UNIVERSITÉ TOULOUSE 1 CAPITOLE

La Présidente

Toulouse, le 5 avril 2019

Objet : Lettre d'engagement pour une Politique Qualité rénovée

Notre université manifeste depuis plusieurs années son intérêt pour les « démarches Qualité ». Des actions ciblées ont ainsi abouti à des réalisations concrètes de certification, notamment à l'Ecole de Management – TSM. Les évaluations successives ont invité l'établissement à aller plus loin sur le sujet vers un déploiement d'une démarche générale. Dans ce sens, un travail que j'ai initié, à partir de 2013, a débouché sur une prise en compte de l'ensemble de nos activités à travers une première étape de cartographie de nos processus. Le choix avait été de procéder avec la communauté par appel à projets, sélection et soutien des initiatives qui devaient se lancer dans des démarches Qualité. Ainsi avaient été retenus certains processus stratégiques de l'établissement (les inscriptions, la gestion des personnels, la gestion des emplois du temps…).

Si ces processus ont été abordés selon les principes et méthodes qui fondent une démarche Qualité autour de l'amélioration continue et ont fourni des résultats probants pour les activités concernées, il n'a pas été possible de promouvoir plus avant cette approche. Un essoufflement s'est fait ressentir alors même que de nouvelles perspectives s'ouvraient, introduites par des évolutions réglementaires notamment dans le champ de la formation professionnelle[1].

Notre organisation multiple et complexe rencontre comme toute organisation des difficultés. Notre expérience autour de la Qualité, ajoutée aux travaux portés par le 1er Vice-Président en début de mandat, m'a permis de prendre la mesure de ces difficultés et de ce qui nous sépare d'une démarche de certification généralisée pour l'établissement.

Par conséquent, notre approche doit se singulariser. Nous subissons les changements de notre environnement dans un espace local, national et international à travers nos missions. Nous devons donc travailler sur nos faiblesses afin de porter nos ambitions et saisir les opportunités. Notre structure doit être alignée sur la stratégie bâtie sur une organisation agile du fait d'un contexte mouvant, et efficiente au sens de la maîtrise de nos moyens, tout en maintenant notre niveau d'exigences pour un service public de qualité.

[1] Décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue entré en vigueur le 1er janvier 2017.

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - Fax : 05 61 63 37 98 - www.ut-capitole.fr

Enfin, et c'est une priorité pour moi, notre organisation s'appuie sur le facteur humain, cela appelle des personnels engagés, engagement que j'entends soutenir par la prise en compte du bien-être au travail des équipes.

Le projet que j'ai formulé pour notre établissement se fonde sur un objectif d'excellence. Cette excellence que nous déployons dans notre offre de formation, dans notre recherche, dans l'ensemble des missions qui nous sont assignées en tant qu'établissement de l'Enseignement Supérieur, je souhaite qu'elle s'exprime également à travers la manière dont nous concevons et réalisons nos actions.

Cette excellence se décline ainsi en une série d'objectifs qui doivent constituer un socle de valeurs communes, une référence pour chaque acteur de l'université. J'entends que la politique Qualité, qui concerne l'ensemble de notre communauté, matérialise cette ambition.

Une communauté unie

La définition de valeurs communes doit permettre à chacun de trouver du sens dans son action, elle passe notamment par une mise en cohérence des actions des parties prenantes, et un travail autour des interfaces entre entités.

Soutenir l'investissement des entités qui s'engagent sur l'obtention de certifications est important, le faire à travers la recherche de cohérence et de coordination entre elles et en lien avec les services qui seront mobilisés pour les accompagner, est indispensable.

Mettre en place des réflexes de transversalité devra permettre un meilleur fonctionnement entre partenaires que constituent les fonctions cœur de métier, soutien et support mais aussi les composantes de l'établissement.

Une organisation moderne et agile

La taille de notre université et les moyens, humains notamment, dont nous disposons constituent une contrainte forte dans le déploiement de notre stratégie. L'évolution de nos missions et les attentes du public dans un contexte où un rééquilibrage du taux d'encadrement est improbable, nous imposent de nous adapter pour maintenir notre qualité de service.

Le recours à des outils modernes d'organisation et de gestion est une solution pour mieux faire face et permettre de dégager les équipes d'activités à faible valeur ajoutée. Des outils, tant méthodes qu'équipements, doivent donc être mis en œuvre, mais il faut également une meilleure capacité de notre communauté à en tirer parti. L'enjeu ne se limite pas à la modernisation des pratiques de notre administration, notre communauté étant plus vaste, une modernisation générale sera beaucoup plus profitable.

