

SOMMAIRE

1	PERIMETRE ET METHODE	1
1.1	Périmètre	1
1.2	Méthode	4
2	QUELQUES CHIFFRES	8
2.1	Observations dans AMU : situation globale	8
2.2	Poids des fonctions soutien et support	14
2.3	Répartition des agents par catégorie Fonction Publique	16
2.4	Répartition des agents par statut (titulaires/contractuels).....	19
2.5	Répartition des agents par tranches d'âges	21
2.6	Quelques comparaisons avec d'autres organisations	22
3	ETUDE PAR FONCTION.....	28
3.1	FONCTION SCOLARITE	29
3.2	FONCTION RECHERCHE ET VALORISATION	77
3.3	FONCTION INFORMATION, ORIENTATION, INSERTION DES ETUDIANTS	105
3.4	FONCTION FORMATION CONTINUE TOUT AU LONG DE LA VIE.....	145
3.5	FONCTION RELATIONS INTERNATIONALES	172
3.6	FONCTION DOCUMENTATION.....	202
3.7	FONCTION ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVES.....	236
3.8	FONCTION FINANCE.....	251
3.9	FONCTION RESSOURCES HUMAINES.....	318
3.10	FONCTION PATRIMOINE ET LOGISTIQUE	364
3.11	FONCTION SYSTEME D'INFORMATION.....	451
3.12	FONCTION COMMUNICATION.....	484
3.13	FONCTION AFFAIRES JURIDIQUES	503
3.14	FONCTION HYGIENE ET SECURITE	514
3.15	FONCTION ACTION SOCIALE	531
4	ZOOMS.....	541
4.1	ZOOM SUR LA FONCTION DE RESPONSABLE ADMINISTRATIF	541
4.2	ZOOM SUR PILOTAGE ET MANAGEMENT.....	546
5	CONCLUSION	549

ETAT DES LIEUX

1 PERIMETRE ET METHODE

1.1 PERIMETRE

Le projet d'organisation administrative et technique de l'Université d'Aix-Marseille – qui a pris le nom d'ORIGAMU – vise, dans le cadre des principes du texte sur les principes fondateurs adopté par les Conseils d'Administration des trois anciens établissements, à proposer la future organisation des services de l'université fusionnée.

En effet, au 1^{er} janvier 2012, s'est ouverte une phase de transition qui laisse globalement perdurer les anciens services, avec, en parallèle, la mise en œuvre de procédures complexes pour en assurer la coordination.

Le périmètre du projet est limité aux activités réalisées par les services administratifs et techniques sur lesquels porte l'enjeu organisationnel à venir ; il inclut :

- **Les fonctions soutien** : ce sont celles qui accompagnent les missions de l'Université, autour de la formation et de la recherche ; elles dépendent directement de la mise en œuvre du «cœur de métier » des universités :
 - La fonction scolarité
 - La fonction recherche et valorisation (au sens de l'appui et de la gestion, les fonctions recherche «pures » sont exclues du champ de l'étude)
 - La fonction information, orientation, insertion des étudiants
 - La fonction formation continue
 - La fonction relations internationales
 - La fonction documentation
 - La fonction activités physiques et sportives
- **Les fonctions support** : ce sont celles qui contribuent au fonctionnement général et quotidien de l'établissement, qui apportent des services aux missions de l'université sans être en lien direct avec le cœur de métier et qu'on pourrait retrouver dans n'importe quelle organisation :
 - La fonction finances : elle est comprise ici au sens large et recouvre les différentes facettes de la fonction, exercées par les agents en service financier, à l'agence comptable, dans le domaine du contrôle de gestion ou dans celui des marchés publics, aussi bien en service central qu'en composante ou service commun
 - La fonction ressources humaines
 - La fonction patrimoine et logistique
 - La fonction système d'information
 - La fonction communication
 - La fonction juridique
 - La fonction hygiène et sécurité
 - L'action sociale.

Il avait été envisagé initialement d'étudier également la fonction achats : il s'est avéré qu'elle était à l'heure actuelle confondue avec les marchés publics et a donc, de ce fait, été intégrée dans la fonction finances. Ce positionnement est déjà en soi un élément d'analyse.

Pour mener à bien ce projet, 18 groupes de travail ont été créés, réunissant plus de 250 personnes, qui vont se mobiliser tout au long du projet. Les groupes de travail se confondent avec la fonction concernée, sauf pour la fonction finances pour laquelle 4 groupes ont été mis en place :

- Groupe de travail finances
- Groupe de travail Agence comptable
- Groupe de travail Marchés/achats
- Groupe de travail pilotage et contrôle de gestion.

La première étape de ce projet portait sur un état des lieux approfondi. Elle constitue un constat de base essentiel, qui a vocation à être partagé.

De manière globale, l'objectif consistait à établir une cartographie des activités concernées et était axé autour de trois questions principales :

- **Qui** (fait) ? : il s'agissait de recenser les effectifs par structure
- **Quoi** ? : l'étude visait à recenser les processus de gestion, en décrivant les rôles de chacun, la nature et la qualification des échanges avec les usagers du service, l'importance relative de chaque processus dans la charge de travail et l'identification des contrôles
- **Comment** ? : l'état des lieux devait permettre de recenser les outils utilisés, le niveau d'appropriation des outils de gestion « centraux », d'identifier les développements locaux et la raison de leur création, de mesurer le degré de fiabilité des données utilisées, les méthodes de contrôle, l'écriture de procédures internes propres,...

L'état des lieux devait également permettre :

- d'identifier les processus existants dont l'opérationnalité n'était pas optimale et, dans la mesure du possible, d'expliquer le constat réalisé ;
- de constater les actions qui ne sont pas faites ou pas suffisamment, avec en corollaire, le repérage de nouvelles fonctions ou activités à développer ;
- de repérer les points de fragilité dans l'organisation actuelle.

L'objectif fixé était donc que l'état des lieux produit donne à la communauté universitaire une photographie de l'existant, sans jugement sur les structures ou les individus.

1.1.1 RAPPEL DES CATEGORIES/FONCTIONS D'AGENTS CONCERNES PAR L'ETUDE

Les directions et services concernés sont ceux au sein desquels s'exerce tout ou partie des activités correspondant à la fonction.

La cartographie a vocation à identifier les agents qui relèvent, de par les missions qu'ils exercent, qu'ils soient titulaires ou contractuels et quelle que soit leur affectation actuelle (composante, service commun, direction centrale) de regroupements métiers correspondant aux fonctions étudiées.

1.1.2 EFFECTIFS DU PERIMETRE

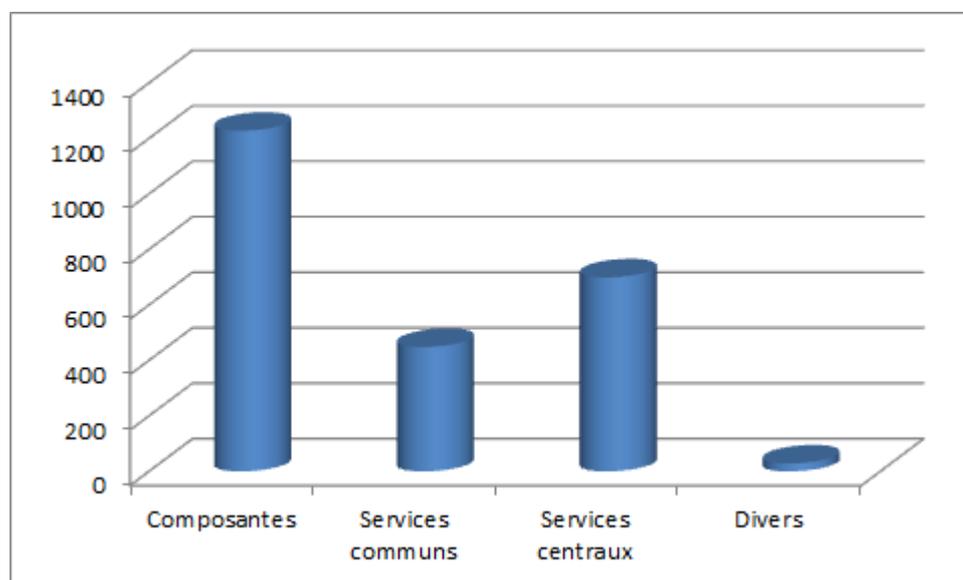
On trouvera ci-après le tableau répartissant les équivalents temps pleins (ETP) étudiés dans le cadre du projet, répartis par structure d'affectation.

Type de structure	Intitulé	ETP recensé dans le projet	
I - COMPOSANTES	CFMI	2	
	EU3M	2,9	
	IRT	4	
	EJCAM	11,35	
	MMSH	13,3	
	IMPGT	16,5	
	ODONTOLOGIE	20,3	
	STAPS	24,9	
	PHARMACIE	30,5	
	INSTITUT PYTHEAS	39	
	POLYTECH	41,8	
	IAE	46,6	
	FEG	90,1	
	ALLSH	95,17	
	IUFM	103,3	
	FDSP	110,83	
	IUT	148,7	
		<i>IUT AIX EN PROVENCE</i>	74,1
		<i>IUT MARSEILLE</i>	54,2
		<i>IUT PROVENCE</i>	20,4
	MEDECINE	180,5	
	SCIENCES	246,1	
Total I - COMPOSANTES		1227,85	
II - SERVICES COMMUNS	SCASC	12	
	SUAPS	18,6	
	SUFA	28,5	
	DRI	31,7	
	SUIO	37,7	
	DOSI	120	
	SCD	200,1	
Total II - SERVICES COMMUNS		448,6	
III - SERVICES CENTRAUX	D. pilotage contrôle gestion	3,8	
	D. communication	17	
	D. affaires générales	27	
	<i>D. déléguée affaires juridiques</i>	11,4	
	<i>D. déléguée commande publique</i>	15,6	
	D. hygiène sécurité environn.	30,6	
	D. recherche valorisation	36,1	
	Agence Comptable	53,6	
	D. affaires financières	71,9	
	D. études vie universitaire	107,4	
	D. ressources humaines	134	
	D. patrimoine immo. Logist.	218,1	
	<i>D. déléguée à l'exploitation et logist.</i>	200,3	
<i>D. déléguée au développement</i>	17,8		
Total III - SERVICES CENTRAUX		699,5	
IV - DIVERS	POLE GAP	7,9	
	Autres (postes vacants, non renseignés...)	6,6	
Total IV - DIVERS		14,5	
Total général		2390,45	

14,2 ETP de personnels EPST ont été identifiés par certaines composantes dans les activités. Ils n'apparaissent pas ici car trop peu représentatifs. En revanche, dans les analyses suivantes, ils seront intégrés.

Il convient de rappeler qu'il ne s'agit pas de l'ensemble des ETP recensés dans AMU, uniquement de ceux entrant dans le champ des fonctions étudiées et essentiellement affectés au sein de structures ayant vocation à être concernées par le projet de nouvelle organisation.

La DRH (en date du 15.11.12) indique qu'il y a 2891,3 ETP au sein d'AMU. Déduction faite des personnels EPST recensés dans le projet, **le périmètre de l'étude couvre donc 82,7% des ETP d'AMU.**



Remarques :

- Les ETP EPST sont ceux qui ont été déclarés par certaines composantes comme intervenant dans les fonctions étudiées (notamment soutien à la recherche ou gestion financière). Toutefois, comme ce recensement n'a pas été systématique, le chiffre donné n'est pas significatif, car le nombre de personnels des EPST intervenant dans ces domaines au sein des 118 unités de recherche de l'établissement est évidemment très supérieur.
- **Les composantes représentent 51% des ETP considérés, les services communs 19% et les services centraux 29% (les divers pèsent 1%).**
- Au moment de la réalisation de l'étude, les trois IUT n'étaient pas fusionnés ; c'est pourquoi dans la suite du document, les données seront indiquées pour chacun des trois instituts et non pas cumulées.

1.2 METHODE

L'état des lieux a été réalisé en deux temps.

La première consistait à recenser les ETP consacrés par chaque structure aux fonctions pré-citées et la seconde en l'organisation d'entretiens sur site avec les agents.

Au préalable ces fonctions avaient fait l'objet de descriptions au sein de référentiels d'activités. Ces référentiels ont été construits à partir de ceux déjà existants au niveau national (IGAENR, Referens, Bibliofil) et complétés pour s'adapter au plus près possible des activités réalisées à chaque niveau de la structuration actuelle des services.

Ces référentiels étaient structurés en identifiant au sein de chaque fonction, un certain nombre de sous-fonctions, elles-mêmes décomposées en activités, qui regroupaient des tâches.

1.2.1 LES ETP : OASIS

Un fichier Excel (intitulé «OASIS») a été élaboré début juillet à partir des données connues dans les HARPEGE¹ des trois anciens établissements et adressé à chaque structure qui devait répartir le temps de travail des agents affectés, tenant compte de leur quotité, entre les différentes activités identifiées (il n'était donc pas demandé de calculer le temps consacré à chaque tâche, mais de repérer la part dans l'année que représentait chaque type d'activités). Afin de garder une lisibilité et une meilleure cohérence, la maille la plus fine pouvant être utilisée était de 10%, soit une demi-journée par semaine pour un agent à temps plein.

