation

LA STRUCTURATION DE LA DEMARCHE QUALITE

Charte qualité
Engagement de la direction
Manuel qualité.
Dépouillement du questionnaire d'évaluation

LE TRAITEMENT SYSTEMATIQUE DES NON-CONFORMITES

Archivage des fiches de non conformité

8/ LA DIRECTION ET L'ORGANISATION

LA GESTION DES HEURES

Tableau des heures enseignées au DESS

LA GESTION DES BUDGETS

Budget sous NABUCO
Comptabilité de gestion

LA GESTION DES ENSEIGNANTS

Tableau des heures par enseignant DESS

IV Sens et perspectives d'une démarche qualité à l'Université.

Au delà de la présentation de l'expérience de la mise en place d'une démarche qualité au DESS « DEFI », quelles observations, quelles analyses et quelles remarques pouvons nous faire ? Reprenons les trois questions qui nous sont proposées comme thème de ce colloque :

- 1) Quelle qualité pour l'Université ?
- 2) La qualité et les structures universitaires
- 3) Le soutien de projets sur la qualité

Ces trois questions ne seront pas traitées en soi : il s'agit ici, dans l'esprit de ces journées, de simples contributions à un débat.

1 Quelle qualité pour l'Université ?

Il ne s'agit pas seulement de la qualité des enseignements et de la qualité de l'organisation. En effet depuis fort longtemps un tel contrôle de la qualité existe sous la forme de questionnaires d'évaluation et de collectifs (enseignants et étudiants) d'année. Si cette pratique n'est pas systématique, elle n'est pas pour autant isolée ; elle est même très répandue, allant du débat à la dernière séance du cours, au questionnaire systématique sur l'enseignement ou sur l'ensemble des enseignements (et des enseignants) d'une année voire d'une filière. Bref, à l'Université comme ailleurs on n'a pas attendu les démarches qualité pour faire de la qualité. (ou, autrement dit, on y faisait de la qualité sans le savoir comme M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir...)

Ce qui change actuellement, ce sont des phénomènes importants :

- D'une part l'élargissement considérable de l'approche de la qualité puisqu'on n'évalue plus simplement un enseignement et son déroulement, mais on évalue une formation depuis sa conception et jusqu'à l'insertion professionnelle, voire même la satisfaction après cinq années de vie professionnelle ou plus.
- D'autre part l'introduction d'une très forte dose de méthode dans ces démarches qualité. « Pas de qualité sans méthodes », j'y crois, je l'enseigne, mais je constate aussi et j'essaie de partager avec vous aujourd'hui la fécondité de l'introduction de plus de méthode dans nos démarches.

2 La qualité et les structures universitaires.

L'université est en pleine mutation, les structures universitaires se transforment. Par ailleurs, le discours (général) sur la qualité se modifie lui aussi considérablement (cf par ex. la différence entre les normes ISO 9000 version 1994 et version « 2000 »). Il y aurait donc beaucoup à dire. Relevons seulement deux points :

a) Avec l'ouverture au monde professionnel d'une part, et avec le multifinancement de l'Université d'autre part, le client usager ne peut plus être réduit au seul apprenant :

- D'une part le nombre de financeurs augmente
- D'autre part les financeurs, à commencer par l'Etat, mais aussi la Région, l'Europe, ne sont pas des sleeping partners qui financeraient comme un lointain oncle d'Amérique financerait les études de son neveu : non, nous sommes passés dans l'ère des appels à projets, appels d'offre et autres « concours Allègre », et de plus en plus chacun d'entre eux nous demandera des comptes non seulement financiers, non seulement en termes de réalisation, mais aussi en termes de qualité. **Nos financeurs sont demandeurs d'assurance qualité**; voilà la révolution !
- Ensuite la multiplication de filières professionnalisantes conduit aussi inévitablement à inclure dans le champ de la qualité les évaluations non seulement en terme de diplômes, de taux de réussite, mais aussi en terme d'insertion professionnelle, voire de réussite des anciens ;
- Et pour finir sur ce point on peut aussi noter un phénomène récent : l'émergence d'une exigence interne d'assurance qualité du point de vue des instances dirigeantes d'une université. En gros un Président d'Université est aujourd'hui demandeur d'assurance qualité, sans doute pour être rassuré et aussi assuré de la qualité de ce qui se fait dans son UniversitéSans doute aussi pour pouvoir répondre de la qualité de ce qui se fait dans son université

b) Même si les statuts restent inchangés, le contenu effectif du travail des enseignants est, lui aussi, en pleine mutation. L'introduction de la qualité à l'Université ne saurait manquer de se heurter à leur statut et à la conception d'ensemble du métier. La vieille question - Le vieux conflit – « procédure ou implication ? » (faut il obtenir la qualité par le renforcement des procédures ou par le renforcement de l'implication, de l'éthique ?) ne manquera pas de se poser pour eux. Les « modernes » les tenants de l'université entreprise compétitive s'opposeront aux anciens les tenants de l'Université à service public; les rigidités et inconvénients des statuts seront dénoncés, les statuts seront attaqués, et c'est quand ils se seront écroulés qu'on comprendra les avantages qu'ils avaient pour l'institution. Nihil novi sub sole !

3 Mise en place, accompagnement et soutien de projets sur la qualité.

Quelques brèves notations rapidement :

- La défense et l'illustration d'un processus de type KALIS n'est plus à faire : KALIS a prouvé le mouvement en marchant, et ce séminaire convaincra les plus rétifs (hormis ceux qui refusent **a priori** de l'être !).
- Il n'y a pas de référentiel adapté à l'Université : il reste à élaborer
- Dans toute entreprise « normale », l'engagement de la direction en faveur de la qualité est d'abord l'engagement d'y consacrer les moyens nécessaires. Certaines formations (les DEUG en particulier) n'ont très évidemment pas les moyens

nécessaires pour assurer des formations de qualité (malgré le dévouement sans bornes de certains enseignants) : la démarche qualité – très utile au demeurant – y conservera toujours un côté « poudre aux yeux » ! Prétendre enseigner l'anglais avec 30 H seulement dans l'année sans rire ... on y perd quelque peu sa crédibilité.

