

Plan MORPHO

Stratégie de transformation
de l'administration



*« Si on attend que tout change
pour changer quelque chose,
on ne change rien du tout »*

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION.....	3
II. DÉFINITION ET PORTÉE DU PLAN.....	4
III. PLAN STRATÉGIQUE DE L'ADMINISTRATION.....	4
1. Missions de l'administration.....	4
2. Structure actuelle de l'administration.....	4
3. Analyse SWOT.....	5
4. Les risques pour l'organisation de l'institution.....	8
5. Les principes qui président au changement.....	9
6. Les Axes stratégiques de la transformation.....	9
1. <i>Mise en place d'une culture de l'autonomie et de la responsabilité</i>	
2. <i>Création de nouvelles formes de partenariats - mobiliser l'intelligence collective</i>	
3. <i>Optimisation et simplification de nos processus pour une meilleure satisfaction de nos utilisateurs</i>	
4. <i>Un meilleur contrôle de gestion</i>	
5. <i>Renforcement de notre capacité de résilience et d'anticipation</i>	
6. <i>Mise en place d'une approche de la Gestion des Relations Humaines (GRH) axée sur la « bienveillance »</i>	
7. <i>Plan stratégique pour une transformation digitale de notre Université</i>	
8. <i>Une gestion performante de l'espace et du patrimoine immobilier</i>	
7. Les leviers de la transformation.....	15
8. Principe de reddition des comptes.....	16
IV. PLAN OPÉRATIONNEL DE L'ADMINISTRATION.....	17

I. INTRODUCTION

L'ULB connaît depuis ces derniers mois une nouvelle dynamique qui sera déterminante pour l'avenir de notre université. Point d'orgue de ce mouvement, l'adoption par l'Assemblée plénière du plan stratégique ULB CAP 2030. L'administration est partie prenante de ce projet stratégique et entend dès lors porter ce plan. Elle souhaite jouer son rôle et soutenir l'institution à la réalisation des objectifs stratégiques énoncés.

Par ailleurs, l'analyse de la situation de l'administration et les premiers constats déduits des nombreuses consultations menées auprès des différentes parties prenantes (directeurs de département, doyens, directeurs d'administration facultaire, représentants des corps académiques, scientifiques, PATGS et étudiants, représentants syndicaux, étudiants, professeurs, chercheurs,...) montrent qu'une marge de progression est souhaitable et ce, tant en termes de gestion, d'organisation, de fonctionnement que de bien-être.

Pour toutes ces raisons, il est apparu nécessaire d'adopter une stratégie propre à l'administration visant à sa transformation et par là même à un fonctionnement plus optimal. Il s'agit de définir une ambition pour l'ensemble de l'administration – générale et facultaire – qui la porte à servir les objectifs suivants :

- Mieux soutenir les missions de l'institution ;
- Mieux servir les utilisateurs ;
- Mieux anticiper ;
- Mieux vivre.

Pour atteindre ces objectifs, une transformation progressive de l'organisation et du fonctionnement de notre administration s'impose. Il s'agira d'opérer des choix stratégiques forts : davantage professionnaliser, optimiser, simplifier et automatiser les processus clés, renforcer l'unité de gestion, généraliser le principe d'accountability, (re)mettre les missions et leurs acteurs au centre de nos actions et mettre en place une culture de l'autonomie et de la responsabilisation.

Dans cette optique, il y a lieu de veiller à la mise en place de conditions propices à ce changement tant auprès des instances décisionnelles que des collègues. Nous plaçons donc pour que la transformation puisse être menée de manière humaine, en douceur, en respectant le rythme d'adaptation de l'ensemble des composantes de l'administration. Cela suppose notamment : un phasage raisonnable des différents chantiers (par ex. : projets pilotes dans l'une ou plusieurs entités avant de les déployer totalement, expériences volontaires,...), un renforcement des équipes actuelles, un accompagnement et un soutien de ces mêmes équipes pour mieux appréhender et s'approprier ce changement ainsi qu'un pilotage professionnel du processus de transformation lui-même.

Cela impliquera également une concertation/négociation au sein des instances appropriées (Conseil d'entreprise, Délégation syndicale, Comité pour la Prévention et la Protection au Travail) de certaines des mesures/actions ici proposées.

Enfin, toujours dans ce cadre, une consultation approfondie du « terrain » sera menée afin de pouvoir s'inspirer des besoins exprimés et des propositions de solutions. C'est à cette condition que la transformation sera le résultat d'une véritable co-construction avec l'ensemble de nos partenaires et ce, dans l'intérêt de l'institution et de son personnel.

II. DÉFINITION ET PORTÉE DU PLAN

Le présent plan est un plan intégré dans la mesure où il comprend une partie stratégique et une partie opérationnelle. Ce plan permettra d'améliorer et d'approfondir l'harmonisation entre les objectifs stratégiques et l'exécution et le suivi de ceux-ci.

Le plan proposé est à un horizon de cinq ans pour la planification stratégique, concrétisé en horizons d'un an pour la planification opérationnelle.

III. PLAN STRATÉGIQUE DE L'ADMINISTRATION

1. Les missions de l'administration

Les statuts organiques de l'université ne prévoient pas de dispositions décrivant de manière spécifique les missions de son administration, au-delà des missions de l'université exprimées à son article 3 à savoir l'enseignement, la recherche et une mission générale de service à la collectivité et à la société.