Les fichiers (41) ont été envoyés le 6 juillet ; la liste était la suivante :

- Directions
 - o Agence comptable
 - o Direction de la communication
 - o Direction des affaires financières
 - o DAG – direction déléguée à la commande publique
 - o DAG – direction déléguée aux affaires juridiques
 - o Direction des études et de la vie étudiante
 - o Direction hygiène sécurité et environnement
 - o Direction du pilotage et du contrôle de gestion
 - o DPIL – direction déléguée au développement
 - o DPIL – direction déléguée à l'exploitation et à la logistique
 - o Direction des ressources humaines
 - o Direction de la recherche et de la valorisation
 - Services communs
 - o Direction opérationnelle du système d'information
 - o Direction des relations internationales
 - o Service commun d'action sociale et culturelle
 - o Service commun de documentation
 - o Service universitaire des activités physiques et sportives
 - o Service universitaire de formation tout au long de la vie (SUFA)
 - o Service universitaire d'insertion et d'orientation
 - Composantes
 - o Faculté ALLSH
 - o Ecole de journalisme et de communication d'Aix-Marseille
 - o Centre de formation des musiciens intervenants
 - o Ecole universitaire de Maïeutique de Marseille
 - o Faculté de droit et de science politique
 - o Faculté d'Economie Gestion
 - o Pôle universitaire de Gap
 - o Institut d'administration des entreprises
 - o Institut de management public et de gouvernance territoriale
 - o Institut régional du travail
 - o IUFM
 - o IUT d'Aix-en-Provence
 - o IUT de Marseille
 - o IUT de Provence
 - o Faculté de Médecine
 - o Maison méditerranéenne des sciences de l'homme
 - o Faculté d'Odontologie
 - o Faculté de Pharmacie
 - o Polytech
 - o Institut Pythéas
 - o Faculté des sciences
 - o Faculté des Sciences du sport
- } les 3 IUT n'étaient pas fusionnés à ce moment là

¹ HARPEGE : base de données de gestion des personnels, utilisée par les 3 anciennes universités. Ces bases n'ont pas été fusionnées.

La complétude de ces fichiers a été réalisée par chaque structure destinataire selon son mode d'organisation propre et en fonction de sa connaissance des activités des agents (fiches de postes, échanges avec l'encadrement intermédiaire, parfois avec les agents eux-mêmes).

1.2.2 ENTRETIENS SUR SITE

Pourquoi organiser ces entretiens ?

La motivation était de connaître, par des échanges directs, les méthodes de travail utilisées, les modes d'organisation liés aux spécificités de chaque structure, et aussi d'être à l'écoute des difficultés rencontrées et de recenser les bonnes pratiques susceptibles d'être diffusées.

Ces entretiens étaient collectifs et visaient à regrouper de manière homogène des agents ayant un périmètre d'activités proches, dans l'objectif d'avoir une analyse et une réflexion centrées sur la notion de métier.

Les agents étaient destinataires, en amont de l'entretien :

- D'un guide précisant le sens de la démarche, le contenu prévu pour les entretiens et les attentes des collègues animateurs de la réunion ;
- D'un exemplaire du référentiel métier de la fonction. Il leur était demandé de cocher en face de chaque tâche celles sur lesquels ils intervenaient (cette lecture permettant d'aller plus précisément et plus complètement dans l'analyse des fonctions) ;
- Du questionnaire servant de trame à l'entretien, qu'il leur était demandé de pré-remplir.

L'ensemble des documents à compléter pouvait, si l'agent le souhaitait, rester anonyme. Ils étaient collectés à l'issue de l'entretien par les animateurs des séances, qui, le plus souvent étaient au nombre de 2, quelquefois davantage.

246 entretiens ont été organisés sur le dernier trimestre 2012. Ils ont réuni 1582 agents, soit 1 personnel BIATSS sur 2 de l'établissement. Ils représentent 65,5% du nombre d'agents invités à ces entretiens.

Cette opération a beaucoup mobilisé : les membres des groupes de travail qui ont animé ces entretiens, les agents eux-mêmes qui ont préparé et participé aux entretiens, et les agents chargés du planning des salles qui ont tous été particulièrement facilitateurs.

Chaque entretien a fait l'objet d'une synthèse intégrant à la fois des éléments sur le déroulement de l'entretien et l'analyse des documents remis. Ensuite, au sein de chaque fonction, une synthèse d'ensemble a été réalisée : c'est ce qui est retracé dans le présent document.

Cet état des lieux comprendra deux parties :

- Des données chiffrées issues d'OASIS (répartition des ETP par structure et par fonction, comparaison en poids relatif, poids des sous fonctions, répartition des agents par catégorie Fonction Publique et par tranches d'âge). Quelques-unes de ces données feront l'objet de comparaisons avec les mêmes données recueillies au sein d'autres organisations. L'objectif de cette partie est de donner à l'établissement des éléments lui permettant de se connaître et de se positionner.
- Une étude sur chaque fonction qui comprendra :
 - Une analyse des activités conduites dans l'organisation actuelle : lieu de réalisation, les plus lourdes ; les activités qui sont peu ou pas prises en charge ;
 - L'identification d'éventuelles zones de fragilité (risque juridique, continuité de service,...)
 - Des focus sur quelques processus ou sur des cartographies d'activités, les plus complexes notamment
 - Des éléments issus des entretiens avec les agents (quelques données chiffrées complémentaires, sur leur cœur de métier, les outils utilisés, les bonnes pratiques et le contrôle interne)
 - Des indicateurs retenus par les groupes de travail pour leur intérêt du point de vue de la réflexion à venir sur la future organisation.
 - Il a paru important également de faire figurer l'expression du «ressenti» des agents : la plupart d'entre eux ont fait part, à l'issue des entretiens, de leur satisfaction d'y avoir trouvé

un espace permettant une libre expression ; il semblait donc naturel de retracer dans ce document, même de manière synthétique, l'essentiel de leurs propos.

Le souhait a été de donner dans cet état des lieux des éclairages multiples et complémentaires afin d'éclairer et d'enrichir la connaissance du mode de fonctionnement actuel de l'établissement.

La trame de base était identique pour tous les groupes de travail.

Naturellement, chacun d'entre eux se l'est appropriée pour l'adapter à son contexte et aux spécificités de la fonction.

Il convient de préciser que l'ensemble des éléments présentés est fondé sur des données déclaratives, qu'il s'agisse de la répartition des ETP ou des entretiens. Néanmoins, avec cette limite qui peut apparaître comme un biais dans l'analyse, le volume des données collectées permet à cette photographie du fonctionnement d'AMU d'être suffisamment précise.

2 QUELQUES CHIFFRES

2.1 OBSERVATIONS DANS AMU : SITUATION GLOBALE

2.1.1 REPARTITION PAR FONCTION ET PAR STRUCTURE D'AFFECTATION DES AGENTS

On trouvera ci-après un tableau faisant apparaître la répartition des ETP dédiés par chaque structure à chaque fonction (en ETP).

TYPE DE STRUCTURE	INTITULE	ACHATS	ACTION SOCIALE	ACTIVITES PHYSIQUES SPORTIVES	AFFAIRES JURIDIQUES	COMMUNICATION	DOCUMENTATION	FINANCE	FORMATION CONTINUE	HYGIENE & SECURITE	IOIE*	PATRIMONIALE - LOGISTIQUE	RECHERCHE ET VALO.	RELATIONS INT.	RESSOURCES HUMAINES	SCOLARITE	SYSTEME D'INFO.	TOTAL GENERAL
I - COMPOSANTES	CFMI							0,6							0,6	0,8		2
	EU3M	0,1			0,2	0,1		0,6			0,2				0,1	1,6		2,9
	IRT					0,4	0,5	0,3	1,8			1						4
	EICAM				0,5	0,7		0,65	0,7	0,2		4,5	0,1		0,6	3,4		11,35
	MMSH				0,1	1,7				0,1		4,9	6,5					13,3
	IMPGT					0,4		2,5	0,2			4,1	0,6	1,4	0,6	6,2	0,5	16,5
	ODONTOLOGIE	0,2				0,3		2,3	0,1	0,1		9,3	0,7	0,3	0,1	6,9		20,3
	IUT PROVENCE				0,1	0,6		1,5	1,2		0,3	2,1			1,9	6,1	6,6	20,4
	STAPS				0,6	0,9		2,7	0,4	0,1	0,3	8,2	0,5	0,3	0,7	10,2		24,9
	PHARMACIE	1,2			0,1	1		6,3	0,9			14,6		1	0,2	5,2		30,5
	INSTITUT PYTHEAS	2,1			0,2		2,6	9,2		0,2		14	0,1		3,1	6,5	1	39
	POLYTECH				0,4	0,8		5,3		0,4	1,8	10,4		1,6	0,4	16,7	4	41,8
	IAE	0,3			0,1	3,7	1	2,9	3,3		3,8	11,8	0,6	2,7	0,9	12,8	2,7	46,6
	IUT MARSEILLE	0,1			0,1	1,4		4,4	2,1			30,5		0,4	3,2	8,9	3,1	54,2
	IUT AIX EN PROVENCE				0,4	0,4	6,4	7,5	7,5			26,5		0,8	1,1	23,5		74,1
	FEG	0,6			0,8	0,6		4,3	5,4	0,3	0,3	19,2	4,6	1,7	3	49,1	0,2	90,1
	ALLSH	0,6				1,1	8,1	9,08	3		2	1,5	4,3	0,9	5,25	53,84	5,5	95,17
	IUFM	0,7			1,1	3,5		5,9	2,9	1,3		48,3	1,9	2	3	21,7	11	103,3
FDSP					7,83	5,8	4,6	3,7			10,1	6,5		2,6	68,8	0,9	110,83	
MEDECINE SCIENCES	0,3				0,5	1,6	3	5,3	3,7	0,4		97,6	36,1	1,6	1,3	27,1	2	180,5
Total I - COMPOSANTES	6,2				7,25	34,18	30,4	105,28	40,36	4,5	10,3	416,3	81,17	16,7	43,2	384,01	48	1227,85
II - SERVICES COMMUNS	SCASC		12															12
	SUAPS			18,6														18,6
	SUFA		0,5					0,5	26,7								0,8	28,5
	DRI													31,7				31,7
	SUIO										37,2					0,5		37,7
	DOSI					0,4											119,6	120
	SCD						199,2			0,9								200,1
Total II - SERVICES COMMUNS		12,5	18,6		0,4	199,2	0,5	26,7	0,9	37,2			31,7			0,5	120,4	448,6
III - SERVICES CENTRAUX	D. pilotage contrôle gestion							3,8										3,8
	D.D. affaires juridiques				11,4													11,4
	D. D. commande public	15,6																15,6
	D. communication					17												17
	D. déléguée au développement					0,1						17,7						17,8
	D. hygiène sécurité environn.								14,5			16,1						30,6
	D. recherche valorisation					1,5					0,4		29,5			3,9	0,8	36,1
	Agence Comptable							53							0,2	0,4		53,6
	D. affaires financières							67,4					4,5					71,9
	D. études vie universitaire											0,4				106,7	0,3	107,4
D. ressources humaines														134			134	
D. déléguée à l'exploitation et Logist.											200,3						200,3	
Total III - SERVICES CENTRAUX	15,6				11,4	18,6		124,2	14,5	0,4	234,5	34		134,2	111	1,1	699,5	
DIVERS	Autres (postes vacants, non renseignés...)				1	1,4	1,8	2		0,4								6,6
	POLE GAP					0,5		1	0,5			4,4			0,2	0,3	1	7,9
	EPST					1,3	8	0,6					2,7	1,1	0,5			14,2
Total DIVERS				1	3,2	9,8	3,6	0,5	0,4		4,4	2,7	1,1	0,7	0,3	1	28,7	
Total général	21,8		12,5	18,6	19,65	56,38	239,4	233,58	67,56	20,3	47,9	655,2	117,87	49,5	178,1	495,81	170,5	2404,65

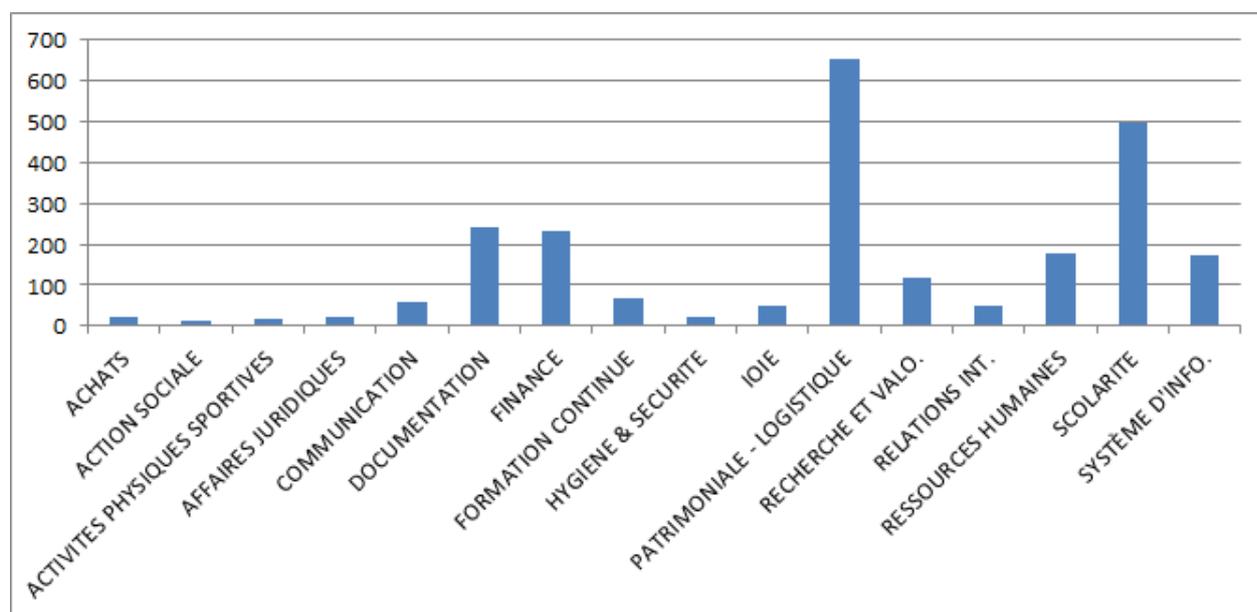
* IOIE : Information, Orientation, Insertion des Etudiants

Le nombre de personnes physiques correspondant aux 2404,65 ETP est de 2446.