- Dans toute entreprise « normale », il y a des moyens de rémunérer d'une manière ou d'une autre les fortes implications et le surtravail de certains. Les Universités sont dépourvues des plus élémentaires de ces moyens et le bénévolat a ses limites. (Notons au passage que cela n'empêche pas de rémunérer tout à fait correctement le consultant qualité extérieur ...).
- D'ailleurs on notera la faible présence des enseignants dans le comité de pilotage de KALIS

Merci de votre attention.

Accompagnement de l'Adulte en reprise d'études

Jean DEFRENNE
université de Valenciennes

Nous sommes une université de taille moyenne avec environ 12000 étudiants. Pluridisciplinaire nous ne couvrons pas le champ médical. La formation continue c'est à peu près 2000 adultes en reprise d'étude, le chiffre d'affaires est de 20 millions. Une enquête auprès de nos personnels a montré que l'expression « formation continue » est identifiée à des formations spécifiques accueillant uniquement des salariés ou demandeurs d'emploi. Or nous

avons énormément d'adultes en reprise d'étude intégrés en formation initiale, et nous voulions intervenir auprès de tous les adultes en reprise d'étude pensant qu'ils ont les mêmes droits qu'ils soient intégrés à une formation initiale ou spécifiquement continue. Il y avait un problème d'affichage par rapport à nos collègues puisque l'intitulé initial du projet (Accompagnement de l'Adulte en Formation Continue), excluait de facto 90% des personnels de l'université qui ne se sentaient absolument plus concernés.

L'UVHC

12 000 étudiants

Université pluridisciplinaire et multisite
(Valenciennes, Cambrai et Maubeuge)

IUT - ISTV - Lettres et Sciences Humaines - Droit Economie Gestion - Sport
3 écoles d'ingénieur

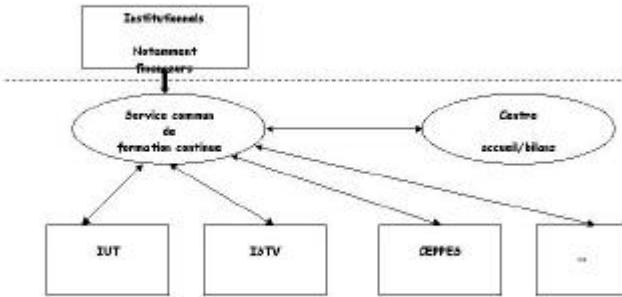
Formation continue :

2000 Adultes en Reprise d'Etudes

Chiffre d'affaire : 20 millions de francs



La formation continue à l'UVHC



Un outil : le Comité de gestion

UVHC - Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis



En terme d'organisation interne, à côté des composantes qui assurent les formations, nous avons un service commun de formation continue qui a une mission de représentation, de gestion et de fédération. Il gère un centre d'accueil et de bilan « option plus » .

Nos objectifs étaient d'éviter la perte de candidats, de proposer

des plans de formation en conformité avec les attentes de l'adulte en reprise d'étude et de réduire le temps de formation tout en améliorant les taux de réussite. Vous avez là derrière la notion du client, dont les salariés et demandeurs d'emploi, mais aussi des financeurs comme le conseil régional ou le FONGECIF.

Stratégie UVHC

Nos objectifs

1. éviter en interne la perte de candidats
2. proposer des plans de formation en conformité avec les attentes de l'Adulte en Reprise d'Études (ARE)
3. réduire les temps de formation tout en améliorant les taux de réussite

La réponse à nos objectifs se décline en trois points

- La Validation des Acquis Professionnels (VAP)
- La mise en commun de modules sur plusieurs formations (projet Moduloplus)
- Le réseau d'accompagnement de l'ARE

Pour atteindre les objectifs, surtout les deux derniers, nous voulions améliorer la pratique de la validation des acquis professionnels, mettre en commun des modules de formation qui permettraient de réduire les temps d'attente avant l'entrée en formation... Pour bien faire tourner tout ça il faut mettre en place le réseau d'accompagnement de l'adulte en reprise

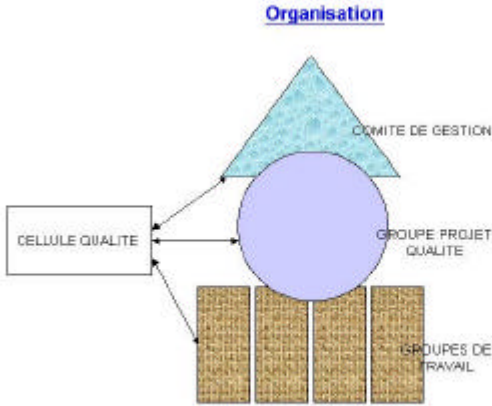
d'étude qui est donc un prescripteur par rapport à ce que nous mettons en œuvre. Il y avait deux options possibles, nous les avons essayées toutes les deux. La première passait par la création d'un lieu de prescription commun. La tentative de 96 n'a pas duré l'année complète. La deuxième était de travailler en réseau sur la partie prescription. La démarche qualité porte sur cette mise en réseau. Elle a été engagée dans le cadre du



UVHC - Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis



concours du ministère et poursuivie par un projet INTERREG avec l'inter universitaire de Mons en Belgique. Nous n'avons pas de problème de financement jusqu'au 31.12.2001.



Nous avons un comité de gestion qui réunit l'ensemble des directeurs de formation continue de nos composantes, parce que chaque composante a son service de formation continue.

Dans le cadre de la démarche qualité, ce comité a un rôle d'arbitrage et de pilotage sur les orientations prises. Il fait remonter vers le

président et le conseil d'administration toutes les propositions de décisions qui lui semblent être utiles.

