

Demain l'Université de Strasbourg

Cellule de coordination

Analyse des missions et de la charge de travail de la cellule de coordination

Le 7 juillet 2008

Par Anne Goudot, à l'intention du comité de pilotage

1. Objectif de la note.....	2
2. Rappel sur le développement de la cellule de coordination et sur ses principes de fonctionnement	2
3. Récapitulation des principales missions et des charges de travail associées.....	3
Missions récurrentes.....	3
4. Inventaire des missions et tâches de la cellule de coordination sur le mois de juin 2008	5
3.1 Missions récurrentes.....	5
3.2 Missions ponctuelles.....	12
4. Conclusions	13

1. Objectif de la note

A cinq mois de la création de l'Université de Strasbourg, nous nous préparons à conduire au mieux les trois mois de l'automne 2008 qui précéderont cet événement majeur pour nos communautés universitaires. L'identification des fonctions critiques et l'élaboration d'un macro-planning participent de cet effort de préparation. Une réorganisation et un recadrage des missions de la cellule de coordination sont également nécessaires pour que la conduite de projet opérationnelle à l'automne soit plus solide et efficace. L'élargissement continu des missions confiées à la cellule de coordination, alliée à la diminution de la contribution apportée par le service de communication à la mise en œuvre de la communication en appui du changement, et ceci sans que les ressources humaines aient été augmentées à la mesure du besoin, mettent aujourd'hui la cellule de coordination dans l'impossibilité de mener à bien toutes ses missions. Un nouveau recrutement n'étant pas envisageable sur la période critique que nous abordons dans le projet, deux solutions sont envisageables : soit décharger la cellule de coordination de certaines de ses missions, soit renforcer ses appuis sur d'autres services des trois universités. L'objet de cette note est de faire l'inventaire des missions actuellement conduites par la cellule de coordination, en évaluant le degré de réalisation des objectifs pour chaque mission, et donc en identifiant les activités sur lesquelles la cellule de coordination est aujourd'hui en difficulté. Cette note propose également, sur la base de l'inventaire ainsi présenté, des solutions à la surcharge actuelle de la cellule de coordination.

La préparation de la création de l'Université de Strasbourg va également devoir passer, dès septembre 2008, par la conception du dispositif projet pour la phase 4 (durée du contrat quadriennal). Quels seront les besoins en conduite opérationnelle de projet pour les 4 premières années de l'Université de Strasbourg ? Qui répondra à ces besoins, et où ? La cellule de coordination aura-t-elle encore sa place, ou « une » place dans ce nouveau dispositif ? L'inventaire des missions de la cellule de coordination pourra fournir une base pour la réflexion qui sera conduite pour répondre à ces questions. C'est également dans cet objectif qu'il a été réalisé.

2. Rappel sur le développement de la cellule de coordination et sur ses principes de fonctionnement

La cellule de coordination s'est progressivement mise en place sur un peu plus d'une année :

- ▶ Mai 2007 : recrutement de C. Schröder, assistante de coordination
- ▶ Juin 2007 : intégration de D. Spielmann, assistante de coordination à mi-temps
- ▶ Mai 2008 : recrutement de F. Baulieu, chef de projet adjoint

La cellule de coordination s'est adaptée aux évolutions du projet, ses missions évoluant au fil des semaines :

- ▶ Mai 2007 – novembre 2007 : mise en place des outils de communication et de circulation de l'information, accompagnement du comité de pilotage et de l'équipe projet, coordination des groupes
- ▶ Novembre 2007-février 2008 : ajoutée aux missions précédentes, coordination de l'élaboration du projet d'établissement commun
- ▶ Février 2008 –juillet 2008 : basculement opérationnel du projet : réorganisation du dispositif projet, déploiement du mode projet, aide à la mise en place des accompagnements externes

L'évolution continue des missions se double d'une dynamique « **en dents de scie** », avec des pics d'activités qui se répètent dans le temps, et qui induisent de fortes pressions sur la cellule de coordination. Il s'en suit un management « **au fil de l'eau** », qui rend difficile la quantification du temps passé par le personnel sur chaque type d'activité.

L'autre particularité du fonctionnement de la cellule de coordination réside dans l'étroite imbrication de cette dernière dans le dispositif projet : la cellule travaille « **en appui** » et « **en concertation** » avec les différentes instances et les différents acteurs du projet pour la grande majorité de ses missions. Si la cellule de coordination peut être force de proposition, elle soumet toujours ses propositions au débat, soit au sein du bureau restreint, ou du comité de pilotage, soit directement avec les acteurs concernés. Ce travail de concertation, transversal à toutes les activités et touchant des publics variés, est difficilement quantifiable dans la présentation des missions. Environ 10% de la charge de travail du chef de projet consiste vraisemblablement aujourd'hui à obtenir de l'adhésion.

