

**PROJET**  
**NOUVELLE UNIVERSITE A NANTES**

**Groupe de travail**  
**« Gouvernance et répartition des compétences »**

Synthèse des positions exprimées lors des réunions consacrées aux  
instances des pôles et des composantes

8 et 15 février 2018

[FEVRIER 2018]

[www.univ-nantes.fr](http://www.univ-nantes.fr)



UNIVERSITÉ DE NANTES

Dans le cadre du déploiement du projet de Nouvelle Université à Nantes, le groupe « gouvernance et répartition des compétences » a pour mission de travailler sur les modalités d'organisation et de fonctionnement de la nouvelle université. Ses propositions doivent s'inscrire dans le cadre posé par le document de lancement, diffusé en juillet 2017 à l'ensemble de l'établissement, et rappelé par le document consacré à ce « chantier » gouvernance (documents accessibles sur le site <http://www.nouvelleuniversite.univ-nantes.fr>).

En février 2018, ce groupe a travaillé sur les instances des pôles et des composantes sur la base d'une proposition (cf. tableau).

Ce document ne constitue pas un verbatim des propos tenus lors des réunions. Il a pour but de synthétiser les différents points de vue, ce qui explique que certains propos soient contradictoires. Il est entendu que les positions résumées ci-dessous sont celles de certains membres du groupe et non de la totalité des participants.

Cette synthèse, communiquée au personnel et aux étudiants de l'Université de Nantes, a pour but de faire connaître à tous les positions exprimées lors des réunions des groupes de travail. Les ateliers organisés dans l'établissement permettront à chacun de compléter ces premiers échanges et d'enrichir la réflexion. Il est également possible de contribuer via le site internet consacré au projet de Nouvelle Université (<http://www.nouvelleuniversite.univ-nantes.fr/participez/>). Le groupe de travail s'emparera de ces contributions et abordera ensuite la question de la répartition des compétences entre les composantes, les pôles et le niveau « central », en mettant en œuvre le principe de subsidiarité. Il pourra alors formuler des propositions, à la fois sur la répartition des composantes et sur les instances. Ces propositions permettront de rendre des arbitrages.

# 1. DIRECTEUR DE PÔLE

## Sur la nomination du directeur par le président

- Cette nomination peut être perçue comme une dérogation à « l'esprit universitaire ».
- Il n'est pas « acceptable » qu'un nom proposé par le pôle soit rejeté par le président.
- La proposition par l'instance du pôle de plusieurs noms pour la fonction de directeur est critiquée.
- Il serait préférable que l'instance de pôle propose un seul nom au président qui procédera ensuite à la nomination. Cette solution constituerait une marque de confiance à l'égard de l'instance du pôle et garantirait la légitimité du directeur au sein du pôle.
- L'instance de pôle se prononcerait au regard des projets portés par les candidats à la direction du pôle.
- Il est souligné que le directeur doit être un représentant du pôle, ce qui justifie que son nom soit proposé au président par l'instance du pôle.
- Il faut trouver un équilibre afin que le directeur du pôle soit « acceptable » pour le président et légitime au sein du pôle.
- Le directeur de pôle aura une double responsabilité, à l'égard du pôle et à l'égard du président.
- La nomination par le président est une garantie que le pôle restera dans l'université (pas de risque de sécession).
- Le pôle pourrait proposer un nom pour affirmer sa défiance à l'égard du président et susciter un débat.
- Il est rappelé que la nomination par le président se justifie par le fait que le directeur du pôle siège dans le directoire de la nouvelle université, ce qui en fait une sorte de vice-président.

## Sur le cumul des mandats/fonctions : un directeur de pôle peut-il occuper d'autres fonctions dans le pôle ou dans une composante ?

