

Le management par la qualité, à l'heure de l'autonomie des universités.

Retour d'expérience de la Direction générale des services de l'École normale supérieure, certifiée ISO 9001

Sophie CHARLON
Responsable qualité
Ecole normale supérieure
Direction générale des services

1/ Contexte

2/ Démarche qualité à la DGS de l'ENS

3/ Bilan - REX

4/ Projets



1. Contexte



Informations ENS :

- ❖ EPSCP
- ❖ RCE au 1er janvier 2010
- ❖ **Certification des comptes sans réserve en mars 2012**
- ❖ Membre fondateur **ComUE PSL**
- ❖ **5 sites** : Ulm, Lhomond, Jourdan, Montrouge, Foljuif
- ❖ **7** départements scientifiques
- ❖ **8** départements littéraires
- ❖ **Elèves = 2 795** dont étudiants étrangers = 289 (10%)
- ❖ **EC = 1 217** dont EC étrangers = 219 (18%)
- ❖ **BIATSS = 897** dont 49% non ENS

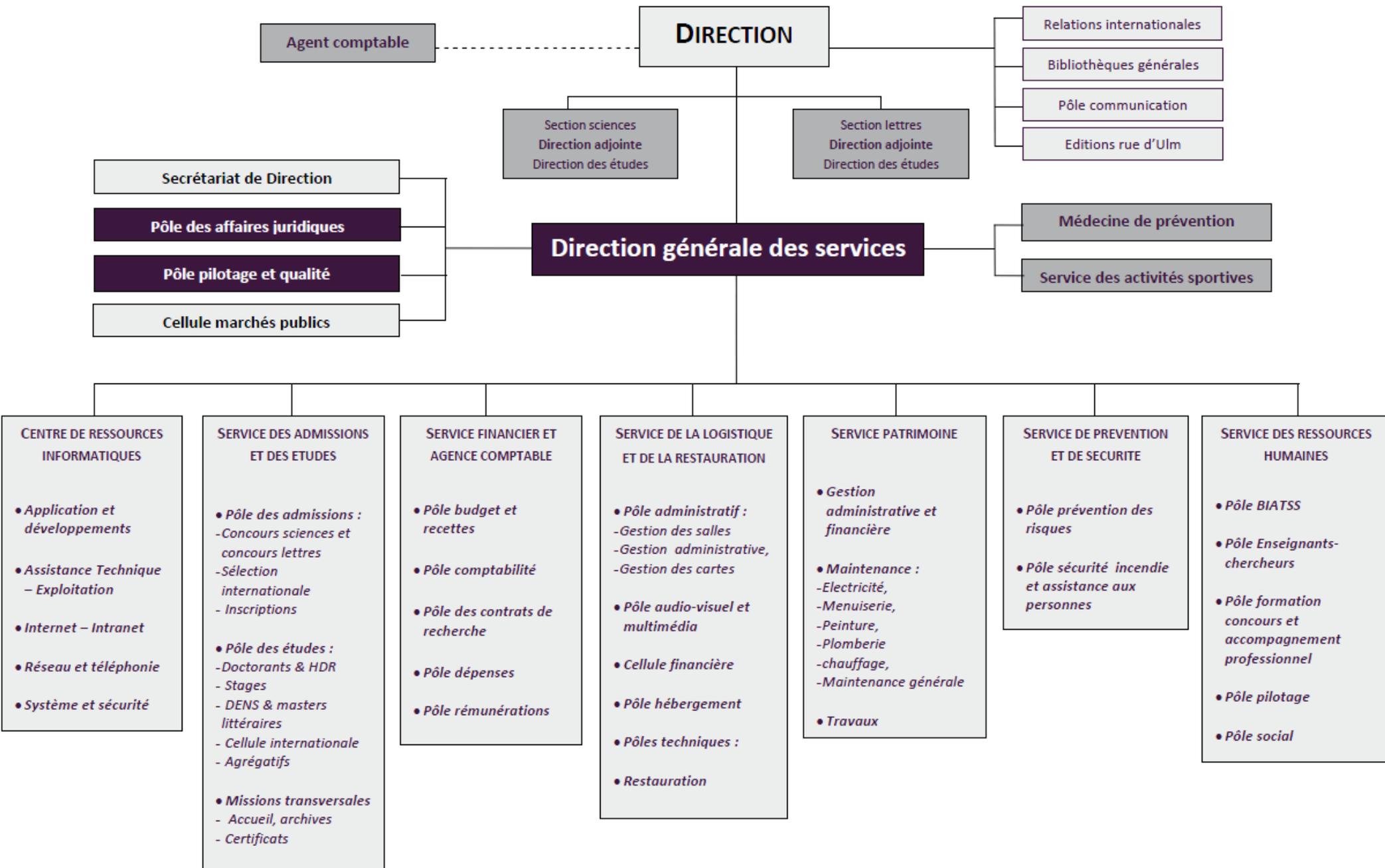
Informations DGS :

