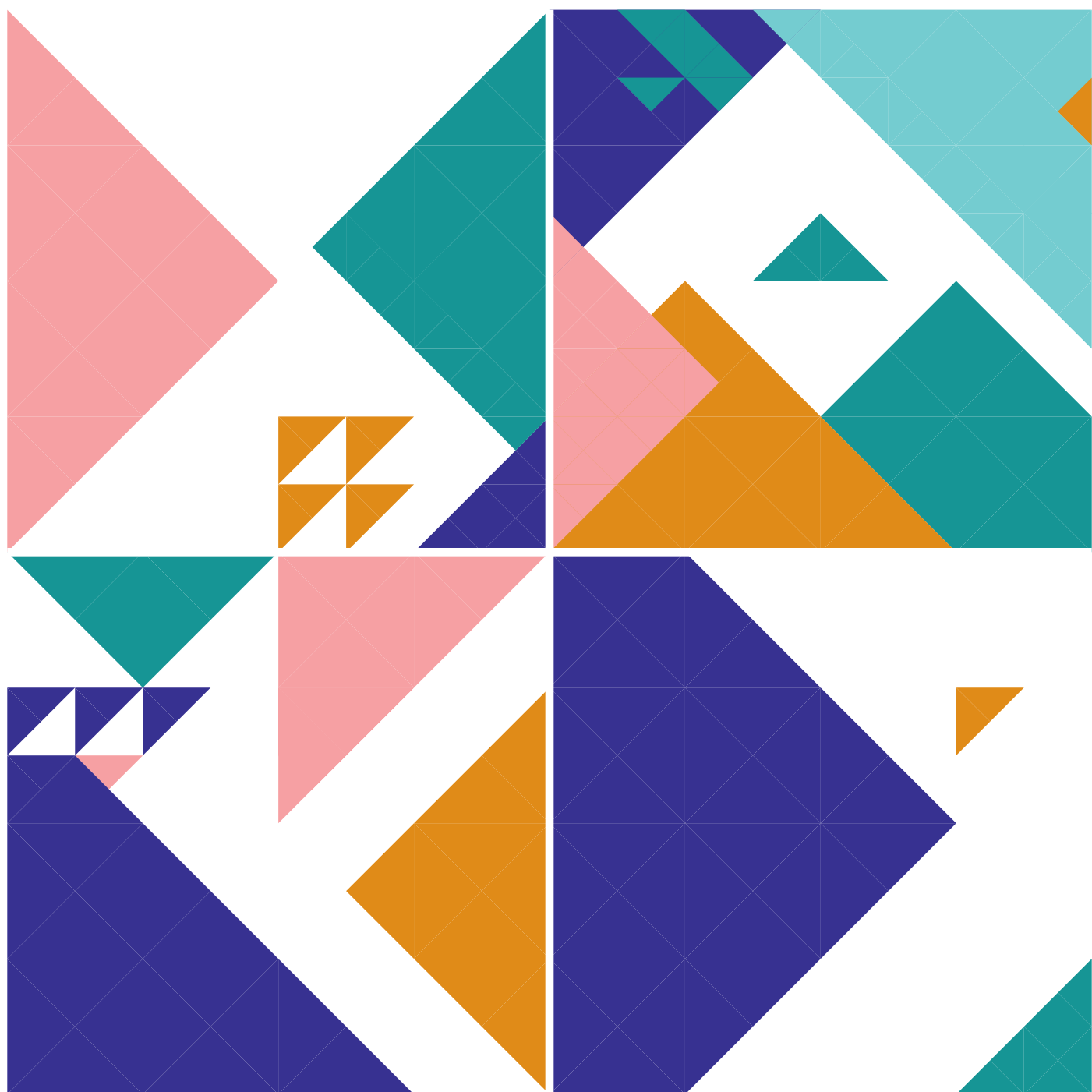


Schéma directeur de la **démarche qualité** et de l'**amélioration continue**

de l' **Université de Strasbourg**



Cadre général  
& axes prioritaires de développement  
2023 - 2027

# Schéma directeur de la démarche qualité et de l'amélioration continue à l'Unistra

## 2023 - 2027

*SD DQAC\_Schéma directeur démarche qualité et amélioration continue\_vDEF\_CA-2022-12-13.docx // 15/12/22*

Le présent schéma directeur définit le cadre général commun de la démarche qualité et de l'amélioration continue à l'Université de Strasbourg ainsi que les axes prioritaires de développement sur la période 2023 - 2027.

### Contenu :

Synthèse du schéma directeur DQAC.....	2
1. Qu'est-ce que la démarche qualité et amélioration continue (DQAC) ? .....	3
2. Pourquoi s'engager dans une démarche qualité et amélioration continue ? .....	4
3. Un schéma directeur qui valorise et coordonne les initiatives issues du terrain .....	6
4. Enjeux et objectifs du schéma directeur DQAC pour l'Unistra .....	7
5. Modalités de pilotage du schéma directeur DQAC.....	11
6. Moyens alloués au schéma directeur DQAC .....	12
Annexe A01 – Rappels de quelques principes de la démarche QAC .....	14
Annexe A02 - Recensement des initiatives et démarches déjà engagées entrant dans le cadre de la DQAC .....	16
Annexe A03 – Analyse SWOT réalisée par le GT 08 « Qualité » dans le cadre de l'autoévaluation Hcéres .....	18
Annexe A04 – Vision des grands macro-processus de l'Unistra .....	20
Annexe A05 – Indicateurs de suivi du SD DQAC .....	21
Annexe A06 – Leviers de la démarche QAC : actions & projets .....	22
Annexe A07 – Rôle des différents acteurs dans la mise en œuvre du SD DQAC .....	32

## Synthèse du schéma directeur DQAC

La démarche qualité et amélioration continue (DQAC ou démarche QAC) est avant tout un état d'esprit et une volonté, partagés au sein de l'établissement par tous les acteurs.

La finalité de la démarche QAC est d'améliorer la performance de l'université dans toutes ses missions, pour la satisfaction de tous (personnels, étudiants, environnement socio-économique et autres parties prenantes). La cohésion des équipes ainsi que la cohérence des actions et projets sont au centre de cette démarche. Elle invite à entrer dans une logique réflexive sur les activités et le fonctionnement de l'université dans laquelle chacun pourra se reconnaître tant elle est proche de la démarche scientifique et donc de l'identité universitaire.

Cette démarche doit permettre d'améliorer le quotidien des agents (qualité de vie au travail, notamment à travers le sens des missions) et le service rendu aux bénéficiaires, de maîtriser l'activité et de gagner du temps (simplification, dématérialisation). La démarche QAC s'inscrit pleinement dans les orientations stratégiques de l'Unistra exposées dans son « Document d'orientation stratégique Unistra 2030 », notamment dans les leviers « Engagement et participation » et « Agilité institutionnelle ». Elle répond à des attentes fortes de l'environnement et des personnels de l'Unistra et contribue à la valorisation de l'image de l'Université de Strasbourg ainsi qu'au renforcement du sentiment d'appartenance à l'établissement.

De très nombreuses actions en matière de démarche qualité et d'amélioration continue sont déjà développées à l'initiative de différentes structures de l'Unistra. La plus-value du schéma directeur par rapport à la seule juxtaposition des actions déjà en cours est de les repositionner les unes par rapport aux autres dans une approche globale et cohérente (transversalité), de communiquer sur l'existant pour soutenir l'émergence d'un travail en réseau et de développer une culture commune dans un souci d'efficience.

A travers le schéma directeur de la démarche qualité et de l'amélioration continue (SD DQAC), la gouvernance et les instances de l'Unistra souhaitent donner une impulsion forte à la démarche et en fixer les grandes orientations qui s'articulent autour des quatre axes suivants :

**Axe 1 : Disséminer l'état d'esprit de la démarche qualité et les outils de l'amélioration continue :** permettre à toutes les structures de l'établissement d'entrer dans la logique de l'amélioration continue grâce à la formation et la sensibilisation de tous les acteurs, notamment sur l'approche processus.

**Axe 2 : Initier et soutenir des transformations en profondeur au sein de l'établissement :** déployer des programmes en faveur de l'amélioration continue et de la qualité dans des domaines ciblés, qu'il s'agisse de programmes nationaux ou locaux, notamment lorsqu'ils concernent le cœur de métier de l'université.

**Axe 3 : Tirer parti de la puissance des outils numériques pour interroger nos pratiques :** optimiser, simplifier et dématérialiser les processus qui concernent un grand nombre de personnes et/ou présentent une marge de progrès importante car générant des flux de documents importants.

**Axe 4 : Disposer d'outils de pilotage alimentant la logique d'amélioration continue :** éclairer la démarche d'amélioration continue avec les informations nécessaires à son pilotage.