3. Récapitulation des principales missions et des charges de travail associées

NS	Niveau de satisfaction (sur une échelle de 1 à 10) dans l'atteinte des objectifs ou des résultats escomptés, estimé en prenant en compte le pourcentage d'atteinte des résultats, la qualité de ceux-ci, et le retard éventuel dans la réalisation
CP	Chef de projet (A. Goudot)
CPA	Chef de projet adjoint (F. Baulieu)
AC-PT	Assistante de coordination à plein temps (C. Schröder)
AC	Assistante de coordination à mi-temps (D. Spielmann)

Missions récurrentes

Tableau 1 : Récapitulation des missions récurrentes

Tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS
	% ETP				
1. Appui au pilotage	30	40	10	0	7
2. Mise en place et gestion des accompagnements extérieurs	10	0	5	65	8
3. Circulation de l'information	12	15	20	10	7
4. Communication	12	5	15	0	5
5. Gestion des événements	8	10	20	20	8
6. Management de la cellule de coordination	10	5	0	0	7
7. Rendu compte au comité de pilotage sur les activités de conduite opérationnelle	3	5	0	0	8
8. Gestion des commandes et suivi administratifs	1	0	10	5	8

2. Missions ponctuelles

Tableau 2 : Récapitulation des missions ponctuelles

Tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS
	% ETP				
1. Renforcement de la cellule de coordination	3	0	15	0	
2. Assistance au service communication	5	0	0	0	7
3. Recrutement d'un chef de projet multimédia	5	Achevé	0	0	6
3. Recrutement du DSI	1	20	5	0	9

4. Inventaire des missions et tâches de la cellule de coordination sur le mois de juin 2008

3.1 Missions récurrentes

Tâches	Précisions sur les tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS	Explications
		% ETP					
1. Appui au pilotage		30	40	10	0	7	
1.1 Accompagnement du comité de pilotage (séance mensuelle)							
a. Elaboration des ordres du jour, en appui sur le BR						10	
b. Gestion logistique des séances	? Réservation des salles ? organisation de la restauration ? Préparation et diffusion des documents supports					10	
c. Rendu compte (un relevé de décisions mensuel)						7	Retard dans le reporting
1.2 Accompagnement du bureau restreint							
a. Elaboration des ordres du jour (hebdomadaire)						10	
b. Gestion logistique des séances	? Réservation des salles ? Organisation de la restauration ? Préparation et diffusion des documents supports					10	
c. Information des chefs de projet sur les résultats du processus d'instruction						3	Chefs de projets essentiellement informés par le biais des CR
d. Rendu compte	Un relevé de validation hebdomadaire					10	
1.3 Rendu compte aux présidents	Points individuels tous les quinze jours environ					7	Espacement des points individuels en juin
1.4 Gestion des validations du projet	Gestion et suivi des validations en cours, en veillant en particulier à ce que le bon niveau de validation ait été choisi					7	Délais introduits dans les validations par défaut de suivi
1.5 Aide au pilotage global							
a. Ingénierie de projets	Propositions d'adaptation du dispositif projet en fonction des évolutions du projet ex : design et évolution du portefeuille de projets					8	Un investissement plus fort sur l'élaboration du macro-planning aurait été souhaitable
b. Mise en place et mise à jour d'outils de suivi globaux	? Planning des OJ du BR et du C ? Planning des validation ? Planning des lettres d'informatio ? Planning de la communicatio ? Macro-planning (avec le cabinet Deloitte)					5	Retards
c. Alertes aux dysfonctionnements	Remontée des difficultés aux acteurs concernés et susceptibles d'apporter des solutions					9	

Tâches	Précisions sur les tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS	Explications
		% ETP					
1.6 Accompagnement des chefs de projets							
a. Mise en place de formations							
? Formation-action au cadrage de projets	Organisation et animation					9	
? Formations aux outils de conduite de projet	? Acolad, Free Mind : organisation et animation ? Microsoft Project : organisation (animation par Deloitte)					7	
? Utilisation des séminaires UdS pour former à la conduite de projet	(par exemple via des intervenants extérieurs) Organisation					10	
b. Aide au cadrage et collecte des dossiers de cadrage						7	
c. Suivi des projets	Identification des dérives par rapport aux cadrages élaborés contacts individuels					5	Pas assez de suivi individuel des chefs de projet
d. Gestion du processus d'instruction et de validation des productions et des résultats des projets						8	Des dossiers de cadrage sont restés "bloqués" en attente d'instruction par le BR
2. Mise en place et gestion des accompagnements extérieurs		10	0	5	65	8	
2.1 Deloitte							
a. Transmission des informations relatives au projet						10	
b. Définition de l'articulation entre les missions de Deloitte et celles de la cellule de coordination						9	
c. Gestion du partenariat convenu et validé par le CP						9	