Le groupe projet est constitué de représentants des différentes composantes mais pas forcément des directeurs. Ce groupe projet est volontairement ouvert, des représentants de services assez éloignés de la formation continue l'ont intégré, pour nous c'est aussi un lieu d'apprentissage, c'est la fonction formation du groupe projet.

Les groupes de travail se font et se défont en fonction du travail à faire.

La cellule qualité est un dispositif d'appui qui comprend un ingénieur d'études et un secrétaire pour pouvoir manager tout ça.

Les étapes de la démarche

Étape 1 : sensibilisation / enquêtes

- sensibilisation des personnels
- enquêtes auprès des ARZ et des personnels

Étape 2 : identification – élaboration – validation du process

Étape 3 : identification et rédaction des procédures relatives à chacune des phases du process

Les étapes sont classiques : sensibiliser, faire le bilan par le biais d'enquêtes en direction des adultes en reprise d'étude, du personnel... Ensuite nous avons identifié le processus relatif à l'accompagnement de l'adulte en reprise d'étude. Ce processus est décomposé en 10 étapes. Ensuite nous avons écrit les

procédures relatives à chaque étape, on a pas évité ça. La procédure chez nous laisse une grande part d'initiative à ceux qui la mettent en exécution. Par contre elle est détaillée chaque fois qu'il y a un risque identifié de dysfonctionnement. Par exemple nous avons identifié qu'il y avait une perte importante de candidats chaque fois que le stagiaire doit interrompre le processus soit pour changer d'interlocuteur soit pour un report à un autre moment. Le mode de prise de rendez-vous a fait l'objet d'une étude précise, il est imposé de façon stricte dans les procédures. Après l'identification des processus, nous avons naturellement travaillé sur le qui fait quoi.

Je présente rapidement quelques points qui ont été mis en évidence. Nous avons détecté que le standard était un lieu important parce que quand il décroche, il bascule sur un poste et à partir de là l'orientation est faite, il n'y a pas de retour en arrière. Dans notre université la signalétique est peu efficace, donc il y a un vrai problème. Les gens sont perdus, donc ils s'adressent à quelqu'un de la maison : les agents du service technique, parce qu'ils sont en toile bleue, sont très sollicités. Les adultes sont contents, ils viennent chez nous pour le diplôme et parce qu'on est crédible, on ne vend pas quelque chose, donc ce n'est pas la peine de travailler sur cet aspect-là. Pourquoi ne donnent-ils pas suite à une demande d'entrée en formation ? Généralement c'est parce que nous tardons à leur donner une réponse définitive. Dans tous les cas de figure le candidat veut être rassuré donc ce qui compte pour lui ce n'est pas d'entrer en formation la semaine prochaine, c'est de savoir le plus vite possible quand il va rentrer en formation, combien ça coûte... Les validations d'acquis qui tourne en juin ou en septembre c'est inacceptable, il faut des validations d'acquis tous les mois. Nous avons fixé 6 semaines de délais entre le premier contact et la décision d'admission après instruction de la demande.

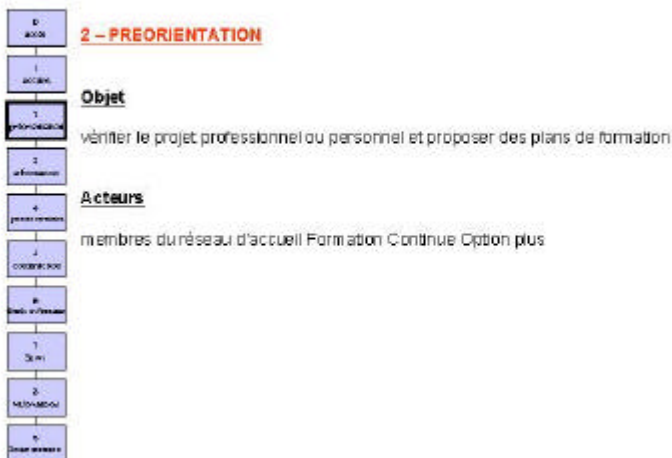
Le processus comprend 10 étapes qui vont de 0 à 9.

Phases du process d'accompagnement de l'ARE



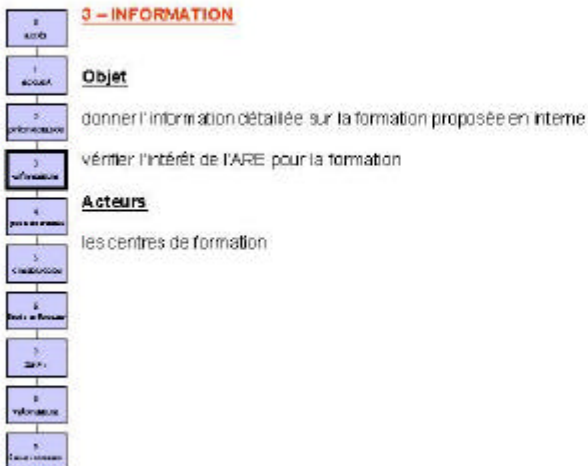


UVHC 8 - centre qualité - 1403-R1 - version 7



UVHC 8 - centre qualité - 1403-R1 - version 7





UVHC B - rue de la Qualité - 1300 Nivelles - Belgique F



UVHC B - rue de la Qualité - 1300 Nivelles - Belgique F





JOUVIA - Université de Valenciennes et du Hainaut - Arras

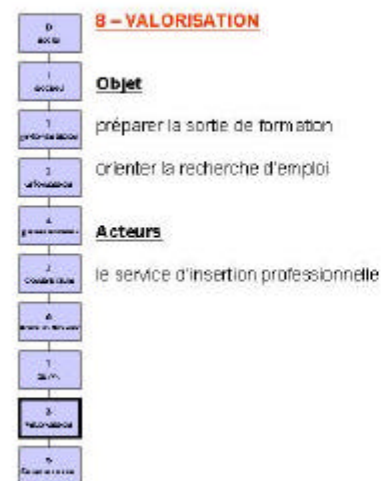


JOUVIA - Université de Valenciennes et du Hainaut - Arras





UVHC - Centre de Formation - 14, rue de la République - 59000 Lille



UVHC - Centre de Formation - 14, rue de la République - 59000 Lille





L'étape 0 est la relation avec les relais (ANPE, Missions Locales..) qui font que quelqu'un va oser voir ce qu'il y a chez nous. La 9 précise la stratégie à mettre en place pour obtenir des statistiques d'insertion, et pour cela il faut préparer nos stagiaires avant qu'ils partent. Notre stratégie est de ne donner qu'une attestation provisoire en fin de formation et de ne leur remettre le diplôme que 3 mois après comme ça on a un suivi à 3 mois, on sait ce qu'il font.