Les poids relatifs de chaque fonction se répartissent comme suit :

TYPE DE STRUCTURE	INTITULE	ACHATS	ACTION SOCIALE	ACTIVITES PHYSIQUES SPORTIVES	AFFAIRES JURIDIQUES	COMMUNICATION	DOCUMENTATION	FINANCE	FORMATION CONTINUE	HYGIENE & SECURITE	IOIE	PATRIMONIALE - LOGISTIQUE	RECHERCHE ET VALO.	RELATIONS INT.	RESSOURCES HUMAINES	SCOLARITE	SYSTEME D'INFO.	TOTAL GENERAL
Total I - COMPOSANTES		6,2			7,25	34,18	30,4	105,28	40,36	4,5	10,3	416,3	81,17	16,7	43,2	384,01	48	1227,85
	<i>soit en poids relatif</i>	1%	0%	0%	1%	3%	2%	9%	3%	0%	1%	34%	7%	1%	4%	31%	4%	100%
Total II - SERVICES COMMUNS			12,5	18,6		0,4	199,2	0,5	26,7	0,9	37,2			31,7		0,5	120,4	448,6
	<i>soit en poids relatif</i>	0%	3%	4%	0%	0%	44%	0%	6%	0%	8%	0%	0%	7%	0%	0%	27%	100%
Total III - SERVICES CENTRAUX		15,6			11,4	18,6		124,2		14,5	0,4	234,5	34		134,2	111	1,1	699,5
	<i>soit en poids relatif</i>	2%	0%	0%	2%	3%	0%	18%	0%	2%	0%	34%	5%	0%	19%	16%	0%	100%
Total DIVERS					1	3,2	9,8	3,6	0,5	0,4		4,4	2,7	1,1	0,7	0,3	1	28,7
	<i>soit en poids relatif</i>	0%	0%	0%	3%	11%	34%	13%	2%	1%	0%	15%	9%	4%	2%	1%	3%	100%
Total général		21,8	12,5	18,6	19,65	56,38	239,4	233,58	67,56	20,3	47,9	655,2	117,87	49,5	178,1	495,81	170,5	2404,65
	<i>soit en poids relatif</i>	1%	1%	1%	1%	2%	10%	10%	3%	1%	2%	27%	5%	2%	7%	21%	7%	100%

Lorsqu'on examine la répartition globale des ETP:



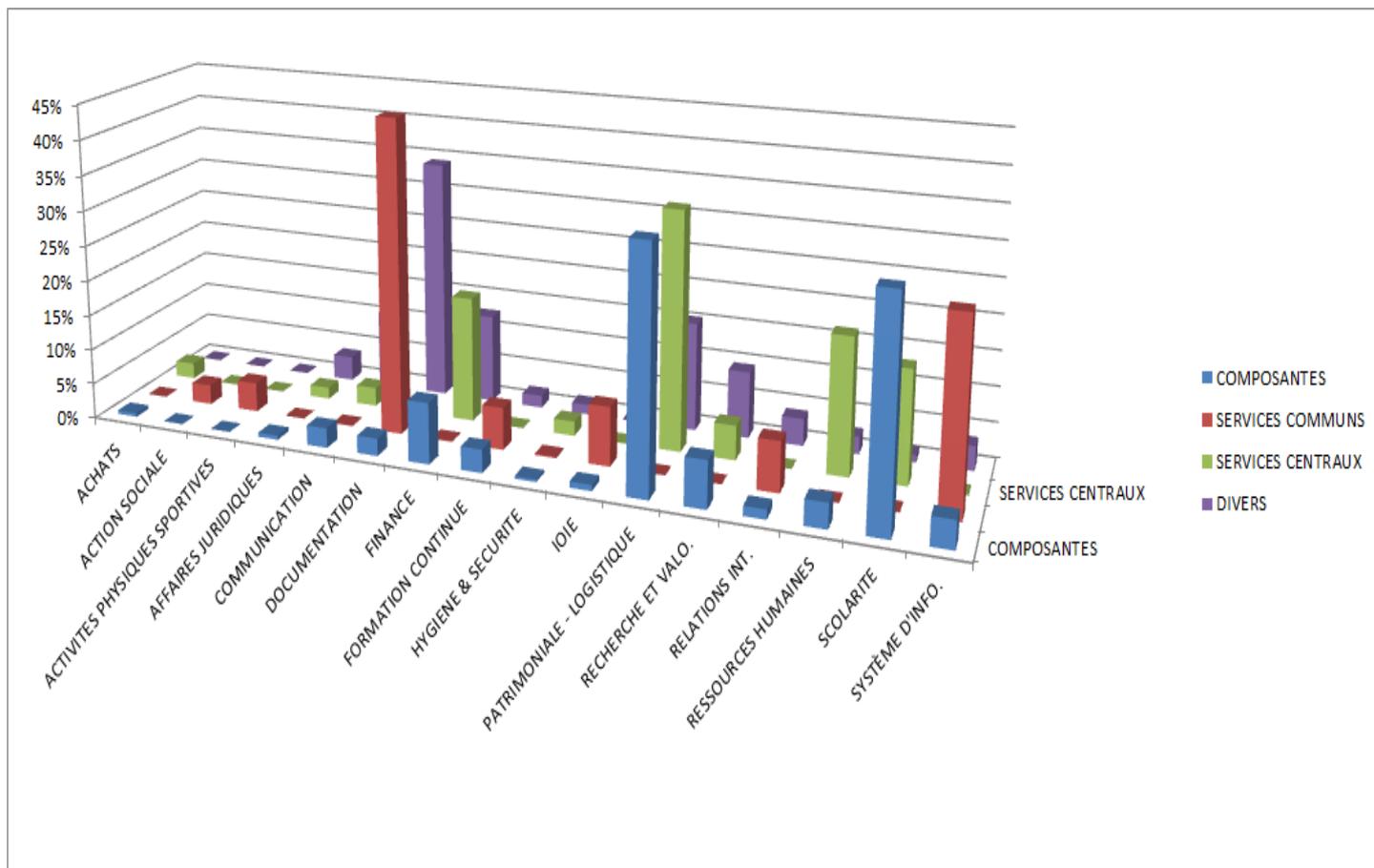
On constate que c'est la fonction patrimoine logistique – avec 27% de l'ensemble des ETP – et la fonction scolarité – avec 21% - qui mobilisent les plus de moyens humains.

Un deuxième groupe est constitué de la fonction Documentation et de la Fonction Finances qui pèsent chacune 10% de l'ensemble ; la fonction Ressources Humaines et la fonction Système d'Information représentent chacune autour de 6%.

Enfin, la fonction Recherche et valorisation pèse 5% de l'ensemble.

Toutes les autres fonctions sont inférieures à 5%

Un autre angle de lecture est donné par la comparaison du **poïds relatif** représenté par chaque fonction par type de structure d'affectation des agents :



On constate qu'il y a un parfait équilibre sur la fonction Patrimoine et Logistique qui représente 34% des forces respectives des composantes et des services centraux.

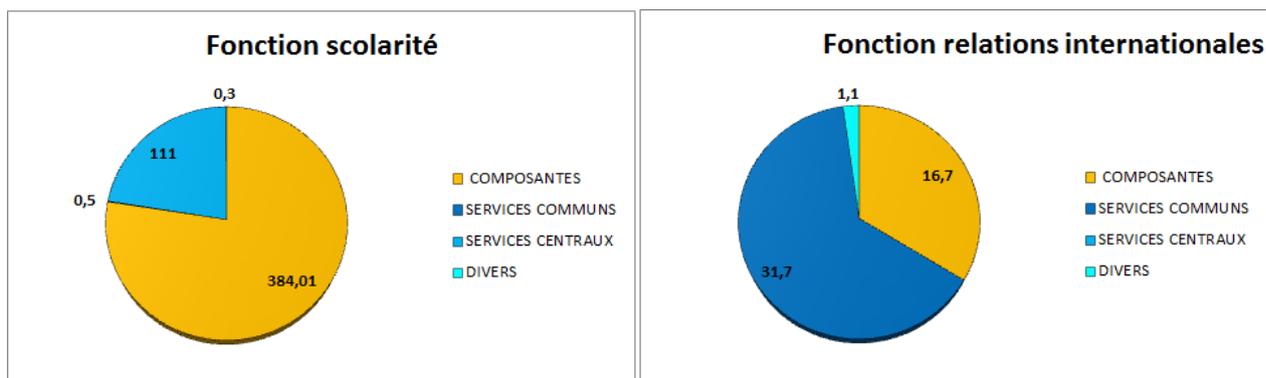
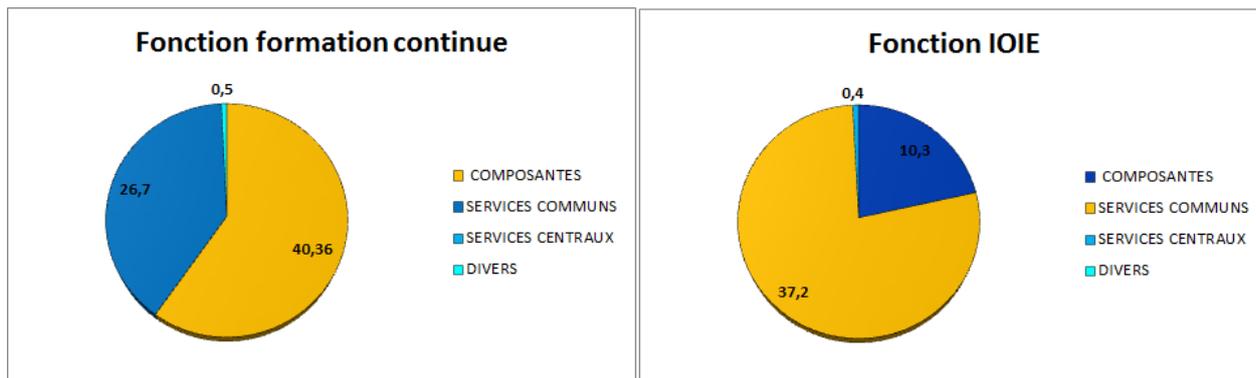
Sur la fonction Scolarité, au «cœur du métier» des composantes, il apparaît qu'elles y consacrent de façon naturelle deux fois plus d'ETP que les services centraux.

Sur la fonction Finance, s'il y a un léger pic sur les services centraux, compte tenu de l'existence de services entièrement dédiés à son exercice, on constate une part significative dans les composantes et les services communs.

Dans toutes les autres fonctions, les pics correspondent à la présence d'un service dédié, qu'il soit central ou commun.

Le pic des «divers» sur la fonction Documentation n'est pas significatif compte tenu du faible effectif d'ETP auquel il correspond.