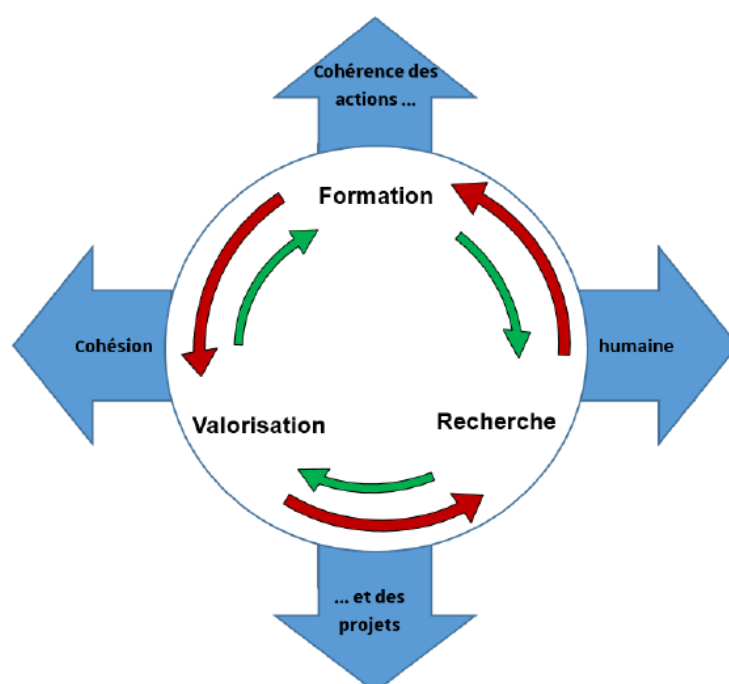
Pour chacun de ces axes, une liste d'actions et de projets prioritaires est identifiée. Elle n'est pas exhaustive et n'exclut pas d'autres actions menées à l'initiative des structures de l'établissement.

## 1. Qu'est-ce que la démarche qualité et amélioration continue (DQAC) ?

Dans un monde en profond changement, l'Université a un rôle social, économique et académique tout à fait essentiel à jouer. Par ses missions fondamentales, elle est créatrice de savoir et d'innovations ; elle accompagne et forme les étudiants pour qu'ils puissent réaliser leurs ambitions et relever les défis de leur temps ; elle croise les disciplines et crée des relations au sein de son territoire entre et avec les acteurs socio-économiques. L'objectif d'une démarche qualité et d'amélioration continue (DQAC) est de permettre à l'institution de mieux remplir ses missions par l'implication de chacun. Cependant, une telle démarche ne se décrète pas, ne s'impose pas. Elle est avant tout **un état d'esprit et une volonté**, qui doivent être partagés au sein de l'établissement par tous les acteurs, quels que soient leur statut et leur fonction, et dont la finalité est **d'améliorer la performance de l'université dans toutes ses missions, pour la satisfaction de tous** (personnels, étudiants, environnement socio-économique et autres parties prenantes).

La mise en œuvre effective de la DQAC nécessite l'implication de l'ensemble des personnels de l'établissement qui concourent quotidiennement à la réalisation de ses missions : cette implication collective est la clé de l'amélioration continue. La **cohésion des équipes** est ainsi au centre de cette démarche. Elle a également le souci permanent, dans une logique d'optimisation, de la **cohérence des actions** et de l'interconnexion des projets. Elle repose donc sur un triptyque avec, au centre, les trois missions fondamentales de l'université (la recherche, la formation et la valorisation), et deux dimensions qui guident l'amélioration continue : la cohérence des projets et des actions et la cohésion humaine au sein des équipes et de l'établissement.

La démarche peut ainsi être représentée sous la forme du schéma suivant :



Cette approche méthodologique structurante représente ainsi une opportunité, pour l'université, de remise en question sur le fond et sur la forme de son système de management de la qualité et donc implicitement de son organisation pour tendre vers des performances durables.

L'amélioration continue repose sur un préalable fondamental : **accepter d'entrer dans une logique réflexive sur les activités et le fonctionnement**, c'est-à-dire accepter de se poser des questions sur l'organisation et le fonctionnement parfois ancrés depuis des années, en étant à l'écoute des usagers et des parties prenantes.

Toute amélioration ne peut se définir que par rapport à un état préexistant. En cela, la démarche débute par une description de la situation initiale, et une analyse des données par rapport aux attendus et au contexte de leur obtention. C'est sur cette base que des conclusions et des recommandations peuvent être formulées puis des décisions prises. En somme, **la démarche QAC est extrêmement proche de la démarche scientifique car toutes deux sont avant tout réflexives et déductives**. La démarche QAC est donc, en ce sens, une démarche dans laquelle un établissement universitaire se reconnaît, car elle fait appel aux compétences fondamentales de la recherche et de l'enseignement supérieur, adaptées à la gestion des projets, des processus, au management des équipes, comme à l'accueil des étudiants.

Ce constat de la proximité entre la démarche QAC et l'essence de la spécificité universitaire est la pierre angulaire d'une analyse partagée pour que chacun puisse **s'approprier cette démarche et s'y retrouver**, car c'est la condition essentielle qui permettra collectivement d'identifier les actions à entreprendre pour améliorer tous les services rendus.

Les solutions ne sont pas évidentes d'emblée et ne s'imposent pas a priori : elles dépendent du contexte dans lequel elles seront mises en œuvre. La démarche dépend ainsi des acteurs, de leur identité et de leurs compétences, et de fait, comme toute démarche de recherche académique, elle est **itérative**, permettant d'avancer progressivement et continuellement dans le sens de l'amélioration dans la réalisation de nos missions, au bénéfice de toutes les parties prenantes et en s'adaptant en permanence à leurs attentes et besoins.

Quelques éléments complémentaires concernant les principes de la démarche qualité et de l'amélioration continue sont donnés en annexe A01 ci-après.

## 2. Pourquoi s'engager dans une démarche qualité et amélioration continue ?

### Une démarche qui s'inscrit dans la stratégie de l'Unistra et la soutient

**La démarche doit permettre d'améliorer le quotidien des agents (qualité de vie au travail, notamment à travers le sens des missions) et le service rendu aux bénéficiaires, de maîtriser l'activité et de gagner du temps (simplification, dématérialisation)**. Il s'agit d'un chantier au long cours, la démarche d'amélioration continue étant nécessairement itérative et progressive.

Cette démarche **s'inscrit pleinement dans la logique de recherche de l'excellence** que l'Unistra met en avant depuis la fusion et la reconnaissance de son « initiative d'excellence » dans le cadre du premier PIA. Elle trouve naturellement sa place dans la vision « *créative* » de l'Unistra exposée dans le **document d'orientation stratégique (DOS Unistra 2030)** et irrigue les quatre leviers de transformation transversaux décrits dans le DOS. La démarche QAC s'ancre plus particulièrement dans les deux leviers suivants :

- « *Engagement et participation* » : *Inventer de nouveaux modes de participation pour donner la parole régulièrement à l'ensemble des membres de la communauté de l'Unistra.*
- « *Agilité institutionnelle* » : *simplifier et optimiser les modes de fonctionnement dans une démarche d'amélioration continue, intégrant une forte dimension de dématérialisation de nos processus, et avec un soutien dédié pour accompagner nos personnels dans le changement.*

Cette démarche est une dynamique de progrès au service des missions de l'université, de tous ses bénéficiaires et acteurs, ainsi que de toutes les parties prenantes, locales, nationales ou internationales.

## Une réponse à des attentes fortes de l'environnement et des personnels de l'Unistra

Si cette démarche QAC est à la fois proche dans sa méthode de l'esprit pionnier de l'université, et inscrite dans notre ambition collective, elle rejoint également des **attentes fortes de l'environnement de l'université**. En effet, nos partenaires attendent de plus en plus que la qualité de nos processus et de nos actions soit conforme à des standards partagés et donc signifiants :

- standards européens de qualité (ESG, HRS4R, etc.), standards nationaux (Bienvenue en France, Qualiopi, SP+, etc.), référentiels d'évaluation du HCERES (volets institutionnel, formation et recherche) ;
- milieu socioéconomique, dans lequel la démarche qualité est omniprésente (normes ISO notamment) et qui exprime les mêmes exigences vis-à-vis de l'université ;
- tutelle ministérielle, en attente d'informations et d'indicateurs fiables sur l'activité et la gestion de l'établissement ;
- partenaires académiques et institutionnels soucieux de partenariats solides et valorisants ;
- étudiants et futurs étudiants qui attendent une formation et des conditions d'études dont la qualité attestée est en phase avec la renommée de l'université et leur projet d'avenir.

A l'échelle de l'établissement et notamment de ses personnels, les enjeux d'une démarche QAC sont aussi de permettre à chacun de **donner un sens et une valeur à son engagement professionnel** ; de s'inscrire dans une dynamique collaborative et collective partagée et d'être acteur de l'amélioration des pratiques professionnelles au quotidien.

Elle contribue à renforcer le **sentiment d'appartenance à l'établissement**, à un projet collectif soucieux de son environnement et des acteurs qui lui permettent de réaliser ses missions au service de la société tout entière.

La démarche QAC contribue ainsi à la **valorisation de l'image de l'Université de Strasbourg** et renforce la confiance que les différentes parties prenantes peuvent lui accorder (étudiants, partenaires académiques, milieu socio-économique, ministère de tutelle, financeurs, etc.).

### 3. Un schéma directeur qui valorise et coordonne les initiatives issues du terrain

**De très nombreuses actions en matière de démarche qualité et d'amélioration continue sont développées à l'initiative de différentes structures de l'Unistra.** C'est dire si cet enjeu est déjà largement porté et promu par une part importante de la communauté universitaire. Un recensement (non-exhaustif) figure en annexe A02 : à titre indicatif, on dénombre au moins 10 composantes, 6 services centraux et 20 plateformes engagées dans une (ou plusieurs) certifications qualité (ISO ou autres). A l'échelle individuelle même, toutes les actions entreprises pour améliorer les services et les procédures, pour le bien commun, sont des actions qui s'enracinent, le plus souvent sans la nommer, dans la démarche QAC.