Le processus est divisé en étapes, nous avons une grande difficulté à identifier ces étapes parce qu'on a fait ça avec les gens dont c'était le métier, donc ils ne voient pas automatiquement la décomposition du processus, parce qu'il le voit globalement. Ils se projettent toujours sur ce qu'ils font eux et nous avons eu du mal à faire accepter cette décomposition. Donc le process, ça a l'air tout bête, mais on a mis un an pour l'écrire.

Nous avons utilisé une grille,

Outil d'élaboration du process

Phases vécues par l'adulte	Etat du candidat en entrée	Etat du candidat en sortie	Trace du résultat pour le bénéficiaire	Trace du résultat UVHC dans le passeport	Documents
P R E O R I E N T A T I O N	J'ai un projet	Je connais les différents plans de formation qui répondent à mon projet Je connais mes droits et la condition d'exécution	Les rendez-vous «infirmations» Les démarches à entreprendre	Rendez-vous	



UVHC - en français - 14431 - version 1



pour chaque phase « vécue par l'adulte », nous avons défini « l'état du candidat quand il entre dans la phase et quand il en sort » ce qui nous permet de savoir ce qui doit être fait dans la phase. Ensuite nous ajoutons la trace pour le bénéficiaire et éventuellement la trace chez nous. Cet outil est très utile et chaque fois qu'il y a eu un conflit sur ce qu'il faut faire, on est revenu à ça.

Pour suivre le déroulement du processus nous ouvrons pour chaque stagiaire un passeport, c'est un document informatisé qui regroupe le dossier de candidature et le dossier de validation d'acquis, le ou les plans de formation proposés, les rendez-vous et les synthèses d'entretien. On peut enchaîner les phases dans un même lieu avec une même personne dans un même instant, mais cette décomposition montre qu'on est parfois obligé de changer de lieu. Le rendez-vous se prend par téléphone et toute une procédure a été mise en place pour le cas où cette prise de rendez-vous ne peut pas se réaliser immédiatement.

Ca ne va pas vite mais on travaille en profondeur. Si nous avions visé la certification, nous aurions certainement été plus rapide, mais on aurait été plus superficiel. On a travaillé avec les composantes les plus impliquées, mais la fac de droit et de gestion et l'IAE nous rejoignent maintenant, il n'y aura plus que les littéraires. Pour pérenniser la démarche il faut y mettre des moyens, aura-t-on après le 31.12 encore les moyens ? On a l'impression que oui, car les Belges ont souhaité continuer. J'ai refusé de m'engager dans

une démarche allant au delà de l'accompagnement de l'adulte en reprise parce que je n'ai trouvé qu'une mention très légère de la qualité dans le contrat d'établissement donc ça ne m'engage pas beaucoup. En plus on voulait me faire faire des choses dans des conditions inacceptables, comme évaluer la prestation des services aux étudiants en faisant des questionnaires aux étudiants. Je ne voulais pas me lancer là-dedans, je ne voulais pas me rendre ridicule. Pour un tel projet il faut commencer par travailler sur les représentations qu'ont les étudiants et les personnels eux-mêmes du rôle des services.

Au 20 décembre 2001, à la relecture du texte, je peux préciser que la décision de poursuivre a été prise. Un dossier a été déposé dans ce sens dans le cadre de l'appel à projet INTERREG III.

Question inaudible :

V. Plauchu :

Dès l'instant où les formations professionnelles sont toutes à recrutement externe, elles n'accepteraient pas de contribuer au financement insuffisant des formations fondamentales. Elles l'accepteraient si elles venaient directement en bout de chaîne, mais ce n'est pas le cas. Je ne vois pas comment faire de la qualité dans des DEUG où on fait 30 heures d'enseignement annuel en anglais. Pour éviter les échecs en DEUG on fait du Sanrémo, et donc on fait plus d'heures et on rémunère ces heures en prenant sur l'excédent des DESS, c'est comme ça que nous fonctionnons à Grenoble.

Question inaudible :

V. Plauchu :

Nous, DESS, on a 2 regroupements annuels qui ont lieu autour du mois de janvier. Si je demande en septembre à la direction du planning des salles à quel moment il y a un trou pour que je m'y situe ; on ne peut pas me répondre. On revient au problème de la co-production entre des entreprises ou des services certifiés, et d'autre part la logique, ce serait de fonctionner en client fournisseur que vos interlocuteurs soient considérés comme des fournisseurs avec qui vous allez contractualiser. En interne, il y a toute une partie de travail sur la formation. On donne plusieurs solutions de formation qui doivent être évaluées avec le candidat pour qu'à la fin il choisisse. Donc il y a un délai et il peut y avoir beaucoup d'acteurs. On s'est mis une barrière, si ce délai dépasse 6 semaines, c'est de la non-qualité. (...).