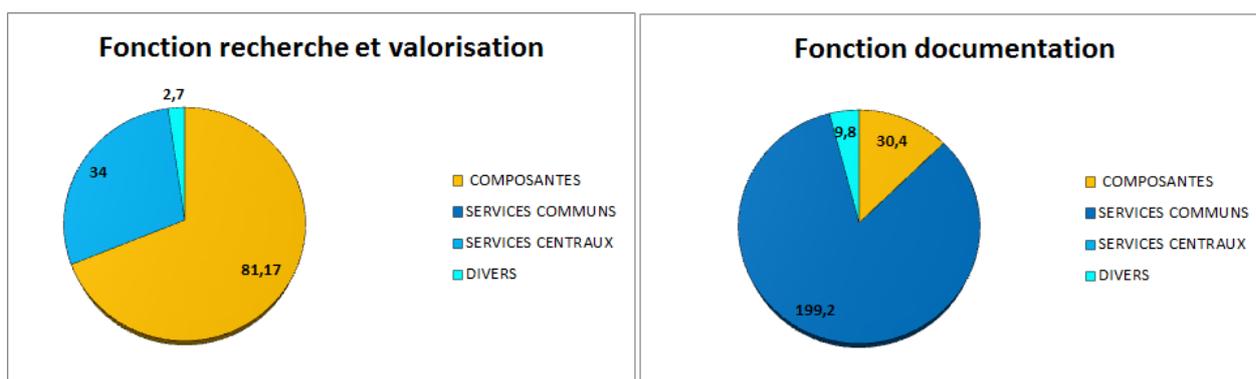
2.1.2 REPARTITION DES FORCES AU SEIN DE CHAQUE FONCTION



C'est au sein de la fonction Scolarité que les composantes représentent le plus de forces, puis dans la fonction Formation Continue : ce sont évidemment des fonctions directement liées à la mise en œuvre de l'offre de formation.

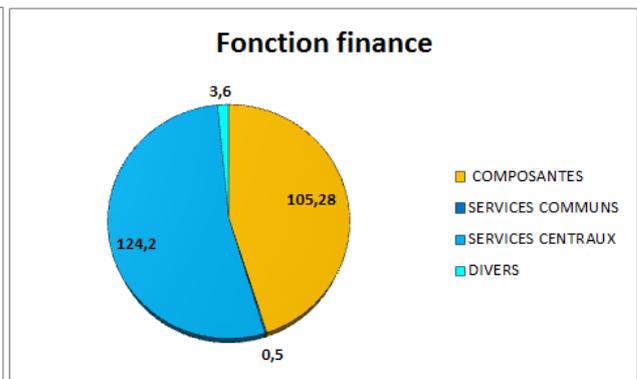
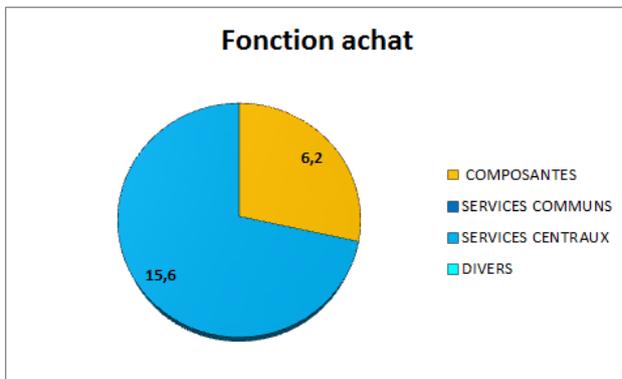
En revanche, ils représentent une proportion plus faible de la fonction IOIE, sans doute à mettre en lien avec le fait que cette fonction s'est développée de façon plus récente.

S'agissant des relations internationales, le poids du service commun est prépondérant.

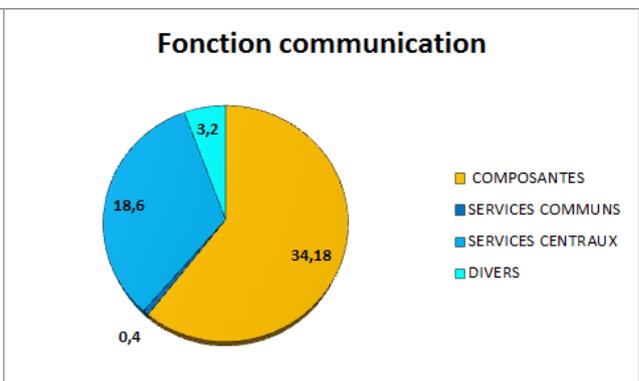
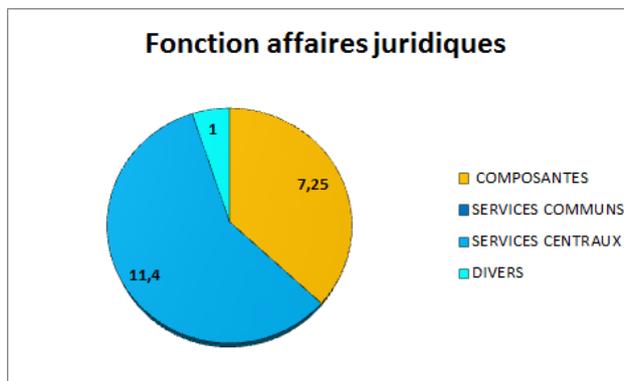


Sur la fonction recherche et valorisation, ce sont les composantes qui consacrent le plus de forces. L'analyse de la fonction montrera qu'elles ne sont pas mises sur les mêmes activités.

Sur la fonction Documentation, c'est le poids du Service Commun de Documentation qui apparaît prépondérant.

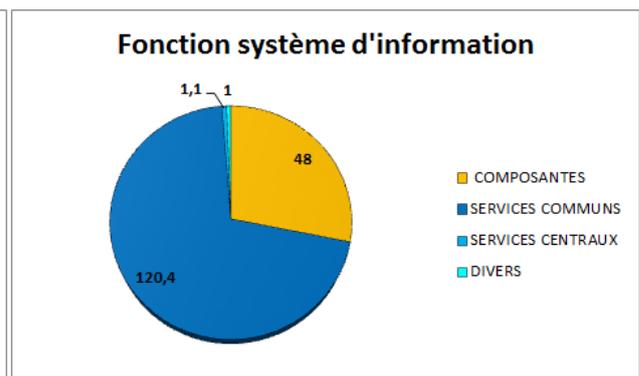
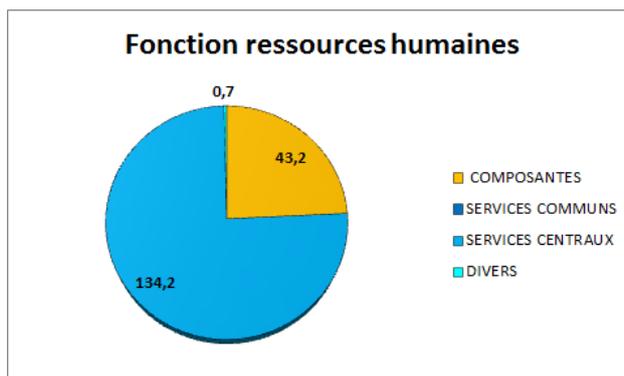


Sur la fonction Finance, on constate une répartition quasiment à égalité, avec un poids un peu plus important des services centraux, lié à l'existence de deux services dédiés importants en nombre d'ETP : la Direction des Affaires Financières et l'Agence comptable.

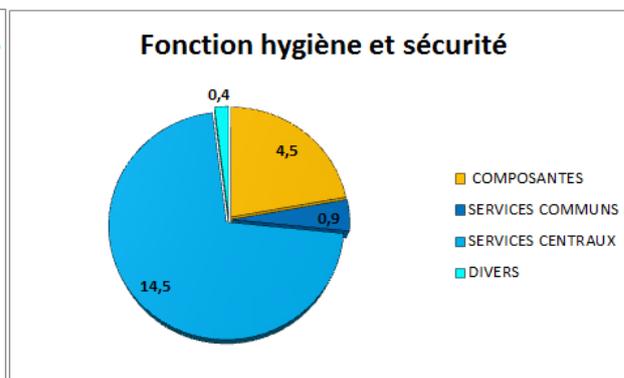
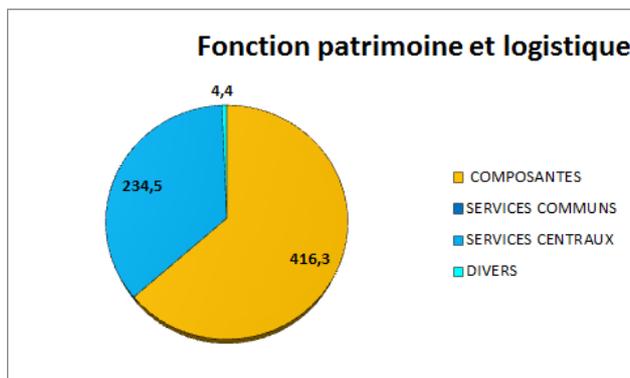


Les affaires juridiques, avec relativement peu d'ETP dédiés, sont présentes dans tous les types de structures, malgré le poids relativement plus important du service central correspondant par rapport à l'ensemble des composantes.

En revanche, les composantes pèsent davantage dans la Communication.



On voit que les fonctions Ressources Humaines et Système d'Information sont portées quasiment aux trois quarts respectivement par le service central ou commun dédié.



Les composantes représentent le poids le plus important dans la Fonction Patrimoine et Logistique (qui est aussi celle qui mobilise le plus d'ETP sur la totalité des fonctions). En revanche, sur la fonction Hygiène et sécurité, ce sont les services centraux. On peut sans doute expliquer la différence par le fait que cette dernière fonction est apparue plus récemment au sein des universités, alors qu'historiquement les fonctions logistiques notamment étaient intégrées aux composantes.

Les fonctions Action Sociale et Activités Physiques et Sportives ne sont portées chacune que par le service commun spécialisé correspondant.

2.1.3 COMPARAISON DU POIDS RELATIF DE CHAQUE FONCTION ENTRE COMPOSANTES

Il a paru intéressant de regarder comment les composantes avaient choisi de répartir les moyens humains dont elles disposaient, au moins ceux concernés par les fonctions entrant dans l'état des lieux. Cette analyse était moins pertinente pour les directions centrales, par définition axées sur une fonction principale, ainsi que la majorité des services communs.

COMPOSANTE	ACHATS		AFFAIRES JURIDIQUES		COMMUNICATION		DOCUMENTATION		FINANCE		FORMATION CONTINUE		HYGIENE & SECURITE		IOIE		PATRIMONIALE - LOGISTIQUE		RECHERCHE ET VALO.		RELATIONS INT.		RESSOURCES HUMAINES		SCOLARITE		SYSTÈME D'INFO.		TOTAL GENERAL
ALLSH	0,6	1%			1,1	1%	8,1	9%	9,08	10%	3	3%			2	2%	1,5	2%	4,3	5%	0,9	1%	5,25	6%	53,84	57%	5,5	6%	95,17
CFMI									0,6	30%													0,6	30%	0,8	40%			2
EJCAM			0,5	4%	0,7	6%			0,65	6%	0,7	6%	0,2				4,5	40%	0,1	1%			0,6	5%	3,4	30%			11,35
EU3M	0,1	3%	0,2	7%	0,1	3%			0,6	21%					0,2								0,1	3%	1,6	55%			2,9
FDSP					7,83	7%	5,8	5%	4,6	4%	3,7	3%					10,1	9%	6,5	6%			2,6	2%	68,8	62%	0,9	1%	110,83
FEG	0,6	1%	0,8	1%	0,6	1%			4,3	5%	5,4	6%	0,3	0%	0,3		19,2	21%	4,6	5%	1,7	2%	3	3%	49,1	54%	0,2	0%	90,1
IAE	0,3	1%	0,1	0,2%	3,7	8%	1	2%	2,9	6%	3,3	7%			3,8	8%	11,8	25%	0,6	1%	2,7	6%	0,9	2%	12,8	27%	2,7	6%	46,6
IMP GT					0,4	2%			2,5	15%	0,2	1%					4,1	25%	0,6	4%	1,4	8%	0,6	4%	6,2	38%	0,5	3%	16,5
INSTITUT PYTHEAS	2,1	5%	0,2	1%			2,6	7%	9,2	24%			0,2	1%			14	36%	0,1	0%			3,1	8%	6,5	17%	1	3%	39
IRT					0,4	10%	0,5	13%	0,3	8%	1,8	45%					1	25%											4
IUFM	0,7	1%	1,1	1%	3,5	3%			5,9	6%	2,9	3%	1,3	1%			48,3	47%	1,9	2%	2	2%	3	3%	21,7	21%	11	11%	103,3
IUT AIX EN PROVENCE			0,4	1%	0,4	1%	6,4	9%	7,5	10%	7,5	10%					26,5	36%			0,8	1%	1,1	1%	23,5	32%			74,1
IUT MARSEILLE	0,1	0,2%	0,1	0,2%	1,4	3%			4,4	8%	2,1	4%					30,5	56%			0,4	1%	3,2	6%	8,9	16%	3,1	6%	54,2
IUT PROVENCE			0,1	0,3%	0,6	3%			1,5	7%	1,2	6%			0,3	1%	2,1	10%					1,9	9%	6,1	30%	6,6	32%	20,4
MEDECINE	0,3	0,2%	0,5	0,3%	1,6	1%	3	2%	5,3	3%	3,7	2%	0,4	0,2%			97,6	54%	36,1	20%	1,6	1%	1,3	1%	27,1	15%	2	1%	180,5
MMSH			0,1	1%	1,7	13%							0,1	1%			4,9	37%	6,5	49%									13,3
ODONTOLOGIE	0,2	1%			0,3	1%			2,3	11%	0,1	0%	0,1	0%			9,3	46%	0,7	3%	0,3	1%	0,1	0%	6,9	34%			20,3
PHARMACIE	1,2	4%	0,1	0%	1	3%			6,3	21%	0,9	3%					14,6	48%			1	3%	0,2	1%	5,2	17%			30,5
POLYTECH			0,4	1%	0,8	2%			5,3	13%			0,4	1%	1,8	4%	10,4	25%			1,6	4%	0,4	1%	16,7	40%	4	10%	41,8
SCIENCES			2,05	1%	7,15	3%	3	1%	29,35	12%	3,46	1%	1,4	1%	1,6	1%	97,7	40%	18,67	8%	2	1%	14,55	6%	54,67	22%	10,5	4%	246,1
STAPS			0,6	2%	0,9	4%			2,7	11%	0,4	2%	0,1	0%	0,3	1%	8,2	33%	0,5	2%	0,3	1%	0,7	3%	10,2	41%			24,9
	6,2		7,25		34,18		30,4		105,28		40,36		4,5		10,3		416,3		81,17		16,7		43,2		384,01		48		1227,85

On a fait apparaître pour chaque composante la fonction qui représentait le taux le plus élevé d'ETP.

