

Projet de Nouvelle Université à Nantes

**Groupe de travail
« gouvernance »**

13 mars 2018

Etat des lieux de l'administration

Etat des lieux de l'administration

Présenter, au niveau macro des constats généraux et une analyse de l'existant, la répartition des ressources entre le niveau « central » et la proximité, les enjeux et pistes de travail, les perspectives de structuration par domaine d'activité:

- Recherche / valorisation / innovation
- Formation initiale / scolarité
- Formation continue
- Relations internationales
- Vie étudiante
- Culture
- Qualité et développement durable
- Aide au pilotage
- Numérique
- Patrimoine et logistique
- Finances
- RH / hygiène et sécurité au travail
- Fonctions transversales (affaires juridiques, affaires institutionnelles, commande publique)
- Communication

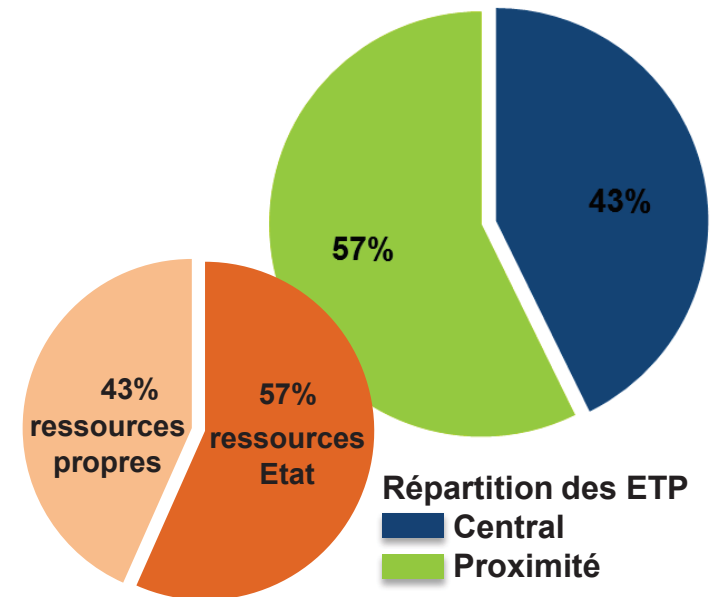
Etat des lieux de l'administration

Recherche / valorisation / innovation

Constats généraux

Le soutien à la recherche s'est fortement développé et professionnalisé autour de la montée en puissance de la DRPI, des RFI, des filières d'innovation, de la valorisation et de la démarche d'I-site NExT.

L'appui opérationnel de proximité apporté aux laboratoires de recherche reste perfectible. La répartition des personnels "support" est sur le terrain très atomisée: personnels "support" présents au sein des unités de recherche, personnels "support" relevant des organismes de recherche (CNRS, INSERM...). De nombreuses unités de recherche revendiquent aujourd'hui l'attribution de moyens supplémentaires dans le domaine de la gestion.



Enjeux et pistes de travail

- Conforter la capacité de l'établissement à répondre aux différents appels à projets régionaux, nationaux et internationaux (veille et aide au montage des dossiers en réponse) et redéfinir les processus de sélection des projets
- Conforter le pilotage de la valorisation au niveau central pour faciliter l'interface avec son écosystème complexe
- Définir le rôle des pôles dans la promotion du lien Formation-Recherche
- Repréciser le niveau bénéficiaire (pôles, unités de recherche) des aides financières accordées par l'établissement sur le soutien à la recherche (crédits récurrents de recherche, appels d'offres internes...)
- Etre plus efficient dans la négociation, la mise en œuvre et le suivi des contrats de recherche

Perspectives de structuration

- Structurer à l'échelle de chaque pôle un service d'appui opérationnel aux laboratoires de recherche, en complément des compétences proposées par la DRPI
- Développer les compétences du service d'ingénierie de projets de la DRPI
- Continuer de simplifier et de promouvoir le recours aux outils et structures de valorisation

Etat des lieux de l'administration

Formation initiale / scolarité

Constats généraux

L'offre de formation de l'Université de Nantes a été reconduite, dans le cadre d'une procédure nationale d'accréditation extrêmement contraignante et chronophage sur le plan technique. L'établissement dispose de services de scolarités déconcentrés, soit au niveau des pôles, soit au niveau des composantes. Les pratiques de gestion de ces services de scolarités ne sont pas totalement harmonisées. La DEVU assure des missions très variées en appui des composantes.