Notre environnement est en perpétuelle mutation ce qui implique que nous nous adaptions constamment pour avancer et saisir des opportunités nouvelles. Le rythme des réformes nous impose l'agilité face au changement. Notre organisation doit se structurer afin que ces changements soient vécus le plus sereinement possible, même s'ils impliquent des adaptations : des modèles d'organisation et méthodes, tels que l'amélioration continue, deviennent indispensables.

Cette ambition d'excellence, je la place au cœur de la politique Qualité pour notre université. Elle constitue pour moi le fil rouge de nos actions dans l'idée de ce que doit être une telle démarche : un outil au service de notre stratégie de mieux faire et de mieux-être. Le plan de mise en œuvre de cette politique devra incarner opérationnellement cette ambition, mais elle doit trouver écho au-delà dans chacun de nous.

Demain, des actions seront lancées au titre de cette politique, nous sommes tous concernés. Si tous les acteurs de notre communauté ne sont pas directement sollicités au premier jour, je souhaite que nous ayons tous en tête la nécessaire mise en cohérence pour une communauté unie et l'importance d'une organisation moderne et agile.

Je sais pouvoir compter sur vous et je vous remercie chacun individuellement pour votre concours à la réussite de nos ambitions collectives.

La Présidente de l'Université

UNIVERSITÉ TOULOUSE 1 CAPITOLE

Corinne MASCALA

P.J. : Plan Qualité

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - Fax : 05 61 63 37 98 - www.ut-capitole.fr

Qualité

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE

PLAN QUALITE

Le Plan Qualité

A la suite de la présentation à la gouvernance de l'université d'une somme de propositions autour de la mise en œuvre d'une démarche qualité, le 1er juin 2018, la Présidente a prévu que lui soit remis un plan d'actions à 3 ans pour une démarche d'amélioration continue avancée.

L'objet du Plan est de présenter le projet et ses modalités générales d'organisation et de servir de référence pour l'ensemble des parties prenantes. Il vient détailler la mise en œuvre d'une Politique Qualité nouvelle alignée sur la stratégie de l'établissement.

Un Plan d'actions, pourquoi ?

Si nous devions envisager aujourd'hui la mise en place d'une démarche de certification selon un référentiel propre à procurer à l'établissement un avantage significatif du fait de ses missions, de son environnement ou de sa nature d'opérateur de l'Etat, une de nos premières préoccupations serait de considérer les faiblesses qui sont les nôtres avant de nous engager collectivement sur ce chemin.

Tout un chacun a pu, dans l'exercice de ses missions, faire l'expérience de difficultés diverses, rencontrer des dysfonctionnements, se retrouver perdu devant la complexité de l'université ou, plus simplement, se demander à qui s'adresser pour telle ou telle question. Notre structure n'est sur ce point pas isolée et prend son lot des vicissitudes inhérentes à toute organisation.

Une fois ce constat fait et partagé, il convient d'envisager les moyens d'une mise en situation favorable pour se frotter plus sereinement à la démarche. C'est le fondement du plan d'actions : poser comme préalable à toute démarche une somme d'actions pour travailler sur nos faiblesses. Mettre, ensemble, l'établissement « au niveau » pour s'engager sur cette voie. Ce plan constitue l'acte de mise en œuvre de la Politique Qualité en tant que déclinaison opérationnelle des objectifs en feuille de route pour les différentes entités (services, composantes) qui constituent l'université, et fait le lien avec les différents schémas directeurs stratégiques.

Le plan d'actions fait le double pari d'instiller une culture de l'amélioration continue, et de le faire par une forme d'*apprentissage expérientiel*, i.e. par le traitement effectif de dysfonctionnements constatés et subis par les services. Ainsi, plus qu'un apport théorique ou une acculturation, c'est l'exercice même des principes qui sous-tendent les démarches d'amélioration continue qui doit permettre leur intégration mais aussi une évolution positive des conditions de travail dans l'intérêt des parties (acteurs, usagers internes ou externes et partenaires).

Contexte et cadrage

La construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur, *via* le processus de Bologne, est à l'origine, notamment, du développement dans chaque état de l'Union, de systèmes d'assurance qualité nationaux (évaluation, accréditation, audit…) basés sur les standards européens (*European standards and guidelines (ESG) for quality assurance in the european higher education area*). Ces standards définissent principalement deux dimensions de l'assurance qualité :

– l'assurance qualité interne concerne l'ensemble des dispositifs d'amélioration continue des activités mis en œuvre par les entités ;

– l'assurance qualité externe organise, par l'intermédiaire des agences d'assurance qualité (en France, le Hcéres), l'évaluation externe de ces activités par des pairs. L'assurance qualité externe implique notamment des démarches d'auto-évaluation réalisées par les entités évaluées.