- La question est liée à la nature des décisions prises au niveau du pôle.
- Il convient de garantir un équilibre entre le pôle et les composantes : le directeur pourra difficilement prendre des décisions dans des champs disciplinaires qui lui sont inconnus.
- Il faut veiller à ne pas créer un échelon supplémentaire.
- Le risque de conflit d'intérêt est souligné, ainsi que la nécessité de garantir l'indépendance du directeur du pôle.
- La question de la charge de travail qu'impliquerait un cumul est soulevée.
- On peut craindre que le directeur de pôle soit éloigné du terrain, notamment si le pôle s'étend sur plusieurs sites. Il est toutefois rappelé que certains directeurs gèrent déjà des établissements « multi-sites ».
- L'idée de créer un directoire de pôle réunissant les directeurs de composante est avancée.
- Un certain consensus apparaît sur le fait que le directeur de pôle ne peut exercer d'autres fonctions dans le pôle ou dans une composante.

### Sur la durée du mandat du directeur

- Un mandat de 4 ans paraît constituer une bonne solution : cela permettra de conduire un projet dans la durée.
- En cohérence avec le cycle du CPOM, on pourrait concevoir un mandat de 5 ans.
- La limitation à deux mandats successifs est jugée nécessaire pour assurer un renouvellement.
- Il faut veiller à ne pas cristalliser les choses, les élections sont toujours des moments compliqués.
- Les opinions sont partagées sur le lien à établir entre le mandat du directeur de pôle et celui du président :
  - o On pourrait décorrélérer le mandat du directeur de pôle de celui du président pour assurer la continuité institutionnelle dans le pôle ;
  - o On pourrait considérer qu'au moment de l'élection d'un nouveau président, les directeurs de pôles restent en place pendant encore un an. A l'issue de cette période, ils pourraient poursuivre leurs fonctions ou non, selon la nouvelle dynamique ;
  - o On pourrait au contraire aligner les deux mandats pour garantir une cohérence politique (le directeur du pôle siège dans le directoire de la Nouvelle Université à Nantes).
- La stabilisation du secrétaire général (SG) de pôle pourrait permettre d'assurer la continuité de service lors du changement de directeur. Le SG de pôle est vu comme le « pilier » du pôle.

### Sur les conditions à remplir pour être directeur de pôle

- Faut-il permettre à une personne extérieure au pôle, et même à l'université, d'être candidate à sa direction ? Cela aurait un impact sur les modalités de diffusion de l'appel à candidature. Il faudrait alors poser certaines conditions à remplir pour être candidat.
  - o On pourrait laisser cette liberté au pôle ou considérer au contraire que le directeur devrait être issu du pôle ;
  - o Il est rappelé que le directeur de pôle siègera dans le directoire de la Nouvelle Université, ce qui pourrait être difficile pour une personnalité extérieure.
- Cette question soulève celle du « couplage » de l'élection du directeur de pôle et du conseil de pôle. Ce « couplage » est jugé nécessaire si le directeur a un rôle politique.

## 2. EQUIPE DE DIRECTION DU PÔLE

### Sur la composition de l'équipe

- Une représentation des BIATSS (en plus du SG de pôle), des enseignants-chercheurs et des étudiants dans cette équipe serait souhaitable.
- La présence d'étudiants dans une équipe de direction est contestée.
- Il faut laisser le directeur libre de choisir son équipe et de déterminer le portefeuille de ses adjoints.
- Il faudrait s'assurer que l'équipe est représentative de différentes composantes.
- Les composantes devraient être représentées dans cette équipe en fonction de leur « taille ».

- On pourrait prévoir une équipe de direction à géométrie variable en fonction des objets à discuter.
- S'agissant du SG de pôle, il apparaît important que le directeur de pôle ait son mot à dire sur son recrutement. Le directeur pourrait par exemple participer au jury de recrutement du SG. Au moment du changement de directeur, le SG de pôle ne devrait pas forcément changer lui aussi.

#### Sur l'élection des directeurs adjoints par le conseil de pôle

- Le parallèle est fait avec les vice-présidents qui sont élus par le CA de l'université.
- Cette élection renforcerait la légitimité des directeurs adjoints.