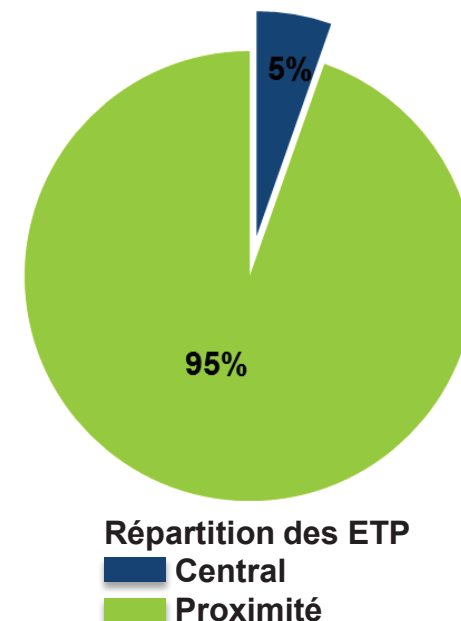
La dynamique de réformes engagée à l'échelle nationale impacte les équipes à tous les niveaux.

Enjeux et pistes de travail

- Recentrer l'échelon « établissement » sur le pilotage stratégique de l'offre de formation et l'évaluation de sa soutenabilité, la mise en œuvre des réformes du MESRI
- Conforter l'expertise de l'établissement dans le contrôle de gestion (mise en place et suivi des indicateurs)
- Etre en capacité de faire évoluer l'offre de formation au fil de l'eau
- Préciser le processus décisionnel relatif à l'ouverture d'une nouvelle formation, sur les volets pédagogique et financier
- Poursuivre la responsabilisation des composantes sur les enjeux académiques des formations (excellence des disciplines, réussite des étudiants, parcours adaptés, transition pédagogique, insertion professionnelle...)

Perspectives de structuration

- Conforter l'expertise de l'établissement et des pôles dans le montage des dossiers en réponse aux appels d'offres externes qui concernent la formation et la transition pédagogique
- Consolider les services de scolarités à l'échelle polaire
- Promouvoir en proximité les cellules communes de gestion des emplois du temps
- Harmoniser sur le terrain les pratiques de gestion des vacataires et des heures complémentaires
- Déléguer l'enveloppe des heures complémentaires aux pôles



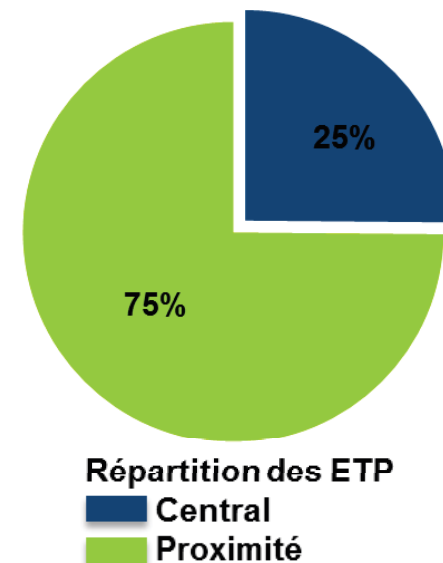
Etat des lieux de l'administration

Formation continue

Constats généraux

La ligne de partage entre la DAFC et les services FC de proximité est désormais clarifiée. Les services FC de proximité s'organisent et se structurent à l'échelle polaire, avec une professionnalisation des agents. La DAFC développe une démarche qualité transversale, des outils communs et permet d'incuber certains projets de FC innovants (format court, hybridation avec des intervenants extérieurs...).