Lorsqu'on examine la dominante par composante, deux fonctions émergent : soit la fonction Patrimoine et Logistique, soit la Fonction Scolarité.

Deux composantes sont atypiques : la MMSH pour laquelle c'est la Fonction Recherche et Valorisation qui représente le pourcentage le plus élevé (en corrélation directe avec ses missions) et l'IUT de Provence, pour lequel c'est la fonction Système d'Information.

Il faut relativiser ces comparaisons :

- D'une part en effet, tous les ETP de la composante ne sont pas inclus dans l'étude. Le pourcentage n'a été calculé que sur les ETP identifiés dans les fonctions support et soutien étudiées. Si de manière globale, ils représentent plus de 80% des moyens humains de l'établissement, l'examen au cas par cas différencierait et pondérerait davantage les résultats (Faculté des Sciences notamment).
- D'autre part, comme va l'expliquer le présent document, on compare des situations qui ne sont pas homogènes :
 - o La fonction Patrimoine et Logistique peut s'exercer avec des personnels affectés aux composantes (cela explique alors les chiffres observés), avec des personnels affectés en service central (de ce fait, son poids pour la composante est alors notablement plus faible), soit par des personnels répartis sur les deux types de structures avec des activités complémentaires ;
 - o De même, on le verra, la fonction Scolarité peut être assurée par des agents de la composante, par des agents affectés à la DEVE ou pour partie par des agents de la DEVE.

2.2 POIDS DES FONCTIONS SOUTIEN ET SUPPORT

Il a paru intéressant de mesurer le poids respectif actuel des fonctions soutien et des fonctions support **au regard de la totalité des ETP d'AMU**. On trouvera ci-après le tableau correspondant :

RAPPEL DU TOTAL DES ETP DE L'ETABLISSEMENT :		2891,3
FONCTION	TOTAL ETP OBSERVES	POIDS DE LA FONCTION DANS AMU
Fonctions soutien		
RECHERCHE ET VALORISATION	117,87	4%
RELATIONS INTERNATIONALES	49,50	2%
SCOLARITE	495,81	17%
FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE	67,56	2%
INFORMATION ORIENTATION INSERTION	47,90	2%
ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES	18,60	1%
DOCUMENTATION	239,40	8%
Sous total "fonctions soutien"	1036,64	36%
Fonctions support		
FINANCES	233,58	8%
MARCHES / ACHATS	21,80	1%
RESSOURCES HUMAINES	178,10	6%
AFFAIRES JURIDIQUES	19,65	1%
SYSTEME D'INFORMATION	170,50	6%
PATRIMOINE ET LOGISTIQUE	655,20	23%
HYGIENE ET SECURITE	20,30	1%
COMMUNICATION	56,38	2%
ACTION SOCIALE	12,50	0,4%
Sous total "fonctions support"	1368,01	47%
TOTAL	2404,65	

Remarque : il est normal que la somme des fonctions soutien et des fonctions support ne soit pas égale à 100% puisqu'une partie des ETP d'AMU n'entrent pas dans le champ de l'étude.

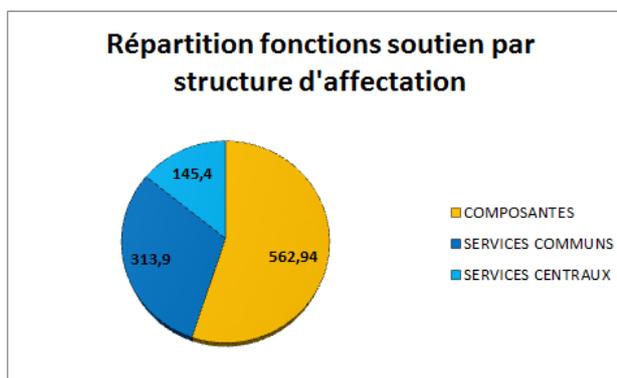
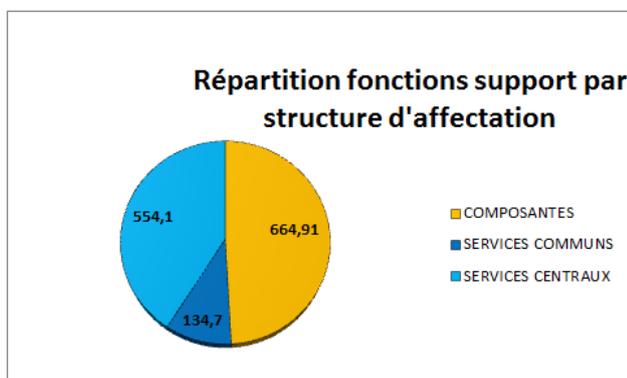
Les fonctions support recensées dans le projet représentent 47% de la totalité des ETP BIATSS d'AMU.

Si on examine la répartition entre les deux types de fonctions par structure d'affectation, voici ce qu'il en ressort :

	TAUX FONCTIONS SUPPORT	TAUX FONCTIONS SOUTIEN
COMPOSANTES	54%	46%
SERVICES COMMUNS	30%	70%
SERVICES CENTRAUX	79%	21%

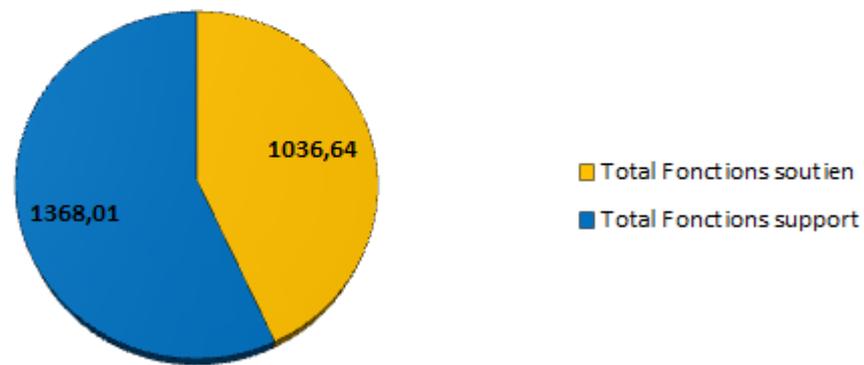
Les composantes consacrent davantage de moyens aux fonctions support qu'aux fonctions soutien, sur la population entrant dans le périmètre de l'état des lieux (soit 73% de leurs moyens humains).

On peut pondérer cette observation par le fait que la totalité des agents de l'établissement n'entre pas dans le périmètre de l'étude, mais seulement 83%. Dans les autres 17%, il y a d'une part les agents affectés à des fonctions techniques dans les unités de recherche, ce qui modifie le poids des fonctions soutien, mais également des agents affectés à des fonctions de type support dans des structures telles que la Présidence, la Direction Générale des Services, les fondations, ...



Les composantes représentent à elles-seules 49% des fonctions support, avec un poids particulièrement important sur la fonction Patrimoine et Logistique. Et elles représentent 55% des fonctions soutien.

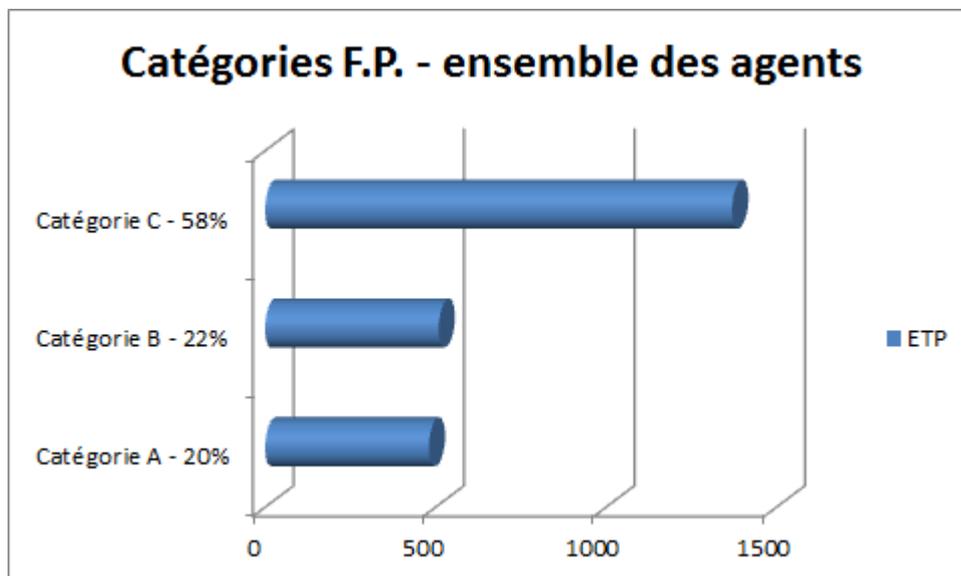
Répartition support/soutien sur la population incluse dans l'état des lieux



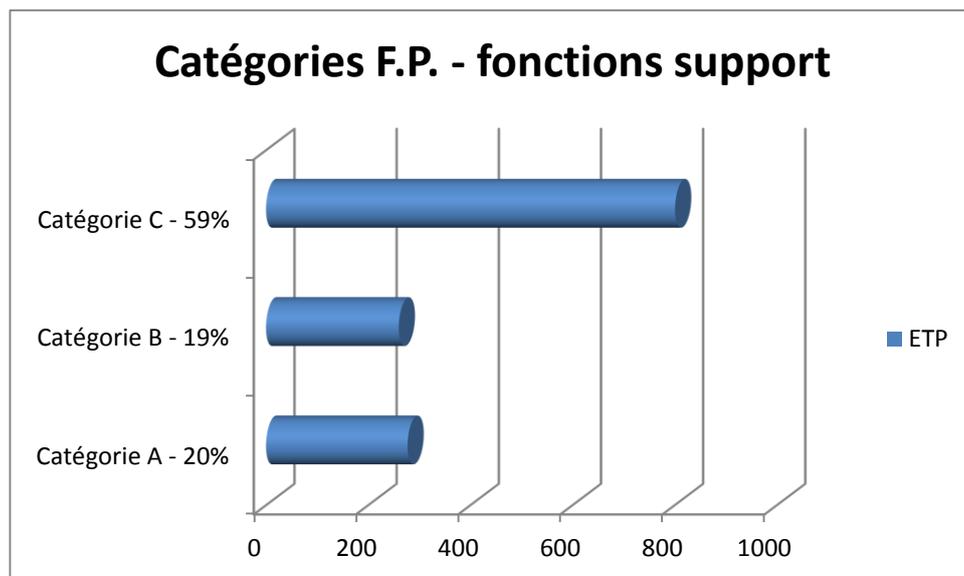
La répartition des seuls ETP identifiés dans le projet est 43% pour les fonctions soutien et 57% pour les fonctions support.