La plus-value d'un schéma directeur par rapport à la seule juxtaposition des actions déjà en cours est de les repositionner les unes par rapport aux autres dans une **approche globale et cohérente, prenant en compte la transversalité du fonctionnement de l'établissement.** C'est aussi de communiquer sur l'existant pour **soutenir l'émergence d'un travail en réseau et de développer une culture commune** dans un souci d'efficacité. C'est parfois même simplement de prendre conscience que quantités d'actions quotidiennes procèdent déjà implicitement de cette démarche.

Nous le voyons, c'est une démarche qui s'initie dans l'environnement immédiat de chacun et dans toutes les structures de l'établissement. Tout comme l'innovation, elle ne se décrète pas et ne peut pas seulement être pilotée par un management purement descendant ou ne concerner que quelques structures. Au contraire, elle doit être nourrie par l'expérience déjà acquise par certaines structures ou globalement par l'établissement (à travers des projets comme le Label Marianne ou le label Cortecs). Cette expérience pourra être capitalisée et partagée largement au sein de l'établissement pour éclairer l'ensemble de la communauté sur les actions pouvant faciliter le déploiement à tous les niveaux d'une démarche QAC.

La mise en œuvre de cette démarche sera soutenue en particulier par la Direction du Pilotage et de l'amélioration continue (DPAC) qui est chargée d'assurer la promotion de la démarche d'amélioration continue dans son ensemble, mais également d'accompagner les différents acteurs de l'établissement porteurs de démarches d'amélioration continue à leur niveau.

## 4. Enjeux et objectifs du schéma directeur DQAC pour l'Unistra

A travers le SD DQAC, la gouvernance et les instances de l'Unistra souhaitent **donner une impulsion forte** à la démarche et en fixer les grandes orientations et le cadre. Les structures de l'établissement sont toutes invitées à s'en emparer et à mener les actions à leur niveau, en fonction de leur contexte, de leurs priorités et de leur maturité en la matière.

Le schéma directeur s'articule autour de quatre axes :

### **Axe 1 : Disséminer l'état d'esprit de la démarche qualité et les outils de l'amélioration continue**

Le **premier enjeu**, essentiel, de ce premier schéma directeur de la démarche qualité est de faire entrer pleinement l'Unistra et sa communauté dans la logique d'amélioration continue. Si celle-ci permet d'aboutir à un gain en termes de qualité du service rendu et d'efficacité, elle nécessite néanmoins un investissement de départ pour s'approprier la démarche, la méthodologie et les outils adaptés.

**Un premier axe de développement du SD DQAC 2023-2027 consiste à permettre à toutes les structures de l'établissement d'entrer dans la logique d'amélioration continue à travers une offre de sensibilisation et de formation à l'approche processus.**

Comme indiqué précédemment, la démarche QAC est un état d'esprit qui remet au centre les attentes des bénéficiaires quels qu'ils soient (étudiants ou collègues), afin de leur rendre le service attendu dans les meilleures conditions d'efficacité. Cela suppose d'être à l'écoute des bénéficiaires, de connaître leurs attentes, de s'enquérir de leur satisfaction comme des difficultés ou critiques qu'ils peuvent exprimer.

Il faut également être en capacité de mener une démarche réflexive sur l'organisation et le fonctionnement actuels, pour identifier et mettre en œuvre les évolutions possibles et nécessaires afin de répondre au mieux et dans les meilleures conditions aux attentes des bénéficiaires.

Pour porter ses fruits, cet état d'esprit doit être partagé par tous les acteurs, toutes les équipes de l'établissement. La démarche QAC doit par conséquent être une démarche générale et globale au sein de l'Unistra. Si elle doit être impulsée et promue par une réelle volonté et un ferme engagement politiques, elle doit associer et engager l'ensemble des acteurs de l'établissement, toutes fonctions et statuts confondus, avec l'appui des différentes instances de l'université.

La première étape du processus d'amélioration continue est en effet la description des processus. Il s'agit d'explicitier ce qu'on fait et la manière dont on le fait actuellement, afin de l'analyser, de le critiquer et in fine de l'améliorer. Cette analyse ne peut être réalisée que par et avec les acteurs de terrain qui font vivre au quotidien les activités. Un soutien pourra le cas échéant être apporté ponctuellement par la DPAC.

Il s'agira par conséquent de former les acteurs au sein des composantes, des unités de recherche et des services centraux. Les agents ainsi formés seront les relais et les moteurs de la démarche au sein de leur structure et constitueront un réseau capable d'entretenir une dynamique vertueuse, à travers des échanges au sein d'une communauté.

Cet axe peut se traduire en 3 objectifs :



Objectif Axe1-Obj1 : **former des relais au sein de chaque structure, capables d’animer la logique d’amélioration continue** et en particulier la description, l’analyse et le pilotage des processus. Constituer et animer un réseau des référents DQAC pour développer une culture commune et le partage de bonnes pratiques.

Objectif Axe1-Obj2 : **accompagner les acteurs de terrain pour leur permettre de s’approprier pleinement la démarche et les outils** ; les conseiller et les aider à résoudre les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de l’analyse des processus.

Objectif Axe1-Obj3 : **partager une vision commune des macro-processus et processus (cartographie des processus)** qui sous-tendent l’activité de l’établissement, dans ses différentes missions et dimensions, afin d’identifier les processus présentant les plus forts enjeux. Adresser prioritairement ces processus dans la démarche d’amélioration continue et piloter l’ensemble de la démarche (couverture du périmètre, hiérarchisation des actions à mener).

La finalité des actions entrant dans cet axe est d’impliquer et d’engager l’ensemble des structures de l’établissement dans la logique d’amélioration continue et de les amener à un niveau de maturité en la matière leur permettant d’appliquer de manière autonome et courante les principes de la démarche qualité et de piloter leurs actions d’amélioration continue.

Les actions entrant dans cet axe sont décrites dans l’annexe A06 §1 ci-après.

## **Axe 2 : Initier et soutenir des transformations en profondeur au sein de l’établissement**

Le **second enjeu** de ce schéma directeur de la démarche qualité est de soutenir voire d’initier le **déploiement de programmes en faveur de l’amélioration continue et de la qualité dans des domaines ciblés, qu’il s’agisse de programmes nationaux ou locaux, notamment lorsque ceux-ci concernent le cœur de métier de l’université.**

L’université s’inscrit dans un écosystème porteur d’exigences et d’opportunités en matière de développement de la démarche qualité, comme par exemple le programme « Services Publics plus | SP+ » ou le label « Qualiopi » portés au niveau national. L’Unistra ne peut ignorer ces référentiels et les exigences qu’ils comportent : elle doit se les approprier, même si la certification n’est pas un objectif en soi pour l’université. Cela n’empêche cependant pas une structure, suffisamment mature et qui le souhaite, de s’engager dans cette voie.

L’Unistra peut également, de sa propre initiative, identifier une activité ou un processus qui nécessite une intervention pour en améliorer la performance et la qualité du service offert. Il en est ainsi des plateformes scientifiques ou de la scolarité, sur lesquels des programmes d’amélioration sont déjà engagés.

L’annexe A06 §2 ci-après identifie quelques programmes entrant dans le cadre de cet axe du schéma directeur. Cette liste n’est pas exclusive d’autres actions ou projets qui pourront être menés par différentes structures au sein de l’établissement et qui pourront, le cas échéant, bénéficier d’un accompagnement ponctuel par la DPAC.

### Axe 3 : Tirer parti de la puissance des outils numériques pour interroger nos pratiques

Le **troisième enjeu** du schéma directeur de la démarche qualité est de développer la **dématérialisation des processus**. Depuis près de 40 ans, les outils numériques se sont développés dans toutes les activités exercées au sein de l'Université. En première approche, les solutions numériques peuvent se résumer en trois mots : **stocker** (toutes les données de l'établissement), **calculer** (du calcul d'une moyenne au sein d'une UE à la modélisation haute performance) et **échanger** (de l'impression papier à la requête dans une base de données de type GED). Si ces mots ne sont pas des nouveautés introduites par le numérique, la puissance des outils dont nous disposons aujourd'hui a considérablement modifié le champ des possibles. Cette transformation numérique introduite dans les dernières décennies est cependant loin d'être achevée. En effet, si les outils et solutions logicielles sont largement déployés (transformation numérique), nos processus de travail n'ont pas encore totalement intégré le potentiel de ces dispositifs (transformation digitale). L'enjeu est aujourd'hui de fluidifier le cycle de vie des données en réduisant par exemple ces transductions successives entre un document numérique et un document papier. Ce point interroge tout le cycle de vie de la donnée ou de l'information : Comment est-elle obtenue, qui la certifie (signature électronique), comment sont gérés à la fois les droits et les identités, comment les informations sont-elles stockées, archivées, interrogées, valorisées et partagées ?

De nombreuses initiatives ont été menées dans ce sens ces dernières années, parfois sans aller au bout de la logique, soit en raison de l'inadaptation des outils, de freins réglementaires ou de segmentation des processus due à un manque de transversalité inter-métiers.