- ❖ **BIATSS = 194 ETPT**
- ❖ **3 Services administratifs**
 - ❖ SRH
 - ❖ SAE
 - ❖ SF/AC
- ❖ **4 Services techniques**
 - ❖ LOG
 - ❖ PAT
 - ❖ SPS
 - ❖ CRI
- ❖ **Campus = 104 000 m²**

1. Contexte



1.2. Organigramme de la DGS de l'ENS





1.3. Origines de la démarche qualité de la DGS de l'ENS

❖ Loi LRU → RCE au 1^{er} janvier 2010



❖ Autonomie de gestion : 1ers impactés

❖ Services Financiers

❖ Service RH



Besoin d'une organisation efficace
du travail



Fiches de procédures



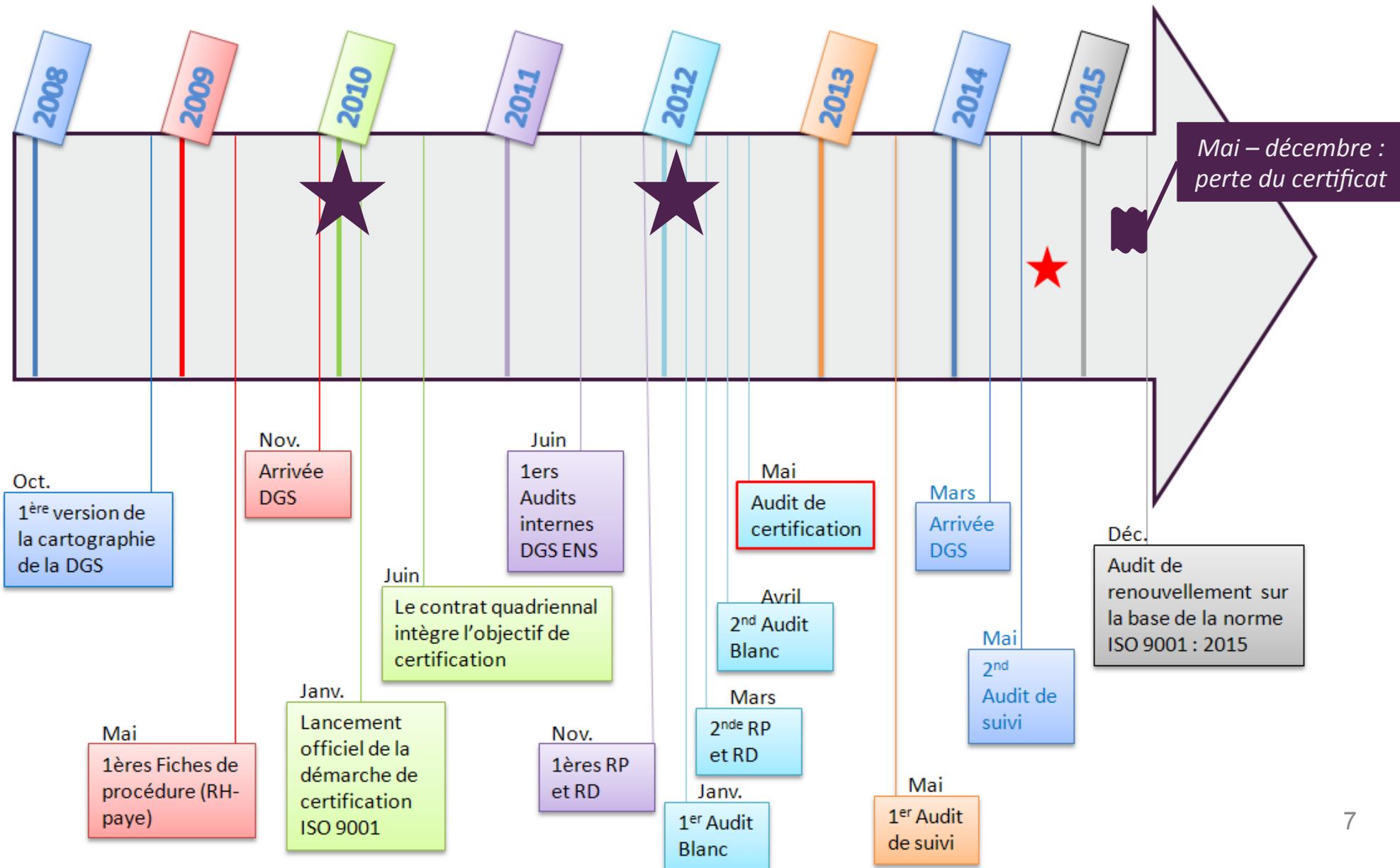
❖ Démarche qualité lancée en 2008

❖ Initiative Certification ISO 9001 en Janvier 2010

❖ **Certification MAI 2012**



EVOLUTION DE LA DÉMARCHE QUALITÉ À LA DGS DE L'ENS

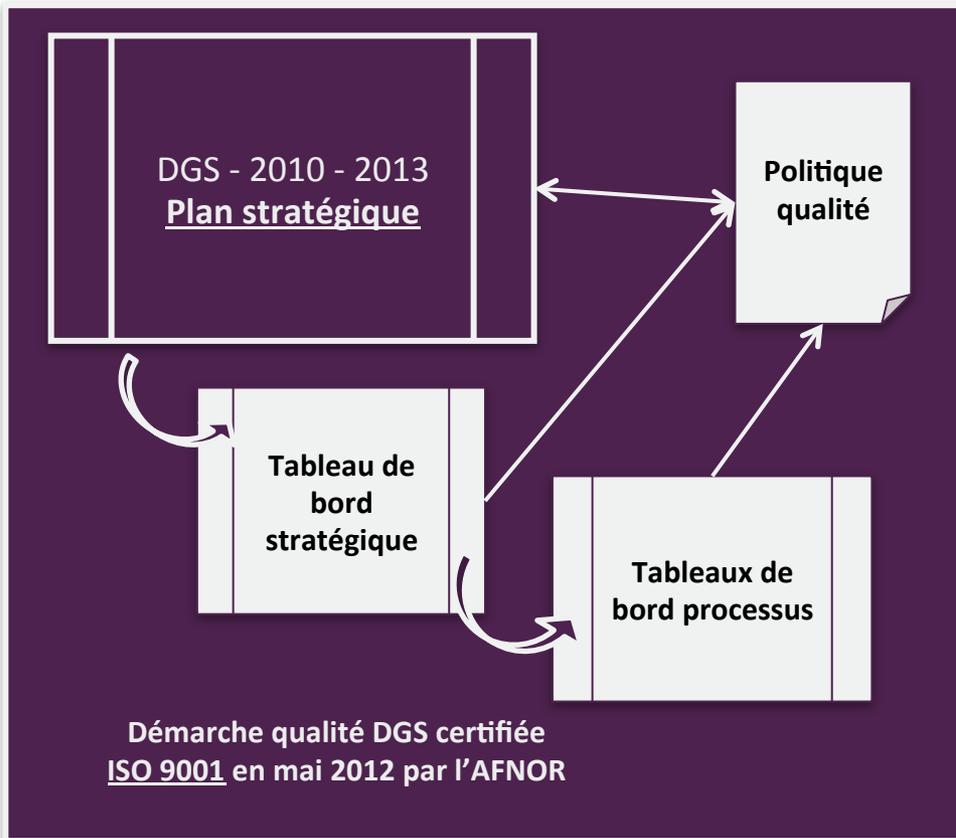


1. Contexte



1.5. Plan stratégique de la démarche qualité (2010)

ENS - Ministère - 2010 – 2013 :
Contrat quadriennal



Le plan stratégique de la DGS intègre 6 indicateurs du contrat quadriennal suivis par les services de la DGS

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Pilotage opérationnel | Accompagner administrativement et matériellement les activités de recherche et d'enseignement | Fiabilité des données en matière de consommation énergétique |
| | Mettre en œuvre périodiquement les politiques définies par la Direction | Taux de requalification |
| Pilotage stratégique | | Elaborer les politiques en concertation avec la direction |
| | Schéma directeur du SI | |
| | Qualité du pilotage en matière de gestion immobilière | |
| | Qualification du dispositif d'autoévaluation mis en œuvre par l'établissement | |

PSL (ENS) - Ministère - 2014 – 2018 :
Contrat quinquennal





Politique Qualité de l'école normale supérieure

L'École Normale Supérieure est un établissement public scientifique, culturel et professionnel qui est passé aux responsabilités et compétences élargies le 1^{er} janvier 2010. Cette autonomie de gestion qui lui est attribuée a pour corollaire une responsabilité renforcée.

Dans ce nouveau cadre de pilotage et de gestion, notre tutelle, l'État incarné par les services du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, a souhaité orienter son suivi vers les services support et les fonctions de pilotage afin de s'assurer que notre établissement est en mesure d'assumer ses nouvelles responsabilités (« partie II : relever le défi d'une gouvernance maîtrisée dans le cadre de l'autonomie »). Sur 14 indicateurs proposés dans ce contrat quadriennal 2010/2013, 7 sont dédiés à la mesure de la performance du pilotage.

