

La démarche d'Amélioration Continue de l'UTC

1.	POLITIQUE D'AMELIORATION CONTINUE	2
1.1.	La formation	2
1.2.	Les autres composantes	3
2.	PRINCIPES DE LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE	3
3.	ORGANISATION DE LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE	5
3.1.	Schéma général de l'organisation de la démarche	5
3.2.	Comité d'Amélioration Continue	5
3.3.	Groupes de travail	6
3.4.	Cellule d'appui pédagogique	6
4.	FONCTIONNEMENT DE LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE	7
4.1.	Lancement	7
4.2.	Choix des points à améliorer	7
4.3.	Amélioration	8
4.4.	Développement d'une culture d'amélioration continue	8
5.	CHANTIERS DE LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE	9
5.1.	Formation	9
5.2.	Recherche	9
5.3.	Services centraux	10
5.4.	Référentiel d'autoévaluation	10
5.5.	Coordination des démarches	10
5.6.	Formalisation et diffusion des décisions et des actions	11

1. Politique d'amélioration continue

1.1. La formation

Etablissement expérimental lors de sa création en raison de sa double dimension adossant formations d'ingénieurs et formations universitaires à une recherche reconnue et à un socle de relations avec le monde de l'entreprise, l'Université de Technologie de Compiègne (UTC) a fondé sa réussite sur la base des énergies individuelles et collectives qui la composent. Sa formation d'ingénieurs, nourrie par la recherche et par la proximité des entreprises, a su s'adapter au fil des ans à l'environnement socio-économique dans lequel ses diplômés évoluent.

Après trente années de maturation et de croissance, l'UTC confirme l'excellence de sa formation d'ingénieurs en s'appuyant sur un format pédagogique innovant qui confère à ses diplômés, outre un socle scientifique et technologique robuste, des spécificités prisées par les entreprises (autonomie, appréhension d'environnements complexes, adaptation, pro-activité, etc.).

Afin de conforter sa position tout en maintenant son avance pédagogique, l'UTC se doit, aujourd'hui, de fédérer les énergies dans une démarche d'amélioration continue structurée, articulée aux axes stratégiques du projet d'établissement.

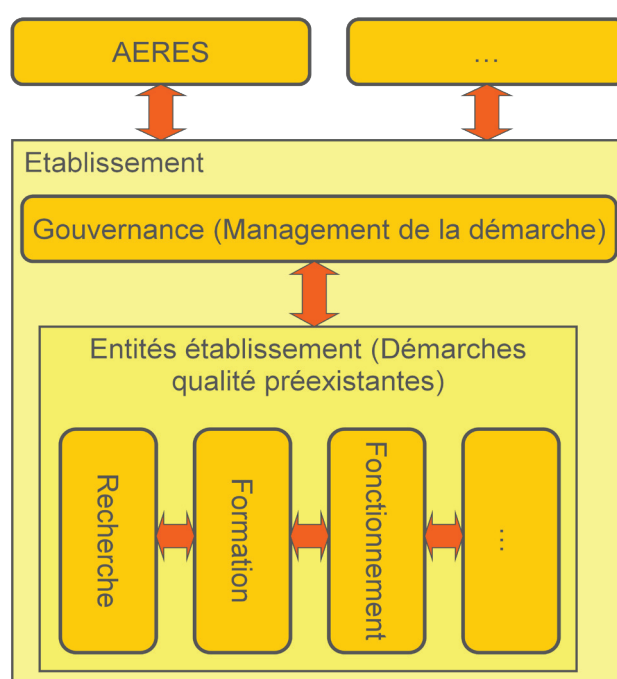
L'objectif de cette démarche est de pérenniser les acquis et les améliorations apportées dans l'avenir, d'inscrire l'ensemble des actions menées dans une démarche prospective (impliquant les différentes parties prenantes de l'établissement), et de mesurer l'impact des solutions apportées afin d'ajuster le dispositif dans une logique d'amélioration continue.

1.2. Les autres composantes

Bien que l'accent ait été fortement mis sur l'amélioration continue de la formation, l'AERES et la CTI, deux organismes d'audit des établissements d'enseignement supérieur, sollicitent depuis longtemps l'UTC sur la transparence de sa gestion et de son pilotage.