On peut néanmoins déduire des dispositions relatives au « Directeur général » (article 44) que tant l'administration générale que les administrations facultaires sont chargées de l'exécution administrative des décisions prises par l'Assemblée plénière, le Conseil d'administration, le Conseil académique, leurs Bureaux respectifs, le Recteur et le Président et tout autre organe compétent de l'institution.

2. Structure actuelle de l'administration

L'administration de l'université est bicéphale. Ainsi, elle est divisée entre d'une part, l'administration générale composée de 11 départements et d'autre part, l'administration facultaire. Cette « division » répond certes à une logique de décentralisation et de service de proximité bien légitime mais elle représente en soi un défi en termes d'organisation, de gestion et d'équité (notamment à l'égard des directeurs d'administration facultaire).

Si l'administration générale dépend plus clairement de la directrice générale, celle-ci est la supérieure hiérarchique des directeurs des administrations facultaires, le doyen étant le responsable opérationnel des directeurs.

Les plans de recrutement PATGS sont d'ailleurs scindés : ceux de l'administration générale relèvent du plan de développement de l'administration – responsabilité de la directrice générale -, alors que ceux des facultés relèvent des plans facultaires de développement – responsabilité du doyen. Cette situation n'est pas sans conséquence sur une approche globale et équitable du personnel ATGS et pourrait idéalement être revue. Il s'agirait ainsi d'assurer une gestion plus intégrée, simplifiée de tout le personnel ATGS, de favoriser sa mobilité et de lui assurer un traitement plus équitable.

3. Analyse SWOT de l'administration

L'analyse a pour point de départ le diagnostic de 2012 opéré par le groupe de travail sur la gouvernance de l'université. A l'époque, avaient notamment été posées, s'agissant de l'administration, les principales sources d'insatisfaction tant pour les membres ATGS que pour les utilisateurs des services de l'administration.

Depuis ce constat et le changement de gouvernance, de nombreuses améliorations ont pu être enregistrées. Des réformes ont été menées (système SH/RO, approche PMO, nouveau site web, amélioration de l'approche projet). De nouveaux chantiers immobiliers sont en cours de réalisation alors que de nouveaux projets prometteurs ont été ouverts comme le projet de simplification administrative dénommé « page blanche »¹.

Néanmoins, il ressort des nombreuses rencontres avec les doyens, les corps académique, scientifique, PATGS et étudiants, représentants des organisations syndicales, membres du service commun de prévention et de protection du travail,...) que certains dysfonctionnements alors détectés continuent de perturber le bon fonctionnement de l'administration et dans certains cas deviennent sources d'irritations mutuelles.

Les exercices stratégiques menés avec les Collèges des directeurs de département et des DAF - dont 1 commun - confirment une certaine insatisfaction face à la situation actuelle, tout en proposant spontanément de nombreux points d'amélioration possibles.

Il est évident qu'une consultation élargie et un benchmarking approfondi² permettraient une analyse mieux documentée, plus pointue et donc plus fiable mais néanmoins, ce premier « tour de piste » est déjà éclairant.

¹ Dans le cadre de ce projet de simplification administrative, il s'agit concrètement tant pour le SPES que pour l'administration facultaire d'analyser le processus de recrutement en vue de le simplifier (processus lean) et de le rendre plus fluide.

² Un exercice de benchmarking ciblé sera mené en mars 2020 et ce, dans le cadre d'une mission de consultance conduite par une groupe d'étudiants en MA2 «management public » de la professeure Marie Goransson.

ANALYSE INTERNE	ANALYSE EXTERNE
Forces <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle gouvernance - Image et valeurs : sentiment d'appartenance fort - Présence de « talents » et d'experts - Nouveaux livrables : projets immobiliers, site web, nouveaux outils,... - Valeur sociétale des missions - Nouveaux axes stratégiques : plan stratégique, plan climat, plan de transformation digitale 	Opportunités <ul style="list-style-type: none"> - Situation au cœur de Bruxelles - Plus de collaboration/partenariats belges et internationaux - Augmentation du nombre d'étudiants -> part de marché - Nouvelle intégration (IHECS) ou nouvelle entité (FIE)
Faiblesses <ul style="list-style-type: none"> - Superposition des clivages et risque de confrontation collective - Administration bicéphale - Processus bureaucratiques et peu flexibles - La GRH toujours « sous tension » - Manque d'agilité et manque d'anticipation - Vétusté des bâtiments - Multilinguisme à développer 	Menaces <ul style="list-style-type: none"> - Complexification des règlements : GDPR, marchés publics, décret paysage... - Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies - Vision insuffisante des facteurs environnementaux en raison d'outils de contrôle et d'analyse insuffisants - Judicialisation des certains dossiers (service juridique de plus en plus sollicité) - Exigences de plus en plus strictes des bailleurs de fonds - Augmentation du nombre de reporting (AEQES...).

S'il est clair que les forces et les opportunités sont des éléments tout aussi importants que les menaces et les faiblesses pour l'avenir de l'organisation, s'agissant d'un plan stratégique visant à la transformation de l'administration, nous détaillerons davantage les quelques points suivants à améliorer.

1. Superposition des clivages

L'ULB est une « organisation » complexe ; nous y constatons plusieurs types de clivages entre :

- Administration et académique : l'action de l'administration n'est pas toujours perçue comme une plus-value et la relation est souvent perçue comme asymétrique de la part des collègues du PATGS ;
- Administration générale et administration facultaire ;
- Les départements de l'administration générale ;
- Les facultés.

Les conséquences de cette approche (trop) compartimentée ne favorisent pas l'instauration de véritables liens de coopération et impactent tant les modes de fonctionnement de l'institution que les relations interpersonnelles et inter-corps.