Question inaudible :

M. Defrenne, quel impact a eu cette association avec les collègues de l'Union Européenne ?

Quand nous les avons rencontrés, nous avons fini la phase d'audit interne, et nous avons notre process en 10 étapes. Le problème c'était celui de la captation d'un candidat par une structure qui va faire une offre qui n'est pas forcément la plus pertinente parce qu'il peut y avoir des offres concurrentes. J'ai vu un jour en tant que directeur de formation continue quelqu'un arriver avec une coupure de journal en disant je cherche la formation que j'ai vue dans ce journal. Je savais que cette personne n'était pas dans la bonne composante. En réalité c'était les sciences. Les personnels de l'IUT lui ont vendu

un DUT. C'est une caricature ... La personne qui a fait ça pensait pourtant avoir bien fait. Elle pensait surtout faire ce que le patron attendait d'elle. Elle pensait être payée pour ne pas le laisser partir alors que le patron n'avait jamais dit ça. Le process a pour objet d'éviter ça. Mais puisque l'on ne peut pas faire un lieu unique il fallait mettre les gens en réseau, qu'on les habitue à travailler ensemble. L'avantage c'est que les gens ont pris enfin conscience qu'ils pouvaient travailler ensemble et non pas en tant que concurrents. C'est ça que l'on est allé vendre en Belgique. Il y a trois établissements à MONS en Belgique, le premier a décliné en disant qu'il était trop en concurrence avec les deux autres, donc il y en a deux qui sont partis sur les trois sur la phase diagnostic.

Le point de vue d'une consultante en Qualité de service sur les spécificités de l'accompagnement des Universités dans leurs démarches qualité

*Anne Marie BRET,
AMB Conseil*

Séminaire. « Partage d'expériences sur l'introduction de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur ».

- Le point de vue d'une consultante en qualité de service :
 - ✓ Un corpus à interroger.
 - ✓ Une institution à revisiter.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

LA QUALITE !!!!

C'est pas parce que l'on en parlait moins
que l'on n'en faisait pas !



- ✓ 1er sens : beauté de la chose ;
- ✓ 2ème sens : travail bien fait ; professionnalisme ;
- ✓ 3ème sens : respect d'un référentiel,
« conformité » « réponse à une demande ».
- ✓ **QUALITE** : aptitude d'un produit ou service à
satisfaire un client.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

Les enjeux.

- « Dans le contexte d'ouverture à la concurrence, la fidélisation des clients et le développement des ventes constituent, plus encore que par le passé, des enjeux majeurs pour »
- « doit impérativement s'inscrire dans ce cadre et fournir des prestations et des services dont la qualité soit à la fois garantie et améliorée de manière continue ».
- L'enjeu : la satisfaction des clients.
 - ✓ La méthode : le management par la qualité.
 - ✓ L'outil : l'approche par les processus.
 - ✓ Les guides : les normes ISO 9000.

L. BDF et Glas de France

S. BDF 600° Services

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

De quoi parle-t-on ?

- Une finalité pour toute démarche Qualité :
 - ✓ S'organiser pour assurer un service qui prenne en compte les besoins et attentes des différentes parties prenantes du service rendu.
- Une mission pour l'Université
 - ✓ Transmettre à des usagers, étudiants, salariés, dans des cadres fixés par des demandeurs financeurs et / ou partenaires....
 - ✓ Des savoirs théoriques
 - ✓ Des méthodes de recherche
 - ✓ Des clés pour une future insertion professionnelle.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

Rapprocher Qualité et Université ?

OUI SANS DOUTE, MAIS A DEUX CONDITIONS :

- Adapter, transposer, décrypter, interroger le corpus Qualité :
 - ✓ ses concepts ;
 - ✓ sa terminologie ;
 - ✓ ses méthodologies.
- Pour l'Université accepter d'être revisitée :
 - ✓ des parties prenantes à satisfaire,
 - ✓ des services délivrés,
 - ✓ des ressources à manager,
 - ✓ des processus à piloter
 - ✓ des mesures et des améliorations à faire.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

La Qualité : un corpus à interroger.

- C'est le rôle des conseils et des auditeurs de débusquer les introuvables de l'Université....
 - ✓ Les clients ;
 - ✓ L'engagement de la Direction ;
 - ✓ L'écoute client ; la politique Qualité ;
 - ✓ Le management des ressources ;
 - ✓ Les responsabilités et autorités ;
 - ✓ L'évaluation des compétences ;
 - ✓ La capitalisation des bonnes pratiques ;
 - ✓ La formalisation des savoirs faire ;
 - ✓ Le traitement des dysfonctionnements ;
 - ✓ La boucle réactive ;
 - ✓

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

L'Université : une institution à revisiter.

- Grâce à l'engagement fort d'une autorité de compétence ou d'un pouvoir identifié :
 - ✓ pour définir une politique qualité déployée sur l'ensemble des processus de réalisation ;
 - ✓ de mettre en oeuvre l'écoute client ;
 - ✓ de prendre des engagements de service ;
 - ✓ pour définir les interfaces entre les services centraux et les composantes ;
 - ✓ pour accepter le regard extérieur :
 - ✓ pour bâtir l'organisation orientée « clients » ;
 - ✓ pour l'évaluer.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

La norme ISO 9001, version 2000.

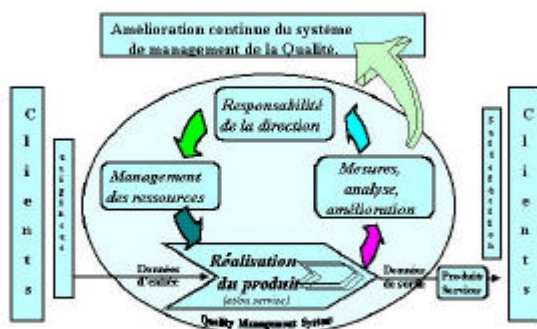


Figure 1 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

La norme ISO 9001 Version 2000.

■ Les opportunités pour l'Université :

- ✓ l'élargissement de la notion de client aux parties prenantes ;
- ✓ l'approche processus moins procédurière ;
- ✓ la qualification des personnes ;
- ✓ l'implication du personnel ;
- ✓ le management par approche système.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

La norme ISO 9001 Version 2000.