C'est ainsi que la gouvernance de l'établissement a soutenu les initiatives de deux pôles inhérents à la formation : la recherche et les services centraux, qui ont souhaité mettre en place une démarche qualité au sein de leurs services / laboratoires.

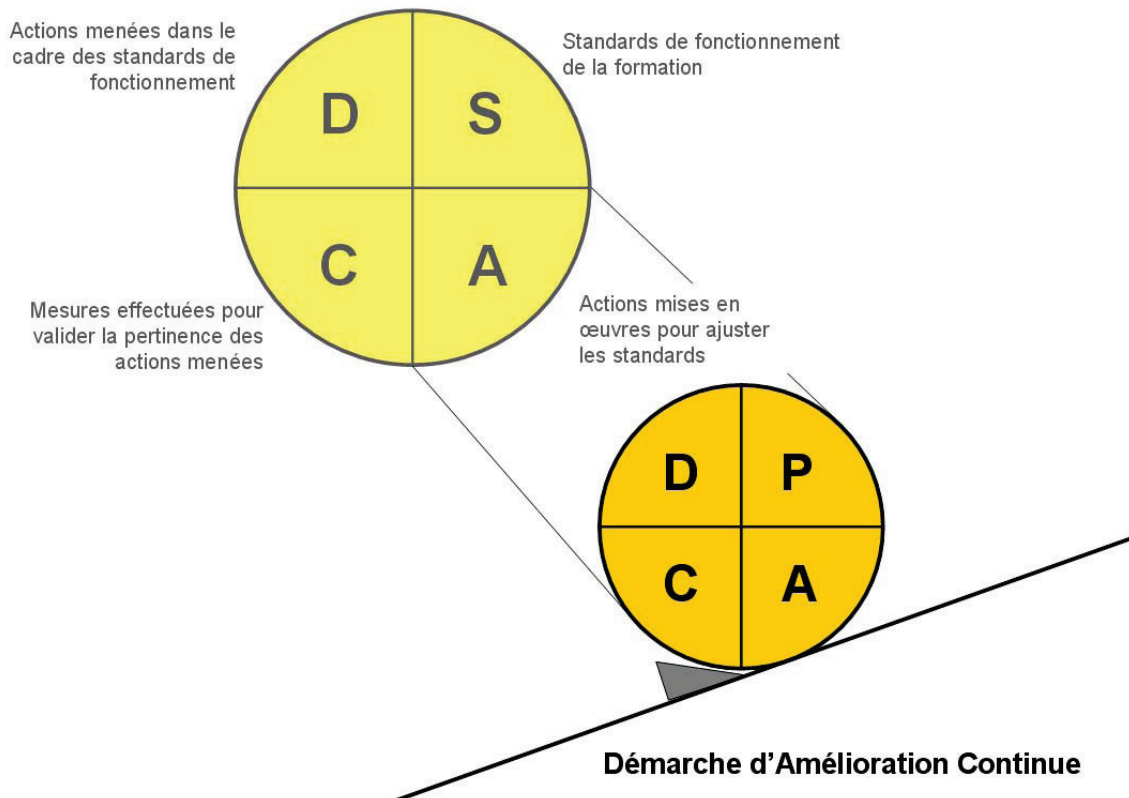
Pour pallier au fonctionnement légèrement cloisonné de ces entités, le 2^{ème} objectif de la démarche d'amélioration continue est de proposer un management global coordonnant ainsi les démarches entreprises par la formation, la recherche et les services centraux.



2. Principes de la Démarche d'Amélioration Continue

La démarche d'amélioration continue de la formation d'ingénieurs de l'UTC a été initiée en septembre 2008 par le Direction de la Formation et de la Pédagogie (DFP). Cette dernière a sollicité, pour animer cette démarche, la Cellule d'Appui Pédagogique.

Pour ce faire, la méthodologie choisie est de partir de l'identification des améliorations possibles dans le fonctionnement de l'établissement et de traiter chacune d'entre elles en mode projet afin de proposer des solutions inscrites dans les standards de l'organisation.