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

Sont questionnées les missions fondamentales des établissements (enseignement et recherche) et leur organisation même en ce qu'ils sont en capacité de se mettre en mouvement pour poursuivre une stratégie qu'ils déterminent.

La démarche vient ainsi s'**articuler de manière cohérente avec la stratégie de développement global de l'établissement**, appuyée sur contexte dans lequel il évolue. La qualité est un outil au service de la stratégie de l'organisation, et non une fin en soi. Cet outil, à travers des certifications et labels, peut ainsi servir une stratégie de promotion ou d'attractivité de l'organisme par rapport à ses concurrents éventuels ou plus simplement rassurer le public et les partenaires sur ses capacités à accomplir ses missions.

Le principe des ESG ne saurait constituer une seule obligation. Au contraire, il constitue une opportunité d'engager l'université dans une politique du **mieux faire** et du **mieux-être** au bénéfice de l'ensemble des parties de la communauté à travers les objectifs poursuivis par l'établissement.

Depuis 2013, l'approche qualité à l'Université Toulouse 1 Capitole s'est développée autour de 2 axes complémentaires, d'une part un travail visant l'ensemble des acteurs de l'établissement autour d'un appel à initiatives de poursuivre une démarche d'amélioration continue en vue éventuellement d'une certification, combiné à une politique d'intéressement ; d'autre part des actions concrètes d'entrée dans un processus de reconnaissance, ainsi la labélisation de l'Ecole de Management – TSM, ou la certification par la CNIL du M2 Droit et numérique. L'évolution réglementaire autour de la Formation tout au long de la vie a ouvert la voie d'une démarche proactive portée par les services de formation continue sous la conduite du FCV2A.

Par ailleurs, des actions ont été menées en faveur du Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF) et la mise en place d'une comptabilité analytique. L'urbanisation des systèmes d'information tend à structurer et fiabiliser la construction d'indicateurs propre à consolider une culture de pilotage en construction pour l'ensemble de l'établissement qui trouvera son parachèvement à travers le projet de constitution d'un SI d'aide à la décision (SIAD) couplé à un entrepôt de données.

Il reste néanmoins une somme non négligeable d'actions à entreprendre pour faire la preuve dans l'avenir de notre capacité à élaborer notre stratégie, à la mettre en œuvre par une organisation adaptée, et nous doter des moyens nécessaires à la maîtrise de l'ensemble de nos activités pour des performances durables. Pour autant, comment s'engager plus avant sans envisager une amélioration conséquente des conditions dans lesquelles les missions sont conduites ? La recherche de l'efficience doit questionner sur les moyens déployés, et servir les intérêts des membres de la communauté dans leur quotidien tout autant que ceux de l'institution : comment pourrions-nous imaginer parvenir à des résultats probants avec des équipes démobilisées ou en souffrance sur leur poste de travail ?

Notre proposition repose sur l'idée selon laquelle une action en faveur de la Qualité ne saurait se limiter à la somme d'actions mises en œuvre à destination d'auditeurs externes. Si cette opportunité doit être saisie par endroits, la mise en mouvement globale de l'institution permettra de faciliter ces entreprises. La nécessité d'un abord pluriel conciliant divers axes pour divers objectifs s'impose et doit conduire à une approche innovante du concept de démarche globale d'amélioration continue au sein de l'ensemble des structures, pour toutes nos activités, dans l'intérêt de toutes et tous.

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

Proposition

Une telle proposition passe pour sa mise en œuvre par l'appropriation par l'ensemble de l'établissement des principes qui sous-tendent l'amélioration continue rejoignant en cela les préconisations du Hcéres :

> Les institutions organisent leurs activités d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) à partir d'objectifs et de projets de développement qui nécessitent une mise en œuvre opérationnelle, la construction d'outils de suivi et d'analyse des résultats produits, et l'élaboration de processus de remédiation. Plus globalement ces activités s'organisent fréquemment dans des dynamiques de progrès conduisant à la formalisation des cycles d'amélioration continue, socle méthodologique commun à une grande variété de démarches qualité.[1]

Ces principes autour du cycle *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) ont été formalisés dans les années 50 par Edwards Deming et constituent une référence majeure des projets de transformation dans une optique de progrès.

L'enjeu de la démarche est bien de permettre à l'université de poursuivre ses objectifs et de déployer sa stratégie en s'appuyant sur une organisation qui a fait sienne les ressorts de l'amélioration continue dans une optique progressive, tout en prenant en compte les différentes logiques à l'œuvre au sein de l'établissement.