2.3 REPARTITION DES AGENTS PAR CATEGORIE FONCTION PUBLIQUE

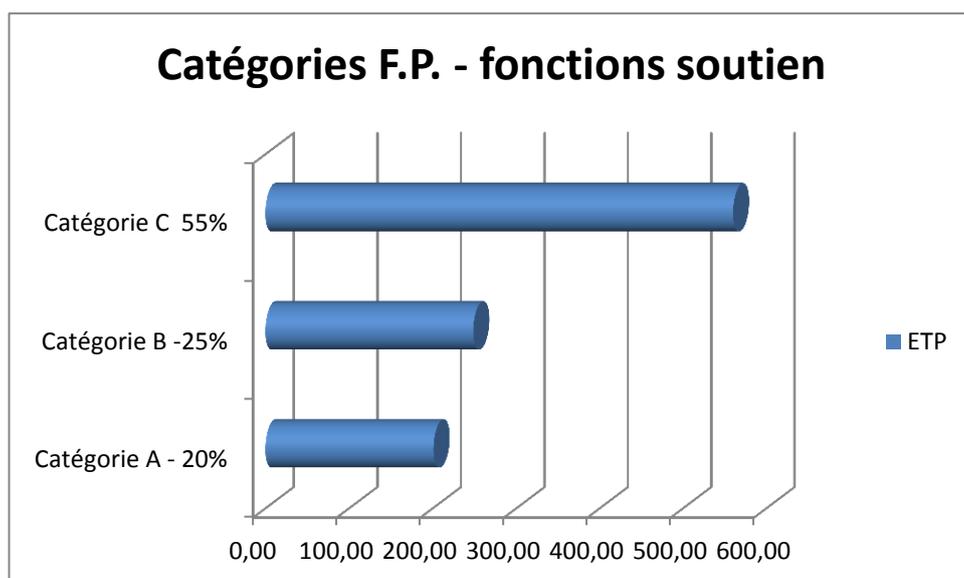
Répartition par catégorie Fonction Publique de l'ensemble des agents entrant dans le champ de l'état des lieux :



Répartition par catégorie Fonction Publique des agents positionnés sur les fonctions support :



Répartition par catégorie Fonction Publique des agents positionnés sur les fonctions soutien



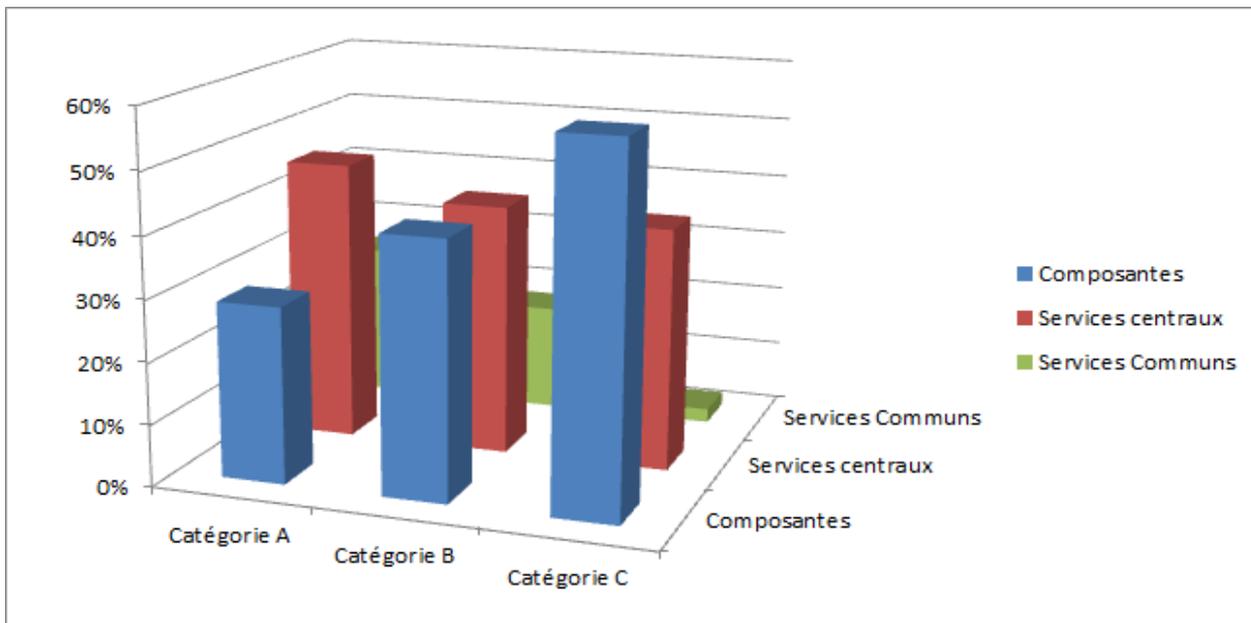
On constate une **grande stabilité du taux de catégorie A (20%) entre fonctions support et fonctions soutien**. En revanche, une différenciation apparaît dans les taux de catégorie B et C, la catégorie B n'étant que de 19% pour les fonctions support quand elle est de 25% pour les fonctions soutien. De manière globale, la pyramide de répartition peut apparaître comme plus équilibrée pour les fonctions soutien que pour les fonctions support.

Au global, la catégorie C de la Fonction Publique, au sein des fonctions étudiées, représente 58% du total des ETP.

C'est au sein des fonctions support que le taux de catégorie C est le plus élevé (59%). Compte tenu du poids important en ETP de la fonction Patrimoine et Logistique, elle influe sur le taux global de l'établissement.

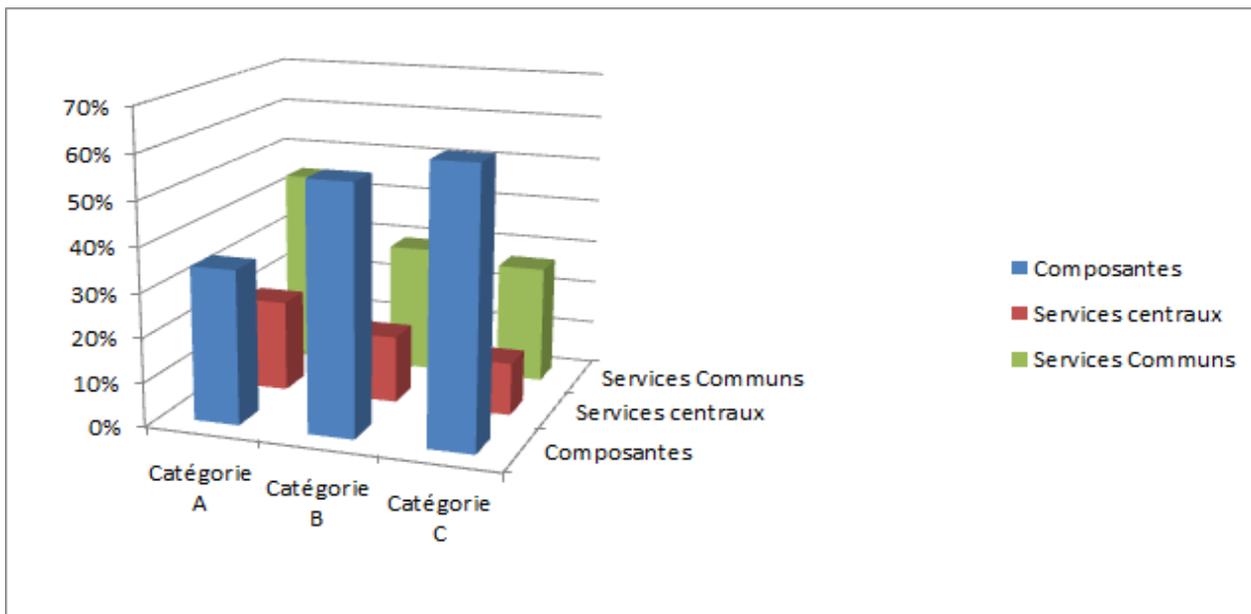
On a ensuite examiné la répartition par catégorie Fonction Publique par structure d'affectation et par type de fonction :

Répartition des ETP par catégorie Fonction Publique et par structures d'affectation des agents : fonctions support :



Au sein des fonctions support ce sont les services centraux qui représentent le taux le plus élevé d'ETP de catégorie A, avec 46% et ce sont les composantes qui représentent le plus fort taux de catégorie C (58%) à corréler avec le fait que ce sont elles qui ont le plus grand nombre d'ETP sur la fonction Patrimoine et Logistique.

Répartition des ETP par catégorie Fonction Publique et par structures d'affectation des agents : fonctions soutien :



Dans le cas des fonction soutien, ce sont les services communs qui représentent la plus grande part des agents de catégorie A (45%), à rapprocher du fait que la fonction Système d'Information intègre un

nombre important d'ingénieurs et que la pyramide des emplois du service commun de documentation est également très équilibrée.

Dans ce cas également, ce sont les composantes qui représentent la plus grande partie des ETP de catégorie C (61%).

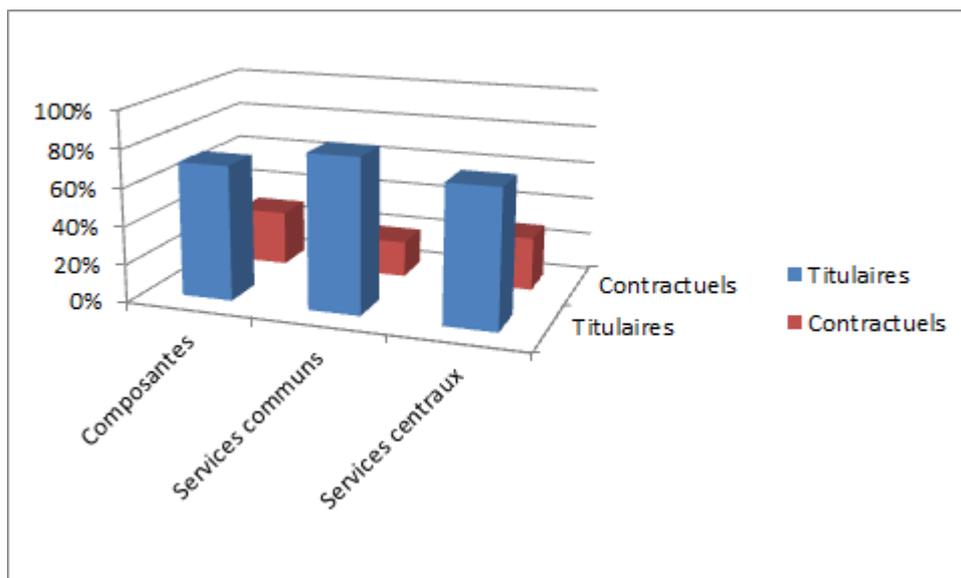
Aussi bien dans le cas des fonctions soutien que des fonctions support, les composantes présentent le plus fort taux d'agents identifiés en catégorie C.

Elles ne représentent jamais la part la plus importante des catégories A.

2.4 REPARTITION DES AGENTS PAR STATUT (TITULAIRES/CONTRACTUELS)

La répartition de l'ensemble des ETP entrant dans le champ de l'étude est au global de : 74% de titulaires et 26% de contractuels.

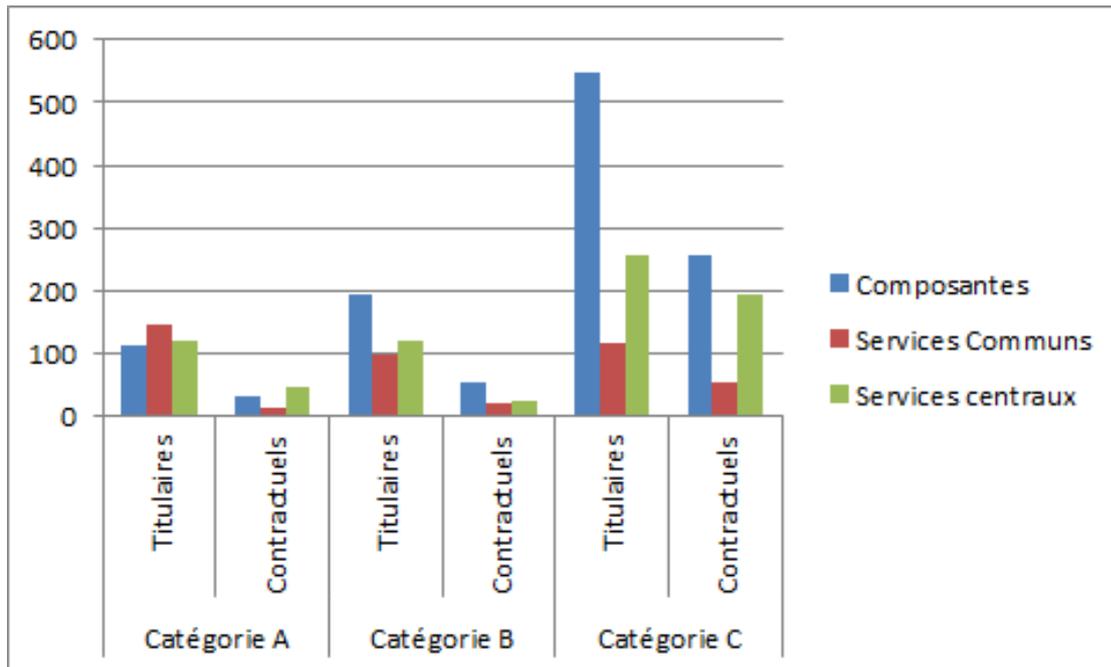
La situation est un peu plus contrastée lorsqu'on compare la situation selon les structures d'affectation des agents :



La situation dans les composantes et les services centraux est assez proche, avec respectivement 71 et 72% d'agents titulaires, pour 29 et 28% de personnels contractuels.