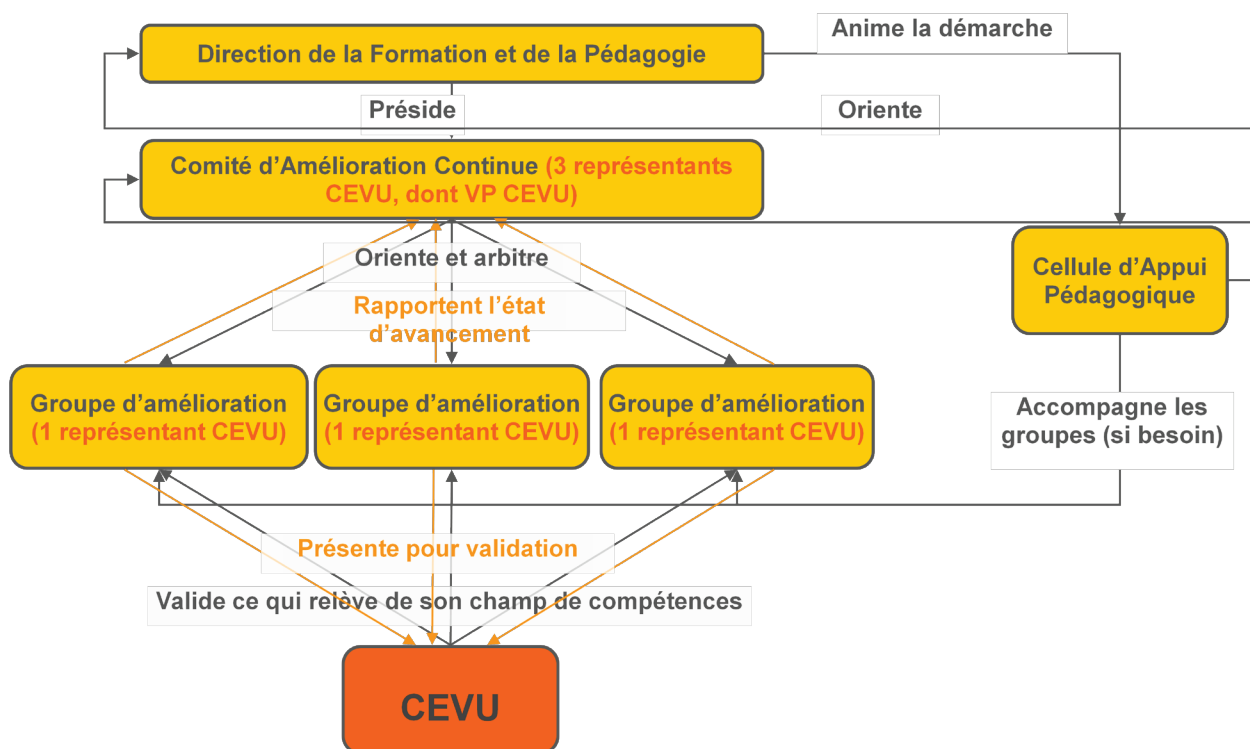


Il s'agit d'améliorer de manière pérenne et continue la formation d'ingénieurs de l'UTC en mettant en œuvre :

- Une démarche **progressive**, par l'acculturation des différentes catégories de personnels à la qualité (autoévaluation, amélioration continue, structuration de l'action par la formalisation, etc.) et par l'élargissement du périmètre de la démarche (des processus coeur de métier vers les processus support),
- Une démarche **utile**, par la résolution de problèmes quotidiens des acteurs qui mettent en œuvre cette démarche,
- Une démarche **participative**, par l'implication des différentes parties prenantes concernées par les points d'améliorations identifiés.

3. Organisation de la Démarche d'Amélioration Continue

3.1. Schéma général de l'organisation de la démarche



3.2. Comité d'Amélioration Continue

Le Comité d'Amélioration Continue a été constitué lors de la réunion de lancement de la démarche qui s'est déroulée le 30 septembre 2008. La composition de ce comité a été décidée de la façon suivante :

- Direction de la Formation et de la Pédagogie
- Responsables de Branches (6 branches + directeur du département TSH)
- Responsable du tronc commun
- Responsable des Relations Internationales
- Direction de la recherche
- Représentants des étudiants
- Animateurs de la démarche (coordinateurs)

Cette composition pourra être amenée à évoluer en fonction des orientations stratégiques de l'établissement concernant l'amélioration continue.