Tâches	Précisions sur les tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS	Explications
		% ETP					
2.2 EUA							
a. Coordination de la mise en place de l'accompagnement par l'EUA	Participation à l'élaboration du contrat à l'interface entre les présidents, Josette Soulas, et la secrétaire générale de l'EUA					10	
b. Consultance : 7 missions réalisées entre mai et 01/07/2007							
? Gestion de l'interface entre le secrétariat EUA et le comité de pilotage						8	
? Définition des date et des programmes de visite	Pour les missions JM Rapp et W. Kühme					8	
? Assistance aux chefs de projets responsables, pour les autres missions						8	
? Gestion logistique	Réservation des hotels et des restaurants, organisation des buffets et des cafés, réservation des salles					9	
? collecte et diffusion des rapports						8	
? communication sur ces consultances						5	
c. Audit	A venir : Deux fois 3 jours en automne, avec 4 experts EUA						
? Gestion de l'interface entre le secrétariat EUA et le comité de pilotage						6	Retards dans les échanges avec l'EUA
? Définition du programme							
? Gestion logistique	Identification des créneaux de visite, réservation des hotels et des restaurants, organisation des buffets et des cafés, réservation des salles						
? communication sur ces consultances							

Tâches	Précisions sur les tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS	Explications
		% ETP					
3. Circulation de l'information		12	15	20	10	7	
3.1 Elaboration d'outils de mise à disposition de l'information							
site intranet						8	
a. listes de diffusion par groupe ou par projet						4	Gros retard - pas de moyen aujourd'hui d'envoyer l'info directement à toutes les équipes projet
b. Liste de diffusion CR						9	
c. documents-supports	? Calendrier global du projet ? liste des listes de diffusion ? Qui fait quoi ? Liste des membres des conseils ? Liste des directeurs de composantes					5	Retards - documentation insuffisante du projet
d. Mise en place d'une plate-forme Acolad dédiée à la conduite du projet						6	Animation insuffisante pour permettre le déploiement
3.2 Transmission des informations sur les canaux	ex : tous les CRs et résultats des projets sont publiés à la fois sur le site intranet et diffusés sur la liste CR					7	Retards dans la diffusion des CR
3.3 Archivage des productions du projet (archivage papier et électronique) :	Constitution de dossiers sur les différents aspects du projet					6	Retards - dossiers non à jour
3.4 Gestions des listes de diffusion						9	
3.5 Mesure d'impact pour le site intranet et les listes de diffusion	? Suivi des statistiques de fréquentation du site ? Mise en place d'un autre outil statistique					1	pas d'outil statistique satisfaisant - blocage de la demande de mise en place d'un outil, pas suffisamment d'insistance de la cellule de coordination pour débloquer

Tâches	Précisions sur les tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS	Explications
		% ETP					
4. Communication		12	5	15	0	5	
4.1 Définition de la stratégie de communication en appui du changement	Un plan stratégique pour chaque phase du projet					8	Stratégie pour l'automne mise au débat tardivement
4.2 Mise en place et gestion des supports	? Site internet ? Lettre d'information mensuelle (en partenariat interne avec le service de communication) ? Listes de diffusion d'information sur le projet (trois listes) ? Forum de discussion ? Plaquette et dossiers du projet					5	Retards sur tous ces supports (internet pas actualisé, lettre d'info trop tardive, listes de diffusion sous-exploitées), forum de discussion mis en ligne, mais non lancé, pas de plaquette à jour
4.3 Application de la charte graphique partout où c'est possible, notamment sur les murs						6	Ralentissement de l'utilisation de la charte graphique
4.4 Accompagnement des chefs de projets dans l'élaboration de plans de com par projet	? Au travers du gabarit de cadrage ? Lors des ateliers de cadrage ? Une intervention prévue lors du séminaire Conduite de projet du 12 septembre sur la communication					7	Sensibilisation globalement effectuée, mais manque de suivi pour obtenir des résultats
4.5 Elaboration des contenus							
a. Par la commande et la coordination de piges	Coordination de pigistes en appui sur le service de communication					5	Retards dans la réception des piges commandées
b. Rédaction de brèves						4	Largement insuffisante par rapport à l'actualité
c. Rédaction d'articles						6	Idem
4.6 Concertation avec les acteurs	? Politique référent (M. Deneken) ? Présidents ? Bureau restreint ? Chefs de projets					8	
4.7 Organisation et suivi des validations	? Présidents pour la lettre d'info ? Bureau restreint pour l'OJ de la lettre d'infos et certains contenus de com					8	
4.8 Episodiquement, relations presse	ex : numéro spécial ORS						
4.9 Communications sur les activités de conduite opérationnelle et de communication en appui du changement	Interventions dans deux colloques sur la communication					8	