A certains égards, on peut parler de « confrontation collective », générée et/ou générant méfiance voire frustration. Individuellement, chaque acteur semble éprouver de la compréhension, voire de l'empathie pour les besoins ou les difficultés éprouvés par l'autre mais, une fois en groupe, ou oserais-je dire en « corps », le mécontentement voire la mise en cause devient plus patent.

L'on constate ainsi:

- Une approche en silos des problèmes et des solutions ;
- Une méconnaissance des contraintes des uns et des autres ;
- Des tensions entre les services et à certains égards entre les personnes ;
- Pas d'identité propre à l'administration ;
- Difficultés à gérer et mettre en œuvre des projets transversaux ;
- Répartition des rôles et des tâches pas toujours clairement définie qui conduit parfois à certaines formes de déresponsabilisation ;
- Manque d'appropriation, d'implication dans les nouveaux outils ou nouvelles procédures : perception que tout est décidé au niveau « du central » et ce, sans tenir compte des besoins du terrain ;
- Absence de suivi des décisions prises.

2. Nos processus restent complexes

Les tâches ne sont pas toujours organisées dans la perspective de « servir » les utilisateurs. De plus, ils ne sont que rarement documentés, ce qui nuit à la gestion et au transfert des connaissances et pose un risque en termes de continuité du service. Notre fonctionnement est ainsi encore souvent qualifié de « bureaucratique ».

Cette complexité ne permet pas toujours aux collègues d'avoir accès au sens même de leur action et d'en percevoir l'impact réel sur les activités de l'institution.

3. La GRH toujours « sous tension »

Nonobstant l'objectif clair et la volonté affirmée de la part du Département DRH de développer une véritable politique de gestion des relations humaines et ce, concernant l'ensemble du personnel, force est de constater que des efforts doivent encore être entrepris. Les compétences présentes au sein du département sont plutôt de nature juridique et administrative ; un recrutement ainsi qu'un accompagnement approprié seront nécessaires.

Ainsi, l'on peut constater, pour l'ensemble du personnel et ce, à des degrés divers, les écueils suivants :

- Manque de perspectives de carrière et système de promotion ;
- Absence de cartographie des fonctions/métiers ;
- Manque d'attractivité et difficultés de recrutement ;

- Gestion des compétences et plan de formation trop peu développés;
- Manque d'incitants et de reconnaissance ;
- Système d'évaluation uniquement dans le cadre des promotions ;
- Prévention des risques à renforcer ;
- Télétravail à développer ;
- Mobilité au sein de l'institution reste faible ;
- Accompagnement de remise au travail après une absence de longue durée ;
- Pyramide des âges défavorable d'un point de vue budgétaire : 39 départs sur la période 20-24 soit 6% ;
- Augmentation du taux d'absentéisme de longue durée³ et politique de remplacement peu encourageante.

4. Manque d'agilité et d'anticipation face aux nouvelles missions/contraintes

Dès que des nouvelles missions apparaissent, l'administration semble éprouver des difficultés à les intégrer et à les traiter. Cela peut amener à demander du cadre supplémentaire. Il est clair qu'un système d'objectivation de la charge de travail permettrait de davantage distinguer ce qui peut être considéré comme une véritable charge supplémentaire de ce qui peut être intégré au sein de processus plus flexibles.

Ce système d'évaluation devrait être mis en place car il permettra de mesurer l'impact d'une augmentation croissante du nombre d'étudiants sur les activités de l'administration générale et facultaire.

Nous constatons également des difficultés à anticiper certaines nouvelles tendances ou encore de nouvelles contraintes extérieures qui par leur nature impactent le travail de l'administration. L'augmentation du nombre d'étudiants ces dernières années a démontré qu'il était attendu une réaction prompte et adéquate de la part des autorités notamment en matière de recrutements d'AEX, horaires, locaux, gestion des PAE,...

4. Les risques pour l'organisation de l'institution

Considérant cette analyse SWOT, l'administration est amenée à se transformer. En d'autres termes, le statu quo n'est pas une option. L'on pourrait même dire que le statu quo ne serait pas sans risque pour l'institution.

Il conduirait en effet, à terme, l'administration à ne plus pouvoir remplir ses missions - à moins d'une augmentation de cadre récurrente -, provoquant ainsi une insatisfaction grandissante de la part de l'ensemble de nos utilisateurs, contrariés à leur tour dans l'exercice de leurs missions d'enseignement et de recherche.

³ Selon les informations du Département DRH, 149 ETP sont actuellement en absence prolongée soit plus de 10% du PATGs (augmentation de 37%). Seuls 50% sont remplacés soit 5%, et ce après une absence de 30 jours

Le maintien des différents clivages voire leur possible exacerbation freine l'unité de gestion et la mutualisation des services. Cette approche en silos comme nous l'avons décrite ralentit l'efficacité et les gains d'efficience (duplication des solutions, des tâches, peu d'économies d'échelle,...) mais suscite aussi parfois une certaine crispation des relations entre les « corps » et les différents départements/services.

L'absence d'un cadre moderne de gestion et d'organisation des relations humaines pourrait provoquer une diminution de la motivation voire de l'identification avec l'université et ses valeurs, une certaine forme de déresponsabilisation mais elle peut aussi aggraver les difficultés de recrutement notamment pour certaines fonctions en tension (informaticiens, techniciens,...).

Enfin, un statu quo dans la gestion et le fonctionnement de l'administration pourrait nuire à l'image même de l'université voire à sa popularité.