Différents projets d'évolution ou de changement des logiciels de gestion mis en œuvre par l'Unistra sont engagés, en relation avec les éditeurs de ces solutions (OSE, Pégase, Oscar, Sifac...). L'Université s'est également dotée d'outils supports de dématérialisation (e-parapheur, orchestrateur de flux, signature électronique) dans le cadre de la dématérialisation des marchés publics qui est encore en cours.

L'ambition est d'intensifier cette logique de dématérialisation, en ciblant plus particulièrement les processus :

- qui concernent le plus **grand nombre de personnes**, qu'il s'agisse des agents de l'université impliqués dans sa réalisation ou de ses bénéficiaires / usagers. Les améliorations du processus bénéficieront ainsi à un grand nombre d'individus et le bénéfice pour l'établissement n'en sera que plus important ;
- qui présentent une **marge de progrès importante** liée à la dématérialisation du processus (notamment ceux générant des flux de documents importants).

Dans tous les cas, la recherche d'une **simplification des processus et des outils qui les soutiennent, leur optimisation et leur sécurisation**, tant pour les agents que les bénéficiaires, devront être le fil rouge de la démarche. La dématérialisation ne devra être envisagée qu'après un examen approfondi des implications sur les ressources (financières, humaines, organisationnelles et environnementales) et une analyse des simplifications et allègements pouvant être apportés aux processus et aux outils. Le principe de « sobriété numérique » sera appliqué en veillant à ce que la dématérialisation s'accompagne d'une réelle simplification des processus de travail et de l'organisation.

Sur la base de cette grille de lecture, et en attendant de disposer d'une cartographie des processus de l'établissement pouvant guider les arbitrages futurs, cinq chantiers prioritaires ont été identifiés (cf. Annexe A06 §3 ci-après).

Il est à noter que l'Unistra est engagée aux côtés de l'Université de Bordeaux, d'Aix-Marseille Université et de Sorbonne Université dans un projet de simplification et de dématérialisation de processus dénommé EasiLab et soutenu financièrement par le Fond de transformation de l'action publique (FTAP).

La dématérialisation doit nécessairement s'accompagner d'une réflexion sur les modalités de gestion documentaire au sein de l'établissement : il s'agit de redéfinir le statut des différents documents produits et les outils adaptés (articuler GED / Ernest / Seafire / Active Directory)

Ce troisième axe est bien évidemment intimement lié au troisième schéma directeur numérique qui débutera également en 2023. Ces deux schémas directeurs sont conçus pour être non seulement coordonnées mais également en phase dans leur déploiement.

#### **Axe 4 : Disposer d'outils de pilotage alimentant la logique d'amélioration continue**

La plus-value de l'établissement dépend de sa capacité à mettre en œuvre une stratégie par des objectifs opérationnels qui répondent aux grands enjeux que l'université a choisi de relever. Comme pour toute activité académique, les opérateurs vont s'inscrire dans un contexte qui devra être le mieux connu et maîtrisé possible. Les données contextuelles sont très nombreuses, leur analyse et leur compréhension peuvent être sans fin si une méthodologie claire, mais au demeurant réfutable et évolutive, n'est pas mise en place. C'est le rôle du pilotage par la (les) donnée(s). Ce pilotage en aucun cas n'impose les conclusions, mais il est une aide à la décision sur la base d'informations obtenues selon une méthodologie décrite et partagée. Là encore, la similitude avec la démarche académique n'est pas une analogie mais bien une homologie.

Le **quatrième enjeu** du schéma directeur est donc d'alimenter la démarche d'amélioration continue avec les informations nécessaires à son pilotage.

Différentes actions ont déjà été engagées afin d'améliorer le pilotage par la donnée, mais la fiabilité et la mise à disposition des indicateurs et tableaux de bord doivent encore progresser, pour permettre aux décideurs, à tous les niveaux, de disposer des informations utiles à leur prise de décision pour assurer la maîtrise de la trajectoire de l'établissement.

Les actions identifiées dans ce cadre sont décrites dans l'annexe A06 §4 ci-après.

## 5. Modalités de pilotage du schéma directeur DQAC

### Comité d'orientation

Le comité d'orientation du schéma directeur DQAC est une structure de coordination et de réflexion. Son rôle est de conseiller et guider l'établissement dans la mise en œuvre de la démarche qualité globale, en veillant à proposer une démarche que chacun puisse s'approprier au sein de l'Unistra.

Sa composition est la suivante (elle pourra être adaptée selon besoin) :

- F. Gauer (VP PNDQ) & V. Gibert (DGS): Sponsors
- J-E. Rudio (DPAC)
- AC. Norberti / C. de Casteljau / E. Klotz (DGSA)
- E. Hautin / D. Braun / C. Lecourt (Dnum)
- E. Laroche (PU – faculté de Physique-Ingénierie, chargé de mission « qualité des formations »)
- C. Maechling (MCF – faculté de Pharmacie, chargée de mission « évaluation des formations »)
- J-L. Michalak (PRAG – Faculté des Sciences économiques et de gestion)
- M. Ludwig (RAC - faculté de Chimie)
- E. Guet (coordinateur opérationnel du réseau CORTECS)
- E. Hetroy Wheeler / J. Erhard / S. Rether (responsables de départements au sein de la DPAC)
- D. Hoenen / P. Bertelli (coordinatrices qualité et contrôle interne au DQCI / DPAC)

### Indicateurs

Ce schéma directeur présente la particularité de proposer un cadre général appelant notamment à l'émergence d'initiatives multiples déconcentrées. De ce fait, un recensement périodique (ou au fil de l'eau) des initiatives menées et de leur avancement sera réalisé.

La revue de l'avancement des chantiers prioritaires et le suivi des indicateurs (cf. annexe A05 ci-après) permettront de surveiller la trajectoire de l'Unistra dans le déploiement d'une démarche qualité globale.

L'ensemble de ces éléments permettra de rendre compte précisément du bilan de l'université en matière de démarche qualité et d'amélioration continue, aussi bien périodiquement au cours de la période du schéma directeur qu'à son issue, pour la prochaine évaluation par le Hcéres. Un bilan annuel sera établi et partagé avec la communauté universitaire.

## 6. Moyens alloués au schéma directeur DQAC

Afin de permettre le déploiement du SD DQAC, des moyens lui sont spécifiquement dédiés.

Ces moyens doivent notamment permettre d'assurer les formations destinées aux acteurs relais de la démarche dans les différentes structures de l'établissement. Ces formations ont vocation à bâtir et renforcer le socle conceptuel et méthodologique sur lequel les différentes actions et chantiers pourront s'appuyer pour aboutir à l'amélioration recherchée.

Pour rappel, les formations envisagées sont les suivantes (cf. Annexe A06 - §1) :

- sensibilisation à la démarche qualité et à l'amélioration continue
- décrire et analyser un processus
- piloter un processus
- devenir auditeur interne qualité
- accompagner le changement
- etc.

Les crédits nécessaires sur la durée du schéma directeur sont évalués à 50 K€ en 2023, puis 25 K€/an jusqu'en 2027, soit un total de 150 K€ sur les 5 années.

# Annexes

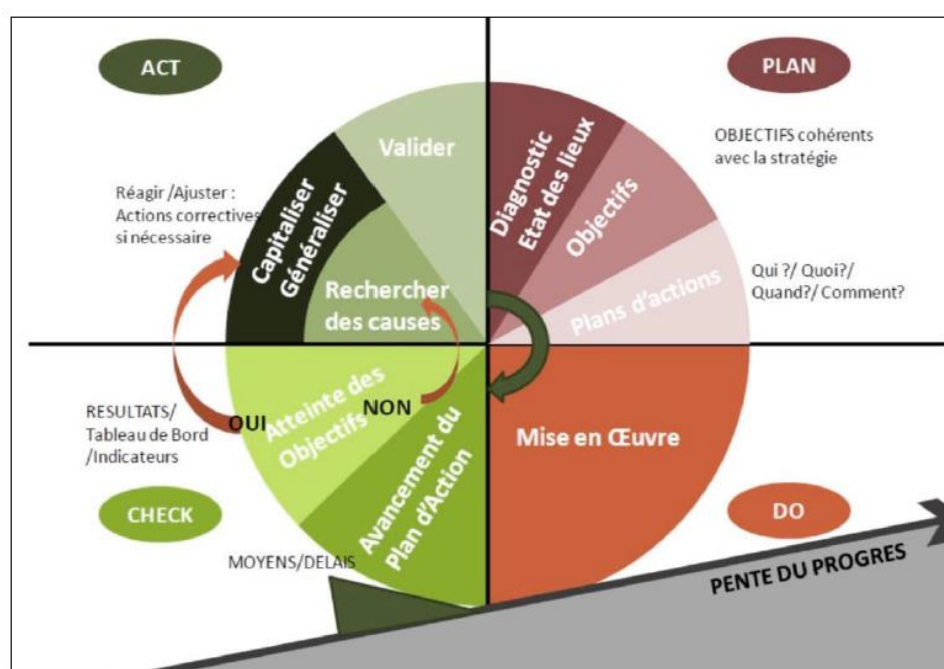
## Table des annexes

Annexe A01 – Rappels de quelques principes de la démarche QAC .....	14
Annexe A02 - Recensement des initiatives et démarches déjà engagées entrant dans le cadre de la DQAC .....	16
Annexe A03 – Analyse SWOT réalisée par le GT 08 « Qualité » dans le cadre de l’autoévaluation Hcéres .....	18
Annexe A04 – Vision des grands macro-processus de l’Unistra .....	20
Annexe A05 – Indicateurs de suivi du SD DQAC .....	21
Annexe A06 –Leviers de la démarche QAC : actions & projets .....	22
Annexe A07 –Rôle des différents acteurs dans la mise en œuvre du SD DQAC .....	32