La répartition est relativement hétérogène au niveau des pôles, le développement de la FC et des relations entreprises s'inscrivant dans le temps et dans un historique différent.



Enjeux et pistes de travail

- Accorder à chaque service FC de proximité une plus grande autonomie pour conclure en externe des contrats de FC
- S'assurer du respect du modèle économique propre à la mise en place de toute action de FC, de tout DU
- Renforcer l'évaluation des résultats budgétaires obtenus par chaque service FC de proximité. Contractualiser dans le cadre des CPOM sur des objectifs quantifiés
- Conforter la vocation transversale de la DAFC
- Etudier les avantages et les inconvénients de doter l'établissement d'une filiale en matière de FC.

Perspectives de structuration

- Accompagner les réorganisations en cours sur les services FC de proximité (Santé, LL-SHS, Droit...), promouvoir la structuration des services FC de proximité en pôle
- Simplifier les outils de gestion et de facturation des actions de FC

Etat des lieux de l'administration

Relations internationales

Constats généraux

L'organisation du suivi pédagogique de la mobilité et du développement des coopérations internationales sont structurées de façon variable d'une composante à l'autre.

Le pôle LL-SHS étudie actuellement la possibilité de mettre en place une cellule commune sur les RI.

La DRI assume beaucoup de tâches opérationnelles dans le domaine de la mobilité entrante et de la mobilité sortante des étudiants. Les composantes disposent d'une relative autonomie dans le pilotage et le suivi de certains partenariats, en particulier de type Erasmus.

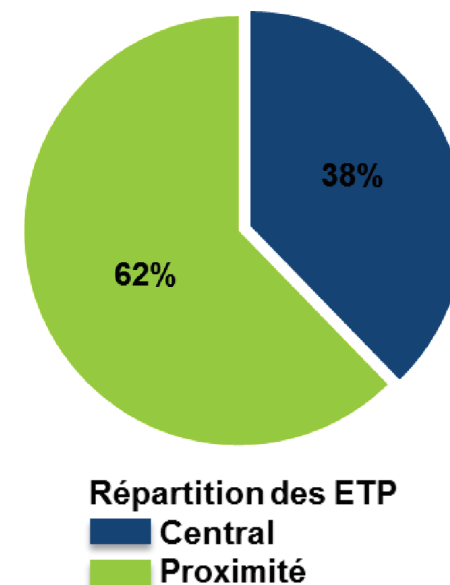
L'expertise de l'établissement sur l'EAD est en phase de développement au travers de projets « pilote ».

Enjeux et pistes de travail

- Redéfinir le processus de négociation et d'approbation d'un partenariat international, dans le sens d'une plus grande agilité des composantes et des pôles
- Clarifier le périmètre des compétences RI pouvant être assumées en proximité et en autonomie (gestion de l'admission des étudiants étrangers du cycle Master).

Perspectives de structuration

- Encourager la mise en place en proximité de cellules communes sur les relations internationales
- Recentrer la DRI sur le portage et la mise en œuvre des projets structurants de l'établissement et le dialogue avec les structures du territoire (CROUS, Nantes Métropole, Région...).



Etat des lieux de l'administration

Vie étudiante

Constats généraux

La Direction de la Vie Etudiante a pour mission l'information des étudiants et l'amélioration des conditions de vie, l'aide à l'initiative étudiante, l'animation des campus et la production de données sur les conditions de vie et d'étude des étudiants.

Elle s'appuie sur quelques 60 correspondants, référents vie étudiante dans les composantes parmi les BIATSS et les enseignants.