5. Les principes qui président au changement

L'administration doit être en mesure, à travers son action d'une part, d'être mieux ou différemment au service des missions de l'ULB et donc de l'institution - notamment en offrant aux chercheurs et étudiants un environnement d'apprentissage épanouissant -, et d'autre part, de jouer pleinement son rôle de soutien auprès de l'ensemble de la communauté universitaire, lui permettant ainsi de se consacrer pleinement à ses missions de base.

Les principes seront donc les suivants :

- Mieux soutenir les missions de l'institution ;
- Mieux servir les utilisateurs ;
- Mieux anticiper ;
- Mieux vivre.

Afin d'accélérer ce tournant qualitatif, un changement de culture paraît indispensable. En effet, ce « faire mieux, autrement » va supposer une série de transformations progressives, tant dans les processus et pratiques que dans les attitudes.

6. Les axes de changement de l'administration

Ces principes impliquent plusieurs axes de changement. Ces axes sont identifiés à partir des questions suivantes :

- Quelles sont les principales attentes de nos utilisateurs, comment les satisfaire, les anticiper et à quelles conditions (voir axes 1, 3, 4, 5, 7, 8) ?
- Quelle organisation optimale pour l'administration, quel niveau d'autonomie ? Ne devons-nous pas nous structurer autrement et privilégier ainsi une mutualisation des services au sein de pôles (ex. pôle santé) (voir axes 2, 4, 8) ?

- Comment améliorer la qualité de notre action : les tâches que nous accomplissons aujourd'hui sont-elles toujours d'actualité ? le cas échéant, la manière de les accomplir peut-elle être améliorée, simplifiée, digitalisée (voir axes 3, 4, 7) ?
- Comment « sublimer » les carrières au sein de l'administration, comment les rendre plus attractives, plus motivantes ou comment mettre en place une politique de bien-être volontaire et pro-active (voir axes 1, 6) ?
- Comment tirer parti (au lieu de subir) des évolutions technologiques dans nos processus de travail ? Comment se prépare-t-on à ces mutations (voir axes 5, 7, 8) ?
- Comment moderniser nos modes de consultation et de communication interne et externe ? Comment améliorer notre image (voir axes 2, 7) ?

A noter que les axes de changement que seront ici décrits sont interconnectés dans le sens où leur mise en œuvre quasi simultanée est requise. Ainsi par exemple, la mise en place d'une nouvelle culture de l'autonomie et de la responsabilité ne pourra se développer sans un changement de l'approche en matière de gestion des relations humaines ou de celle en matière de partenariats. Les processus ne pourront être simplifiés et harmonisés sans agir sur la nature des partenariats entre les différentes parties prenantes.

6.1. Mise en place d'une culture de l'autonomie et de la responsabilité

Les savoir-faire, les talents et les initiatives au sein de l'institution sont la première source de développement de l'organisation. Il est donc essentiel que ceux-ci puissent s'exprimer et surtout qu'ils ne soient pas limités par les modes de fonctionnement de l'organisation. Il faut donc envisager un fonctionnement pour notre administration qui, au-delà d'un des grands principes fondateurs de notre université – la liberté –, libère nos collègues de toutes une série d'entraves (techniques, administratives ou organisationnelles) dans l'exercice de leurs missions.

L'autonomie tant de l'individu que du groupe (service) devient dans ce cadre, l'un des principes organisationnels. Il s'agit de définir des « marges de manœuvre », de permettre l'esprit d'initiative et de créativité, de limiter les mécanismes de contrôle, le tout dans un environnement de confiance.

Le corollaire de l'autonomie : la responsabilité. Celle-ci se construit et doit être accompagnée. Ces deux principes ne se décrètent pas et réclament un changement profond. Ils doivent avoir été bien communiqués, acceptés et encouragés. Les directeurs de département et le cadre intermédiaire ont un rôle crucial dans cette transformation. Au centre de cette montée en responsabilité, la nécessité donc d'une montée en compétence des collaborateurs, un processus d'évaluation stimulant, une fixation des processus de décision mais également le respect des règles de discipline.

Cet exercice supposera également de préciser le modèle de gouvernance au sein même du processus décisionnel de l'administration, modèle qui intègre ces notions d'autonomie et de responsabilité. Il s'agit plus concrètement de définir le niveau de décision le plus pertinent, réconciliant les besoins en matière d'harmonisation, de simplification, d'économies d'échelle et le principe de spécificité et de proximité.

6.2. Création de nouvelles formes de partenariats internes et externes – mobiliser l'intelligence collective

Cet axe a pour objectif de développer de nouvelles formes de partenariats. Il s'agit de dépasser les pratiques individualiste – l'approche « silos » notamment - pour transcender de manière transversale les pratiques plus collaboratives et ce, par l'intelligence collective⁴. » Elle est un outil déterminant dans la gestion des organisations face à la complexification des situations d'urgence ou d'incertitude.

Il ne s'agit donc pas seulement de davantage partager l'information mais bien de s'assurer d'un cadre adéquat, stimulant les interactions et les connexions sociales (convivialité) mais aussi de démontrer que les efforts consentis au profit de l'organisation auront un effet sur l'ensemble des parties prenantes et engagées dans la transformation. Il s'agit aussi de davantage prendre en compte les besoins et l'expertise du terrain.