## Annexe A01 – Rappels de quelques principes de la démarche QAC

### La « roue de Deming » (ou « PDCA ») : illustration de la logique d'amélioration continue

La roue de Deming illustre la logique de la démarche d'amélioration continue : en partant d'un état des lieux permettant d'identifier un problème à résoudre et ses causes, des actions d'amélioration sont élaborées. Celles-ci sont ensuite mises en œuvre, puis il est vérifié que le problème a été résolu. Le cas échéant, le plan d'action est adapté si des améliorations supplémentaires sont requises. Ce cycle se répète de manière continue contribuant ainsi à l'amélioration progressive et permanente du processus. Là encore, la similitude avec la démarche académique est saisissante et fait théoriquement des établissements universitaires des lieux où ce cercle vertueux fait écho à notre identité d'investigateurs.



### Les principes fondamentaux du management de la qualité

Les normes internationales en matière de démarche qualité (ISO) identifient 7 principes fondamentaux du management de la qualité, rappelés ci-dessous :

1. Orientation client (que nous remplacerons par bénéficiaire, en phase avec la mission de service public de l'université)
2. Leadership
3. Implication du personnel
4. Approche processus
5. Amélioration continue
6. Prise de décision fondée sur des preuves
7. Management des relations avec les parties intéressées

Ces 7 principes sous-tendent, ensemble, l'amélioration des performances et l'excellence organisationnelle. Ils sont donc parfaitement complémentaires. L'université dans son ensemble ainsi que chacune de ses structures, devra se les approprier et les mettre en œuvre en fonction de son contexte, de ses enjeux et de ses priorités.

Une rapide introduction à ces 7 principes est accessible sur le site <https://www.iso.org> au travers d'une plaquette d'une dizaine de page. :  
<https://www.iso.org/fr/publication/PUB100080.html> .





## Annexe A02 - Recensement des initiatives et démarches déjà engagées entrant dans le cadre de la DQAC

### Formation

Politique assurance qualité des formations (AQF), évaluation des formations et des enseignements, conseils de perfectionnement,

Qualiopi / HCERES

Label Bienvenue en France

Label Marianne

Engagements Services Publics plus (SP+)

Charte de qualité Unistra de l'accueil et de l'accompagnement des étudiant.e.s

Labellisations ponctuelles (ISO et autres)

Certifications/ labellisations	Structures
<b>ISO 9001</b> (système de management de la qualité)	IUT L. Pasteur, R. Schuman, Haguenau FSEG Icube (en partie: SERTIT) ECPM
<b>DDRS</b> (Développement Durable et Responsabilité Sociétale)	ECPM
<b>OHSAS 18001</b> (système de management de la santé et de la sécurité au travail) <b>Transition vers ISO 45001</b> (Santé et sécurité au travail)	IUT Louis Pasteur
<b>Marianne</b>	IUT L. Pasteur, R.Schuman, Haguenau ESBS TPS SSU SBU (9 bibliothèques) INSPE EAV DNUM
<b>Qualicert/ Qualéthique/ label Diversité/ AACSB/ EPAS/ AQUIS/ AMBA</b>	EM

*Note : informations basées sur les réponses apportées par les composantes au recensement des labels / certifications obtenus réalisé en 2018, mises à jour lorsque l'information est connue*

## Recherche

Label Cortecs Unistra (+ Cnrs & Inserm)

Label HRS4R

Labellisations ponctuelles (ISO et autres)

Plateforme	label / certification qualité
Centre de Données astronomiques de Strasbourg - CDS	<input type="checkbox"/> CoreTrustSeal
Centre Européen d'Enseignement, de Recherche et d'Innovation en Physiologie de l'Exercice - CEERIPE	<input type="checkbox"/> Démarche d'autorisation comme Lieu de Recherche Biomédicale chez l'Homme
Centre International de Recherche en ChronoSomnologie - CIRCSom	<input type="checkbox"/> GCP : Good Clinical Practice / Réglementation 2018, décret loi Jardé, ICHE6-R2
CYclotron pour le ReCherche et l'Enseignement - CYRCé	<input type="checkbox"/> IbiSA
European Aseptic Sterile Environment Plateform - EASE	<input type="checkbox"/> ISO-9001:2015
GENOMAX - GENOMAX	<input type="checkbox"/> Exome Certification
Imagerie, Robotique et Innovation en Santé - IRIS	<input type="checkbox"/> IbiSA
Microscopie électronique en transmission en sciences de la matière - MET_IPCMS	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015
PHENOMIN-Institut Clinique de la Souris - PHENOMIN-ICS	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015 <input type="checkbox"/> NFX 50-900 <input type="checkbox"/> IbiSA
Plant Imaging & Mass Spectrometry - PIMS	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015 <input type="checkbox"/> IbiSA
Plateforme de caractérisation des polymères - CarMac	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015
Plateforme de chimie biologique intégrative de Strasbourg - PCBIS	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015 <input type="checkbox"/> IQaRe <input type="checkbox"/> IbiSA
Plateforme de Microscopie de l'Institut Charles Sadron - Plamics	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015 -2015
Plateforme de nanofabrication STnano - STnano	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015-2015
Plateforme de Protéomique et Spectrométrie de Masse IGBMC - PPSMI	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015 <input type="checkbox"/> NFX 50-900
Plateforme GenomEast - GenomEast	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015 <input type="checkbox"/> NFX50-900 <input type="checkbox"/> IbiSA
Plateforme Protéomique Strasbourg Grand Est - ProFI Strasbourg - PFPSGE_ProFI_Strasbourg	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015 <input type="checkbox"/> NFX 50-900:2016
Service Régional de Traitement d'Image et de Télédétection - SERTIT	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015
Simian Laboratory Europe - Université de Strasbourg - Silabe	<input type="checkbox"/> ISO9001:2015 <input type="checkbox"/> AAALAC
UNITÉ de SIMulation Européenne en Santé - UNISIMES	<input type="checkbox"/> Guide des bonnes pratique de la simulation en santé (HAS 2013)

## Innovation et impact sociétal

Label PEPITE (Mesri)

Label DD&RS

## Support

Label « Code of Conduct 2019 » (bonnes pratiques sur les économies d'énergie, Union Européenne) : Datacenter

## Annexe A03 – Analyse SWOT réalisée par le GT 08 « Qualité » dans le cadre de l'autoévaluation Hcéres

FORCES	FAIBLESSES
<p><b>1- nombreuses initiatives en matière de démarche qualité</b> (évaluation des formations et des enseignements, conseils de perfectionnement, composantes certifiées ISO et autres, label Marianne, label Cortecs, charte qualité interne d'accueil et d'accompagnement des étudiants, réseau des référents Marianne, ...). Les politiques Qualité définies s'appuient sur le Contrat de site alsacien et particulièrement sur l'axe « Formation et réussite étudiante».</p> <p><b>3 - Volonté avérée depuis plusieurs années de la gouvernance de développer la démarche qualité à tous les niveaux.</b></p> <p><b>3bis - volonté de la gouvernance actuelle d'en faire une démarche d'établissement</b> pour toutes les missions de l'établissement et toutes les structures.</p> <p><b>2 - Expertises multiples en management des démarches qualité</b> (composantes [ens. &amp; biatss]; SCX; UR; DPAC; auditeurs internes qualité; Idip; réseau des référents qualité des composantes...].</p> <p><b>4 - force de frappe</b> pour avancer sur les problématiques avec une direction dédiée (DPAC), un VP dédié à la qualité et deux chargés de missions rattachés à la VP Formation.</p> <p><b>5 - dispositifs de formation existants</b> (IDIP et volet « qualité » du catalogue de formation).</p> <p><b>6 - audit interne réalisé par le SAI sur « l'assurance qualité en formation »</b> avec des recommandations acceptées par la gouvernance.</p>	<p><b>1- une « culture qualité » inégalement partagée</b> au sein de l'établissement. <i>[qualité perçue par certains comme une contrainte ou jugée non pertinente dans leur domaine ; Croit déjà faire de la qualité (mais pas de l'amélioration continue) ; Qualité vue comme une approche individuelle (alors que c'est un processus collectif) ...].</i></p> <p><b>1 bis - frilosité / peur par rapport au changement</b> induit par l'engagement dans une démarche qualité <i>(remise en cause du fonctionnement actuel).</i></p> <p><b>1 ter- Manque de vision transversale</b> (fonctionnement en silo).</p> <p><b>7- étendue et diversité des structures de l'Unistra</b> (nombreux services, composantes, UR très différents).</p> <p><b>2 - manque d'une « politique globale » en matière de démarche qualité</b> (organisation, priorités, objectifs, cohérence d'ensemble) et <b>faiblesse d'impulsion du niveau central</b> vers les entités de l'université pour développer une approche qualité <i>(logique de volontariat, labellisation de quelques-uns vs amélioration généralisée du service rendu).</i></p> <p><b>6 - manque de visibilité et de partage en interne sur les actions menées</b> (réseaux d'acteurs informels, non interconnectés ; pas ou peu de partage de bonnes pratiques ; méconnaissance des actions et engagements qualité pris par les différents acteurs de l'université).</p> <p><b>3- « échec » ressenti par les acteurs suite à l'arrêt de certaines actions</b> (Copil de la charte accueil – accompagnement arrêté en 2018 et non mise en œuvre de la charte).</p> <p><b>5 -Insuffisances des RH &amp; déficit de compétences (sur le SMQ) consacrées à la qualité</b> (niveau central pour l'accompagnement, niveau composantes).</p> <p><b>4 - sous-exploitation des outils de la qualité existants</b> (évaluation des formations / enseignements, taux de réponses faibles, conseils de perfectionnement, plans d'actions d'amélioration...).</p> <p><i>Défaut d'exploitation des possibilités de la digitalisation en termes d'archivage des indicateurs et de reporting.</i></p>