Enjeux et pistes de travail

La DVE s'appuie sur un réseau de correspondants, réactivé depuis la rentrée 2017. Une appropriation plus importante de la fonction d'accompagnement (séminaire collectif de travail en fin d'année, actions de formation des personnels impliqués, travail en réseau tout au long de l'année) dans les pôles et composantes pourrait être travaillée conjointement avec la DVE.

Etat des lieux de l'administration

Culture

Constats généraux

La Direction de la Culture et des Initiatives est chargée de l'animation de la vie culturelle et artistique sur les campus, pour les étudiants et les personnels. La DCI œuvre pour la mise en place des pratiques artistiques sur les campus, l'accueil d'artistes et le renforcement du lien formation - recherche - culture.

Elle s'appuie sur des relais au sein des composantes.

Enjeux et pistes de travail

Travailler conjointement avec les pôles et composantes pour identifier, au niveau proximal, des référents culture, qui puissent développer des compétences spécifiques dans le domaine.

Etat des lieux de l'administration

Qualité - développement durable

Constats généraux

La Direction de la Qualité et du Développement Durable est chargée de déployer et de suivre la politique Qualité et Développement Durable de l'établissement. Son champ d'actions est large, tant sur la Qualité (mise en œuvre de l'évaluation des enseignements et des formations, simplification des procédures administratives, accompagnement à la labellisation /certification...) que sur le Développement Durable (gestion des déchets, promotion de la transition énergétique, animation du plan de déplacements...).

Elle s'appuie sur un réseau d'acteurs à l'échelle des composantes.

Enjeux et pistes de travail

Les démarches portées par la DQDD ont vocation à être poursuivies, voire développées, à l'échelle de l'établissement.

Etat des lieux de l'administration

Aide au pilotage

Constats généraux

Les missions de la cellule d'aide au pilotage, qui se sont élargies ces dernières années, s'articulent autour des activités suivantes : contrôle de gestion, études, audits ; contractualisation interne et tableaux de bords; contractualisation externe (contrat quinquennal MESRI, partenariats avec les collectivités...) et classements internationaux.

La cellule s'appuie sur des référents dans les Directions ainsi que sur les Secrétaires Généraux des pôles et des composantes.

Enjeux et pistes de travail

La fonction devra être développée au niveau des pôles, pour renforcer l'autonomie et le pilotage au niveau proximal, en développant les outils d'aide à la décision et la professionnalisation des acteurs.

Etat des lieux de l'administration

Numérique

Constats généraux

L'établissement s'est doté d'un Schéma Directeur du Numérique. Celui-ci met en exergue un portefeuille de projets importants à concrétiser dans les 10 ans à venir. Après de longs débats, le rattachement fonctionnel (et non hiérarchique) des services informatiques de proximité à la DSIN a été arbitrée par la Présidence. La mise en place d'un Centre d'Assistance Informatique commun est en phase d'expérimentation, sur un périmètre bien délimité.

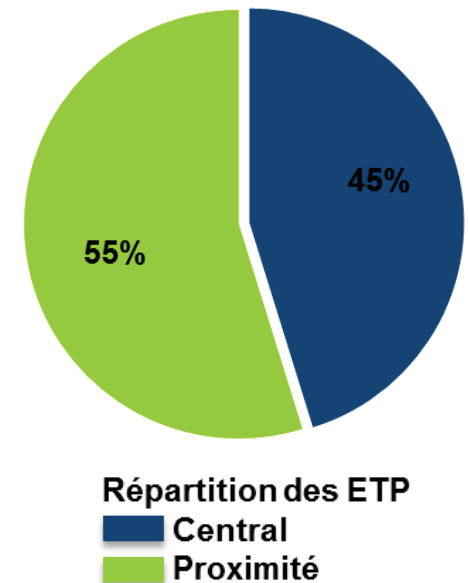
L'accélération et le déploiement du numérique dans tous les métiers de l'université (enseignement, recherche, gestion) amènent à parfaire la transformation des métiers des informaticiens qu'il nous faut accompagner.