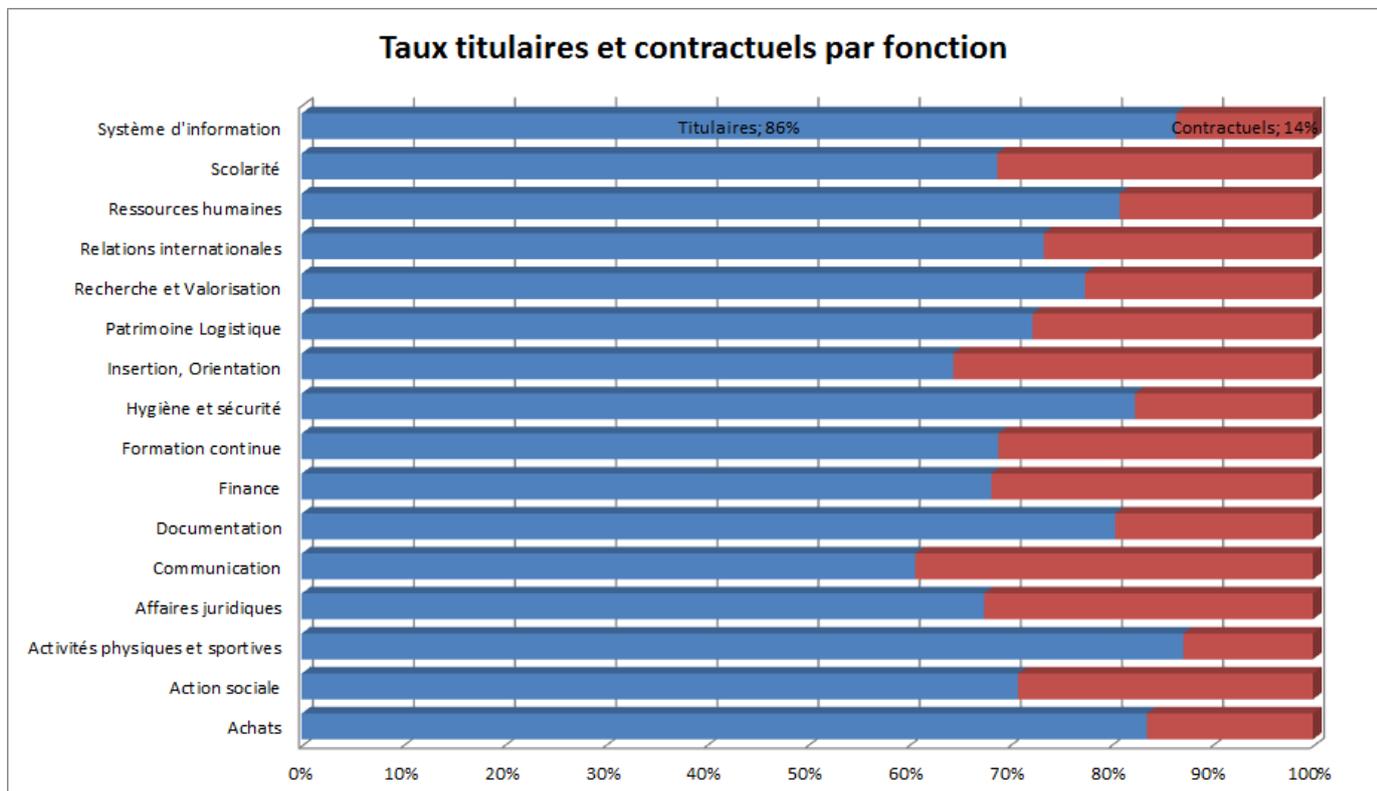
Dans les services communs, la répartition est de 81% de titulaires pour 19% d'agents contractuels.

Répartition par statut, par catégorie Fonction Publique et structure d'affectation



Pour la catégorie A, le taux de personnels titulaires est de 80%.

Il est de 82% en catégorie B et de 64% en catégorie C.



Ce graphique montre les écarts entre titulaires et contractuels par fonction. Le taux le plus bas de titulaires est sur la fonction Communication, le plus élevé sur les Activités Physiques et Sportives.

Sur la fonction Patrimoine et Logistique, le taux de titulaires est de 72% soit un peu plus faible que la moyenne de l'établissement. Sur la fonction Scolarité, il est de 69%. Compte tenu des effectifs de ces deux fonctions, ces taux expliquent la moyenne de l'

2.5 REPARTITION DES AGENTS PAR TRANCHES D'AGES

Structures d'affectation	20 - 30 ans	31 - 40 ans	41 - 50 ans	51 - 60 ans	> 60 ans
Composantes	8%	19%	35%	31%	7%
Services communs	12%	28%	25%	28%	7%
Services centraux	14%	26%	31%	26%	3%
Ensemble des agents	10%	23%	32%	29%	6%

La répartition entre les tranches d'âges est équilibrée, ce qui ne laisse donc pas apparaître de risque de perte brutale de compétences à l'occasion de départs nombreux.

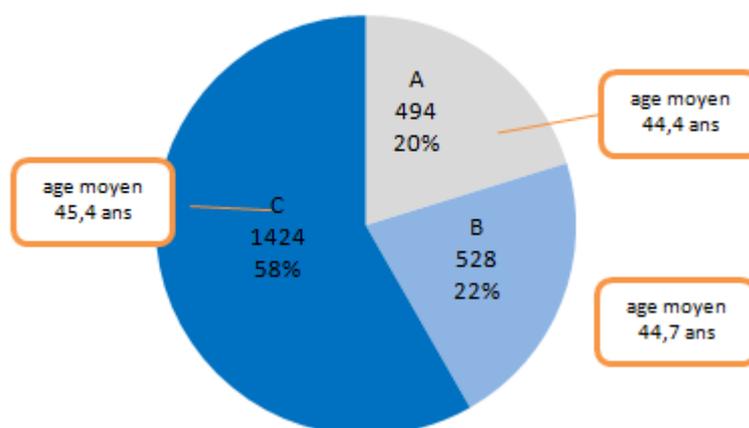
Les tranches d'âge supérieures à 40 ans sont relativement plus importantes dans les composantes.

Age moyen de la population étudiée : 45,1 ans.

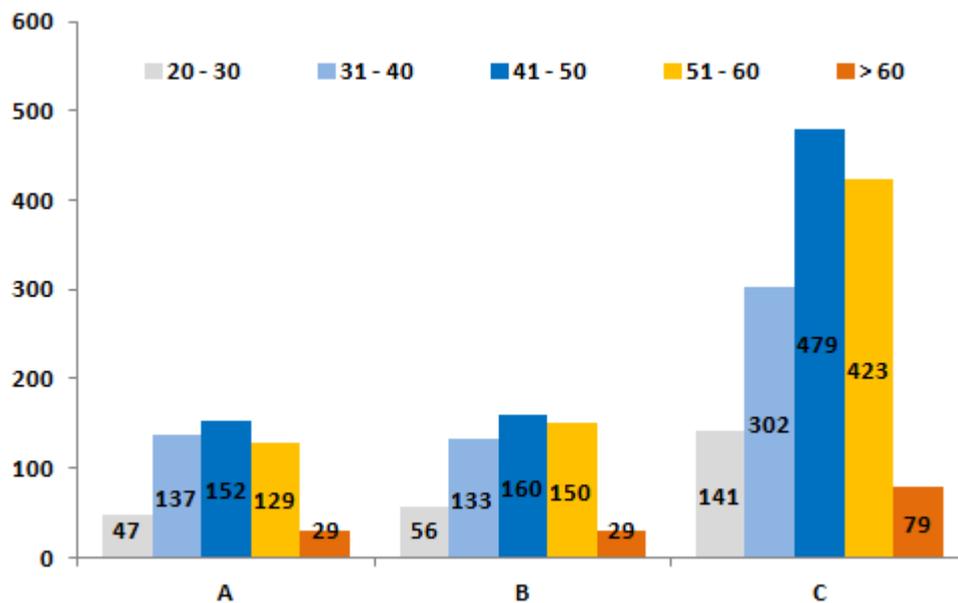
Répartition par tranches d'âges et par catégorie Fonction Publique

Cet âge moyen varie très légèrement entre les trois catégories, la catégorie A étant la plus jeune et la C la plus âgée, sans que l'écart toutefois apparaisse réellement significatif.

Répartition des personnes physiques par catégorie



Répartition des personnes physiques par catégorie Fonction Publique et par tranches d'âges :

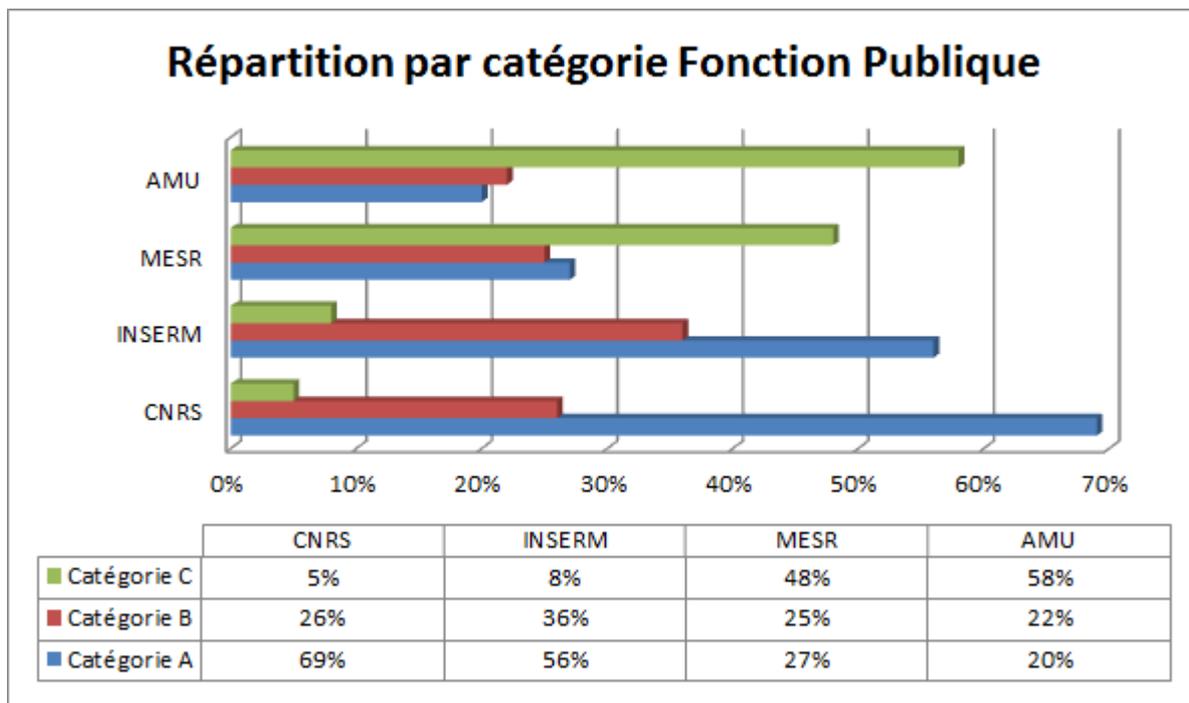


Dans tous les cas, c'est la tranche 41-50 ans qui compte le plus grand nombre de personnes. La tranche au-dessus de 60 ans est la plus faible, cumulant seulement 137 personnes, ce qui représente un faible taux de renouvellement dans les prochaines années.

2.6 QUELQUES COMPARAISONS AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS

Comparaison par catégorie Fonction Publique

Il a paru intéressant, à titre indicatif, de comparer la répartition entre les trois catégories Fonction Publique avec d'autres établissements.



Remarques : Pour le CNRS et l'INSERM, les éléments sont issus de leurs bilans sociaux 2011. Pour le MESR, les données sont issues de la brochure «Etat de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche 2011», volet personnels non enseignants.

La comparaison est à pondérer du fait que la population observée dans AMU ne représente que 83% des ETP.

Néanmoins, les taux mesurés dans les catégories A et B apparaissent comme plus faibles que dans toutes les autres organisations observées.

Comparaison poids des fonctions support

Un rapport de 2012 de l'IGAENR permet de comparer le poids des fonctions supports sur l'ensemble des moyens humains avec les EPST.