Lors du dialogue contractuel, l'École s'est attachée à montrer sa volonté de fiabilisation des données et d'organisation d'un suivi et d'un contrôle pluriannuel opérationnels.

C'est pour cette priorité absolue que les équipes de la DGS se mobilisent dans le cadre de cette démarche Qualité qui incarne cette modernisation de l'action administrative et responsable. La démarche de la DGS est soutenue par une dynamique d'amélioration continue et de maîtrise des risques dont l'objectif premier est de garantir à tous la qualité des prestations. Son périmètre touche les services support (RH, finances, concours, logistique, hygiène et sécurité, patrimoine, CRI, scolarité) et les fonctions de pilotage de la direction générale des services stricto sensu (la directrice générale des services, ses deux adjointes, ses deux assistantes, et le suivi de la valorisation).

Ce programme d'excellence s'articule autour de 4 piliers :

- L'écoute
- L'organisation
- L'engagement
- La réactivité

2/ Des services qui s'organisent : tous ensemble mieux connus et reconnus par toute la communauté

- Pour mener à bien l'ensemble des ces missions
- Pour respecter les délais
- Pour assurer un service sur une couverture quotidienne la plus large possible

Les organigrammes, les fiches de poste, les descriptions des procédures... sont tous consultables sur l'intranet. L'identification des gestionnaires en fonction des missions est claire afin de mettre en place un dialogue facilité avec les personnes en recherche d'information.

3/ Des services qui s'engagent : tous ensemble au service de la politique de l'établissement

Véritable outil de pilotage, le Système de Management par la Qualité (SMQ) se veut être une garantie sans cesse renouvelée de la maîtrise des activités des services et de leur amélioration continue. Tous les services de la DGS s'engagent à incrémenter leurs indicateurs afin de mesurer leur performance et de veiller à leur amélioration continue. Il s'agit d'optimiser le travail de chacun grâce au retour des usagers et du partage d'expérience.

4/ Des services réactifs : tous ensemble au cœur des innovations liées au programme des investissements d'avenir

L'ENS a des projets ambitieux pour mieux structurer la recherche française et être un acteur majeur dans la formation des élites françaises. Cette stratégie s'accompagne d'une démarche de conduite du changement à laquelle participe l'ensemble des services du périmètre Qualité. Nos équipes apportent leur savoir-faire, leur technique, leur ingénierie pour créer un travail collaboratif avec les établissements partenaires de PSL, dans le cadre du suivi des Equipex, Labex et de l'Index PSL.

Des objectifs mesurables sont définis annuellement afin de mesurer régulièrement la mise en œuvre de cette politique qualité. L'atteinte de ces objectifs est évaluée lors des revues de processus, la révision de ces objectifs et de cette politique est réalisée lors de chaque revue de Direction.