Enjeux et pistes de travail

- Continuer de se doter d'outils de gestion et de pilotage communs
- Piloter le numérique de façon partagée (gouvernance et objectifs partagés)
- Renforcer la complémentarité entre la DSIN et les services informatiques de proximité des pôles dans l'alimentation et la mise en œuvre des projets du Schéma Directeur du Numérique
- Garantir une qualité de service homogène aux usagers du système d'information de l'université
- Pérenniser la campagne annuelle de renouvellement des équipements informatiques, en mettant en cohérence les différentes sources de financement (ressources propres, ressources de l'établissement, subventions externes, laboratoires). Contractualiser cette campagne d'équipements informatiques au travers des CPOM.

Perspectives de structuration

- Consolider l'assise des services informatiques de proximité à l'échelle de chaque pôle
- Accompagner le développement des compétences nécessaires au fonctionnement du SI, au portage et à la mise en œuvre des projets transversaux et de proximité (organisationnel, technique).



Etat des lieux de l'administration

Patrimoine et logistique

Constats généraux

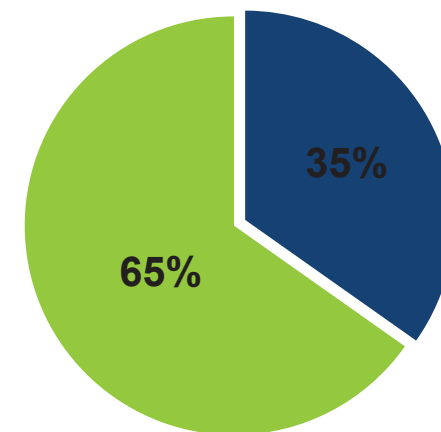
Au cours des 5 dernières années, l'Université de Nantes a centralisé les crédits d'infrastructures. Elle s'est dotée d'un Schéma Directeur Immobilier. Elle a conforté les compétences de la DPIL dans les domaines de la construction, de la maintenance lourde et de la logistique. L'établissement a été en mesure de ré-internaliser la maîtrise d'ouvrage de plusieurs opérations immobilières du CPER et du plan Campus. L'audit de pré-dévolotion a permis de confirmer ces progrès.

Enjeux et pistes de travail

- Conserver une gestion transversale du Schéma Directeur Immobilier et des crédits de maintenance lourde. Elaborer un véritable Plan Pluriannuel d'Investissements
- Etudier la possibilité de déléguer en proximité (au niveau polaire) une enveloppe de crédits sur les petits équipements et la maintenance légère
- Poursuivre le chantier de professionnalisation engagé sur les métiers de la logistique et sur la fonction Sûreté
- Etudier les avantages et les inconvénients de doter l'établissement d'une filiale sur la valorisation du patrimoine.

Perspectives de structuration

- Au-delà du niveau « établissement » et du niveau polaire, le niveau « campus » semble pertinent pour aborder et traiter les problématiques croisées de l'immobilier, de la maintenance et de la logistique. Le niveau « campus » semble être le bon niveau pour conforter l'expertise des équipes « support »



Répartition des ETP
■ Central
■ Proximité

Etat des lieux de l'administration

Finances

Constats généraux

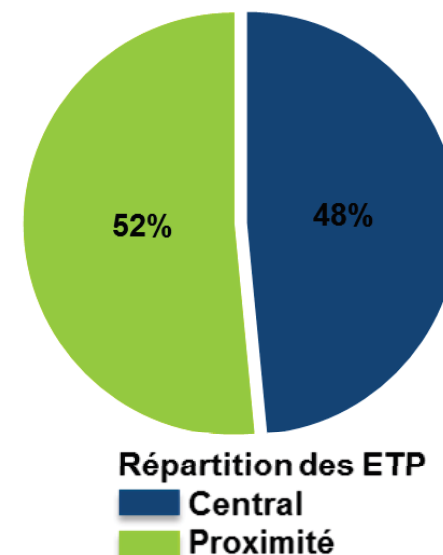
Avec le projet EFFI, la création au sein de l'Agence Comptable d'un service facturier unifié et la mise en œuvre de la réforme GBCP, la fonction Finances a été fortement réorganisée au cours de ces 4 dernières années. La réorganisation a permis d'identifier 10 Services Financiers de Proximité (SFP), qui travaillent en réseau avec la DAF et l'Agence Comptable. Le contrôle du Rectorat et du MESRI sur le budget de l'Université ne cesse de se développer et de s'affiner.