Le Plan Qualité formule une tentative de réponse à cette ambition complexe en mettant l'accent sur les acteurs de l'institution. Ces acteurs interviennent sur l'ensemble des activités de la structure, qu'elles soient directement liées aux fonctions cœur de métier ou non, parce que chacun concourt, par son travail, à la poursuite des objectifs de l'établissement. Chacun est ainsi concerné par une diffusion des principes de l'amélioration continue, en ce qu'ils peuvent l'aider dans l'exercice de ses missions et lui donner l'occasion d'inscrire ses actions dans une dynamique de progrès.

Quelles sont les caractéristiques de la démarche ?

Elle vise à la diffusion des principes de l'amélioration continue par l'expérience même de ces principes dans la résolution de problèmes rencontrés par les entités.

Elle est donc **opportuniste** : l'idée est vraiment de s'appuyer sur les besoins des entités, sur les difficultés identifiées en proposant chaque fois que nécessaire une méthodologie de résolution des problèmes qui s'inscrive dans la démarche globale et reprenne les termes de l'amélioration continue.

Elle est **pragmatique** : au-delà d'une initiative classique de déploiement de la qualité, elle vise à développer une culture de l'amélioration continue qui se traduise, dans les faits, par des plus-values pour les acteurs et les entités dans le sens d'un retour sur investissement immédiat. Sont ainsi sollicitées des actions de formation, la diffusion de méthodes et outils, des actions d'accompagnement et une diffusion active des actions engagées par des retours d'expérience.

Elle se veut en outre **volontaire** : elle repose en effet sur une mise en mouvement générale, où chacun est acteur, portée par le sommet stratégique (gouvernance/direction). Cette dynamique est indispensable à la construction d'un travail collectif par la définition d'un système de valeurs communes qui doit faire sens. Cette volonté est matérialisée par la Politique Qualité.

---

[1] Cité *in Évaluation des établissements - Repères pour l'autoévaluation*. Source : https://www.hceres.fr/content/download/31609/484812/file/2017_10_23_DECT_DEE_reperes_autoevaluation_vagueE.pdf

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

Elle se conçoit enfin de manière **transversale** et veillera à cette transversalité inter-entités et notamment pour les difficiles et parfois conflictuelles interfaces entre structures internes. Ces difficultés inhérentes à toute organisation peuvent être appréhendées pour parvenir à une meilleure connaissance du rôle de chacun, une coordination plus efficace et une cohérence des actions.

En pratique, cela donne quoi ?

La démarche s'articule autour de 4 axes qui en constituent les principes clés en lien étroit avec les objectifs en faveur de l'excellence tels qu'exprimés dans la *Lettre d'engagement pour une Politique Qualité rénovée*. Le Plan propose une série d'actions qui seront déclinées sur les 3 années à venir :

1. Répondre au besoin

Les entités rencontrent des difficultés ou souhaitent transformer leur activité, des dysfonctionnements sont identifiés, des contraintes (évolution réglementaire, opportunité) apparaissent qui appellent des adaptations de pratiques ; autant de raisons pour lesquelles une entité peut éprouver le besoin de s'inscrire dans une dynamique de changement.

La réponse à ce besoin doit s'accompagner de projets de transformation conduits avec une méthode en adéquation avec la démarche générale, et suivis ultérieurement en cycles d'amélioration continue pour une maîtrise durable et une meilleure réactivité aux nouveautés.

Cet axe constitue le pilier de la démarche dans sa double finalité à travers, d'une part, le **traitement des insatisfactions pour un retour sur investissement immédiat au profit des entités** et, d'autre part, l'**apprentissage de méthodes structurantes par l'expérience**[2]. En cela, il constitue une réalisation concrète de l'objectif de mise en place d'une ***organisation moderne et agile***.

L'analyse des résultats permettra d'envisager des retours d'expérience pour un partage en vue du transfert au sein de l'entité ou à d'autres pour poursuivre l'objectif d'une généralisation.

- *Action 1. Gérer les projets de changement*
- *Action 2. Inscrire les activités des entités dans l'amélioration continue*

L'objectif est la mise en place d'une approche PDCA dans chaque entité de manière progressive. On visera pour l'année 2019, un niveau de résultat raisonnable d'une activité concernée par entité avec comme priorité qu'un maximum de services soit sensibilisé.

Une revue des entités courant 2019 permettra cette sensibilisation et la présentation des dispositifs d'accompagnement possibles. Concomitamment, et chaque fois que possible, ces travaux feront l'objet de retours d'expérience (REX). On pourra en pratique envisager un format de REX synthétique (modèle ma thèse en 180 secondes) pour une présentation en réunion de chefs de services (et pas forcément par le Directeur ou le chef de service) pour présenter une activité dont on est particulièrement fier ou qui concerne tout le monde (la gestion de la paie, l'inscription d'un étudiant, l'organisation d'une soutenance de thèse ou d'un colloque, la gestion d'une mission ou d'un marché). Lors de ces séances, on privilégiera un format court même si le service dispose d'éléments plus détaillés pour la gestion et le suivi du sujet.

