



Comité Qualité CPU
AMUE
RELIER
5 juin 2013

Sommaire

- 1- Prolégomènes
- 2- Réflexions générales : *une culture de la modestie et du pragmatisme*
- 3- Un exemple en cours : *le projet de services*

Autoévaluation : un atout pour la stratégie et la gouvernance

RÉFLEXIONS ET PRATIQUES
TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE
DE L'UNIVERSITÉ DE SAVOIE

1- Prolégomènes

Ego histoire

- Ancien DGS AERES, ancien VPCA, et aujourd'hui président d'une université pluridisciplinaire hors santé de 13 000 étudiants repartis sur deux départements, Savoie et Haute-Savoie.
- Une université qui s'efforce de travailler au mieux et qui obtient des résultats en formation, recherche, international, insertion et relation avec les entreprises, etc.
- Une position transfrontalière avec la Suisse et l'Italie, qui incite à comparer et même à s'inspirer (tableau de bord en cours de réalisation à partir de celui de l'université de Genève).
- Une vision politique et non technique, mais à mon sens les deux sont étroitement liées : le technique traduit et porte la vision politique.
- Pas un spécialiste de la qualité (Q) et de l'autoévaluation (A), pas un théoricien : un politique qui se pose des questions, essaie de les partager, et souhaite que des réponses lui soient proposées.

Donc, une recherche pragmatique de l'efficacité,
qui lie qualité et autoévaluation,
sans trop se poser de questions existentielles.

2- Une culture de la modestie et du pragmatisme

Qualité et Autoévaluation : pas ressenties comme un exercice ponctuel obligé, auquel on satisfait tous les 5 ans.

Ce doit (devrait) être le mode de fonctionnement récurrent des établissements en régime d'autonomie.

Une culture d'établissement

- **Démythifier.** Tout le monde fait de la Q et de l'A, mais parfois sans le savoir. Donc, parfois un refus initial (une perte de temps inconcevable), puis acceptation (c'est donc cela !).
- **En faire l'affaire de tous.** Choix de ne pas nommer de VP qualité, ni de recruter un qualiteux, ni de créer un service central. Pas de coupure sphère politique/administrative. Il est indispensable de responsabiliser tout le monde, individuellement et collectivement.
- **Etre transparent** permet d'établir la confiance réciproque, l'adhésion et le consensus, car il faut convaincre ! On est dans le culturel. Etre transparent, mais pas trop, car cela peut aussi poser problème. Dire l'essentiel, ne pas entrer dans les détails, diffuser à bon escient.
- **Etre pragmatique.** Faire des choix. Avoir des actions en rapport avec ses moyens car Q et A consomment des ressources non négligeables, ce qu'il faut justifier dans un établissement sous doté : mieux vaut des petits pas que rien du tout car il est important d'avoir des résultats rapides pour être suivi.
- **Etre efficace.** Commencer par un projet simple (PV pour toutes les réunions). Rejet du normatif (ISO), méfiance vis-à-vis du général : faire ce qui correspond à sa situation dans son établissement. En Savoie : 4 sites, 4 composantes 71 3-9 sur 8 et donc une culture fédérale. Q et AE : un moyen de se retrouver, de diffuser des bonnes pratiques, de créer du liant.

3- Le projet de services

Démarche

- Une proposition de la DGS nouvellement nommée (ext.).
 - Porté par **un binôme politique-administratif** : VPCA et DGS, à la tête d'un comité de pilotage (DGA, DRH, deux directeurs de composante). Et avec l'aide d'un **consultant extérieur** expérimenté, qui connaît le monde universitaire.
-
- *Les objectifs de l'équipe présidentielle :*
 - faire adhérer et motiver ; accompagner le travail sur l'identité de l'établissement ;
 - faire émerger des personnels de qualité qui souhaitent s'investir davantage ;
 - relire l'organigramme, décloisonner les services ;
 - sécuriser et optimiser les processus ;
 - s'engager dans une démarche de questionnements réguliers (amélioration continue...) ;
 - faire évoluer le fonctionnement de l'établissement pour améliorer l'aide au pilotage et donc la prise des bonnes décisions par l'équipe présidentielle.
-
- *Pour les services, c'est l'occasion de :*
 - prendre le temps de s'arrêter et de réfléchir sur ce que l'on fait, pourquoi on le fait, comment on le fait ;
 - s'exprimer individuellement et collectivement (ce qui pose parfois la question de la gestion de la parole).