Enjeux et pistes de travail

- Contractualiser à l'échelle des pôles
- Développer le contrôle interne au sein de la DAF (contrôle hiérarchisé des dépenses, contrôle a posteriori). Supprimer tout doublon et toute redondance dans les contrôles financiers, en responsabilisant davantage les acteurs de proximité
- Continuer de fiabiliser le circuit de traitement des recettes
- Sécuriser les données de pilotage d'ordre budgétaire et financier, permettant de rapprocher données d'activités, recettes et dépenses
- Améliorer la prévision budgétaire, dans un cadre pluriannuel, en fonctionnement comme en investissement
- Concevoir un véritable Système d'Information Décisionnel pour outiller la contractualisation interne
- Doter chaque SFP de tableaux de bord exploitables infra-annuels
- Promouvoir le contrôle de gestion et l'imputation des charges au plus près du fait générateur
- Développer les compétences internes nécessaires au montage des dossiers de financement externes (FEDER, FSE, autres subventions...)

Perspectives de structuration

- Conforter à l'échelle polaire les Services Financiers de Proximité. Tenir compte de la spécificité géographique du futur Pôle Sciences et Technologies
- Conserver un pilotage budgétaire et financier transversal fort, de nature à soutenir les échanges avec le Ministère, le Rectorat et les financeurs
- Limiter le nombre de personnels habilités à passer des commandes dans le logiciel SIFAC. Renforcer les actions de formation au profit de ces personnels



Etat des lieux de l'administration

RH / sécurité au travail

Constats généraux

La fonction RH est répartie de façon différenciée au sein de l'Etablissement, avec une particularité pour les 713.9 et le SCD. Si les missions relèvent en central principalement de la DRHDS, la DEVU pour la gestion des vacataires et la DHSET pour le volet qualité de vie et conditions de travail interviennent également.

Pilotage, expertise, définition de la politique RH:

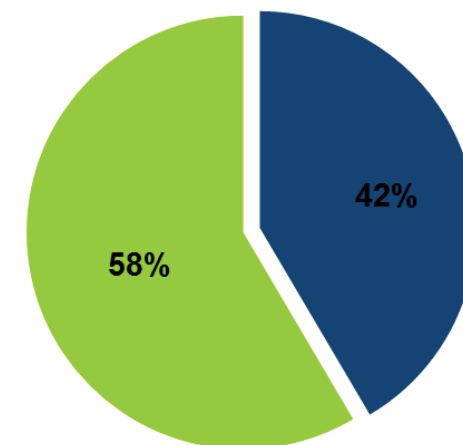
La fonction de pilotage de la masse salariale et des effectifs de l'Etablissement est assurée en central.

Les projets RH de l'Etablissement sont pilotés en central systématiquement en mode projet associant notamment les composantes (charte de gestion des contractuels, télétravail, référentiel, dématérialisation des entretiens professionnels....).

Les grandes orientations RH et CT sont pilotées à l'échelle de l'Etablissement (schéma pluriannuel de lutte contre le handicap, plan de prévention des RPS, plan de formation, plan de revalorisation du régime indemnitaire....) et déclinées en central comme en proximité.

L'Etablissement est doté d'un SIRH commun pour la plupart des fonctionnalités RH, avec la persistance d'outils spécifiques notamment en matière de gestion du temps de travail ou de gestion des heures d'enseignement.