Le rôle du Comité d'Amélioration Continue est le suivant :

- Identifier les points d'amélioration
- Rédiger les notes de cadrage des groupes d'amélioration
- Valider la constitution des groupes d'amélioration
- Évaluer les résultats des groupes d'amélioration

3.3. Groupes de travail

Les groupes de travail sont constitués en fonctions de la stratégie d'amélioration (choix des thèmes à traiter). Leur rôle est multiple :

- Faire l'état des lieux de la situation et problématiser le dysfonctionnement
- Proposer des solutions sous forme de scénarii dimensionnés (étude de faisabilité, identification des indicateurs associés) et les soumettre au Comité d'Amélioration Continue
- Coordonner la mise en œuvre du scénario retenu par le Comité d'Amélioration Continue
- Mesurer l'impact des solutions mises en œuvre
- Etablir un plan d'actions correctives dans un cycle d'amélioration continue
- Présenter les résultats des différentes actions menées au Comité d'Amélioration Continue

Ils sont accompagnés dans cette démarche par la Cellule d'Appui Pédagogique.

Un enseignant pilote, membre du groupe de travail sera désigné pour gérer le groupe (rédiger et/ou valider les comptes-rendus, organiser des réunions et faire part des résultats du groupe, etc.). Le travail de cet animateur sera valorisé à hauteur de 10 UTP par semestre, décision actée par le Comité d'Amélioration Continue le 18/06/10. Une fiche de mission décrivant plus précisément le rôle d'animateur est mise à disposition sur l'espace de diffusion des documents (cf. chapitre 5.5).

3.4. Cellule d'appui pédagogique

La Cellule d'Appui Pédagogique a pour mission d'accompagner l'établissement dans la déclinaison opérationnelle de sa politique (cf. lettre de mission de la Cellule d'Appui Pédagogique). C'est à ce titre qu'elle est chargée d'accompagner la Démarche d'Amélioration Continue. Les acteurs qui en assurent l'animation sont :

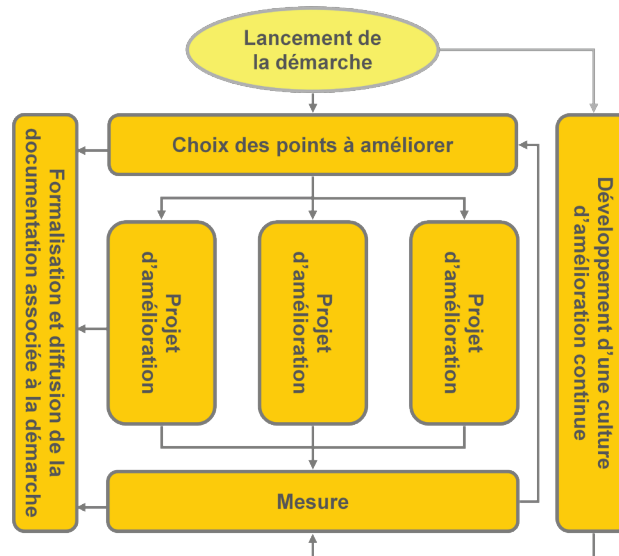
- le responsable de la Cellule d'Appui Pédagogique,
- un expert qualité / amélioration continue,
- des animateurs qualité.

Le rôle de la Cellule d'Appui Pédagogique dans cette démarche est de :

- formaliser la démarche,
- accompagner les groupes de travail et les aider à structurer leur action,
- centraliser l'information issue des différents groupes de travail,
- veiller à la cohérence globale de la démarche et à l'adéquation des travaux menés avec la politique de l'établissement,
- sensibiliser les acteurs et diffuser une culture de l'amélioration continue au sein de l'établissement.

4. Fonctionnement de la Démarche d'Amélioration Continue

Le fonctionnement de cette démarche peut être représenté sous la forme d'un processus itératif de la façon suivante :



4.1. Lancement

Cette action marque le début de la démarche. Contrairement aux autres actions de ce processus, elle n'a pas de caractère itératif.

La démarche a été lancée le 30 septembre 2008 devant le directoire, élargi aux responsables de branches. La démarche a été lancée le 30 septembre 2008 devant le directoire, élargi aux responsables de branches : Cette réunion s'est déroulée en 3 temps :

1. sensibilisation à la mise en place d'une démarche qualité en milieu universitaire,
2. présentation de la démarche prévue pour l'UTC, discussion et validation
3. constitution du Comité d'Amélioration Continue (cf. 3.2)

4.2. Choix des points à améliorer

4.2.1 Identification des thèmes prioritaires

Cette action fait l'objet d'une réunion annuelle du Comité d'Amélioration Continue. Elle consiste à faire le bilan des actions d'amélioration en cours et à définir les priorités pour l'année à venir.