3- Le projet de services

Actions (simplifiées)

- Fin janvier : mise en place du COPIL en charge de présenter une proposition.
- 12 mars : partage en bureau et finalisation du document de présentation de la démarche.
- 14 mars : séminaire de présentation de la démarche aux chefs de service. Demande d'un **état des lieux partagé et finalisé**.
- Travail de réflexion dans chaque service : travail interne + confrontation externe. Débouche pour la première quinzaine d'avril sur la remise et la présentation au COPIL d'un document finalisé : **4 slides de synthèse** :
 - Missions et moyens
 - Saisonnalité de la charge de travail
 - Organigramme du service
 - Points forts, points faibles

Travail intéressant : comment le service se représente, les questions qu'il se pose, les forces et faiblesses qu'il se suppose ou qu'il cache.

Actions (suite)

- Equipe présidentielle analyse les remontées.
 - Début avril : une **lettre de commande** est adressée à chaque chef de service. Elle rappelle les objectifs du contrat, présente des demandes et souhaite des propositions en réponse.
 - Cette lettre est remise en main propre et s'accompagne d'une discussion.
 - Il est demandée des propositions d'actions à court terme + des perspectives et ambitions à 4 ans en relation avec la stratégie de l'établissement.
 - D'éventuelles réactions d'un chef de service à la lettre de commande reçue > la lettre peut être reprise (ex. DSI)
- NB-* Permet de lever une incompréhension, et/ou révèle un problème de management (du chef de service, de la DGS, du politique).

Actions (suite)

- 13 mai : réponse des services aux lettres de commande par des propositions de **feuilles de route**.
Chaque feuille de route comprend :
 - > Objectifs. Ex : décloisonner le fonctionnement des services
 - > Action/Chantier. Ex : identifier des actions à mener en commun
 - > Tâche. Ex : mettre en place un service commun de gestion des contrats + mettre en place un groupe de travail sur l'organisation des élections
 - > Acteurs concernés (dans le service, dans d'autres services)
 - > Pilote
 - > Moyens nécessaires
 - > Niveau de priorité : fort, moyen, faible
 - > Indicateur d'évaluation

Actions (suite)

- 21 mai : feuilles de route présentées en bureau
- 28 mai : réception individuelle des chefs de service par l'ensemble de l'équipe présidentielle pour échanger sur ecs feuilles de route
- Validation
- Demande d'approfondissement sur quelques sujets, et en particulier des réunions inter services avec le copil (ex : la conception et le positionnement de la cellule de suivi de projet ; la masse salariale, etc.)
- Journée verte du 30 mai (directeurs e composantes et de services communs) : présentation de la cartographie des emplois BIATS, présentation de l'état du projet de service.
 - > Préparation du **mouvement des personnels** au 1^{er} septembre 2013 et au 1^{er} janvier 2014.
 - > Sera complétée lors journée verte du 3 juillet (sur les bords du lac Léman).

A venir

- **11 juillet : Séminaire de clôture de la démarche**, avec déjeuner. Invitation à tous les personnels concernés.

Conclusions,

Indiscutablement provisoires

- **Chronophage**, pas toujours un sentiment de retour sur investissement.
- A suscité des **inquiétudes** des personnels dans les services dirigés inégalement et une **dynamique** dans ceux où le chef de service informe et motive.
- A apporté à la présidence de **réels enseignements**, et des décisions en conséquence.
 - Relecture formelle de l'organigramme : unification des nominations, changement de nominations, rattachement de personnels isolés (GSI, cellule Apprendre).
 - Evolution structurelle de l'organigramme pour aller vers plus intégration (ex. DEVE).
 - Evolution pour aller vers plus de transversalité interne en centrale et en direction des composantes (ex. politique de site).
 - Restructuration interne complète de service (ex. DRH).
 - Sécurisation financière (ex. suivi des contrats).
 - Mouvement de personnels, y compris de directeurs et même sans leur accord.
 - Une règle nouvelle : les directeurs devront faire un vœu de mutation tous les quatre ans ?
 - **Le Bureau à validé chaque étape.**
 - **Les instances de l'université ont été informées et consultées tout au long de la démarche.**
 - **Demande en provenance de composantes et de services communs** pour participer au projet de services. Notable, car le discours sur la surcharge de travail y était dominant.