INTERNE

EXTERNE	OPPORTUNITES	MENACES
	<p><b>1 – Exigences de l’environnement de l’Unistra</b> vis à vis des engagements dans des référentiels qualité (Mesri [SP+], HCERES, [ESG], ANR, financements européens [HRS4R], étudiants [Bienvenue en France], réseaux nationaux de recherche, acteurs du monde socio-économique, autres universités dans le cadre de collaborations/partenariats internationaux...) et le reporting sur la performance / l’impact.</p> <p><b>2 - Renforcement de la digitalisation</b> dans les activités permettant la mise en qualité et l’interopérabilité des processus (par l’acquisition de progiciel de gestion intégré en s’appuyant sur une démarche Lean management).</p> <p><b>3 – Existence de référentiels de management de la qualité</b> type ISO 9001, ISO 21001, référentiel Qualiopi, référentiels mis en œuvre par d’autres universités (ex : Besançon).</p> <p><b>4 – Possibilité de certification</b> (Externe /hybride) <b>d’un référentiel « Qualité Unistra »</b> co-construit avec cet organisme (type EDUFORM).</p>	<p><b>2 – faiblesse / baisse des financements</b> (SCSP, recettes de la formation pro) réduisant la capacité de l’Unistra à mobiliser les ressources nécessaires au développement d’un SMQ.</p> <p><b>3 – diversité /foisonnement des référentiels et directives</b> qui complique la construction d’une vision propre cohérente en accord avec les exigences, et désoriente les acteurs de terrain (dispersion, perte de sens).</p> <p><b>4 – Faible appétence de représentants extérieurs</b> à s’impliquer dans les différentes instances de pilotage du SMQ de l’Unistra (conseils de perfectionnement).</p> <p><b>5 – Surenchère des exigences qualité</b> nécessitant une mobilisation de ressources trop importante pour l’Unistra.</p> <p><b>6 - Rupture de continuité des données de pilotage</b> avec les changements d’outils induits par la digitalisation croissante.</p>

## Annexe A04 – Vision des grands macro-processus de l'Unistra

La vision de l'université sous la forme de quelques grands macro-processus donne un 1er cadre d'analyse, de haut niveau, du fonctionnement de l'établissement. Ce cadre permet d'assurer la cohérence d'ensemble lorsqu'on aborde la description et la formalisation des différents processus qui sous-tendent le fonctionnement de l'établissement.

### Macro-processus de pilotage / gouvernance :

- **Gouvernance / stratégie**
- **Pilotage**
- **Communication**

### Macro-processus cœur de métier

*(y compris processus soutien : RI, vie universitaire, documentation, ...)*

- **Formation**
- **Recherche**
- **Lien science et société**

### Macro-processus support

- **RH**
- **Finances**
- **Logistique et patrimoine**
- **Numérique**
- **Veille réglementaire**

## Annexe A05 – Indicateurs de suivi du SD DQAC

Les indicateurs permettant de rendre compte de l'avancement de la mise en œuvre du SD DQAC et de l'atteinte des objectifs sont les suivants :

- a. Nombre de structures ayant désigné un (ou plusieurs) référents DQAC ;
- b. Nombre d'agents formés (sur les formations identifiées dans l'axe 1 du SD DQAC) [agent unique sur l'axe (toutes formations) + agents par formation] + nombre total heures stagiaires + taux de satisfaction par formation ;
- c. Couverture des structures par les formations de l'axe 1 [nombre de structures ayant au moins un agent ayant suivi une formation ;
- d. Nombre de participants aux réunions des réseaux (+ taux de satisfaction) ;
- e. Nombre de structures ayant bénéficié d'un accompagnement (+ taux de satisfaction) ;
- f. Nombre de structures ayant réalisé la cartographie globale de leurs processus ;
- g. Nombre de structures ayant réalisé une description / analyse d'au moins un processus ;
- h. Nombre de processus ayant fait l'objet d'une description / analyse ;
- i. Nombre de structures engagées dans une démarche d'amélioration continue ;
- j. Nombre de structures ayant obtenu une reconnaissance de leur démarche d'amélioration continue (labellisation interne ou externe)

Les valeurs des indicateurs seront suivies par année et globalement sur la durée des 5 années du schéma directeur.

## Annexe A06 – Leviers de la démarche QAC : actions & projets

Cette annexe dresse une liste, non exhaustive, des actions qui seront menées prioritairement tout au long de ce premier schéma directeur. Elles sont présentées en fonction des axes identifiés précédemment.

### A06-§1 - Actions transversales pour soutenir la dissémination de la démarche qualité

#### Volet Formation - sensibilisation

Avertissement : le programme de formation accompagnant le déploiement du schéma directeur DQAC est encore en cours de réflexion. Les actions indiquées ci-dessous au titre de l'axe 1 le sont à titre indicatif et sont susceptibles d'évoluer encore, afin de répondre au mieux aux besoins identifiés a priori. Des adaptations sont par ailleurs envisagées en fonction du retour d'expérience des premières sessions qui auront lieu. L'objectif est également de proposer un parcours de formation cohérent et progressif pour les agents qui seront amenés à s'investir plus particulièrement dans le déploiement de la démarche (référénts DQAC).

Axe 1 – Action 1.1	
Intitulé	<b>Sensibilisation à la démarche qualité</b>
Objet	Action de sensibilisation sur une demi-journée qui permet d'explicitier les enjeux et les fondamentaux de la DQAC
Porteur	DPAC
bénéficiaires / cibles	Tout agent intéressé <i>Nb : cette formation pourra notamment être suggérée à tout agent nouvel arrivant à l'Unistra</i>
objectif	Former pour faciliter la mise en œuvre de la démarche qualité
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027

Axe 1 – Action 1.2	
Intitulé	<b>Mettre en œuvre la démarche qualité et l'amélioration continue</b>
Objet	Permettre de comprendre la méthode de mise en œuvre d'une démarche qualité et d'acquérir les outils de base de l'amélioration continue et du Lean Management (2 jours). <i>Les responsables de structures sont invités à recommander cette formation aux agents concernés au sein de leur structure.</i> La formation abordera notamment les aspects suivants :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaires d'autoévaluation / auto-positionnement (mise à disposition de questionnaires simples permettant à chacun, à partir de quelques questions, de se positionner par rapport à la démarche, de l'appréhender et d'identifier des pistes de progrès)</li> <li>• Mettre en œuvre une méthodologie d'implémentation d'une démarche qualité et d'amélioration continue (type PDCA)</li> <li>• Identifier et comprendre les exigences relatives à un référentiel Qualité</li> <li>• Clarifier et expliciter des attentes vis-à-vis des différents acteurs en termes de gestion de la qualité des processus (approche matricielle : tâches à assurer // qui les assure).</li> <li>• Définir et organiser la production (automatique) d'indicateurs de surveillance pour le pilotage des processus</li> <li>• Donner des pistes méthodologiques et des outils pour l'identification des besoins et attentes des usagers et la mesure de leur satisfaction.</li> </ul>
Porteur	DPAC
bénéficiaires / cibles	Tout agent encadrant ou responsable d'un processus ou sous-processus, référents DQAC
objectif	Former les relais de la démarche pour faciliter la mise en œuvre de la démarche qualité
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027

Axe 1 – Action 1.3	
Intitulé	<b>Maîtriser la méthode et les outils de l'approche processus</b>
Objet	<p>Permettre de comprendre la méthode et de maîtriser les outils de l'approche processus (2 jours).</p> <p><i>Nb : Les responsables de structures sont invités à recommander cette formation aux agents qui, au sein de leur structure, seront amenés à décrire et analyser les processus de la structure.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréhender la structuration d'un Système de Management de la Qualité</li> <li>• Diffuser la méthode d'analyse du fonctionnement sous forme de processus : formation, modèles et guides, modélisation BPMN, conseils et entraide</li> <li>• Mettre à disposition (et former à) un outil simple et gratuit de formalisation des processus (en l'occurrence Draw.io).</li> <li>• Promouvoir et faciliter le partage des logigrammes réalisés.</li> </ul>
Porteur	DPAC
bénéficiaires / cibles	Tout agent responsable d'un processus ou sous-processus, référents DQAC
objectif	Former les relais de la démarche pour faciliter la mise en œuvre de la démarche qualité
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027