#### Sur le cumul des mandats/fonctions

- Ce cumul peut être un « ingrédient », un élément de réussite de la construction du pôle.
- Tout dépend des compétences que l'on donne au pôle.
- En cas de cumul, il existe un risque de conflit d'intérêts. En outre, la charge de travail pourrait être très importante.
- Le cumul renforce le sentiment d'un « entre-soi ».
- Il faut veiller à ne pas créer un système trop rigide. On pourrait « tester » un mode de fonctionnement pendant 5 ans puis procéder à des ajustements ensuite.

## 3. INSTANCES DES PÔLES

#### Sur les deux instances des pôles

- Est souligné le risque d'« ajouter une couche » en créant deux instances.
- Deux instances, « c'est trop ».
- Ces deux instances pourraient être appelées « conseil d'administration du pôle » et « Conseil académique du pôle » (CAC)
  - o Leur composition et leurs missions seraient calquées sur celles des instances existant aujourd'hui en « central », qui fonctionnent plutôt bien.
  - o Les CAC des pôles pourraient se substituer au CAC central. Un « réseau » des CAC serait mis en place afin d'assurer la cohérence de l'ensemble. A l'inverse, on peut considérer qu'il faut conserver un CAC en central (avec la CFVU et la CR), même si ses compétences sont réduites, afin de garantir une uniformité dans la gestion des dossiers des personnels.
  - o La pertinence de conserver un CAC central devra être examinée au regard de la répartition des compétences entre les composantes, les pôles et le « central ».
  - o Le niveau du pôle est sans doute le plus pertinent pour traiter des sujets qui relèvent aujourd'hui du CAC.
- Proposition de créer des groupes de travail ou des commissions plutôt que des instances.
- Les pôles devraient disposer d'une liberté pour préparer les décisions du conseil de pôle, par exemple en créant une instance à cette fin ou en constituant des groupes de travail. Chaque pôle doit pouvoir adopter un fonctionnement qui lui corresponde.
- Il est proposé de transposer la structure actuelle des composantes au niveau des pôles.

## Sur la composition des instances des pôles

- La composition de ces instances leur donnera leur légitimité.
- Le conseil de pôle devrait être composé sur le modèle de ce qui existe dans les écoles, afin de faciliter les relations entre le pôle et ces dernières (conseil composé à 30% des personnalités extérieures).
- A l'inverse, on peut considérer que le conseil de pôle devait être composé d'une plus large majorité d'élus.
- Il ne faut pas sous-estimer le risque de balkanisation, de surreprésentation ou de sous-représentation de certaines catégories de personnels, de certaines composantes, de la formation ou de la recherche.
- Il faut veiller à ne pas créer des instances avec un grand nombre de membres, car elles seraient ingérables.
- Un consensus apparaît sur la nécessité que des élus siègent dans les instances des pôles, c'est un élément d'adhésion au pôle.
- Le risque du « multi-vote » est souligné : les élections sont lourdes à organiser, il est difficile de mobiliser et de trouver des candidats. Les personnes siégeant dans les instances des pôles pourraient être issues des conseils des composantes (au moment du vote dans les composantes, seraient identifiées les personnes susceptibles de siéger également dans une instance du pôle) ou bien les élus des pôles pourraient siéger également dans les instances centrales.
  - o Il est souligné que si certaines instances centrales disparaissent, les personnes qui siègent aujourd'hui dans ces conseils pourraient se porter candidates à des fonctions électives dans les pôles.
  - o En outre, on peut considérer que les collègues ne s'impliqueront dans le pôle que si les élus au niveau du pôle ne siègent pas en même temps dans les instances des composantes.
  - o Par ailleurs, mieux vaut une certaine lourdeur liée à l'organisation d'un vote, garant de la démocratie, qu'un dispositif qui donnerait à une ou plusieurs composantes l'ascendant sur les autres.
- Le conseil de pôle devrait être composé d'élus alors que le conseil scientifique et pédagogique, dont les avis seront soumis au conseil de pôle, serait composé des directeurs de composante, des directeurs de département, des directeurs d'unités de recherche. Cette configuration est jugée inadaptée à certains pôles, qui comptent un grand nombre de laboratoires de recherche.
- Il est proposé de laisser une liberté à chaque pôle dans la composition de ces instances, dans le respect de grands principes communs à tous, tels que la représentativité de l'ensemble des activités (formation initiale et continu, recherche...).
- La représentation de l'ensemble des directeurs de laboratoires et de départements dans le conseil scientifique et pédagogique est questionnée.
- La nécessité d'assurer la représentation des laboratoires au sein du conseil de pôle est relevée.
- La place des directeurs de composante dans ces instances interroge. Certains considèrent qu'ils devraient siéger dans ce conseil, d'autres pensent que leur place est plutôt dans un « comité de direction ».
  - o Le projet du pôle ne doit pas être l'empilement des projets des directeurs de composantes.
- S'agissant des personnalités extérieures, on pourrait envisager de solliciter les représentants des collectivités plutôt pour les instances centrales et d'avoir recours à des représentants du monde socio-économique dans les pôles et/ou les composantes.