La DRHDS et/ou la DHSET accompagnent sur le volet RH, conditions de travail les projets de l'Etablissement et proposent en proximité un accompagnement aux composantes pour la conduite de leur projet. Ces deux directions interviennent dans la gestion de situations individuelles complexes en appui des composantes.



Répartition des ETP
■ Central
■ Proximité

Etat des lieux de l'administration

RH / sécurité au travail - suite

Gestion collective :

Les campagnes sont pilotées en central, interlocuteur unique du Ministère et/ou du rectorat (cadrage, coordination, vérification, consolidation, arbitrage éventuel et présentation aux instances) – et instruites en proximité en amont (pré arbitrage) et parfois en aval.

Gestion individuelle :

Le cadrage établissement se fait en central par voie de circulaires internes (congés, temps de travail, cumuls...)

- La gestion administrative : la décision se prend alternativement en central ou en proximité (temps partiel, primes, congés, cumuls) sauf pour les procédures encadrées comme la gestion des inaptitudes. L'élaboration des actes se fait en revanche en central pour les composantes de droit commun.
- Le processus de recrutement des BIATSS : En partie déconcentré – décision recrutement soumise à arbitrage central sauf pour les enveloppes déléguées – processus partiellement déconcentré
- Le processus de paye : en central pour les composantes de droit commun et déconcentré pour les 713-9 - Le contrôle de la paye est assuré en central, tout comme la fonction d'appui et de coordination du réseau des gestionnaires payés.

Dialogue social :

La gestion des instances se fait en central, sauf pour les CHSCT de site – le dialogue social a lieu principalement avec les directions centrales, en association avec les composantes

Enjeux et pistes de travail

- Rapprocher la gestion individuelle de la proximité (recrutement, gestion individuelle administrative) pour gagner en efficacité et en optimisation des processus, en déléguant l'intégralité des processus
 - Conserver au niveau des directions centrales la fonction de cadrage (règles de gestion RH partagées), de pilotage de l'Etablissement, d'expertise métier et d'animation et coordination de réseau
 - Conserver un projet social commun, des instances de dialogue social communes
 - Conserver une gestion centralisée pour les campagnes pour lesquelles l'échelle établissement est la plus pertinente et favorable pour les agents
 - Développer l'attribution d'enveloppes déléguées et redéfinir le niveau d'attribution
- 20 • A terme, déléguer une enveloppe de masse salariale et un plafond d'emploi à chaque pôle

Etat des lieux de l'administration

Fonctions transversales

(affaires institutionnelles, affaires juridiques, commande publique)

Affaires institutionnelles

- L'organisation et le suivi des conseils centraux se fait en central, avec une répartition par directions opérationnelles (CFVU – DEVU, Commission recherche DRPI – CURI – DRI, CA, CAC et CPCA – C2Ai).
- La C2A1 est garante de la conformité réglementaire des différents statuts adoptés au sein de l'Etablissement avec une mission de cohérence rédactionnelle.
- Les élections centrales sont organisées par la C2Ai avec l'appui des composantes – la C2Ai intervient en appui des composantes pour leurs élections, à des degrés différenciés allant jusqu'à l'édition des listes électorales et la proclamation des résultats,

Pistes de travail : Positionner la C2Ai comme expert et garant de la cohérence des actes institutionnels de l'Etablissement – n'intervenir qu'en conseil dans l'organisation des élections en proximité

Affaires juridiques :

- La fonction d'appui, expertise et conseil est principalement concentrée à la DAJ avec une juriste au sein de la DRPI. Le CIL de l'Etablissement et le référent CADA sont à la DAJ.
- La gestion des contentieux est assurée par la DAJ directement, sans recours à des cabinets d'avocats sauf exception.
- La DAJ a en charge également la gestion de l'instance disciplinaire des EC et des étudiants, émanation du CA
- La gestion des conventions de l'Etablissement, selon des modalités variées en fonction des délégations de signature en vigueur.