La définition de ces priorités se fait par l'hybridation de trois méthodes :

- Un brainstorming faisant émerger de manière spontanée les problèmes récurrents qui préoccupent les parties prenantes,
- Un positionnement des résultats de ce brainstorming dans la grille d'auto-évaluation élaborée à partir des items présents dans le guide d'auto-évaluation de la CTI,
- Une prise en compte des résultats des actions en cours (analyse des évaluations et tableau de bord).

Cette hybridation permet :

- de prendre en considération les préoccupations premières de l'établissement et des acteurs investis dans la démarche,
- d'enrichir le référentiel d'autoévaluation d'items ne figurant pas dans le guide de la CTI,
- de créer une logique d'amélioration continue.

La réunion se termine par le choix de 3 à 4 thèmes, reformulés collégalement, qui feront chacun l'objet d'un projet d'amélioration.

4.2.2 Note de cadrage

Une note de cadrage est rédigée pour chaque thème. Elle sert de point de départ à la réflexion du groupe de travail. Les notes de cadrage sont validées par les membres du Comité d'Amélioration Continue. Elles décrivent le contexte et la problématique, fixent l'objectif, énoncent les contraintes lorsqu'elles existent et présentent la composition du groupe de travail.

4.3. Amélioration

Pour chaque point d'amélioration, un groupe de travail est constitué. Les personnes sont sollicitées en fonction de leurs compétences par rapport au sujet à traiter et/ou de leur capacité à témoigner, à travers leur expérience, des difficultés rencontrées. Leur disponibilité et leur volonté de participer à cette démarche sont aussi des facteurs importants à prendre en compte. La composition des groupes de travail est validée par la DFP.

Un projet d'amélioration se déroule en de deux temps :

1. Proposition de scénarii de solutions
2. Suivi de la mise en place des solutions

Le premier temps est une étape de réflexion au cours de laquelle le groupe de travail :

- problématise le point à améliorer,
- identifie les différentes pistes de solutions possibles,
- fait un état des lieux de l'existant (aussi bien au niveau du problème que des solutions),
- dimensionne, en termes de coût, de délais et de performance, les différentes solutions envisagées,
- positionne ces solutions par rapport aux axes stratégiques du projet d'établissement.

Des indicateurs permettant de mesurer l'amélioration apportée sont associés à chaque solution. Au cours d'une réunion, les groupes de travail soumettent au Comité d'Amélioration Continue deux à trois scénarii de solutions. Ce dernier arbitre et choisit la (les) solution(s) à mettre en œuvre. L'établissement s'engage, via le Comité d'Amélioration Continue, à mettre à disposition les moyens nécessaires (argumentés par le groupe de travail) à la mise en œuvre de ces solutions. Les décisions prises lors de cette réunion sont formalisées dans un compte-rendu (objectifs opérationnels d'amélioration).

Les projets d'amélioration, sous la supervision des groupes, entrent alors dans la seconde étape. Les solutions retenues sont déclinées en plan d'actions, les compétences/personnes concernées sont mobilisées pour la réalisation de ces actions, un suivi régulier est effectué afin d'accompagner ces acteurs dans le développement des solutions. La durée de cette phase peut être variable en fonction de la nature des solutions à mettre en place. A l'issue de cette étape, les groupes de travail restituent leurs actions de suivi sous la forme d'un bilan opérationnel.

4.4. Développement d'une culture d'amélioration continue

Le développement de cette culture est fondé sur trois axes :

- la participation active d'un certain nombre d'acteurs impliqués dans la démarche (membres du Comité d'Amélioration Continue, membres des groupes de travail, acteurs de la mise en œuvre des solutions)
- l'information élargie des personnels et étudiants de l'UTC sur l'avancement de la démarche (mise à disposition des documents de la démarche sur un espace numérique, possibilité de participer à des forums de discussion autour des thèmes d'amélioration en cours, consultation de parties prenantes par les membres des groupes de travail, information dans les instances concernées (CEVU, bureaux de départements, etc.))
- des actions de formation/sensibilisation ponctuelles (séminaires d'été sur les outils et méthodes de la qualité, séminaires et ateliers pédagogiques, etc.)