Paris, le 30 septembre 2011

La directrice Générale des Services
M^{me} WALUGA Coralie

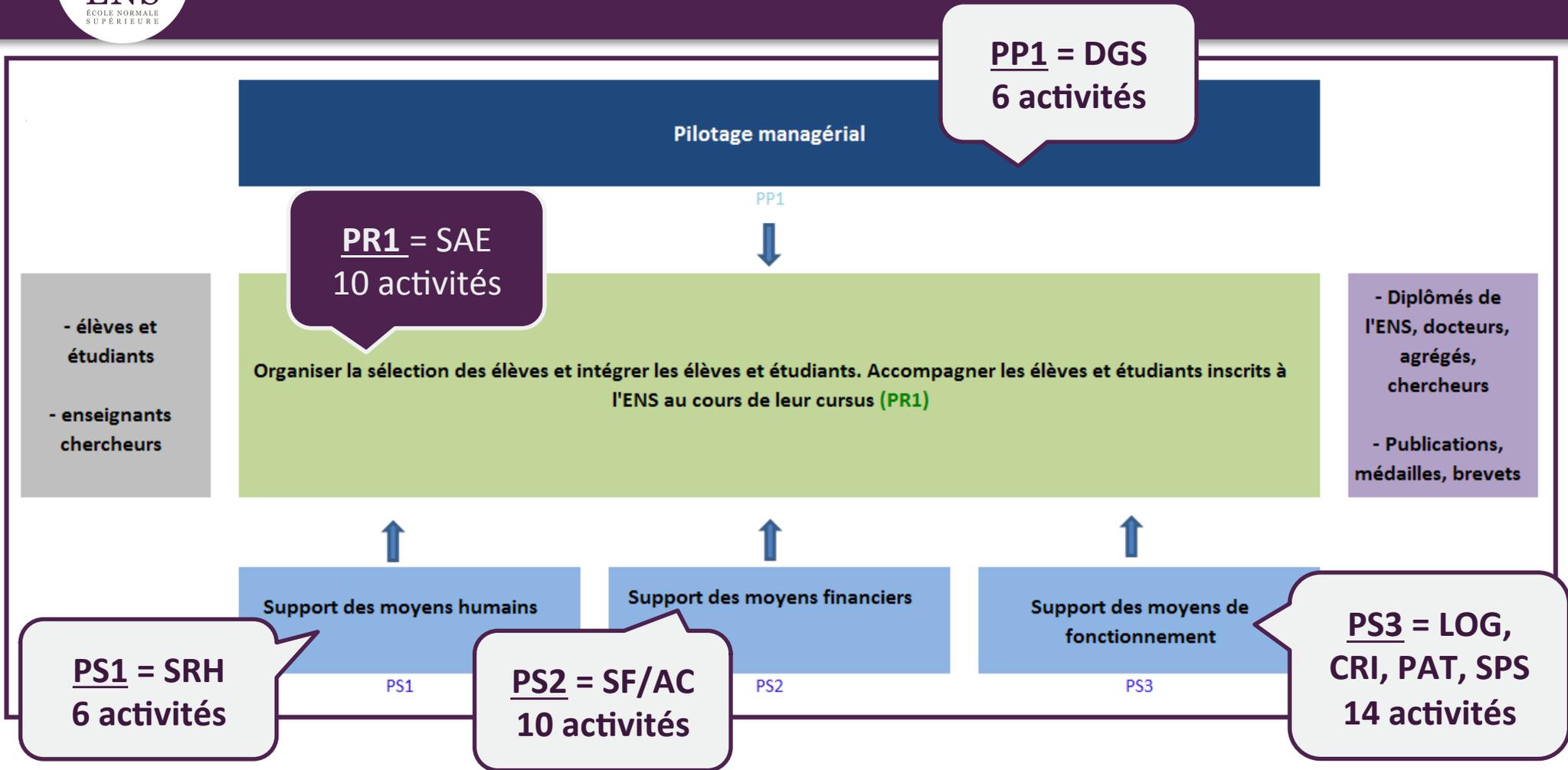


4 Piliers de la politique qualité de la DGS de l'ENS :

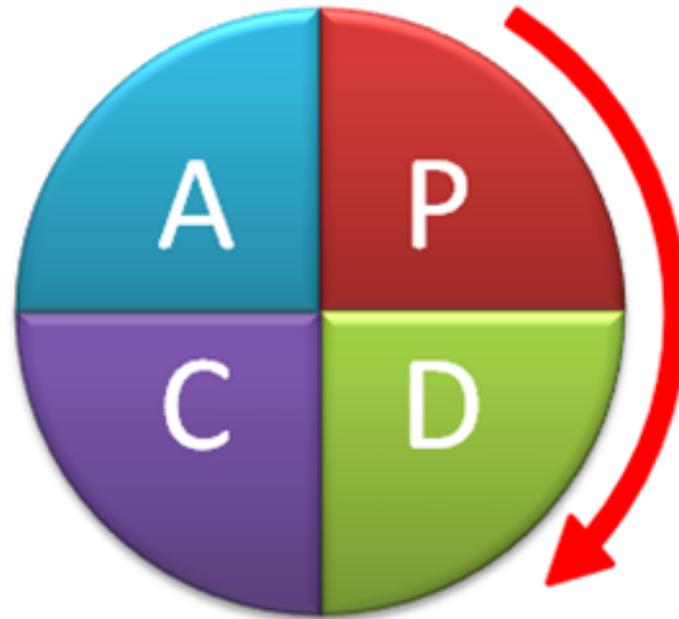
- ❖ Ecoute
- ❖ Organisation
- ❖ Réactivité
- ❖ Engagement



