

Relevé de décisions

Étaient présents lors de la séance :

Président de l'Université de Strasbourg : Alain Beretz

Membres du bureau : Bernard Ancori, Joannie Crinon, Michel Deneken, Jean Déroche, Frédérique Granet, Anne Klebes-Pelissier, Yves Larnet, Catherine Mongenet, Claudine Wernert, Eric Westhof

Ex-cellule de coordination : Anne Goudot, Florent Baulieu

Rapporteur : Anne Goudot

Sur la base d'un exposé par A. Goudotⁱ du bilan des projets de la fusionⁱⁱ et d'une série de propositions pour pérenniser l'activité d'aide au montage et à la conduite de projets dans l'Université de Strasbourg, A. Beretz entouré de son bureau, a pris les décisions énoncées ci-après.

Compte tenu des gains obtenus par le déploiement du mode projet sur le chantier de la fusion des universités de Strasbourg (voir l'annexe A : Qu'est-ce que le mode projet), cette méthodologie de conduite du changement restera appliquée aux activités déjà engagées en mode projet. Son déploiement sera par ailleurs poursuivi et pérennisé en tant qu'aide au développement de notre nouvelle université. A cette fin, les mesures suivantes seront prises :

Un dispositif d'aide au changement sera mis en place dans l'Université de Strasbourg, dans le prolongement du dispositif opérationnel de la fusion

L'ex-cellule de coordination, devenue « cellule Projets », aura pour mission :

- D'aider et d'accompagner les porteurs de projets dans la conduite de leurs projets par les activités suivantes :
 - Organisation et animation d'ateliers d'aide au cadrage pour les nouveaux projets
 - Points individuels avec les chefs de projets pour suivre et relayer auprès de l'équipe de direction l'état d'avancement et les difficultés rencontrées
 - Organisation d'un séminaire mensuel « Prospective et développement »
 - Relais des besoins et problèmes vers l'équipe de direction
 - Assistance à la communication en appui du changement
- D'aider le bureau dans le pilotage global des projets :
 - En lui présentant régulièrement les données sur les projets et leur synthèse dans des tableaux de bord
 - En veillant à ce que les résultats des arbitrages du bureau soient transmis aux chefs de projet
- D'assurer la circulation de l'information relative aux projets

Les activités de développement, y compris les projets, seront listées dans des tableaux tenus à jour

Les activités en cours conduites en mode projet et suivies par le bureau seront listées dans un « Portefeuille des projets du bureau », tandis que les autres activités de développement, conduites par d'autres voies, seront inventoriées dans un « Etat des activités de développement ». Ces deux tableaux de bord seront tenus à jour par la cellule Projets, qui en assurera également la diffusion interne.

Le mode projet sera ciblé sur les activités susceptibles d'en bénéficier

L'expérience acquise sur le projet de fusion a montré que les activités bénéficiant le plus significativement du mode projet présentent des caractéristiques communes. Celles-ci, listées ci-dessous, constitueront les critères pris en compte dans les décisions de conduire ou non une activité en mode projet.

- Progression de l'activité dans le temps, au travers d'étape identifiables sur une durée limitée
- Des compétences métier différentes à réunir aux différentes étapes : gestion des ressources humaines et des moyens à faire évoluer en fonction du temps

- Fort besoin d'atteinte des objectifs (le mode projet limite le risque d'échec)
- Besoin d'une visibilité au niveau politique
- Besoin d'une visibilité au sein de l'établissement

Par ailleurs, les activités ne seront lancées en mode projet que si leurs chefs de projet opérationnels en sont pleinement d'accord, en toute connaissance de cause. Un atelier de formation au mode projet sera organisé avant que chaque chef de projet ne s'engage sur sa mission. Les modalités de travail impliquées par le mode projet seront précisées dans chaque lettre de mission de conduite d'activité en mode projet.

Le portefeuille des projets du bureau est constitué au 30 janvier 2009 de 13 projets

Voir le portefeuille donné dans l'annexe B.

- 9 projets ont déjà été lancés avant le 1^{er} janvier 2009 pour réaliser la fusion des universités et sont encore en cours
- 4 nouveaux projets seront lancés au plus tôt

Un dispositif d'instruction des projets sera mis en place

La démarche d'instruction des résultats d'un projet par un comité dédié incluant des référents politiques présente les avantages suivants :

- Elle contribue à enrichir la démarche du projet instruit (aide à l'ingénierie de projet) en croisant des regards différents et complémentaires sur la problématique
- Elle constitue un premier travail de communication sur le projet : le comité chargé de l'instruction se forge une vision des projets en cours
- Elle contribue à développer la culture projet et la culture de l'évaluation
- Elle forme des référents politiques à la démarche projet, et introduit ainsi au sein même de l'équipe de direction une compréhension fine de la démarche du mode projet
- Elle facilite les arbitrages