[2] Les sciences de l'éducation (Edgar Dale, David A. Kolb, William Glaser) ont montré que l'expérimentation favorisait la mémorisation des notions. Dès les années 1940, Dale indique ainsi qu'après 2 semaines on retient 90% de ce qui a été expérimenté ou simulé contre 10% de ce que l'on a lu.

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

2. *Former*

Pour se préparer collectivement aux enjeux à venir, une montée en compétence des acteurs est nécessaire. Par l'apprentissage de méthodes et l'acquisition de connaissances, l'idée est de rendre chacun plus à l'aise face à un quotidien qui devient plus exigeant et en perpétuelle mutation.

L'insertion d'une culture commune et collective au service du mieux faire mais également du mieux-être se pose en toile de fond de ces actions. La formation vient répondre à l'objectif de modernisation de l'organisation mais également, dans la manière dont elle est abordée, dans la construction d'un référentiel commun propre à unir les acteurs.

La formation constitue un levier de la démarche, elle vise à maîtriser son environnement de travail pour une amélioration immédiate des conditions de travail, et se mettre en position pour envisager de nouveaux modes de gestion plus efficients. Elle doit donc s'envisager de manière large pour profiter à l'ensemble de la communauté.

- *Action 3. Formation à la gestion de projet*
- *Action 4. Formation à la transition numérique*
- *Action 5. Accompagnement à la transition numérique*
- *Action 6. Accompagnement au changement*
- *Action 7. Pilotage et risques*

L'objectif pour l'année 2019, est d'amorcer une série de formations pour constituer un socle de connaissances et de compétences propice à l'acquisition de nouveaux réflexes pour être plus à l'aise au quotidien et face au changement.

En pratique, on visera pour l'action 4, prioritaire dans la constitution de ce socle, un plan de formation ambitieux pour la première année pour toucher 1/3 des personnels BIATSS et progressivement l'ensemble de ceux-ci, avec le souci d'étendre un tel dispositif au personnel enseignant.

D'autres actions de formation plus spécifiques pourront être dispensées à travers une réflexion avec les entités.

3. *Relier - Coordonner*

L'Etablissement englobe certaines entités qui se sont, pour des raisons diverses (obligation réglementaire, stratégie…), engagées activement, parfois depuis plusieurs années, dans des démarches de certification. Ces démarches localisées, et celles à venir, doivent trouver une articulation cohérente entre elles et avec le mouvement général impulsé pour l'ensemble de l'Etablissement. Elles trouveront naturellement un soutien par les actions qui seront déployées auprès de toutes les entités : parce que ces actions les concerneront et parce que leurs partenaires internes seront mieux à même de les accompagner.

Il sera indispensable pour ce faire d'identifier les liens entre eux, de travailler à la définition des éléments (flux, organisation) entre les différents acteurs pour gérer au mieux ces interdépendances, et d'assurer le suivi de cette coordination. La mise en cohérence et la coordination doivent permettre d'éviter l'éparpillement, la marche en ordre dispersé et les sollicitations multiples des services appelés à soutenir les actions de certification : En tant qu'outil pour une communauté unie, elle doit déboucher sur un bénéfice des entités en voie de labellisation, une meilleure disponibilité des services partenaires et une rationalisation des efforts pour ces opérations.

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

Les interfaces entre entités sont partout à mettre en question car elles constituent régulièrement des sources de conflits. Si un meilleur fonctionnement doit être envisagé pour soutenir les démarches de certaines entités vers la certification, il devra être progressivement étendu à l'ensemble de l'université.

- *Action 8. Gérer les interfaces*
- *Action 9. Organiser la transversalité*

Courant 2019, il sera indispensable de coordonner les actions spécifiques avec la démarche générale pour les soutenir plus efficacement.

4. Impulser - Structurer

Last but not least le dernier axe de cette démarche générale s'appuie sur une impulsion portée par les plus hauts niveaux de l'Etablissement. Elle se manifeste par la stratégie qui guide les actions envisagées, au premier chef desquelles figure l'acceptation de ce plan. La dynamique insufflée aux différents niveaux de la structure depuis le haut vers le bas doit permettre d'envisager une organisation motrice pour la diffusion des principes de l'amélioration continue, en créant du sens pour l'accomplissement des missions et l'engagement dans la démarche.