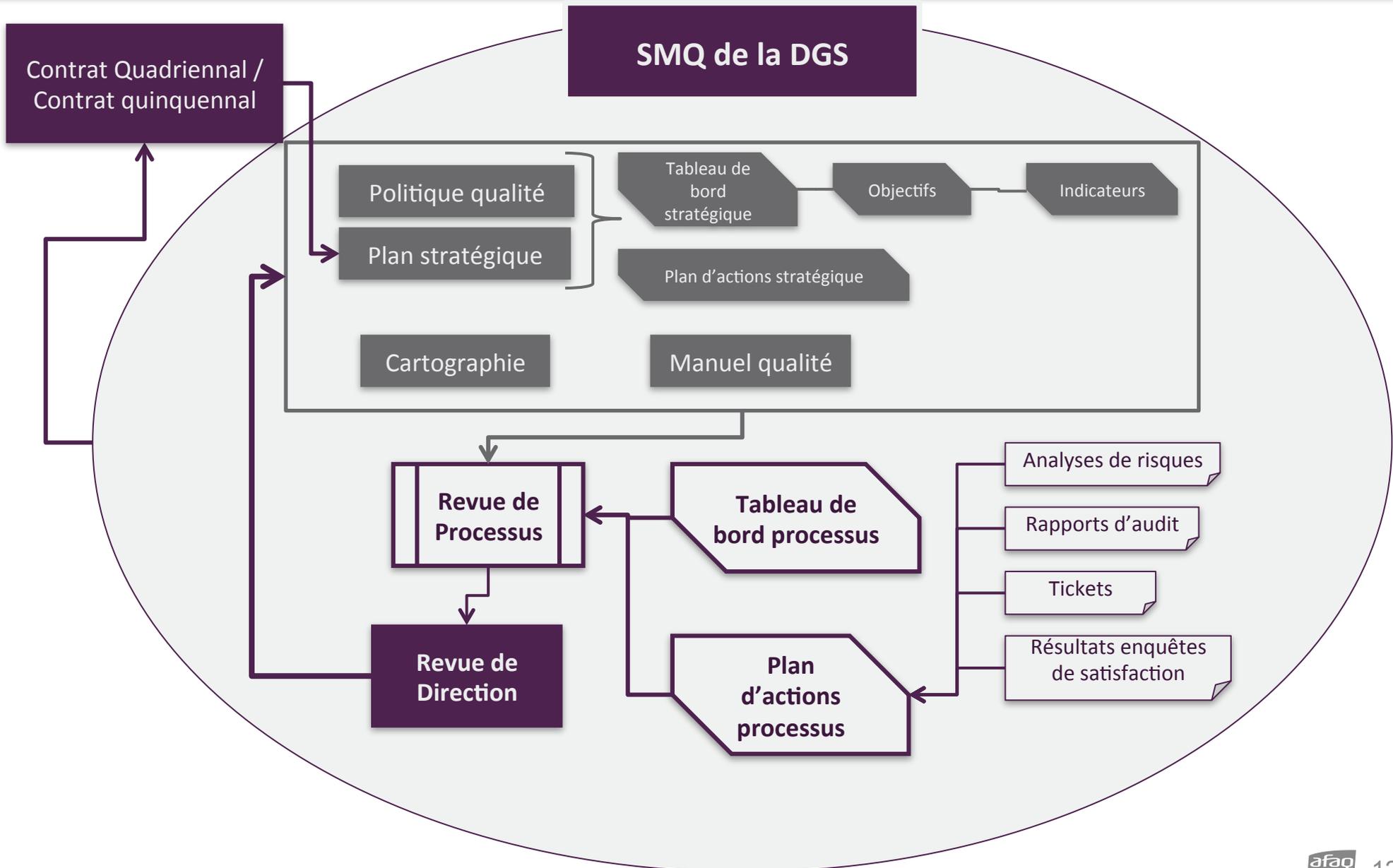
1.7. Cartographie des processus initiale (2010)



**SMQ de la DGS de l'ENS →
5 processus déclinés en 50 activités**



2. Démarche qualité





- ❖ **Planification d'audits internes**
 - ➔ chaque activité et chaque processus audités au moins une fois tous les 2 ans
 - ➔ Pool d'auditeurs = 15 auditeurs internes dont 4 formateurs

- ❖ **Planification des revues**
 - ➔ 2 revues de direction par an en aval des revues de processus

- ❖ **Analyse de la performance sur 2 niveaux : opérationnel et stratégique**
 - ❖ Tableaux de bord
 - ❖ Plan d'actions

- ❖ **Ateliers divers :**
 - ❖ Analyse de risques par processus ➔ Cartographie des risques
 - ❖ Enquête de satisfaction par thème

- ❖ **Formations:**
 - ❖ ISO 9001
 - ❖ Outils de pilotage
 - ❖ Formation aux nouveaux entrants

- ❖ **Evénements qualité:**
 - ❖ Séminaires
 - ❖ Ateliers
 - ❖ Tables rondes
 - ❖ Petits déjeuners / brunch

- ❖ **Communication :**
 - ❖ Sensibilisation au fil de l'eau
 - ❖ Support de communication interne





3. Bilan - REX



1/ Pour la communauté de l'ENS

- ❖ Ecoute usagers
- ❖ Continuité de service
- ❖ Uniformisation des procédures



2/ Pour les services de l'ENS

- ❖ Communication interne
- ❖ Cohésion des services
- ❖ Maîtrise des activités / professionnalisation

3. Bilan de la démarche qualité



3.2. Quelques chiffres

Suivi de la satisfaction des usagers depuis 2012

| Thème | Année | Tx de sat. |
|---|-------|------------|
| Cellule qualité | 2012 | 84% |
| | 2014 | 94% |
| Exécuter les dépenses | 2013 | 62% |
| Accueil des nvx arrivants | 2013 | 95% |
| Organiser les conseils | 2013 | 90% |
| Accompagnement de la scolarité des élèves de 1ere année | 2014 | 88% |



