

D'une expérience douloureuse à une démarche prospective
En quoi Apogée peut-il nous servir de leçon ?

Cette contribution n'entend pas revenir sur le choix initial du changement de logiciel de scolarité ni sur les conditions dans lesquelles cette décision a dû être prise. Ce débat est pour l'essentiel derrière nous et nous sommes tous dorénavant impliqués dans sa mise en œuvre, quelle qu'aient pu être nos positionnements initiaux. Il n'en est que plus nécessaire d'être en mesure, d'ici quelques mois, de faire un véritable bilan d'étape permettant de savoir où nous en sommes pour pouvoir procéder aux ajustements et réorganisations qui s'imposeraient.

Si chacun le formule en ses termes, tous s'accordent à reconnaître que l'année 2010-2011 fut douloureuse, de la modélisation à la codification jusqu'à la tenue des jurys ; que cela a lourdement pesé sur les conditions de travail et, au delà, sur le climat dans l'établissement ; que de nombreuses améliorations dans les processus de pilotage et de mise en œuvre sont possibles et indispensables pour les futurs développements.

Tirer quelques enseignements de notre expérience commune est d'autant plus important que d'autres étapes nous attendent, nous le savons. Le développement du numérique et du système d'information dans ses multiples dimensions est une nécessité vitale et nous subissons quotidiennement les retards que nous pouvons avoir sur ce plan, malgré les progrès accomplis dans toute une série de domaines.

Il manque à l'établissement dans son ensemble, c'est à dire à ses personnels, à ses services et à ses usagers une lisibilité de moyen terme. Quels sont les objectifs de ces procédures souvent frappées du sceau d'un logiciel ? Quel échéancier ? Quelle organisation de leur mise en œuvre ? Comment apprécier les conséquences sur la ou les façons de travailler ? Comment les personnels y sont-ils associés ? Quels plans de formation faut-il mettre en œuvre ?...

L'élaboration d'un schéma directeur relatif au développement du numérique et du système d'information dont il existe les prémices¹ devrait permettre de répondre à ces interrogations. Ces prémices vont être mis en débat. Il reviendra aux nouveaux conseils d'en assurer la conception et le suivi.

Les procédures et les outils en place ou à mettre en place ne font sens, à nos yeux, qu'au regard de leurs objectifs. La pertinence du développement du numérique et du SI peut se décliner selon quatre axes.

- Les progrès en termes de conditions de travail au regard des contraintes administratives et institutionnelles que peuvent apporter le numérique et un système d'information adéquat : mise à disposition de documents et archivage, interface entre les données qui transitent entre les différents services sans avoir à les ressaisir, garanties quant à leur mise à jour, mises en réseau au sein de l'université, développement de l'ENT au regard du manque de locaux, etc.
- Les améliorations de la vie étudiante, notamment à travers les services aux étudiants : l'ENT, une plus grande réactivité quant au suivi de la scolarité, services et contenus numériques pédagogiques, etc.
- L'attractivité de l'établissement accrue par une valorisation de son activité pédagogique, de formation, de recherche, notamment à travers un patrimoine éditorial, etc.
- La consolidation de la maîtrise des compétences dévolues aux universités et la relation aux autorités de tutelle, consolidation qui est aussi un outil dans l'aide et la transparence des prises de décision, supposant de disposer d'un système d'information complet et intégré dans le domaine des ressources humaines, des finances et de la logistique.

¹La première étape d'élaboration d'un schéma directeur du numérique et du système d'information va être mise en débat dans les instances et devra, à notre sens, donner lieu à une publicité conséquente. Cette contribution s'appuie pour une part sur les premiers éléments de ce document.

L'ensemble des procédures et outils en place ou à mettre en place devront être évalués au regard de ces objectifs. S'ils n'y trouvent pas leur place, c'est sans doute que leur pertinence est discutable.

Ces objectifs clairement définis et exposés doivent permettre de construire une dynamique de développement du numérique

Elle suppose de définir des objectifs opérationnels

- mise à niveau des infrastructures et des équipements
- renforcement du système d'informations
- développement des services et des usages, en particulier de l'outil ENT
- mise en place des modes d'association des personnels et des équipes qui conditionnent leur appropriation de ces dynamiques de développements, ce qui inclut la dimension de la formation mais ne saurait s'y réduire

Elle suppose également une procédure claire aux différents niveaux de prise de décision

Il faut à ce titre distinguer trois niveaux.

- Les grandes orientations relatives au développement du numérique et système d'information (relevant des objectifs précédemment définis) relèvent du CA éclairé par les avis et contributions des conseils centraux et du CT. Ce niveau n'est pas seulement prospectif. Il doit pouvoir être aussi un lieu de retour en termes de bilans et de réajustements nécessaires.
- Le pilotage du projet d'ensemble qui a pour fonction d'engager les chantiers et d'en assurer le suivi global. Ce niveau est plus fonctionnel que politique même si à l'évidence il imbrique de fait ces deux niveaux, ce qui pose la question de sa composition.
- Le niveau opérationnel qui se subdivise projet par projet.

Cette structuration qui a le mérite de la clarté, doit cependant être régulièrement mise en question à partir de deux considérants :

- Le premier est celui de la prise en compte des effets sur les modes et conditions de travail, ce qui doit pouvoir être fait avec de la distance par rapport aux logiques purement opérationnelles. Ne faut-il pas réfléchir à ce niveau à la mise en place d'un comité de veille «technologique » impliquant notamment le CHSCT et qui fasse le lien entre le comité technique et le comité de pilotage ?
- Le deuxième est celui de la nécessité de réguliers bilans d'étapes, soumis aux conseils centraux et à vocation publique.

Elle suppose encore et enfin que soit garantie la lisibilité des projets en cours. C'est la fonction d'un échéancier ou d'une programmation pluriannuelle qui permette de se projeter dans un avenir de quelques années et de restituer les projets dans la compréhension d'une dynamique d'ensemble.

La mise en place de nouvelles procédures se heurte toujours à des méthodes de travail, à des savoir-faire et donc des pratiques accumulées au cours des années. La levée des contradictions ne pourra se faire sans penser à chaque étape les modalités d'association étroite des personnels.