Un "comité" d'instruction et de suivi opérationnel des projets sera mis en place selon les modalités suivantes :

- Il aura pour mission d'instruire les cadrages et les résultats des projets et de préparer les arbitrages par le président
- Il se réunira une fois par moi, avec un planning à l'année
- Il auditera si besoin est les chefs de projet
- Il sera constitué dans un premier temps des membres du bureau, sa composition ayant vocation à évoluer, par décision du président, en fonction des besoins d'instruction.
- Ses travaux seront accompagnés par la cellule Projets (proposition d'ordres du jour, préparation et exploitation des séances)

ii ex-chef de projet opérationnel de la création de l'Université de Strasbourg

ii Disponible sur le site intranet : http://universitedestrasbourg/documents/ph3/outils_projet/Bilan_etape_de_la_fusion.pdf

Annexe A

Qu'est-ce que le mode projet dans l'Université de Strasbourg

Le mode projet constitue un ensemble de méthodes de conduite du changement. Il vise les deux objectifs suivants :

- Favoriser la réalisation d'un changement souhaité, en amenant les chefs de projet à planifier leur activité dans le temps, à se donner des temps d'analyse et d'évaluation de leur démarche en vue d'ajustements éventuels, et à anticiper les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs
- Permettre un pilotage global en environnement complexe de changement en produisant des tableaux de bord synthétiques de l'avancement des projets

Dans l'Université de Strasbourg, un projet est considéré comme conduit en mode projet, c'est-à-dire concourant à l'atteinte des deux objectifs mentionnés précédemment, s'il présente à minima les caractéristiques suivantes :

- des responsables identifiés (politique/opérationnel)
- un cadrage validé par l'instance en charge du pilotage du domaine, incluant une description précise des objectifs et des résultats, une feuille de route et la description de la composition de l'équipe projet
- un rendu-compte régulier sur son état d'avancement

Cas particulier d'un projet de mise en place d'un service/dispositif

Pour des projets visant à mettre en place un service ou une nouvelle structure, le mode projet consiste à progresser en passant par les étapes suivantes : état des lieux (incluant un benchmark), analyse des besoins, proposition scénarisée de schémas d'organisation, présentant avantages et inconvénients de chaque scénario, rapportés à l'analyse des besoins préalablement effectuée. Les projets de ce type aboutissent à un dossier de projet de service

Annexe B

Portefeuille des projets du bureau au 30 janvier 2009

Type de projet	
EF	Etude de faisabilité
R	Réalisation

N°	Intitulé du projet	Domaine	Pilotage		Type de projet	Lancement (date de validation du cadrage)	Echéance finale	Remarque
			Référent politique	Chargé ou chef de projet opérationnel				
1	Mise en place du dispositif d'enseignement des langues pour non spécialistes	Formation	F. Granet	J. Prim	EF/R	Mars 2009	<i>A définir</i>	Lancement après adoption d'une politique des langues
2	Semaine d'accueil en L1	Formation	F. Granet	J. Bouton	R	Sept 2008	Juillet 2009	
3	C2i	Formation	C. Mongenet	C. Faber	R	Mars 2009	Sept 2009	
4	Apogée	Formation	C. Mongenet	M. Gutnic	R/Critique	Oct 2008	Déc. 2009	
5	Insertion professionnelle des étudiants	Formation	J. Igersheim	C. Durringer	EF	?		Cadrage non validé, à faire approuver par le comité de suivi des projets
6	La carte multiservice	Vie Universitaire	C. Mongenet	R. Loye	EF/R	Sept 2008	Sept 2009	
7	Outils de com Uds - Identité	Communication	B. Ancori	B. Gott /J. Castle	R/Critique	Sept 2008	30/06/2009	
8	Outils de com Uds - Internet/intranet/ENT	Usages du numérique	C. Mongenet	D. Braun	R/Critique	?	31/12/2009	
9	Développement des TIC/ Fiabilisation des bases	SI	C. Mongenet	J. C. Weick	R/Critique	Sept 2008	15/09/09	
10	Ré informatisation des bibliothèques	Documentation	C. Mongenet	O. Dive	EF/R	<i>A définir</i>	<i>A définir</i>	Nouveau projet, à cadrer, mise en place d'un COT ¹
11	Amélioration de l'accueil des étrangers	Transversal	E.Westhof / A. Klebes-Pellissier	<i>A définir</i>	EF/R	<i>A définir</i>	<i>A définir</i>	Nouveau projet, à cadrer
12	Réorganisation des sites de l'IUFM	Patrimoine	Y. Larmet	<i>A définir</i>	EF/R	<i>A définir</i>	<i>A définir</i>	Nouveau projet, à cadrer
13	SIFAC	Finance	M. Deneken	S. Saettel (pour la DF)	EF/R/Critique	<i>A définir</i>	<i>A définir</i>	Nouveau projet, à cadrer, mise en place d'un COT

¹ COT=Comité Opérationnel Thématique