■ Les points sensibles :

- ✓ Renforcement des responsabilités de la Direction :
 - ✓ La politique Qualité découle de l'écoute clients ;
 - ✓ Les objectifs qualité sont déclinés sur tous les processus (déploiement de politique) ;
 - ✓ Engagement de la direction ;
 - ✓ Management des ressources.
- ✓ Un système de mesure plus complet, un principe d'amélioration continue :
 - ✓ L'appréciation des clients ;
 - ✓ l'efficacité des processus ;
 - ✓ la qualité du produit ;
 - ✓ la performance du système ;
 - ✓ la mise en oeuvre de la boucle de retour.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-



Une démarche Qualité : des étapes.

- **Initialisation du projet.**
 - ✓ Le cahier des charges de la démarche ;
 - ✓ les moyens du projet.
 - ✓ la politique Qualité.
- **Analyse des processus.**
 - ✓ Décrire les processus existants ;
 - ✓ Analyser leurs risques ;
- **Mise à niveau des processus.**
 - ✓ Bâtir le système de management de la Qualité.
 - ✓ Formaliser la documentation.
- **Evaluation.**

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-



Un corpus, des démarches...

- Des ingrédients communs : les incontournables de toute démarche de progrès.
- Des démarches multiples : les internes et les estampillées.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

Les ingrédients incontournables.

- Engagement de la Direction ;
- Ecoute client ;
- Objectifs Qualité ;
- Fonctions et responsabilités ;
- Communication interne ;
- Management de toutes les ressources ;
- Description de **TOUS** les processus de la ligne de produit entrant dans la démarche ;
- Traitement des non conformité ;
- Action corrective ;
- Mesure ;
- Prise en compte des résultats.

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

Des démarches multiples.

Les démarches internes :

- diagnostic orientés clients ;
- amélioration d'un processus « client » ;
- amélioration d'un processus fournisseur ;
- la relation clients fournisseurs internes ;
- traitement des besoins d'amélioration ;
-

Les démarches estampillées :

- Rédaction d'un référentiel ;
- Certification engagements de service ;
- Certification ISO 9001 ;
- Prix Qualité ;
-

UPMF_13 et 14 septembre 2001.

Anne Marie BRET-AMB Conseil-

Instaurer une relation mutuellement bénéfique.....


Pour le consultant....

- Cesser de jargonner.
- Beaucoup de souplesse... lâcher du lest sur les délais.....
- Faire l'effort de transposer, d'adapter.
- Inventer les solutions avec les acteurs.

Pour l'université,

- Penser que l'usager a quelque chose à dire.
- Ne pas exclure systématiquement le processus pédagogique, il concerne le cœur de la prestation.
- Etre pragmatique

Accepter d'être évaluée et d'évaluer.



UPMF_13 et 14 septembre 2001. Anne Marie BRET-AMB Conseil-

Il faut absolument y aller.... C'est une belle aventure.



BON COURAGE !!!!!

UPMF_13 et 14 septembre 2001. Anne Marie BRET-AMB Conseil-

Intervenants - Participants - Equipe Kalis

1 INTERVENANTS

BALLANDRAS Michel	Consultant		m.ballandras@wanadoo.fr
BASCO Louis	Laboratoire Culture et Communication	CUFEF Université d'Avignon	sbasco@ch-avignon.fr
BRET Anne-Marie	Consultante	AMB Conseil	annemariebret@wanadoo.fr
De QUATREBARBES Bertrand	Responsable du site France Qualité Publique, consultant	France Qualité Publique	bertrand.dequatrebarbes@ wanadoo.fr
DEFRENNE Jean	Chef du projet de la Démarche Qualité	Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis	Secrétaire : Linda.benhamou@univ- valenciennes.fr
JOLY Joseph	Département d'éducation permanente	Université Louis Pasteur Strasbourg	Joseph.joly@adm-ulp.u- strasbg.fr
LAPIERRE Gérard	Chef du projet Kalis	UPMF Grenoble	Gerard.lapierre@upmf- grenoble.fr
MORINEAUX Bruno	Consultant	ENSERG/INPG Grenoble	Bruno.morineaux@ wanadoo.fr
PLAUCHU Vincent	UFR Sciences Economiques	UPMF Grenoble	Vincent.plauchu@upmf- grenoble.fr
SANCHEZ Luce	Département Information Communication	IUT2 UPMF Grenoble	Luce.sanchez@iut2.upmf- grenoble.fr
THIRIOT Martial	Formation continue	Université de Franche-Comté	Martial.thiriot@univ- fcomte.fr
TURLAN Serge	Service de la Formation Continue	INSA Lyon	mfc@insa-lyon.fr
WEILL Michel	Directeur IUP	Université de Toulon- Var	weill@univ-tln.fr

2 PARTICIPANTS

AMIENS

LEBRUN André	Vice Président du CA	Université de Picardie Jules Verne Chemin du Thil, 80025 Amiens Cedex 1 Tél : 06.85.73.42.45	Andre.lebrun@insset.u-picardie.fr
--------------	----------------------	--	-----------------------------------

CALAIS

FIERS Jean-Claude	Directeur du Service Formation Continue	Université du Littoral CUEEP-Littoral Centre universitaire de la Mi-Voix 195, rue du Pasteur Martin Luther King BP 653 – 62228 Calais Cedex Tél : 03.21.46.55.40 Fax : 03.21.46.55.49	fiers@univ-littoral.fr
-------------------	---	--	------------------------

CLERMONT-FERRAND

MOULINAT Yves	Chargé de mission aux relations extérieures	Université Blaise Pascal 34, av. Carnot – BP 185 63006 Clermont Ferrand Cedex 1 Tél : 04.73.40.63.63 Fax : 04.73.40.64.31	Yves.moulinat@univ-bpclermont.fr
---------------	---	---	----------------------------------