La promotion de l'intelligence collective au sein de notre université suppose :

- La fixation d'objectifs et de valeurs fédératrices communes : c'est certainement l'un des principaux points forts de notre institution ;
- Des règles de gouvernance claires au sein de l'institution;
- L'acceptation de règles de travail et de savoir-vivre communes ;
- La diversité des groupes de travail ;
- Une culture du débat et de l'échange de points de vue dans le respect ;
- Une culture d'acceptation et de gestion des erreurs ;
- Un dépassement des logiques de grades ou de statuts dans le travail collaboratif ;
- La confiance et le respect mutuels entre les collègues pour favoriser la qualité des interactions ;
- Des technologies de partage de l'information performantes ;
- Une distribution des rôles claire et un système de reconnaissance : chacun sait ce qu'il doit faire et peut se sentir utile.

Ces nouvelles formes de partenariats ne se limitent pas aux frontières de notre institution. Tout au contraire, renforcés dans notre approche plus collective, nous serons amenés à rechercher des collaborations avec d'autres organisations universitaires mais aussi d'autres grandes organisations de type « Fonction publique ».

6.3. Optimisation et simplification de nos processus pour une meilleure satisfaction de nos utilisateurs

Lors de travaux sur la nouvelle gouvernance (2012), l'administration avait notamment été qualifiée « d'administration bureaucratique ». Force est de constater que la volonté pourtant affirmée depuis lors de simplifier nos procédures et nos processus n'a pas encore livré tous ses résultats et que nous continuons de faire face à de nombreuses critiques parmi nos utilisateurs (académiques, chercheurs, PATGS, étudiants, alumni,...).

⁴ L'intelligence collective désigne « la capacité d'une communauté à faire converger intelligence et connaissances pour avancer dans un but commun : Frimousse Soufyane et Jean-Marie Peretti, « Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective », in Revue questions de management, N°25, septembre 2019, p. 99-129.

Plusieurs chantiers ont depuis été menés notamment dans le cadre du projet « page blanche » (voir supra), sans toutefois viser une approche plus systématique. Nous retenons le plus souvent une approche juridique de la simplification alors que nous devrions viser davantage une approche plus gestionnaire.

Concrètement, pour atteindre cet objectif, deux éléments :

- Promouvoir un mode de fonctionnement davantage « orienté utilisateurs » :
L'ensemble de nos actions doit être concentré sur les besoins et la satisfaction de nos utilisateurs mais nous devons également être capables de produire un service en phase avec leurs attentes (cf. plan digital@ulb).
Nos activités impliquent l'interaction entre de nombreuses parties prenantes et ce compte tenu des différents niveaux (central, facultaire,...) et contextes de travail (laboratoires, centres de recherche,...) qu'il faudra mieux identifier/segmenter afin de répondre à ces besoins et de mieux les anticiper.
- Travailler à un programme « d'allègement » des contraintes imposées par les normes, les formulaires et les diverses formalités.
Le travail de simplification ici mené devra permettre de réduire la charge administrative pesant sur l'ensemble des parties prenantes⁵. La simplification ne doit plus être envisagée comme une action autonome mais être davantage intégrée dès l'origine de nouvelles actions. Dans cette optique, les bonnes pratiques en vigueur notamment à l'initiative de l'Agence fédérale de Simplification Administrative (ASA) sont inspirantes.

Aussi, tout comme l'ASA, nous suggérons une approche en deux temps :

- Quick wins : des solutions rapides qui apportent un sentiment de satisfaction et servent souvent de levier positif pour les étapes suivantes : éviter de redemander des informations disponibles ⁶, insuffler un nouveau look aux formulaires, supprimer une règle ou une procédure superflue ;
- Refonte des structures, des processus et des procédures, ce qui suppose un changement plus structurel : identification des processus critiques, mesure de la charge administrative, analyses et enquêtes.

6.4. Un meilleur contrôle de gestion

Le contrôle de gestion (P. Gibert, 2009) est un processus par lequel nous nous assurons que les stratégies que nous développons sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente.

⁵ La simplification s'inscrit également dans la volonté d'améliorer l'efficacité de notre action (voir point 6.4).

⁶ Loi du 5 mai 2014 intitulée « *only once* ». En vertu de cette loi, les citoyens et les entreprises ne doivent plus fournir qu'une seule fois leurs données aux autorités.

L'efficacité organisationnelle concerne la manière dont nous nous organisons pour atteindre nos objectifs et la façon dont nous parvenons ou non à les atteindre. En d'autres termes, sommes-nous en mesure d'élaborer, planifier, mettre en œuvre, évaluer et ajuster les mesures nécessaires à la réalisation de nos objectifs ? L'efficience organisationnelle concerne elle, le rapport entre les résultats obtenus et les moyens consommés pour atteindre ce résultat.

Nous avons souligné dans le cadre de l'analyse SWOT, une certaine difficulté pour notre université à assurer une mise en œuvre des décisions prises et ce quel que soit le niveau décisionnel. Il en résulte un certain décalage entre la réalité de la situation et sa perception. L'on croit que la décision est mise en œuvre alors que sur le terrain, la décision n'est pas mise en œuvre voire parfois méconnue. Cette absence de suivi généralisée peut mettre en péril l'efficacité de l'action de l'institution mais ne permet pas non plus de mesurer les efforts à réaliser pour améliorer la performance et l'efficience de cette action.

Dans ce cadre, nous devrions identifier les méthodes et outils de gestion qui nous semblent le mieux correspondre à la réalité de notre institution.

Pour réaliser cette professionnalisation du contrôle de gestion, nous souhaitons renforcer le rôle, les missions et la composition de l'actuel Bureau d'Etudes et de Projets (BEP) afin qu'il devienne une véritable Direction transversale d'appui à la stratégie (DTAS).