<b>Axe 1 – Action 1.4</b>	
Intitulé	<b>Etre pilote de processus</b>
Objet	Proposer une formation permettant aux agents concernés de disposer des bases nécessaires pour caractériser et piloter un processus
Porteur	DPAC
bénéficiaires / cibles	référents DQAC – pilotes de processus
objectif	Former les agents assurant ou devant assurer le pilotage d'un processus afin qu'ils disposent de connaissances, de la méthodologie et des outils permettant de gérer efficacement un processus dans une logique d'amélioration continue.
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027

<b>Axe 1 – Action 1.5</b>	
Intitulé	<b>Devenir auditeur interne qualité</b>
Objet	Proposer une formation permettant aux agents volontaires de devenir auditeurs internes qualité (sur les référentiels mis en œuvre à l'Unistra, dont notamment SP+) selon la norme ISO 19011
Porteur	DPAC
bénéficiaires / cibles	référents DQAC volontaires (ou autres agents motivés et disposant des bases nécessaires)
objectif	Disposer d'un vivier suffisant d'auditeurs internes qualifiés afin de pouvoir assurer une évaluation interne régulière et objective du respect des exigences des référentiels qualité mis en œuvre au sein de l'établissement et de contribuer à l'accroissement de la maturité des structures en matière d'amélioration continue
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027

<b>Axe 1 – Action 1.6</b>	
Intitulé	<b>Identifier, évaluer et gérer les risques d'un processus (initiation au contrôle interne)</b>
Objet	Proposer une formation permettant aux agents concernés de disposer des bases nécessaires pour gérer les risques d'un processus (approches ISO 31000, COSO 1 [Référentiel intégré de contrôle interne] et COSO 2 [ERM])
Porteur	DPAC
bénéficiaires / cibles	référents DQAC – pilotes de processus
objectif	Former les agents assurant le pilotage d'un processus afin qu'ils soient en mesure d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques d'un processus
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027

<b>Axe 1 – Action 1.7</b>	
Intitulé	<b>Accompagner le changement</b>
Objet	Proposer une formation permettant aux agents de disposer des bases nécessaires pour pouvoir accompagner les changements et transformations au sein de leur structure dans le cadre d'une démarche qualité et amélioration continue
Porteur	DPAC
bénéficiaires / cibles	référents DQAC – directions de structures
objectif	Former les agents pouvant accompagner et soutenir une démarche de changement / transformation au sein de leur structure, dans le cadre de la démarche QAC
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027

<b>Axe 1 – Action 1.8</b>	
Intitulé	<b>Conduire un projet</b>
Objet	Proposer une formation permettant aux agents devant piloter un projet (chef de projet) de disposer des connaissances et de maîtriser les outils permettant de réaliser leur rôle en respectant les bonnes pratiques promues au sein de l'Unistra.
Porteur	DPAC
bénéficiaires / cibles	chefs de projets - référents DQAC – directions de structures
objectif	Former les agents afin d'assurer un pilotage des projets conforme aux bonnes pratiques et attentes de l'Unistra
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027

### **Volet accompagnement**

Les actions de formation et de sensibilisation sont complétées par la constitution d'espaces d'échange entre acteurs clés de la démarche QAC (réseaux d'échanges) et une offre d'accompagnement ponctuel (« coup de pouce ») pour l'analyse de processus complexes.

<b>Axe 1 – Action 1.9</b>	
Intitulé	<b>Constitution et animation de réseaux de référents</b>
Objet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre un dispositif de recensement et de partage des expériences, difficultés et bonnes pratiques</li> <li>• Constituer et partager une « boîte à outils » pouvant faciliter la mise en œuvre de la démarche qualité et amélioration continue (espace Ernest dédié)</li> </ul>
Porteur	DPAC + autres directions centrales animant des réseaux en lien avec la qualité

bénéficiaires / cibles	référénts d'une démarche qualité / amélioration continue au sein des structures de l'Unistra (référénts DQAC)
objectif	Partager pour faciliter l'appropriation et l'application de la démarche qualité
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027

<b>Axe 1 – Action 1.10</b>	
Intitulé	<b>Accompagnement pour l'analyse de processus complexes</b>
Objet	Proposer un accompagnement ponctuel et un soutien pour l'analyse et l'amélioration des processus complexes ou transversaux, porteurs d'enjeux forts pour l'établissement
Porteur	DPAC
bénéficiaires / cibles	référénts DQAC
objectif	Accompagner les agents pouvant relayer et soutenir la démarche pour leur structure, pour faciliter l'appropriation et l'application de la démarche qualité
structures concernées	toutes structures
Période	2023-2027

## **A06-§2 - Actions ciblées pour soutenir des transformations en profondeur**

<b>Axe 2 – Action 2.1</b>	
Intitulé	<b>Accompagner le déploiement de Pégase d'une réflexion sur l'organisation et le fonctionnement de la scolarité à l'Unistra</b>
Objet	En parallèle de la préparation du déploiement de Pégase, mener une réflexion avec les composantes et la DES sur l'organisation et le fonctionnement de la scolarité à l'Unistra, en se projetant dans le contexte de l'utilisation à venir de Pégase
Porteur	DGS + VP PNDQ + DES + DPAC (DAC)
bénéficiaires / cibles	étudiants personnels en scolarité
objectif	améliorer la gestion de la scolarité à l'Unistra
structures concernées	composantes et services centraux impliqués dans la gestion de la scolarité
Période	2022-2024

<b>Axe 2 – Action 2.2</b>	
Intitulé	<b>Déployer les engagements Services Publics + (SP+)</b>
Objet	Accompagner les composantes et les services centraux accueillant des étudiants dans le déploiement effectif des 9 engagements SP+
Porteur	VP PNDQ - DGS // DPAC (DQCI)
bénéficiaires / cibles	étudiants personnels en scolarité
objectif	améliorer l'accueil des étudiants à l'Unistra, en mettant en œuvre les 9 engagements SP+
structures concernées	composantes et services centraux accueillant (ou contribuant à l'accueil) des étudiants
Période	2022-2025

<b>Axe 2 – Action 2.3</b>	
Intitulé	<b>Déployer le Label Cortecs pour les plateformes scientifiques</b>
Objet	Accompagner les plateformes scientifiques de recherche et de services de l'Unistra vers une labellisation interne
Porteur	VP Recherche, formation doctorale et science ouverte (RFDSO) & VP RMSE- - DIREV
bénéficiaires / cibles	chercheurs partenaires et entreprises bénéficiaires des services des plateformes
objectif	définir des exigences de qualité de service des plateformes et les accompagner dans leur mise en œuvre
structures concernées	toutes les plateformes
Période	2022-2024

<b>Axe 2 – Action 2.4</b>	
Intitulé	<b>Optimisation du processus d'élaboration des emplois du temps et des calendriers dans un cadre de gestion de ressources extrêmement contraintes</b>
Objet	Réinterroger les modalités d'élaboration des calendriers et des emplois du temps dans une logique d'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles, d'efficacité globale du processus et de réponse aux attentes des étudiants
Porteur	VP Formation et parcours de réussite- VP Patrimoine - VP PNDQ - DALI - DPAC
bénéficiaires / cibles	étudiants - enseignants - directions de composantes - scolarités de composantes - DALI
objectif	Aboutir à un processus d'élaboration des emplois du temps et des calendriers efficient, sécurisé et optimisant l'utilisation des ressources disponibles, permettant de proposer aux étudiants des emplois du temps prenant en compte leurs besoins
structures concernées	toutes les composantes - DALI
Période	2023-2025

<b>Axe 2 – Action 2.5</b>	
Intitulé	<b>Dématérialiser et simplifier le processus complet de gestion des missions (déplacements)</b>
Objet	Implémenter un outil permettant de dématérialiser et simplifier le processus de gestion des missions (déplacements)
Porteur	DFI - Dnum
bénéficiaires / cibles	Tous les agents amenés à se déplacer pour une mission Tous les acteurs intervenant dans la chaîne de gestion des missions
objectif	Optimiser, fluidifier et sécuriser le processus de gestion des missions en renforçant l'efficacité de la gestion (réservation du voyage, ordre de mission, déversement des commandes dans Sifac, etc.)
structures concernées	DFI
Période	2024- 2025

## **A06-§3 - Accélérer la transformation digitale : dématérialisation et cycle de vie des données**

<b>Axe 3 – Action 3.1</b>	
Intitulé	<b>Implémentation et mise en œuvre de Pégase</b>
Objet	Procéder au remplacement de l'outil actuel de gestion de la formation, des études et des étudiants (Apogée) par un nouvel outil Pégase.
Porteur	VP Formation et parcours de réussite, VP PNDQ, DGSA Formation, DES, Dnum & DPAC
bénéficiaires / cibles	Etudiants - personnels des scolarités des composantes - DES - Responsables de formations - Enseignants
objectif	Permettre une plus grande dématérialisation des processus et une efficacité accrue de la gestion des formations et des étudiants
structures concernées	DES - composantes
Période	2022-2025