5. Chantiers de la Démarche d'Amélioration Continue

5.1. Formation

Quatre projets d'amélioration ont été retenus en 2008 – 2009 :

- L'intégration des étudiants en Tronc Commun
- L'intégration des étudiants en Branches
- Le niveau de français des étudiants francophones
- Les séjours des étudiants à l'international

Cinq projets en 2010 - 2011 :

- Intégration des étudiants en Tronc Commun
- Niveau de français des étudiants francophones
- Formation/accompagnement des enseignants
- Visibilité de l'offre de formation
- Référentiel qualité UTC (interne - AERES – CTI)

Les projets de 2012 qui se créent ou qui perdurent :

- Niveau de français des étudiants francophones : mise en œuvre des scénarios proposés par le groupe
- Intégration des étudiants en Tronc Commun : évaluation des réformes mises en place lors de l'année précédente
- Formation/accompagnement des enseignants : proposition d'un calendrier régulier de formations
- Référentiel qualité UTC : finalisation des 3 volets du référentiel
- Projets d'établissement : suivi de la mise en œuvre des chantiers du quinquennal

5.2. Recherche

Le pôle recherche a entamé une démarche d'amélioration continue en visant les objectifs suivants :

- garantir la fiabilité des résultats obtenus ;
- améliorer la traçabilité des travaux de recherche.

- planifier les projets de recherche et suivre l'atteinte des objectifs fixés.

3 niveaux à cette démarche :

- un niveau **macroscopique** ou global,
 - à l'échelle de l'établissement ;
 - Enjeu : « de nouvelles connaissances pour des problèmes sociétaux »
- un niveau **mésoscopique** ou intermédiaire,
 - à l'échelle des unités de recherche
 - Enjeu : des collectifs unis par un projet
- un niveau **microscopique** ou individuel,
 - à l'échelle des personnes.
 - Enjeu : attirer les talents.

5.3. Services centraux

La démarche d'amélioration continue au niveau des services centraux concerne les fonctions dites « supports » :

- Gestion des ressources humaines,
- Gestion financière et comptable
- Patrimoine et logistique
- Pilotage des systèmes d'information
- Administration générale

Deux objectifs à cette démarche :

1. La conformité des actes et des pratiques par rapport aux corpus réglementaires
2. La démarche de performances dans les services publics (efficacité, qualité de service, efficience de la gestion)

5.4. Référentiel d'autoévaluation

Les objectifs du référentiel UTC :

- Progresser sur les interactions formation-recherche-entreprises et milieu socio-économique
- Valoriser le diplôme et accroître l'attractivité de l'UTC
- Satisfaire les exigences de la CTI et de l'AERES
- Autoévaluer les universités partenaires de l'UTC

5.5. Coordination des démarches

Plusieurs réunions ont été organisées par un comité de coordination des démarches d'amélioration continue, composé des responsables de chaque pôle : Services centraux, formation et recherche, et animées par un consultant / expert qualité.

Elles ont eu pour objectif de faire un suivi et un formalisme des démarches entreprises par chaque pôle.

Afin d'impliquer la gouvernance dans le pilotage et la coordination de ces démarches, la Réunion d'Equipe de Direction (RED) sert depuis mars 2012 de relais entre les pôles et la gouvernance de l'établissement. Un porte-parole y a été nommé afin de présenter les avancées à la gouvernance et rendre compte des décisions prises aux pôles concernés par la démarche d'amélioration continue.

Dès qu'il sera finalisé, le référentiel d'autoévaluation de l'UTC servira d'outil de suivi pour évaluer la qualité des processus de chaque pôle.

5.6. Formalisation et diffusion des décisions et des actions

Toutes les informations relatives aux chantiers de la Démarche d'Amélioration Continue sont accessibles via la plateforme pédagogique Moodle de l'UTC, à l'adresse suivante :

<http://moodle.utc.fr> > rubrique « Appui Pédagogique » > « Amélioration continue »

Les documents sont accessibles à tous les personnels et étudiants UTC, et l'on peut y retrouver les différents comptes-rendus (lancement, réunions du Comité d'Amélioration Continue et des groupes de travail), les supports de présentation des réunions du CAC, et des réunions de coordination ainsi que les notes de cadrage des groupes de travail.