Pistes de travail: Maintenir la fonction d'expert, contentieux et conseil juridique au niveau central – renforcer la délégation des conventions au niveau proximal – conserver la gestion des instances disciplinaires en central dans un souci de cohérence des niveaux de sanctions.

Etat des lieux de l'administration

Fonctions transversales - suite (affaires institutionnelles, affaires juridiques, commande publique)

Commande publique

- La fonction "achat" de l'établissement a été réorganisée, notamment avec la création d'une cellule de la Commande publique rattachée à la Direction générale des services
- La CCP dispose d'une expertise concernant les marchés publics, dont notamment les dossiers liés à l'immobilier, et a en charge l'organisation de la Commission des Marchés de l'établissement
- Elle a également en charge le pilotage de certains marchés transversaux communs à l'établissement (traiteurs, fournitures de bureau, agence de voyage...)
- Par ailleurs les composantes et laboratoires sont doté(e)s de gestionnaires qui réalisent certains actes matériels liés à l'achat, en lien avec la CCP ou le SFP dont ils dépendent.

Pistes de travail :

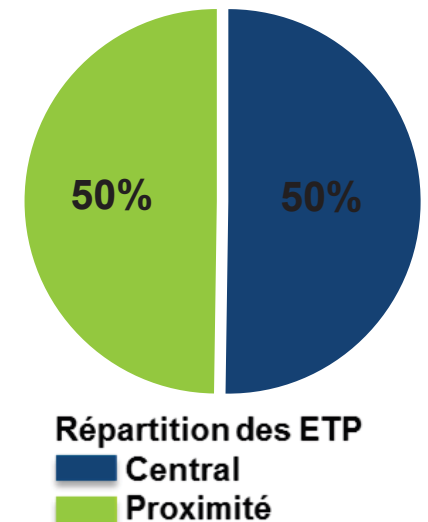
- Organiser un réseau des "acheteurs" de l'établissement animé par la CCP
- Elaborer les marchés transversaux en lien encore plus étroit avec les usagers
- Travailler à une organisation plus performante des achats en matière de recherche

Etat des lieux de l'administration

Communication

Constats généraux

- La stratégie de communication institutionnelle de l'université est portée et déployée par la direction de la communication (communication numérique, interne, relations presse, édition, événementiel...). Depuis maintenant 6 ans, un réseau communication a été constitué. Quatorze composantes y sont représentées. Cela a permis d'améliorer le partage des pratiques et des actualités, même si cela reste inégal.
- Il n'existe pas à ce stade de process de partage et/ou de validation entre la direction de la com' et les composantes aussi bien sur le plan des opérations menées que de la stratégie d'image des composantes.
- À ce jour la répartition des postes entre central et proximal est équilibrée. La répartition des moyens demande à être éclaircie. Un audit, mené en collaboration avec la Cellule d'aide au pilotage, permettra de préciser ce point dans les mois qui viennent.



Enjeux et pistes de travail

- Avoir une stratégie de communication partagée entre proximal et central afin de porter ensemble l'image de l'Université de Nantes.
- Doter les différents échelons proximaux d'une stratégie de communication construite en cohérence avec la stratégie de communication institutionnelle.
- Définir l'échelon de communication le plus pertinent (composantes, pôles, sites géographiques ?), en sachant qu'il ne pourra y avoir un triple niveau de communication. Cela peut également soulever la question de la mutualisation des moyens au sein des pôles.

Perspectives de structuration

- Renforcer le travail collaboratif entre la direction de la communication et les composantes/pôles sur les enjeux de stratégie de communication —> un enjeu des CPOM à part entière.
- Formaliser les process de partage d'information au sein du réseau communication.
- Accompagner la montée en puissance et la professionnalisation des chargés de communication de composantes (mise en place de formations communes, partage de bonnes pratiques...).