Tâches	Précisions sur les tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS	Explications
		% ETP					
5. Gestion des événements		8	10	20	20	8	
5.1 Visites de la DGES							
a. Aide à l'élaboration du programme						5	Manque de coordination entre SGs, dir cab, BR et cellule de coordination
b. Organisation logistique						9	
c. Reporting						0	
5.2 Séminaires Conduite de projets Uds							
a. Définition et gestion du programme et des intervenants						9	
b. Gestion logistique	Gestion des invitations, réservation des salles, restauration éventuelle, diffusion du pg, etc					10	
c. Préparation des interventions faites par le chef de projet						9	
d. Diffusion des documents-supports et de la vidéo du séminaire						8	
e. Communication sur les séminaires						7	
5.3 Séminaires Elus du personnel	(A venir)						
a. Définition et gestion du programme et des intervenants							
b. Gestion logistique	Gestion des invitations, réservation des salles, restauration éventuelle, diffusion du pg, etc						
c. Préparation des interventions faites par le chef de projet							
d. Diffusion des documents-supports et de la vidéo du séminaire							
e. Communication sur les séminaires							
5.4 Séminaires Directeurs de composantes	logistique et définition du pg prise en charge par Aude Vassellier et Josette Soulas						
a. Collecte des points à mettre à l'ordre du jour, auprès des chefs de projet							
b. Communication sur les séminaires							
5.5 Séminaires collectivités							

Tâches	Précisions sur les tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS	Explications
		% ETP					
6. Management de la cellule de coordination		10	5	0	0	7	
6.1 Adaptation des modes de fonctionnement de la cellule aux évolutions du projet						8	
6.2 Formation des personnels	Par exemple : ? formation à la gestion des priorités devant l'afflux des tâches ? Formation à des outils de travail collaboratif (plateforme numérique) pour être plus efficaces dans le partage d'informations					8	
6.3 Distribution des tâches et activités						8	
6.4 suivi						7	
6.5 Accompagnement des personnels pour gérer la surcharge						6	
7. Rendu compte au comité de pilotage sur les activités de conduite opérationnelle		3	5	0	0	8	
7.1 rapport d'étape mensuel						8	Rapport rédigé dans les heures précédentes la séance
7.2 Bilan						8	Trop tardif
8. Gestion des commandes et suivi administratifs		1	0	10	5	8	

3.2 Missions ponctuelles

Tâches	Précisions sur les tâches	CP	CPA	AC-Pt	AC-mt	NS	Explications
		% ETP					
1. Renforcement de la cellule de coordination		3	0	15	0		
1.1 Gestion des locaux						9	
1.2 Achat d'équipement et de mobilier						7	Energie considérable déployée pour avoir l'équipement
1.3 Recrutement d'un chef de projet adjoint						10	
2. Assistance au service communication	? Conseil en management ? Conseil à la présentation des propositions faites au comité de pilotage ? Suivi de la mise en place des projets Internet/intranet/ENT/Circulation de l'information	5	0	0	0	7	
3. Recrutement d'un chef de projet multimédia	(Initiation, conduite et gestion)	5	Achevé	0	0	6	Laborieux
1.1 Définition du profil de poste							
1.2 Publication des annonces							
1.3 Collecte des candidatures							
1.4 Organisation du jury de recrutement							
1.5 Envoi des réponses aux candidats							
3. Recrutement du DSI	(assistance à Catherine Mongenet)	1	20	5	0	9	

4. Conclusions

Les activités de communication, de circulation de l'information et de management de la cellule de coordination sont les plus affectées actuellement par la surcharge sur la cellule de coordination, et ne produisent pas les résultats nécessaires à une conduite opérationnelle efficace et satisfaisante.

Les mesures qui pourraient être apportées pour l'automne 2008 sont les suivantes :

- ▶ Veiller à ce que le bureau restreint reste mobilisé et assidu aux réunions tout l'automne, pour qu'il assume la tâche d'instruction des résultats et du reporting du projet : veiller à ne pas organiser de réunion concurrente sur le créneau du bureau restreint
- ▶ Limiter au maximum les missions ponctuelles
- ▶ Affecter un chargé de communication du service de communication à temps plein sur la communication en appui du changement
- ▶ Donner à la cellule de coordination un soutien significatif du service de communication sur la logistique événementiel (une personne dédiée)
- ▶ Confier la logistique des visites de la DGES aux secrétariats généraux et/ou aux directions de cabinet
- ▶ Limiter le temps passé par la cellule de coordination à chercher l'information en lui transmettant systématiquement l'information relative au projet
- ▶ Faciliter au maximum la gestion administrative et financière, en restant sur le principe d'une ligne budgétaire unique, à l'URS (pour éviter d'avoir à modifier les procédures avec un changement d'université)