6.5. Renforcement de notre capacité de résilience et d'anticipation

Toute organisation doit pouvoir composer au mieux avec les mutations de son environnement, qu'elles soient de nature environnementale, sociétale ou technologiques mais aussi de tout choc ou événement perturbateur. Cela suppose adaptabilité et réactivité. Assurer le bon fonctionnement de l'administration par le développement de la capacité de résilience représente un enjeu majeur face au changement.

Il s'agit de renforcer notre capacité à nous renouveler grâce à l'innovation mais aussi de nous préserver des tensions. La capacité de résilience stimule la créativité des membres de l'organisation qui doivent redessiner de nouvelles visions, redoubler d'ingéniosité et prendre des initiatives innovantes pour s'adapter et ainsi se renouveler.

Ainsi, pour mieux se préparer et ne plus avoir à subir ces « chocs » et pouvoir en tirer parti, l'administration doit davantage axer son action sur l'analyse prospective et anticipative ainsi que sur la force innovatrice. L'innovation ne doit plus être perçue comme un facteur de risque ou d'erreur, mais comme une nouvelle force motrice. Ces axes seront déterminants notamment dans le cadre de la mise en œuvre du plan climat.

Cet objectif suppose un rôle renforcé pour le BEP (futur DTAS – voir supra), dont la mission sera de développer, soutenir et promouvoir les analyses et études prospectives, tenant compte de la richesse de l'expertise au sein de notre université.

6.6. Mise en place d'une approche de la Gestion des Relations Humaines (GRH) axée sur la « bienveillance »

L'action du département DRH jusqu'ici davantage axée sur une gestion juridico-administrative des personnels, va évoluer vers une approche plus centrée sur la gestion des relations de travail et ce, pour l'ensemble des personnels de l'université.

Les nouvelles exigences liées à l'exécution des missions de l'université, la complexité organisationnelle de l'institution – par exemple, tenir compte des préférences organisationnelles des personnels ou encore des différentes générations –, les difficultés de recrutement, la souffrance ou « mal-être » au travail, les besoins de formation, l'évolution des besoins de nos utilisateurs, la pyramide des âges défavorable, etc., nécessitent non seulement le maintien de la qualité de la gestion administrative pour toutes les catégories du personnel mais aussi une transformation de notre cadre de gestion des relations humaines.

Pour ce faire, nous travaillerons au développement d'une culture d'entreprise centrée sur la bienveillance : mise en place des conditions au bien-être du personnel et de son épanouissement au sein de l'institution. A cet égard, le respect mutuel sur le lieu de travail participe au bien-être de chacun.

Nous œuvrerons à un plus grand « *empowerment* », au développement du « pouvoir d'agir », du « pouvoir-faire », de l'autonomisation, de la responsabilisation, de l'émancipation (diversité et égalité des genres), de la confiance entre collègues. Cela implique non seulement d'énoncer des valeurs mais aussi de pratiquer les valeurs.

Nous veillerons également à ce que les responsables d'équipes/services s'emploient à donner du sens au travail : « un travail porteur de sens renforce l'engagement ». Nous attendons de ces mêmes responsables qu'ils inspirent, accompagnent et coachent leurs collaborateurs. Cela suppose également de travailler sur une meilleure gestion des compétences et des talents.

Nous souhaitons favoriser ou aider à mettre en place une dynamique favorable à la réalisation des objectifs de l'équipe par l'accompagnement, le conseil la mise à disposition d'outils adaptés, le soutien et l'accompagnement des SH/RO pour une appropriation des outils et une utilisation conforme à la politique RH décidée tout en étant adaptée à la réalité de chaque activité. A cet effet, des formations appropriées seront organisées pour l'ensemble de ces responsables quel que soit leur statut (académique, PATGS,...).

6.7. Plan stratégique pour une transformation digitale de notre Université

Le Plan digital@ulb 2020-2024 tel qu'approuvé en Conseil d'administration du 18 novembre 2019 donne une nouvelle dimension à l'informatique institutionnelle en amenant des solutions concrètes à l'intégration du numérique dans les métiers de l'ULB (enseignement, recherche, administration).

6.8. Une gestion performante de l'espace et du patrimoine immobilier

Ce dernier axe concerne une gestion performante de notre espace et de son développement au gré des besoins de l'organisation et des évolutions technologiques, environnementales et climatiques.

Plusieurs domaines sont ici concernés :

- La stratégie immobilière : celle-ci concerne plus spécifiquement la politique de développement urbanistique de nos campus : Smart-campus, durabilité, mobilité, étude des besoins, security /safety, l'ULB dans la Cité,... ;
- L'opérationnalisation de la stratégie immobilière : nous parlons ici de l'exécution et la réalisation des nouveaux grands projets immobiliers mais également la rénovation des bâtiments plus anciens y compris le plan amiante.

Nous proposons également une « approche utilisateurs » qui soit davantage axée sur l'implication des usagers et sur leurs besoins. Le Département des infrastructures sera organisé en ce sens. Ainsi par exemple, le service IMMO du BEP rejoindra le Département des Infrastructures et ce, afin de mutualiser les ressources mais également d'améliorer la vision intégrée des différentes étapes des projets.

7. Les leviers du changement

Modifier l'organisation, la transformer, cela signifie changer les habitudes de travail, les processus, les comportements. Mal encadrée, cette volonté d'amélioration risque de se confronter à une résistance au changement, à des inquiétudes voire de la souffrance. D'où la nécessité de mettre en place des leviers, moteurs de l'action.