- Des représentants des collectivités pourraient être invités ponctuellement par l'instance du pôle si l'ordre du jour le justifie.
- La présence de ces personnalités extérieures est jugée importante à plusieurs titres :
  - Ils permettent de développer les liens avec « l'extérieur » ;
  - Ils apportent un regard différent, ils ont du recul ;
  - Ils peuvent contribuer à la définition de la stratégie.
- La question de la représentation des différentes composantes dans l'instance du pôle est abordée :
  - Les opinions sont partagées : accorder le même nombre de sièges à chaque composante poserait un problème de représentativité mais il faut veiller à ne pas « hiérarchiser » les composantes en fonction de leur taille. Il faut s'assurer qu'une composante ne soit pas surreprésentée et ne puisse pas décider seule. Toutes les composantes doivent pouvoir faire entendre leur voix.
  - Sur le modèle de ce qui existe pour les instances centrales, on pourrait imposer la constituer des listes « panachées » avec des candidats issus obligatoirement de différentes composantes (par exemple 2/3 des composantes du pôle devraient être représentées) pour chaque catégorie (enseignants-chercheurs, personnel BIATSS, étudiants).
    - La constitution de telles listes, constituées par « sensibilités », permettrait de faire émerger plus facilement une « vision polaire ».
- On pourrait aussi concevoir une forme de proportionnalité pondérée ou dégressive, permettant de tenir compte de la taille respective des composantes mais donnant suffisamment de voix aux plus « petites » pour se faire entendre.
- Les élus devront représenter le pôle et pas leur composante.

### Sur la place du directeur et de ses adjoints dans le conseil de pôle

- On peut juger « évident » que le directeur du pôle préside cette instance stratégique.
- On peut aussi considérer qu'une personnalité extérieure bien choisie pourrait apporter une plus-value au pôle.
  - La question de la légitimité de cette personnalité extérieure pourrait toutefois être soulevée.
- Les directeurs adjoints pourraient être invités lors des réunions du conseil de pôle mais ne devraient pas y siéger (pas de droit de vote).

### Sur la diversité de structuration des pôles

- Il est souligné que même si tous les pôles n'ont pas la même « maturité », il n'est pas possible que chacun adopte des modes de fonctionnement trop différents car il faut garantir le bon fonctionnement de l'établissement dans son ensemble.
- A l'inverse, il est proposé de considérer que les pôles pourraient tous disposer de la même délégation de compétences mais devraient être libres de s'organiser comme ils le souhaitent.
- On pourrait concevoir une période expérimentale de 4 ans, permettant aux pôles d'adopter des fonctionnements différents. A l'issue de cette période, on adopterait le modèle le plus efficace.
- Certains pôles pourraient envisager une fusion des composantes alors que d'autres ne le souhaitent pas. Il ne faut pas imposer ces fusions mais garantir une certaine flexibilité.
- On peut adopter des lignes directrices communes mais pas imposer une convergence complète des pôles qui sont très différents les uns des autres.

- Il appartient à chaque pôle de s'assurer que ses instances sont représentatives.