Moyenne des Taux de satisfaction = **85,79 %**

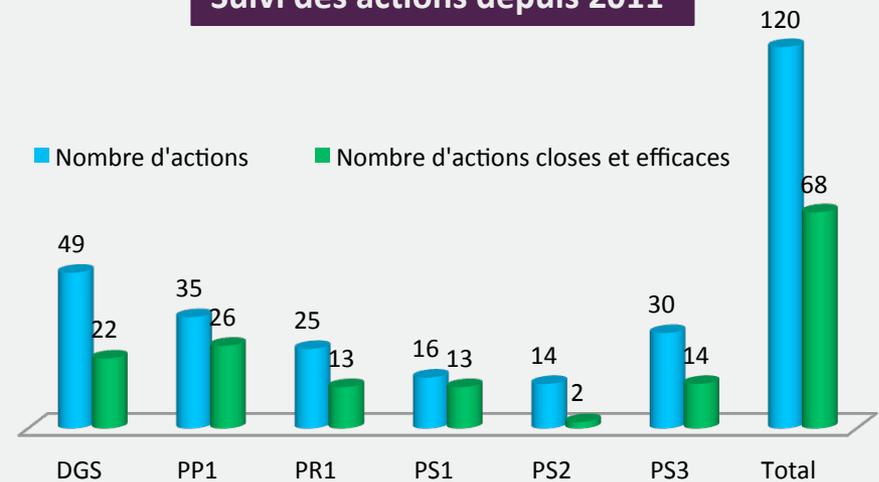


Taux de réponse = **15 %**

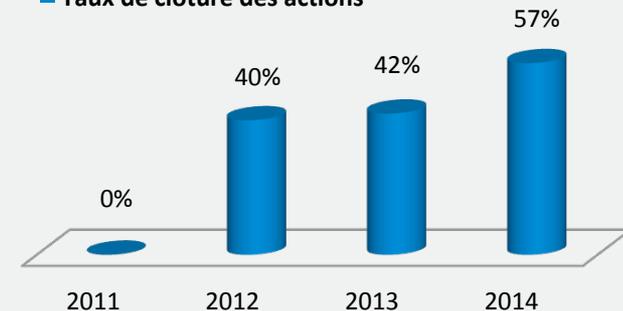
Audits internes depuis 2011

100% des activités ont été auditées au moins 1 fois
100% des NC détectées ont été corrigées

Suivi des actions depuis 2011

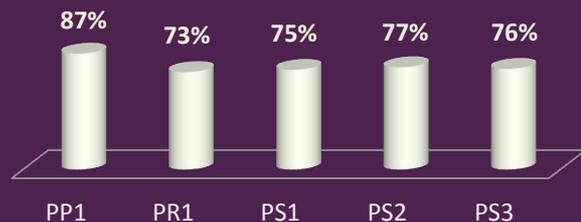


Taux de clôture des actions



Suivi des indicateurs depuis 2011

Taux d'atteinte des indicateurs de 2011 à 2013



Moyenne des Taux d'atteinte des indicateurs = **78 %**



6 indicateurs du contrat quadriennal atteints



- ❖ **Périmètre de la démarche :**
 - ❖ Interfaces avec les acteurs de la communauté normalienne
 - ❖ Processus cloisonnés aux services : chef de service = pilote de processus

- ❖ Satisfaction des usagers peu mesurée et peu représentative

- ❖ Sensibilisation des personnels :
 - ❖ Outils peu employés
 - ❖ Vocabulaire peu maîtrisé

- ❖ Indicateurs parfois peu pertinents





4. Projets

- ❖ **Objectif de renouvellement de certification ISO 9001 selon la version 2015**

- ❖ **Politique qualité : 3 objectifs déclinables**
 - ❖ **Traçabilité**
 - ❖ **Adaptabilité**
 - ❖ **Fiabilité**