La large consultation des entités entreprise en 2017 s'inscrivait dans l'attention portée aux interfaces entre celles-ci. Une meilleure connaissances et compréhension mutuelles des structures internes participe d'un fonctionnement plus fluide. Il est donc indispensable de retenir une approche transversale et que les objectifs des différentes entités soient alignés sur la stratégie générale pour permettre des actions concertées, ou simplement soucieuses des partenaires.

Cet enjeu de taille trouve une première réponse dans la définition d'une Politique Qualité rénovée à même de traduire l'ambition de la gouvernance de l'université dans des objectifs stratégiques sur le sujet. La structuration de l'organisation, à travers la définition d'un modèle de cartographie agile décliné du haut vers le bas poursuivra la matérialisation de ces orientations. La formalisation de l'organisation doit être envisagée de manière stratégique : au-delà d'une dimension descriptive perçue comme exclusive, ces éléments doivent servir la conduite des missions et l'optimisation des activités.

- *Action 10. Porter une réflexion sur la cartographie des processus d'activité*
- *Action 11. Optimiser la documentation des activités*

Les Statuts de l'université détaillent les rôles et fonctionnement des différents organes, en regard de ses missions. Il conviendra – et l'axe *4. Impulser - Structurer* soutient ici le *3. Relier – Coordonner* – de penser la mise en avant de ce qui n'y figure pas, i.e. les ***liens*** entre les structures et la ***manière de faire vivre ces liens***. Ces liens sont :
- stables : inhérents à des processus, activités ;
- ponctuels : conséquences d'opérations conduites en commun par plusieurs entités.

Sur la manière de les animer, on s'appuiera sur les ***principes*** énoncés dans la Politique Qualité, expression même de la vision de la gouvernance, autour des valeurs évoquées d'exigence, de cohésion et de confiance.

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

A ce stade, il serait présomptueux de prétendre à l'exhaustivité aussi nous nous réservons la possibilité de pouvoir intégrer à ce travail des initiatives qui se feraient jour ultérieurement. Il est, de même, délicat de pouvoir situer de manière détaillée (contenu et planification) chacune de ces actions : elles constituent une somme de solutions complémentaires pour la mise en œuvre de la démarche et devront – c'est indispensable pour nous – être conçues **avec** les parties concernées.

Nous faisons le choix, suivant en cela une priorité de la gouvernance, d'une méthodologie plaçant l'**humain au cœur de la démarche** à travers un projet de conduite du changement qui, nous l'espérons, permettra à chacun d'exercer ses missions au mieux, dans les meilleures conditions. Ce travail, et ses fruits, appartient donc avant tout à l'ensemble de la communauté. Il s'inscrira lui-même dans un cycle d'amélioration continue, et fera donc l'objet de revues régulières pour en tirer des bilans propres à adapter son déploiement au bénéfice de tous.

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

ANNEXE – Fiches ACTIONS

N°	**Action**	**Axe**
1	Gérer les projets de changement	Répondre au besoin

Objectifs
Mise en place d'une approche PDCA dans chaque entité

Détail / résumé
Chaque projet, chaque action de changement doit être envisagé méthodiquement. Il doit s'inscrire dans une approche critique qui permette, une fois déployé le projet, de procéder systématiquement et rigoureusement à un bilan afin de mesurer la réussite du changement, et les écarts potentiels par rapport à l'objectif qui avait été identifié. Le bilan doit déboucher sur une phase d'amélioration du dispositif conduit à travers des perspectives et un plan d'actions correctrices et/ou prenant en compte des enjeux nouveaux autour de l'activité.

Effet positif recherché
Les projets sont gérés selon un cycle PDCA permettant de déboucher sur une inscription de l'activité concernée dans l'amélioration continue

Planification	
2019	Tout projet identifié
2020	Tout projet identifié
2021	Tout projet identifié

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
2	Inscrire les activités des entités dans l'amélioration continue	Répondre au besoin

Objectifs
Mise en place d'une approche PDCA dans chaque entité

Détail / résumé
Les activités doivent être conduites selon une ligne directrice créatrice de sens pour les équipes opérationnelles. Régulièrement des bilans doivent être réalisés pour vérifier l'alignement des opérations avec les objectifs que l'entité se fixe pour elles. Ces bilans doivent déboucher sur une phase d'amélioration du dispositif conduite à travers des perspectives et un plan d'actions correctrices et/ou prenant en compte des enjeux nouveaux autour de l'activité.