<b>Axe 3 – Action 3.2</b>	
Intitulé	<b>Mise en œuvre d'un outil de gestion et de dématérialisation des conventions (hors PUI)</b>
Objet	Revoir les processus de gestion des conventions (hors périmètre du PUI) et implémenter un outil de gestion des conventions permettant leur centralisation. Ce chantier s'inscrit dans le cadre d'EasiLab
Porteur	DGS – SAJI – DPAC - Dnum
bénéficiaires / cibles	Ensemble des structures et acteurs contribuant à l'élaboration, à la validation et au suivi des conventions hors recherche
objectif	Optimiser, dématérialiser et sécuriser le processus de validation et de signature des conventions hors recherche et permettre la centralisation dans une base documentaire unique de l'ensemble des conventions conclues par l'établissement, permettant ainsi de les recenser et d'en assurer un suivi effectif
structures concernées	DGS – Cabinet – SAJI – DFI – DRI – DPI – DRH (entre autres) Toute structures amenée à élaborer ou valider des conventions hors recherche
Période	2023-2025

<b>Axe 3 – Action 3.3</b>	
Intitulé	<b>Mise en œuvre de la dématérialisation des recrutements</b>
Objet	Implémenter un outil permettant de dématérialiser le processus de recrutement, en commençant par le processus de recrutement de personnels contractuels Ce chantier s'inscrit dans le cadre du projet EasiLAB
Porteur	DRH - Dnum
bénéficiaires / cibles	Recruteurs d'agents contractuels au sein de l'établissement – candidats - DRH - DFI
objectif	Optimiser, fluidifier et sécuriser le processus de recrutement en renforçant l'efficacité de la gestion
structures concernées	DRH
Période	2022-2024

<b>Axe 3 – Action 3.4</b>	
Intitulé	<b>Mise en œuvre de la digitalisation de certaines opérations de gestion des RH</b>
Objet	La digitalisation – dématérialisation portera sur les processus suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestion des demandes de télétravail</li> <li>• gestion des demandes de cumul d'activités</li> <li>• gestion des prestations sociales</li> <li>• gestion de l'avancement ITRF</li> <li>• gestion des demandes de formation</li> </ul> Ce chantier est mené dans le cadre du projet EasiLab
Porteur	DRH (+SPACS pour le volet prestations sociales) - Dnum
bénéficiaires / cibles	Ensemble des personnels de l'université
objectif	Optimiser, fluidifier et sécuriser les processus cités ci-dessus en renforçant l'efficacité de la gestion
structures concernées	DRH (+ SPAC)
Période	2022-2024

## A06-S4 - Pilotage de l'amélioration continue

<b>Axe 4 – Action 4.1</b>	
Intitulé	<b>Déployer un tableau de bord pour le suivi et l'amélioration de la qualité des formations, à destination des conseils de perfectionnement</b>
Objet	<p>Créer un écosystème numérique soutenant le suivi et l'amélioration de la qualité des formations. Ce dispositif sera utilisé lors des conseils de perfectionnement et alimentera la politique Formation de l'établissement, notamment dans le cadre de l'évaluation et de l'accréditation HCERES.</p> <p>Les objectifs opérationnels sont de mettre en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une nouvelle application pour l'évaluation des formations par les étudiants,</li> <li>• les outils d'évaluation des enseignements par les étudiants (dans Moodle, Limesurvey, Woodclap, voire papier)</li> <li>• une application pour la collecte, l'agrégation et la visualisation des indicateurs à destination des conseils de perfectionnement.</li> </ul> <p>Ce projet a été retenu dans le cadre du DSG 2021/2022 et bénéficie d'un financement à ce titre</p>
Porteur	VP Formation et parcours de réussite // DPAC – Dnum – DES - Idip
bénéficiaires / cibles	Etudiants Conseils de perfectionnement + équipes pédagogiques + directions de composantes Gouvernance
objectif	Outiller le pilotage de l'amélioration continue des formations
structures concernées	Toutes les composantes DES
Période	2022-2025

<b>Axe 4 – Action 4.2</b>	
Intitulé	<b>Développer la capacité de pilotage par la donnée de l'Unistra</b>
Objet	<p>Développer et enrichir le SI Décisionnel de l'établissement et améliorer la gouvernance et la fiabilité des données</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (re)définir les indicateurs de pilotage à partir des objectifs de l'université, domaine par domaine</li> <li>- prendre en compte les indicateurs requis par l'environnement</li> <li>- travailler sur les processus d'introduction des données dans le SI pour en assurer la fiabilité dès l'origine</li> <li>- mettre en place les méthodes de contrôle appropriées</li> <li>- automatiser la production et faciliter le partage des indicateurs</li> <li>- accompagner les producteurs de données et les utilisateurs des indicateurs dans l'appropriation des indicateurs et de leur utilisation pour l'aide au pilotage</li> </ul>
Porteur	VP PNDQ – DGS // DPAC – MiPS – DNum
bénéficiaires / cibles	Tous décideurs à l'Unistra (gouvernance, dir comp., DU, dir SCX, ...)
objectif	Outiller le pilotage de de l'établissement et de ses structures
structures concernées	Toutes structures
Période	2022-2025

<b>Axe 4 – Action 4.3</b>	
Intitulé	<b>Assurer la maîtrise du mode projet et du portefeuille de projets stratégiques</b>
Objet	<p>Le « projet » est un outil clé du changement, à condition qu'il soit parfaitement maîtrisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formation de tous les chefs de projets à la maîtrise optimale du mode projet (cf. action 1.8)</li> <li>- mise à disposition d'une boîte à outils (dans un espace Ernest dédié)</li> <li>- structuration et suivi d'un plan d'actions</li> <li>- constitution et animation d'un « club » des porteurs de projets pour l'échange de bonnes pratiques</li> <li>- mettre en place une organisation et des outils permettant d'assurer le suivi d'un portefeuille de projets (au niveau central, comme au niveau de chaque entité)</li> </ul>
Porteur	VP PNDQ - DGS // DPAC - MiPS - Dnum
bénéficiaires / cibles	Gouvernance Tous les porteurs de projets
objectif	Outiller le pilotage de chaque projet ainsi que le pilotage du portefeuille de projets de l'établissement
structures concernées	Toutes structures porteuses de projets
Période	2022-2024



## Annexe A07 – Rôle des différents acteurs dans la mise en œuvre du SD DQAC

Cette annexe expose brièvement le rôle des différents acteurs de l'université qui interviennent dans la mise en œuvre du schéma directeur :

Acteurs	rôle dans la démarche qualité et amélioration continue
Gouvernance (équipe politique et DGS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sponsors de la démarche qualité et amélioration continue.</li> <li>- Définition du SD DQAC, de ses objectifs et de ses moyens.</li> <li>- Encouragement et soutien des initiatives qualité.</li> <li>- Soutien à la mise en œuvre des objectifs du SD DQAC.</li> </ul>
Conseils centraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussion et approbation du SD DQAC par le conseil d'administration.</li> <li>- Soutien de la démarche globale.</li> <li>- Suivi de la mise en œuvre du SD.</li> </ul>
Comité d'orientation SD DQAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseiller et guider l'établissement dans la mise en œuvre de la démarche qualité globale, en veillant à proposer une démarche cohérente, pertinente et que les acteurs au sein de l'Unistra peuvent s'approprier facilement.</li> </ul>
DPAC [DQCI – DAC – DATA – Oresipe – SAI]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement de la démarche dans son ensemble.</li> <li>- Soutien aux acteurs à tous les niveaux, à travers : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisation d'actions de formation ou de sensibilisation ;</li> <li>- l'accompagnement du déploiement de la démarche qualité ;</li> <li>- un soutien ponctuel selon les besoins des acteurs déployant des initiatives ;</li> <li>- l'animation de réseaux de référents qualité et amélioration continue ;</li> </ul> </li> </ul>
Responsables de structures (directions de composantes, de SCX, d'UR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'approprier l'esprit de la démarche qualité et l'appliquer / la promouvoir au sein de leur structure.</li> <li>- Identifier les opportunités / priorités d'amélioration continue, fixer les objectifs et définir les ressources.</li> <li>- Désigner un ou plusieurs « référents qualité » et leur donner les moyens de réaliser leur mission.</li> </ul>
Responsables de processus [ou resp. de formation]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'approprier l'esprit de la démarche qualité et l'appliquer.</li> <li>- Identifier les opportunités / priorités d'amélioration continue.</li> <li>- Mettre en œuvre les projets et actions contribuant à l'amélioration continue.</li> <li>- Animer les équipes chargées de la mise en œuvre des améliorations définies.</li> </ul>
Référents qualité Référents DQAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer la démarche qualité au sein de la structure, avec les équipes.</li> <li>- Mettre en œuvre les outils de la démarche qualité et Identifier les améliorations.</li> <li>- Se former, former les acteurs au sein de la structure (et au sein de l'Unistra).</li> <li>- Participer aux réseaux de référents.</li> </ul>
tous les personnels de l'université	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'approprier l'esprit de la démarche qualité et l'appliquer / la promouvoir au sein de leur équipe</li> <li>- Identifier les opportunités / priorités d'amélioration continue et les remonter à leur encadrement</li> <li>- Etre à l'écoute des besoins exprimés par les bénéficiaires</li> </ul>
bénéficiaires / usagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à l'amélioration continue en donnant leur avis (notamment via les enquêtes de satisfaction) et en formulant des suggestions d'amélioration</li> </ul>