### Sur la compétence des instances des pôles (qui dépendra du travail mené sur la répartition des compétences)

- Il faut garantir une uniformité dans la gestion des dossiers RH : le personnel est celui de l'université et non des pôles, la décision finale doit être prise en « central ».
- Il faut donner aux composantes un pouvoir délibératif.
- Il faudrait prévoir une période de transition pour le transfert de compétences du niveau « central » vers les pôles et veiller à donner aux pôles les moyens d'exercer ces compétences. La transformation devrait être progressive.

### La question de l'opportunité de créer un « CURI de pôle » est soulevée

- Il permettrait de développer la stratégie internationale du pôle.
- On peut craindre que cela soit source de lourdeur.
- A défaut de CURI, on pourrait concevoir la création d'une commission ou d'un groupe de travail.

D'une manière générale, est évoquée à plusieurs reprises la nécessité de donner une certaine liberté aux pôles dans la définition de leur mode de fonctionnement. Il faudrait donc concevoir un dispositif qui pose un cadre commun à tous, afin de garantir la bonne marche de l'établissement, tout en préservant cette nécessaire liberté.

## 4. COMPOSANTES

Il est proposé de conserver le mode de désignation actuel du directeur de composante (composantes de droit commun et composantes bénéficiant du statut de « 713-9 »). Des adaptations pourraient intervenir ultérieurement.

La durée du mandat du directeur de composante est interrogée. La durée de 5 ans actuellement prévue par le Code de l'éducation est jugée longue.

Le pôle devra donner aux composantes des indications sur le cadre de leur travail (ex : volume d'heures disponible pour les formations) puis leur laisser la liberté de décider.

Est posée la question de la procédure à mettre en place si une composante souhaitait quitter un pôle pour en rejoindre un autre.

- Si une certaine stabilité est nécessaire pour le fonctionnement des pôles et de l'établissement en général, il faut effectivement envisager cette hypothèse, en phase sans doute avec le CPOM.
- Une telle décision devrait relever du « central » sur avis des instances de la composante et des pôles concernés.



# ANNEXE

## COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Pascale Jolliet (préfiguratrice du pôle santé)

Emmanuelle Hubert (secrétaire générale du pôle santé)

Nicolas Antheaume (préfigurateur du pôle droit-économie-gestion-sociologie)

Yann Dassonville (secrétaire général du pôle droit-économie-gestion-sociologie)

Bernard Fritsch (préfigurateur du pôle humanités)

Delphine Coat-Prou (secrétaire générale du pôle humanités)

Chantal Gauthier (préfiguratrice du pôle sciences et technologie)

René Le Gall (préfigurateur du pôle sciences et technologie)

Ronald Guillen (préfigurateur du pôle sciences et technologie)

Olivier Gédéon (secrétaire général du pôle sciences et technologie)

Christelle Tourpin (secrétaire générale de Polytech')

Arnaud Guével (directeur de l'UFR STAPS)

Yann Lignereux (directeur de l'UFR Histoire)

Antoinette Hastings (directrice de l'UFR de Droit)

Richard Redon (Directeur de l'Institut du thorax)

Florent Boucher (Directeur de l'Institut des Matériaux Jean Rouxel (IMN))

Benoît Sevi (Directeur du LEMNA)

Sabrina Bendjaballah (Directrice du LLING)

Hélène Grognet (Directrice du service commun de la documentation)

Cyril Lupi (collège B - U2020 - UFR des sciences et des techniques)

Julie Morere (collège B - U2020 - IUT de Nantes)

Taklit Sami (collège B - Ensemble pour le service public d'enseignement et de recherche - UFR des sciences et des techniques)

Cyrille Brochard (collège C - SNPTES - UFR des sciences et des techniques)

Valentin Bonnet-Gibet (collège D - Interasso - UFR des sciences et des techniques)

et le 1<sup>er</sup> vice-président, la vice-présidente à la réforme, le conseiller vie universitaire, le cabinet, la direction générale, le directeur des affaires juridiques, le responsable de la cellule d'appui aux affaires institutionnelles et la responsable de la cellule d'aide au pilotage.