CORTE

ALBERTI Robert	Secrétaire Général	Université de Corse BP 52, 20250 Corte Tél + fax : 04.95.61.18.27	ralberti@univ.corse.fr
----------------	--------------------	---	------------------------

GRENOBLE

GAUTIER Gildas	Consultant	Etoile sur Rhône Eval Conseil 17 allée du Vercors, 26800 Etoile sur Rhône Tél : 04.75.60.68.79	gildas.gautier@wanadoo.fr
----------------	------------	---	---------------------------

Intervenants - Participants - Equipe Kalis

SANDRE Robert	Directeur départemental	Direction des services fiscaux de l'Isère 9 bd Joseph Vallier BP 2629, 38036 Grenoble Cedex 2 Tél : 04.76.70.86.04 Fax : 04.76.70.47.44	Robert.sandre@ dgi.finances.gouv.fr
WILSON Michel	Secrétaire général	Université Joseph Fourier BP 53, 38041 Grenoble Cedex 9 Tél : 04.76.51.47.03 Fax : 04.76.51.44.00	Secretariat.general@ujf- grenoble.fr
MIAOULIS Alain	Secrétaire général adjoint	Université Joseph Fourier BP 53, 38041 Grenoble Cedex 9 Tél : 04.76.51.47.03 Fax : 04.76.51.44.00	Secretariat.general@ujf- grenoble.fr
MORIN Stéphanie	Ingénieur Conseil en Formation Service Formation Continue Alternance et Apprentissage (SFCAA)	Université Joseph Fourier DSU/CAA, 480 avenue Centrale Domaine Universitaire – BP 53, 38041 Grenoble Cedex 9 Tél. : 04.76.51.41.72 Fax : 04.76.51.44.15	Stephanie.morin@ujf- grenoble.fr
VERGNOLLE Michel	Directeur de la Formation Continue	Université Joseph Fourier BP 53, 38041 Grenoble Cedex 3 Tél. : 04.76.51.47.00 Fax : 04.76.51.43.96	michel.vergnolle@ujf- grenoble.fr
MILLET Agnès	Vice-présidente aux Affaires Pédagogiques	Université Stendhal BP 25 – 38040 Grenoble Cedex 9 Tél : 04.76.82.41.71	Agnès.millet@u- grenoble3.fr
ACHOUCHE Mohamed	Conseiller en formation Service de la Formation Continue	Université Stendhal BP 25 – 38040 Grenoble Cedex 9 Tél : 04.76.82.68.76 Fax : 04.76.82.77.34	Mohamed.achouche@u- grenoble3.fr
BIBOUD Nelly	Responsable du Service des Formations Initiales	UPMF Tél : 04.76.82.55.66	Nelly.biboud@upmf- grenoble.fr

Intervenants - Participants - Equipe Kalis

et des Relations avec
les Entreprises

BIEVRE Raymonde	IUT2, membre du CEVU UPMF	IUT2 - UPMF Tél : 04.76.28.45.45	bievre@meije.iut2.upmf- grenoble.fr
DUPONT Pierre	Chef du Département Information Communication	IUT2 - UPMF Tél : 04.76.28.45.51 Fax : 04.76.28.45.57	Secretariat : Cecile.chabert@iut2.upmf- grenoble.fr
HENNERON Gérard	Enseignant	IUT2 - UPMF Tél : 04.76.28.45.51 Fax : 04.76.28.45.57	Secretariat : Cecile.chabert@iut2.upmf- grenoble.fr
PERRIN Catherine	Enseignante	IUT2 - UPMF Tél : 04.76.28.45.51 Fax : 04.76.28.45.57	Secretariat : Cecile.chabert@iut2.upmf- grenoble.fr
CARCASSONNE Olivia	Directrice Adjointe du Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives (S.U.A.P.S.)	UPMF Tél : 04.76.82.56.55	suaps@upmf-grenoble.fr
FABRE Michel	Directeur du Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives (S.U.A.P.S.)	UPMF Tél : 04.76.82.56.55	suaps@upmf-grenoble.fr
HENRY Eric	Ingénieur de recherche Centre de recherche « Innovation Socio- technique et Organisations »	CRISTO-CNRS BP 47 – 38040 Grenoble Cedex Tél : 04.76.82.55.32 Fax : 04.76.82.58.43	Eric.henry@upmf- grenoble.fr
PIFANO Eduardo	Ingénieur d'Etudes Centre Pluridisciplinaire de Gérontologie (CPDG)	UPMF Bâtiment BSHM Tél : 04.76.82.59.21 Fax : 04.76.82.59.22	Eduardo.pifano@upmf- grenoble.fr
RIBOT Catherine	Vice-Présidente Formation initiale	UPMF	vpform@upmf- grenoble.fr

LYON

BONNET Marilyne	Direction Elaboration de la Démarche Qualité de la Région	Région Rhône Alpes Tél : 04.72.59.46.79	mbonnet@cr-rhone- alpes.fr
WARROT Olivier	Attaché à la direction des études	Ecole centrale de Lyon 36 avenue Guy de Collongue	Olivier.warrot@ecl2002.ec- lyon.fr