La transformation, pour s'amorcer et évoluer positivement, réclame un suivi précis des chantiers et différents projets et donc un pilotage organisé et professionnalisé. Piloter le changement consiste à gérer le changement tant du point de vue organisationnel qu'humain.

L'aspect humain est certainement le plus délicat car si les « utilisateurs finaux » ne peuvent s'approprier ou encore intégrer les changements intervenus, tout l'effort consenti par la hiérarchie sera vain. Veiller à ce que nos collaborateurs soient associés et s'approprient cette transformation est essentiel. Nous devons donc prévoir des mécanismes de communication, de consultation et de participation, veiller à ce que notre personnel soit formé et accompagné et enfin à recruter des profils spécifiques nouveaux, entraînés et expérimentés en *change management* mais aussi à de nouvelles missions notamment en GRH.

La transformation supposera donc préalablement de :

- Définir précisément des objectifs du changement ;
- Connaître les composantes du coût du changement ;
- Anticiper les différentes contraintes du changement ;

- Savoir planifier et suivre un projet de changement ;
- Être capable de gérer la résistance au changement et d'accompagner le changement ;
- Adapter le pilotage du changement en fonction des circonstances et des spécificités rencontrées.

Concrètement, nous travaillerons donc sur plusieurs niveaux :

- La culture, les attitudes, l'état d'esprit : dans 70 % des cas, l'échec de la transition est dû à des questions culturelles ;
- Les personnes : le changement pour qu'il s'opère positivement doit être porté par les membres de l'institution ;
- Les processus : ils devront être décrits, simplifiés, automatisés
- Le timing : la transformation doit pouvoir être menée de manière humaine, en douceur, en respectant le rythme de l'administration. Commencer par des projets pilotes dans l'une ou plusieurs entités avant de les déployer totalement, expériences volontaires...

Comme indiqué supra, nous proposons de confier ce pilotage à la future direction transversale d'appui à la stratégie (DTAS).

8. Principe de reddition des comptes

Compte tenu des objectifs décrits dans le présent plan de transformation et de l'impact que nous souhaitons pouvoir mesurer ainsi que des demandes budgétaires que nous introduirons dans le cadre du plan de développement 2020-2024, nous nous engageons à développer et à maintenir un système de rapportage qui mesure et visualise la progression du cycle stratégique et de gestion en ce compris le taux d'utilisation des crédits octroyés et affectés.

Nous proposons donc un nouveau système de « reddition des comptes » qui sera lui aussi piloté par la future Direction transversale d'appui à la stratégie (DTAS) pour les aspects du cycle stratégique et au Département de l'administration financière (DAF) pour le cycle de gestion financière.

IV. PLAN OPÉRATIONNEL

Le plan opérationnel décline en actions / projets prioritaires les 8 axes stratégiques décrits ci-avant. A ce stade, il s'agit des principales premières actions, celles qui selon nous permettront d'initier ce processus de transformation.

L'étape suivante consistera à traduire, en concertation avec les directeurs de département et l'administration facultaire, ces projets dans un tableau précisant pour chacun d'entre eux :

- Les objectifs et impacts sur les utilisateurs ;
- Les responsables (le Sponsor et le chef de projet) ;
- L'approche : description des étapes du processus de changement ;
- Les contraintes ;
- Les indicateurs ;
- Le timing.

Ce plan opérationnel constituera la base de l'évaluation de la directrice générale et pourra, une fois décliné dans les objectifs des directeurs de département, servir de guide à leur évaluation. Les objectifs et des normes seront définis afin que les prestations soient mesurables. Pour que l'ensemble reste maîtrisable, le nombre d'indicateurs sera limité. Des tableaux de bord ad hoc seront utilisés comme instrument de mesure.

1. Mise en place d'une culture de l'autonomie et de la responsabilité

- Préciser les modes de gouvernance au sein des Collèges de l'administration ;
- Développer de nouveaux modes de communication et de consultation interactifs: prise de décision selon le principe du Advice Process (sollicitations d'avis) ;
- Renforcer le coaching des cadres intermédiaires: par exemple par le développement du projet de mentoring interne ;
- Favoriser une relation respectueuse et équilibrée entre les différents corps et au sein de l'administration: élaboration d'un « registre symbolique » (renforcer la convivialité), travail sur la culture des valeurs et sur le sens à donner à son action, développement d'une identité propre au PATGS...

2. Création de nouvelles formes de partenariats : mobiliser l'intelligence collective

- Veiller au respect de l'autonomie et de la spécialisation facultaire tout en renforçant l'unité de gestion : renouer avec les réunions conjointes des Collèges ;
- Organiser des stages mi-temps faculté et mi-temps administration générale;
- Explorer les possibilités de mutualiser les ressources à travers une approche « par pôles » des besoins de nature transversale: projet pilote au pôle santé: informatisation, communication,...
- Renforcer la collaboration et les échanges de bonnes pratiques entre académiques et membres ATGS ;
- Rechercher des coopérations avec d'autres universités : VUB (achats en IT et licences communs), ULiège (plan de gestion des risques), CIVIS, G3...