Effet positif recherché
Les activités sont conduites selon un cycle PDCA donc dans l'amélioration continue

Planification	
2019	1 activité / entité
2020	Tout projet identifié
2021	Tout projet identifié

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
3	Formation à la gestion de projet	Former

Objectifs

Méthode de gestion de projet - Mise en place d'une approche PDCA dans chaque entité

Détail / résumé

La formation s'articule entre théorie (1 journée) et mise en pratique de la théorie (1 à 2 journées). Il s'agit de présenter les concepts clés de la gestion de projet (organisation, structuration, acteurs, planification, risques et enjeux) permettant une mise en œuvre sur des projets de changement au sein de l'établissement. Les principes retenus visent à donner aux acteurs les réflexes PDCA pour la conduite de leurs actions de changement, et un suivi en termes d'amélioration continue.
Idéalement, la formation est déployée par service à destination prioritairement des cadres.

Effet positif recherché

Les équipes disposent des connaissances et compétences méthodologiques de gestion de projet dans le sens de l'amélioration continue

Planification	
2019	A déterminer avec Cellule de formation des personnels - DRH
2020	
2021	

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
4	Formation à la transition numérique	Former

Objectifs
Accompagner les personnels de l'établissement dans la prise en compte et la compréhension de l'environnement informatique de travail

Détail / résumé
Afin de mettre en confiance les équipes dans l'utilisation de l'outil informatique au quotidien et dans l'optique de possibles évolutions du travail, il est envisagé une formation d'ampleur sur les basiques de l'outil informatique. Il s'agit d'une formation, en amphithéâtre, prévue sur un format court (2 séances d'1h à 1h30) afin de balayer un certain nombre de notions (matériel, logiciels, internet, messagerie électronique). Cette action est pensée en articulation avec l'action 5 plus poussée en fonction de thématiques à destination de groupes plus petits.

Effet positif recherché
Mieux-être, mieux-faire, s'adapter au poste de travail, être plus à l'aise et performant, être prêt à plus de technologie

Planification	
2019	2 sessions - 1/3 BIATSS
2020	2 sessions - 1/3 BIATSS
2021	2 sessions - 1/3 BIATSS

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
5	Accompagnement à la transition numérique	Former

Objectifs

Accompagner les personnels de l'établissement dans la prise en compte et la compréhension de l'environnement informatique de travail

Détail / résumé

Il s'agit de proposer des formations, ateliers sur des thématiques données pour aller plus loin (par rapport à l'action 4) : sont d'ores et déjà envisagés des sujets comme la messagerie électronique et le publipostage par mail, la recherche documentaire en lien avec la veille juridique, l'archivage des courriels et la structuration des espaces de conservation des documents électroniques.
Ces actions viendront s'appuyer sur les initiatives lancées ou imaginées par des acteurs établissement (DSI, Archives, DTICE...). Elles s'étofferont des besoins identifiés dans le cadre de l'action 4.

Effet positif recherché

Mieux-être, mieux-faire, s'adapter au poste de travail, être plus à l'aise et performant, être prêt à plus de technologie

Planification	
2019	A déterminer avec Cellule de formation des personnels - DRH
2020	
2021	

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
6	Accompagnement au changement	Former

Objectifs
Doter les porteurs de projets de réflexes et méthodes pour accompagner le changement

Détail / résumé
Le facteur humain étant primordial dans la conduite de projet ou toute évolution/transformation, il est nécessaire de comprendre le changement, la résistance possible et pouvoir engager des actions effectives d'accompagnement. Cela peut passer également par une "préparation" des "managers sans autorité hiérarchiques" que sont les chefs de projets aux *soft skills* et autres compétences d'intelligence émotionnelle. Ceux-ci doivent développer des savoir-être qui, au-delà de simples postures, doivent permettre une meilleure adaptabilité pour eux-mêmes, les équipes qu'ils emmènent et les parties prenantes impliquées ou impactées.

Effet positif recherché
Mieux-être face aux changements récurrents, capacité à se structurer pour gérer les évolutions de l'environnement de travail

Planification	
2019	A déterminer avec Cellule de formation des personnels - DRH
2020	
2021	

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
7	Pilotage et risques	Former

Objectifs
Renforcer le pilotage des activités

Détail / résumé
La conduite du changement dans un environnement incertain est une réalité au sein de l'ESR. Les équipes doivent être à l'aise dans l'exercice du pilotage de leur activité : en pratique cela se traduit par une plus grande maîtrise d'outils dédiés (Excel avancé) et une définition coordonnée du reporting entre les différents niveaux de la chaîne hiérarchique. En parallèle, il est indispensable de développer une approche autour de l'analyse des risques* pour préparer l'aide décisionnelle dans un contexte, sinon de rationalisation, tout au moins de maîtrise des moyens. * Où "risque" s'entend comme « tout facteur pouvant peser sur la non réalisation d'un objectif ».