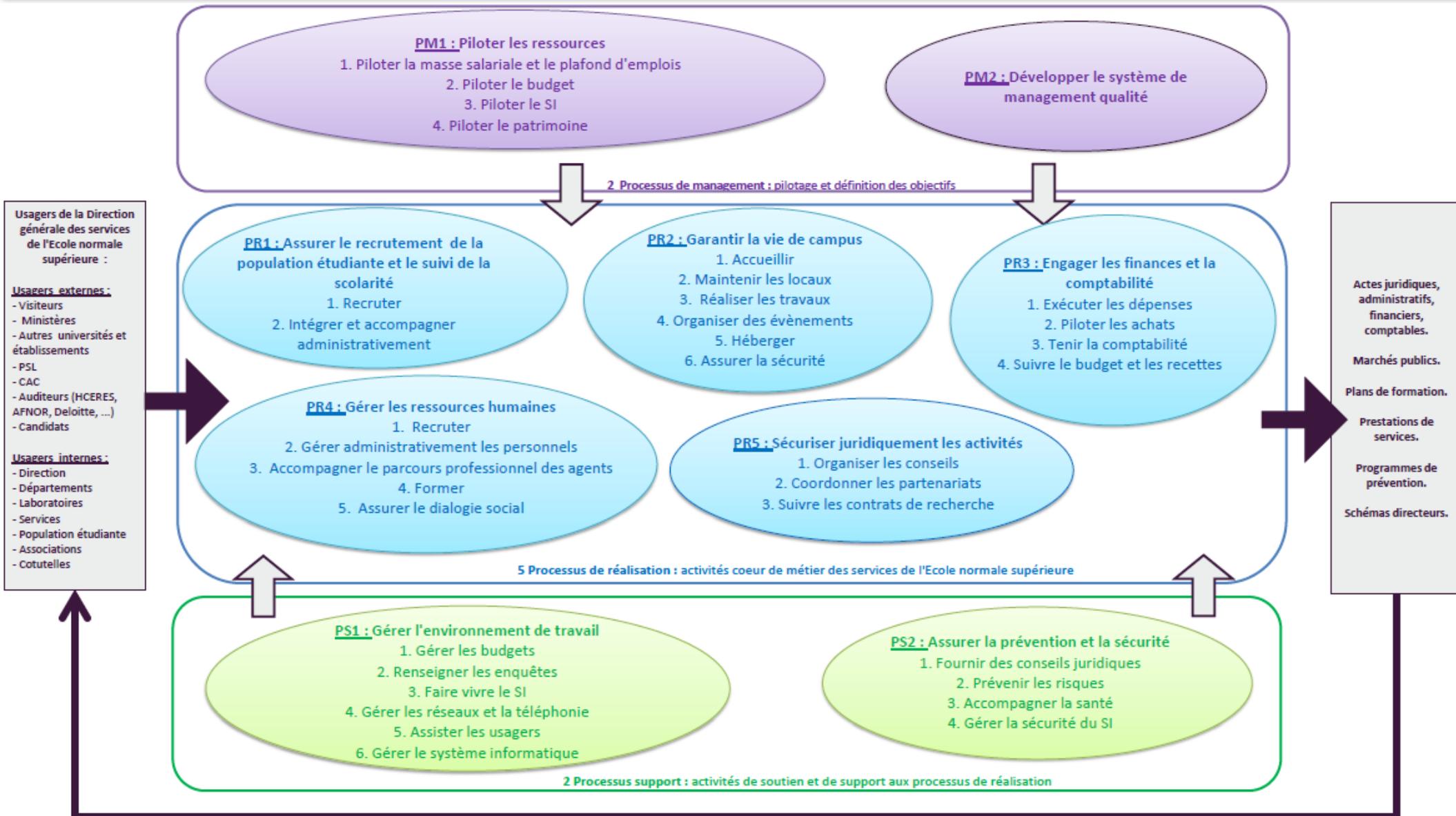
- ❖ **Extension de la démarche → logique d'activités :**
 - ❖ **Processus x 9**
 - ❖ **Sous-processus x 34**



4. Projets



4.1. Cartographie



- ❖ **Simplification**
 - ❖ Carte d'identité des processus
 - ❖ Manuel qualité
 - ❖ Audits processus

- ❖ **Pilotage**
 - ❖ Moins d'indicateurs mais plus pertinents
 - ❖ Modes projets
 - ❖ Suivi plus rigoureux des actions et de leur efficacité

- ❖ **Valorisation de la démarche**
 - ❖ Support de communication ouvert
 - ❖ Audits croisés avec UPMC-FC





***Ouverture de la démarche aux
services supports des
départements et aux directions
pour une meilleure
applicabilité des procédures***

?

CONCLUSION

La démarche qualité comme
accompagnement de la
conduite du changement
2008-2013

Objectif Niveau 3 pour 2018

Nous
sommes ici

Niveau 1 :
Mise en place d'un SMQ

Niveau 2 :
Appropriation du SMQ

Niveau 3 :
Efficacité du SMQ



CONCLUSION

Résultats d'audit

Nouvelle politique qualité
et cartographie

Evolution de la norme ISO
9001 version 2015

Réingénierie pour préparer audit de renouvellement de certification :
2015-2018

« Vous avez un **devoir de réussite** et **d'exemplarité** pour le reste de l'Ecole normale supérieure et pour le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche de manière plus large »

J. Hurtrel – 2014– auditeur AFNOR

Merci pour votre attention