3. Une optimisation et une simplification de nos processus pour une meilleure satisfaction de nos utilisateurs

- Identifier les processus (critiques) en vue de les questionner (sont-ils encore utiles), les simplifier (ex. supprimer les doublons), de les automatiser, de les harmoniser : projet « page blanche », nouveau logiciel pour les congés, flexibilité des procédures de recrutement ;
- Mettre en œuvre le principe « *only once* » (minimiser le nombre de fois où on demande les mêmes infos à des personnes) ;
- Rechercher de nouvelles formes d'organisation pour assurer la continuité du service : approche par « unit », documentation des processus (gestion et transmission de la connaissance), mise en place de back up ;
- Renforcer « l'orientation service » de l'administration : davantage axer notre action sur les besoins des autorités, des facultés, des chercheurs, des étudiants... et de l'image de l'Université à l'extérieur.
- Développer une « gestion utilisateurs » plus systématique, plus interactive, meilleure identification de nos utilisateurs, y compris les segments dans chaque groupe et leurs besoins/attentes : renforcer l'appui dans le cadre d'organisations de colloques ou de grands événements, gestion de l'insatisfaction des utilisateurs par un meilleur suivi des plaintes. A cet effet, nous souhaitons par exemple mener un sondage auprès de nos « utilisateurs » afin de nous enquérir des principaux « irritants » quotidiens...

4. Un meilleur contrôle de gestion

- (Re)lancer le mapping des processus stratégiques ;
- Promouvoir une « approche projets » mieux maîtrisée et organiser un suivi plus précis de la mise en œuvre et de l'évaluation des décisions ;
- Développer et diffuser de nouveaux outils tels que le contrôle interne⁷, la gestion de projets, les indicateurs de performance, les tableaux de bord, la gestion de la qualité, la gestion des données, la gestion des connaissances et la documentation des processus⁸... ;
- Améliorer les outils de maîtrise des masses salariales.

5. Renforcement de notre capacité de résilience et d'anticipation

- Inciter l'innovation par la mise en place d'espaces partagés de réflexion en commun, lancement d'hackathon sur des projets de transformation, droit à l'erreur, réaliser un audit évaluant notre stratégie d'innovation « as is » ;
- Promouvoir l'analyse prospective et anticipative ;
- Amplifier le corporated risk management ;
- Promouvoir encore le contrôle qualité ;

⁷ Le succès du management n'est pas dû au hasard ou à la chance mais résulte d'une démarche prospective de la maîtrise des risques. Un des défis consiste précisément de déterminer un degré d'incertitude acceptable. Nous souhaitons donc développer une politique du contrôle/de maîtrise des principaux risques. Le cycle de gestion des risques : Identifier les processus critiques, identifier pour chacun d'eux les risques majeurs, évaluer leur probabilité de survenance, évaluer leur impact, développer un plan d'actions afin d'y faire face.

⁸ il s'agit de faciliter l'accès à des informations précises et fiables sur la nature, les caractéristiques de nos processus et procédures. Cela permettra non seulement une meilleure documentation de ceux-ci mais aussi une meilleure continuité au sein des services.

- Envisager une nouvelle gestion globale de l'information, une véritable culture de l'information partagée ;
- Intégrer dans les modes de pensée et de travail la dimension développement durable et des actions prévues dans le plan climat : dimension durable dans la politique des achats, « super-concierges » par campus, politique énergétique et de mobilité.

6. Mise en place d'une approche de la Gestion des Relations Humaines (GRH) axée sur la « bienveillance »

- *Gestion des compétences et des talents par la mise en place d'un « centre de gestion de la carrière » dont les missions seraient notamment de:*
 - Dresser la liste des compétences présentes au sein de l'entreprise (socle de compétences) ;
 - Décrire de manière structurée les différentes fonctions ;
 - Mettre en adéquation les effectifs et compétences avec les besoins actuels et à venir,
 - Procéder à une évaluation du système SH/RO notamment ;
 - Professionnaliser la politique de recrutement ;
 - Présenter une offre de formations collectives et individuelles (offre de formations « sur mesure » pour l'ensemble du personnel,...) ;
 - Promouvoir la mobilité à travers toute l'organisation ;
 - Elaborer une méthode d'évaluation stimulante ;
 - Développer une culture d'acceptation et de discussion de l'erreur ;
 - Prévoir des réserves de recrutement.
- *Promotion du bien-être au sein de l'organisation:*
 - Développer de nouveaux modes de travail comme le télétravail et les bureaux satellites ;
 - Elaborer une politique de prévention et de gestion des risques physiques et psychosociaux;
 - Mettre en place une politique de promotion et d'avancement plus motivante ;
 - Elaborer une politique de réintégration après une absence de longue durée et mise en œuvre du plan « sénior » ;
 - Développer des initiatives visant à une plus grande convivialité ;
 - Travailler la fidélisation des collaborateurs tous corps confondus .

7. Plan stratégique pour une transformation digitale de notre Université

Nous nous référons ici au plan digital@ulb tel qu'approuvé par le CA du 18 novembre 2019.

8. Une gestion performante de l'espace et du patrimoine immobilier

- Améliorer de la lisibilité des processus BEPI/ Département INFRA/ le SIPP ;
- Mettre en place un guichet unique : réception, information et orientation et suivi des demandes ;
- Développer une structure d'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour soutenir et accélérer le plan de rénovation et climat ;
- Poursuivre la mise en œuvre du plan de gestion et d'assainissement de l'amiante
- Développer des collaborations entre le Département INFRA, l'Ecole Polytechnique de Bruxelles et la faculté d'architecture ;
- Mise en conformité avec le plan climat ;
- Gestion de la problématique de l'espace pour l'enseignement et la recherche :
 - Mise en place du cadastre des surfaces ;
 - Analyse du besoin d'augmentation de surfaces et mise à jour du plan immobilier avec de nouveaux projets répondant aux nouveaux besoins.