Effet positif recherché
Amélioration du pilotage des processus d'activité, positionnement stratégique pour ce pilotage

Planification	
2019	A déterminer avec Cellule de formation des personnels - DRH
2020	
2021	

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
8	Gérer les interfaces	Relier - Coordonner

Objectifs

Fluidifier les articulations entre entités

Détail / résumé

Articuler les démarches spécifiques des entités engagées sur des démarches de certification dans l'approche générale. Ce sont des projets liés : il faut préciser les types de liens, définir les éléments (flux, organisation) entre les acteurs pour gérer au mieux l'interdépendance. Ces initiatives localisées doivent être identifiées et suivies pour mieux les soutenir et permettre aux services supports de s'organiser pour répondre à leurs besoins éventuels. Elles peuvent en outre profiter à la structuration des autres entités par leur expérience.
Les interfaces entre entités - engagées ou non sur la voie de certification - doivent être l'objet d'une attention particulière entre les parties concernées pour une meilleure coordination, un travail spécifique sera opportun en lien avec l'action 11 sur la cartographie.

Effet positif recherché

Coordonner au mieux les actions des entités avec la démarche générale pour une meilleure efficience

Planification	
2019	Coordination Référentiels (FC, TSM, Bienvenue en France, accréditation)
2020	
2021	

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
9	Organiser la transversalité	Relier - Coordonner

Objectifs
Mieux fonctionner ensemble au sein de l'organisation

Détail / résumé
Travail autour des interfaces également, cette action vise à définir, organiser et structurer les fonctionnements transverses. Ces fonctionnements sont le fait d'activités récurrentes gérées par différentes entités ou d'actions ponctuelles (projets…) et supposent une organisation coordonnée entre les parties. L'expérience a montré que ces regroupements ne se font pas sans mal et sont potentiellement source de conflits, d'incompréhension, voire de "dommages collatéraux" lorsqu'une partie règle "son problème" sans faire cas des autres acteurs impliqués. Définir des modèles types pour faciliter la structuration de ces coordinations entre les parties devrait permettre avec l'aide de la cartographie des activités et l'appui sur une politique commune de mieux appréhender le fonctionnement en transversalité.

Effet positif recherché
Réduire les impacts négatifs du fait d'un manque de considération/absence de prise en compte des autres entités

Planification	
2019	
2020	
2021	

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
10	Cartographier les activités	Impulser - Structurer

Objectifs

Cartographie de l'ensemble des activités de l'université à un niveau pertinent pour le pilotage stratégique - Prévoir la cartographie des niveaux opérationnels

Détail / résumé

Elément récurrent des démarches qualité, la cartographie est avant tout un outil permettant de représenter les activités de l'organisation, les ressources affectées à ces activités et par leur caractérisation d'établir des "fiches d'identité" pour chacune d'elles. L'établissement dispose d'un travail riche sur ce point conduit avec les entités il y a quelques années. Il est nécessaire de poursuivre ce travail, d'en actualiser le contenu et de retenir un niveau de granularité standard pour la cartographie établissement, ce niveau se déclinant ensuite pour la dimension opérationnelle. La cartographie doit permettre d'identifier les interfaces entre entités et donner ainsi l'occasion d'un travail transversal entre entités concernées.

Effet positif recherché

Identifier les activités de l'organisation, les interfaces, les ressources impliquées. Alimenter le travail autour du RGPD

Planification	
2019	
2020	
2021	

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr

N°	Action	Axe
11	Optimiser la documentation des activités	Impulser - Structurer

Objectifs

Documenter les activités de l'université à un niveau pertinent pour le pilotage stratégique - Articuler la documentation de la dimension opérationnelle

Détail / résumé

La documentation des activités est indispensable à la connaissance de l'organisation. La forme de la documentation doit être envisagée de manière à permettre une maintenance facilitée sur les niveaux de granularité les plus exposés aux changements. Notre proposition est de documenter les activités de manière adaptée en distinguant un niveau haut : "le figé" a priori pertinent pour un pilotage stratégique de l'organisation et peu exposé aux changements fréquents ; et un niveau plus exposé, avec une dimension plus opérationnelle : "le dynamique".
Sur ce principe, définir les modalités d'enregistrement de cette connaissance en fonction de ces niveaux.

Effet positif recherché

Disposer de moyens d'enregistrer la connaissance relative aux activités de l'établissement adaptés aux différents niveaux de représentation

Planification	
2019	
2020	
2021	

UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE
2 rue du Doyen-Gabriel-Marty - 31042 Toulouse cedex 9 - France - Tél. : 05 61 63 35 00 - www.ut-capitole.fr