MARSEILLE

DUMUIDS Jean-Luc	Responsable administratif	IUT Marseille 142 Traverse Charles Susini, 13388 Marseille Cedex 13 Tél : 04.91.28.93.20 Fax : 04.91.28.94.94	Jean-luc.dumuids@iut.u-3mrs.fr
MONAVON Gaël	Responsable Qualité	IUT Marseille 142 Traverse Charles Susini, 13388 Marseille Cedex 13	
AREKION Jacques	Chef du Département Chimie	IUT de Chimie - Marseille Tél : 04.91.28.93.02 Fax : 04.91.28.94.02	Jacques.arekion@iut.u-3mrs.fr
MASOTTI Henriette	Responsable IUT Apprentissage	IUT de Chimie - Marseille Tél : 04.91.28.93.02 Fax : 04.91.28.94.02	henriette.masotti@iut-chimie.u-3mrs.fr
MARSIGNY Olivier	Enseignant	Université Aix-Marseille III Faculté St Jérôme – Avenue Escadrille Normandie Niemen 13397 Marseille Cedex 20 Tél + fax : 04.91.28.88.35	
POULIQUEN Isabelle	Responsable du DESS Analyse et Qualité	Université Aix-Marseille III Faculté St Jérôme – Avenue Escadrille Normandie Niemen 13397 Marseille Cedex 20 Tél : 04.91.28.88.35 ou 27.61 Fax : 04.91.28.88.35	i.pouliquen@analyse-qualite.u-3mrs.fr
JUNEMANN Werner	Chargé Qualité Service Universitaire de la Formation d'Adultes (SUFA)	Université de la Méditerranée Jardins du Pharo 58, bd Charles Livon, 13284 Marseille Cedex 07 Tél : 04.91.39.65.96 Fax : 04.91.39.66.06	Sufa-pharo@pharo.univ-mrs.fr
RUZZIER Martine	Chargée de mission Mission des Relations avec	Université de Provence 3, Place Victor Hugo – case 60	ruzzier@up.univ-mrs.fr

Intervenants - Participants - Equipe Kalis

l'Entreprise case 60
13331 Marseille Cedex 3
Tél : 04.91.10.67.24
Fax : 04.91.10.60.62

MONTPELLIER

UHEL Christiane Directrice CREUFOP Université uhel@univ-montp2.fr
Montpellier II

99 Avenue d'Occitanie,
34096 Montpellier Cedex
5

Tél : 04.99.58.52.98

Fax : 04.99.58.52.66

CAZAUX Edwige Agent contractuel CREUFOP Université ecazaux@univ-montp2.fr
Montpellier II

99 Avenue d'Occitanie,
34096 Montpellier Cedex 5

Tél : 04.99.58.52.85

Fax : 04.99.58.52.66

NANTES

CHEDMAIL Directeur Ecole Centrale de Nantes Patrick.chedmail@ircsyn.
Patrick Tél : 02.40.37.16.88 ec-nantes.fr

PARIS

BLANC Pierre Inspecteur Général de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche Tél : 01.55.55.31.34 Fax : 01.55.55.10.01 Secrétariat : Marie-laure.bourgade@education.gouv.fr

FOSSARD Guy Chargé de mission Service Formation des adultes Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Guy.fossat@educagri.fr

Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (DGER), 1 ter Avenue de Lowendal,
75007 Paris

Tél : 01.49.55.51.16 (ou 40.65)

Fax : 01.49.55.40.06

GALLET-BLANCHARD Liliane Professeur, contactée par le président Molinié pour représenter son université Université Paris IV Sorbonne liliane.gallet@wanadoo.fr

1 rue Victor Cousin,
75230 Paris Cedex 05
Fax : 01.40.46.25.88

Professeur (Anglais LEA)
Port : 06.09.16.59.24

RENNES

DESPOIS Jean-Luc	Directeur du Service Universitaire d'Information et d'Orientation (SUIO)	Université de Rennes 1 2, rue du Thabor CS 46510 35065 Rennes Cedex	Jean-luc.despois@univ- rennes1.fr
------------------	---	--	--------------------------------------

STRASBOURG

BONNORD Laurent	Ingénieur d'études Responsable du service Bureau d'évaluation	Université Marc Bloch Strasbourg II 22 rue Descartes, 67084 Strasbourg Cedex Tél : 03.88.41.59.16	bonnord@umb.u- strasbg.fr
--------------------	--	---	------------------------------

TOULOUSE

AUTEFAGE Francis	Directeur du Service Recherche Industrie Valorisation – Formation Continue	INSA - Toulouse 135 avenue de Rangueil, 31077 Toulouse Cedex 4 Tél : 05.61.55.95.35 Fax : 05.61.55.95.38	autefage@insa-tlse.fr
SOUM Gabriel	Vice Président	Université Paul Sabatier Toulouse III 118 route de Narbonne, 31062 Toulouse Cedex Tél : 05.61.55.60.19 Fax : 05.61.55.84.90	seccevu@adm.ups-tlse.fr

VALENCIENNES

DESCHODT Virginie	Chargée de mission Qualité	Université de Valenciennes Le Mont Houy, 59313 Valenciennes Cedex 9 Tél : 03.27.51.11.84 Fax : 03.27.51.11.00	Virginie.deschodt@univ- valenciennes.fr
----------------------	-------------------------------	--	--

VERSAILLES

GENTIL Dominique	Président de l'Université de Versailles	Université de Versailles St Quentin en Yvelines	Dominique.gentile@meca .uvsq.fr
BARTOLI Annie	Service Qualité	Université de Versailles St Quentin en Yvelines	

3 Equipe Kalis UPMF Grenoble

PETIT François	Président de l'UPMF	04.76.82.55.74	francois.petit@upmf-grenoble.fr
FROSSARD Michel	Vice-Président Formation Continue	04.76.82.55.42	michel.frossard@upmf- grenoble.fr
BENSAHEL Liliane	Chercheur, membre de l'équipe Kalis	04.76.82.58.75	liliane.bensahel@upmf- grenoble.fr
CHANAS Martine	Chef de projet adjoint GRECO	04.76.82.77.33	martine.chanas@upmf- grenoble.fr
FREYDRICH Marie-André	Responsable du Service de la Formation Continue	04.76.82.55.39	marie-andre.freydrich@upmf- grenoble.fr
LAMANDE Vincent	Chercheur, membre de l'équipe Kalis	04.76.82.59.75	vincent.lamande@upmf- grenoble.fr
LAPIERRE Gérard	Chef du projet Kalis, chargé de mission pour l'ouverture professionnelle	04.76.82.58.65	gerard.lapierre@upmf- grenoble.fr