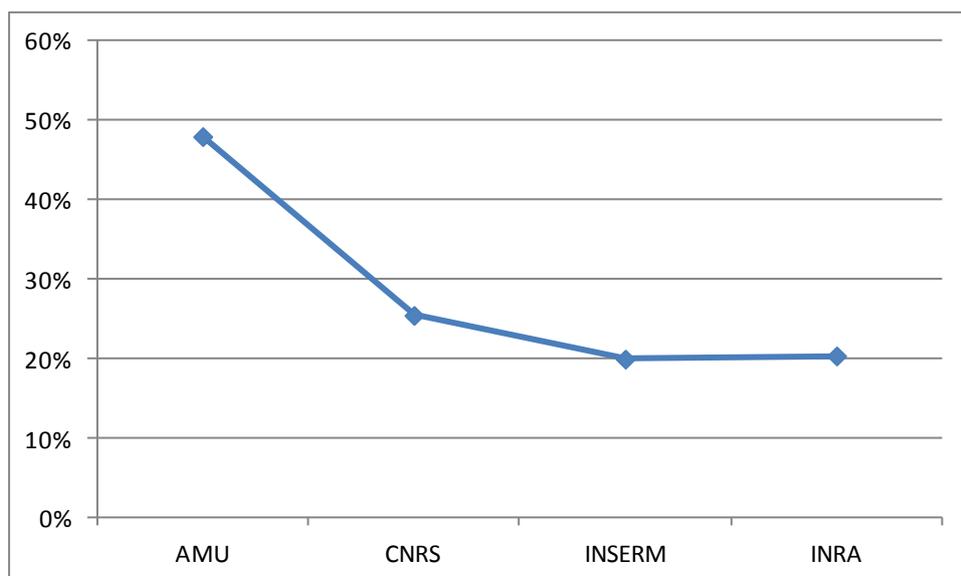
Cette analyse intégrait les fonctions suivantes :

- Finances (incluant les personnels affectés à ces activités dans les unités de recherche)
- Achat
- GRH (incluant l'action sociale)
- Patrimoine
- Système d'information
- Services généraux (inclus pour l'état des lieux sous l'intitulé Logistique)
- Communication
- Juridique
- Secrétariat de direction (non inclus pour AMU)
- Restauration (champ non concerné pour AMU)
- Autre.

Par rapport au périmètre du présent état des lieux, seule manque la fonction Hygiène et sécurité ; en revanche, il n'y a pas de fonction «autre », ce qui équilibre la comparaison.

Le point de comparaison est la part des ITA (en ETP) consacrée aux fonctions supports sur l'ensemble des ITA de l'organisme, hors prise en compte des fonctions externalisées dans les deux cas.

Voici ce qui ressort de cette comparaison :



Globalement, l'université consacre deux fois plus de forces aux fonctions supports que les trois organismes concernés.

Cet écart très important est très probablement à pondérer par les modes d'organisation différents et le fait que les EPST n'assurent qu'une mission, celle de la recherche.

Comparaisons fonction Finances

Les ETP dédiés à la fonction Finances représentent au total 305,8 ETP, soit 10,7% du total des ETP des personnels BIATSS d'AMU. Voici quelques éléments de comparaison permettant de situer AMU :

INRA hors externalisation	INSERM hors externalisation	CNRS hors externalisation	INRIA hors externalisation	Moyenne des universités	AMU
4,90%	7,70%	10,83%	12,25%	10%	10,7%

Le poids relatif de la fonction Finances d'AMU se situe dans la moyenne de l'ensemble des établissements, mais il est plus élevé qu'à l'INSERM et l'INRA.

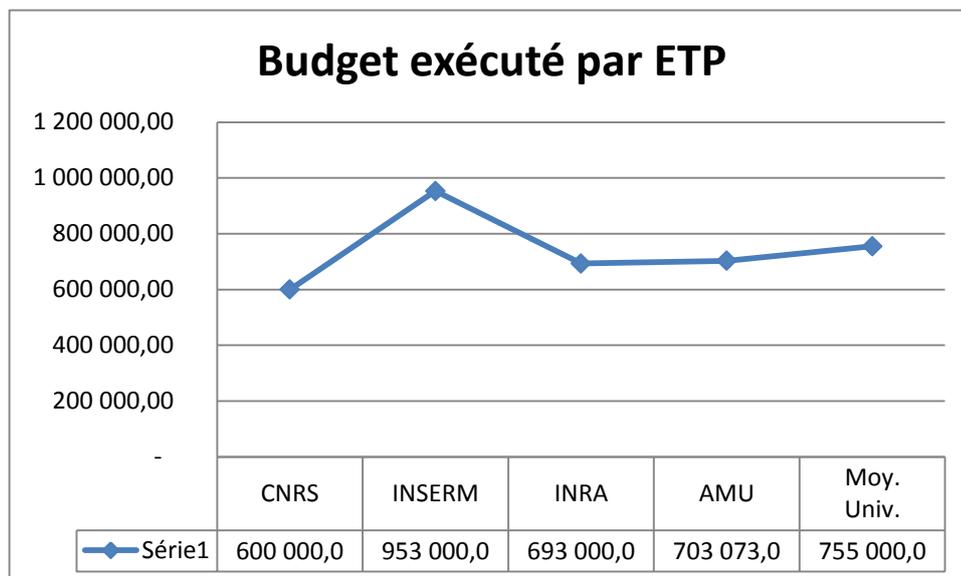
L'analyse détaillée de la fonction permettra d'approfondir sur la répartition actuelle des moyens entre les différentes activités.

Le budget 2012, hors masse salariale, est de 215 M€. Compte tenu des 305,8 ETP identifiés au total comme acteurs sur l'activité liée aux finances publiques,

Le ratio global d'activité de l'établissement est donc de : 703.073€/ETP.

Naturellement, il est très global et lisse de manière forte des situations très hétérogènes comme on le verra par la suite et ne doit pas être considéré en soi.

Il permet d'apporter un éclairage complémentaire et de positionner l'établissement par rapport à d'autres opérateurs :



Cette comparaison montre que l'établissement, sur ce ratio d'activité, est très proche de la moyenne des universités et devant les EPST (hors INSERM).

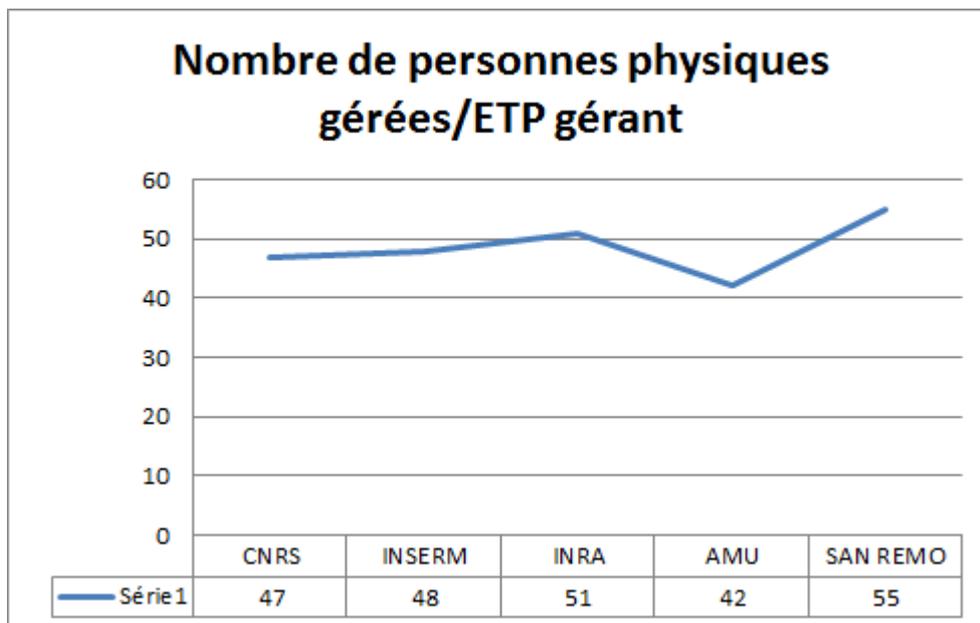
Comparaison fonction RH

Les ETP dédiés à la Fonction Ressources Humaines représentent dans l'université 178,1 ETP, ce qui représente, 6,2% des ETP BIATSS de l'établissement. Si on y inclut les 12,5 ETP dédiés à l'action sociale (pour être à périmètres identiques), on atteint un taux de 6,6%. Voici quelques éléments de comparaison permettant de situer AMU :

INRA hors externalisation	INSERM hors externalisation	CNRS hors externalisation	INRIA hors externalisation	Moyenne des universités	AMU
3,3 %	5,13 %	4,75 %	6,1 %	5%	6,6 %

Le poids actuel de la fonction Ressources Humaines dans AMU est légèrement supérieur à ce qu'il est dans l'ensemble des établissements et plus élevé que dans la plupart des EPST.

Le ratio d'activité le plus général, personnes physiques gérées par ETP, comparé de la même manière avec d'autres établissements situe AMU ainsi :



Il y a corrélation avec le très léger écart en ETP.

Remarques : dans ce calcul ne sont pris en compte dans les «gérants» que les 178,1 ETP de la fonction Ressources Humaines. Les personnels gérés considérés sont, dans tous les cas, les agents titulaires et contractuels, doctorants inclus. Pour AMU, la population a été observée au 01.09.12.

Comparaison fonction Patrimoine

La fonction Patrimoine et Logistique pèse 655,2 ETP dans AMU, soit 27,8% de l'ensemble du potentiel BIATSS exprimé en ETP.

La comparaison a été faite en sommant les deux lignes intitulées par l'IGAENR «Patrimoine» et «Services généraux», pour être à périmètre identique. Voici les éléments de comparaison, tous les chiffres donnés devant s'entendre hors externalisation :

INRA hors externalisation	INSERM hors externalisation	CNRS hors externalisation	INRIA hors externalisation	Moyenne des universités	AMU
3,84 %	2,62 %	4,8 %	3,53 %	14 %	27,8 %

Cette comparaison est à pondérer fortement du fait que les EPST ont conduit depuis longtemps une politique d'externalisation de ces fonctions, ce qui explique les taux les concernant.

En revanche, la part de la fonction Patrimoine et Logistique au sein de l'établissement est deux fois plus élevée que dans la moyenne des universités. Certaines ont néanmoins externalisé une partie de cette fonction.

Il n'est pas possible en revanche de faire des comparaisons sur un ratio d'activité global avec des organisations extérieures car la documentation disponible sépare clairement les activités patrimoine et celles dédiées à la logistique (intitulée «moyens généraux»). Or, dans les ETP identifiés en fonction Patrimoine Logistique, un certain nombre d'agents de l'université, notamment dans des composantes à faible effectif, peuvent être polyvalents.

La seule comparaison est donc établie avec le ratio SAN REMO qui prévoyait 1 ETP/1.500 m² pour la fonction patrimoine logistique.

AMU a un patrimoine de 786.000 m². Compte tenu des effectifs recensés, **le ratio d'activité global est donc : 1 ETP/1.199 m².**

Comparaison fonction système d'information

Les ETP dédiés à la fonction Système d'Information représentent dans l'université 170,5 ETP, soit 6% des ETP BIATSS de l'établissement. Voici quelques éléments de comparaison permettant de situer AMU :

INRA hors externalisation	INSERM hors externalisation	CNRS hors externalisation	INRIA hors externalisation	Moyenne des universités	AMU
2,69 %	2,62 %	2,57 %	8,7 %	8 %	6 %

Sur la fonction Système d'Information, AMU se situe nettement au-dessus des EPST (l'INRIA étant un cas à part compte tenu de la spécificité de l'organisme dans ce domaine). Il faut toutefois préciser que dans certains cas, une partie de l'activité a été externalisée par les organismes. Le taux moyen des universités à 8% inclut le soutien à la recherche, ce qui n'est pas le cas dans la présente analyse pour l'établissement. On peut néanmoins considérer que **la part des moyens humains dédiés à la fonction SI est à peu près équivalente ou légèrement supérieure à ce qu'elle est dans la moyenne des universités.**

Sur les fonctions support qui mobilisent le plus grand nombre d'ETP, l'Université se situe globalement au même niveau, en termes de moyens consacrés, que les autres établissements. Seule la fonction Patrimoine et Logistique pèse deux fois plus dans AMU que dans les autres universités. C'est le poids de cette fonction qui induit la part que représentent les fonctions support sur l'ensemble des moyens humains de l'établissement.

Comparaison fonction soutien

Fonction scolarité

Aucune publication n'a été trouvée permettant de comparer le poids donné à la fonction scolarité au sein des universités.

La seule comparaison possible était avec le modèle SAN REMO, qui prévoyait 1 ETP/200 étudiants.

Le nombre d'étudiants inscrits au titre de l'année 2011/2012 était de 72.182.

Le nombre d'ETP sur la fonction Scolarité est de : 495,81.

Le ratio d'activité global de la fonction Scolarité dans AMU est de : 1 ETP pour 145 étudiants.

Comme cela a été précisé, l'ensemble de ces éléments n'est donné qu'à titre indicatif, pour mieux connaître le nouvel établissement qu'es AMU, tout en le positionnant dans un contexte plus global.

L'état des lieux ne pouvait se réduire à ces seuls aspects. C'est pourquoi ont été tenus les entretiens avec les agents, dont la synthèse va être retracée dans la suite de ce document.

SOMMAIRE

3.1 FONCTION SCOLARITE	29
3.1.1 Présentation générale de la fonction scolarité.....	29
3.1.2 Activités	34
3.1.3 Eléments issus des entretiens	49
3.1.4 Indicateurs	67
3.1.5 Commentaire global sur le mode d'organisation observé :	69
3.1.6 Sujets transverses.....	75

3.1 FONCTION SCOLARITE

3.1.1 PRESENTATION GENERALE DE LA FONCTION SCOLARITE

3.1.1.1 La direction des études et de la vie étudiante

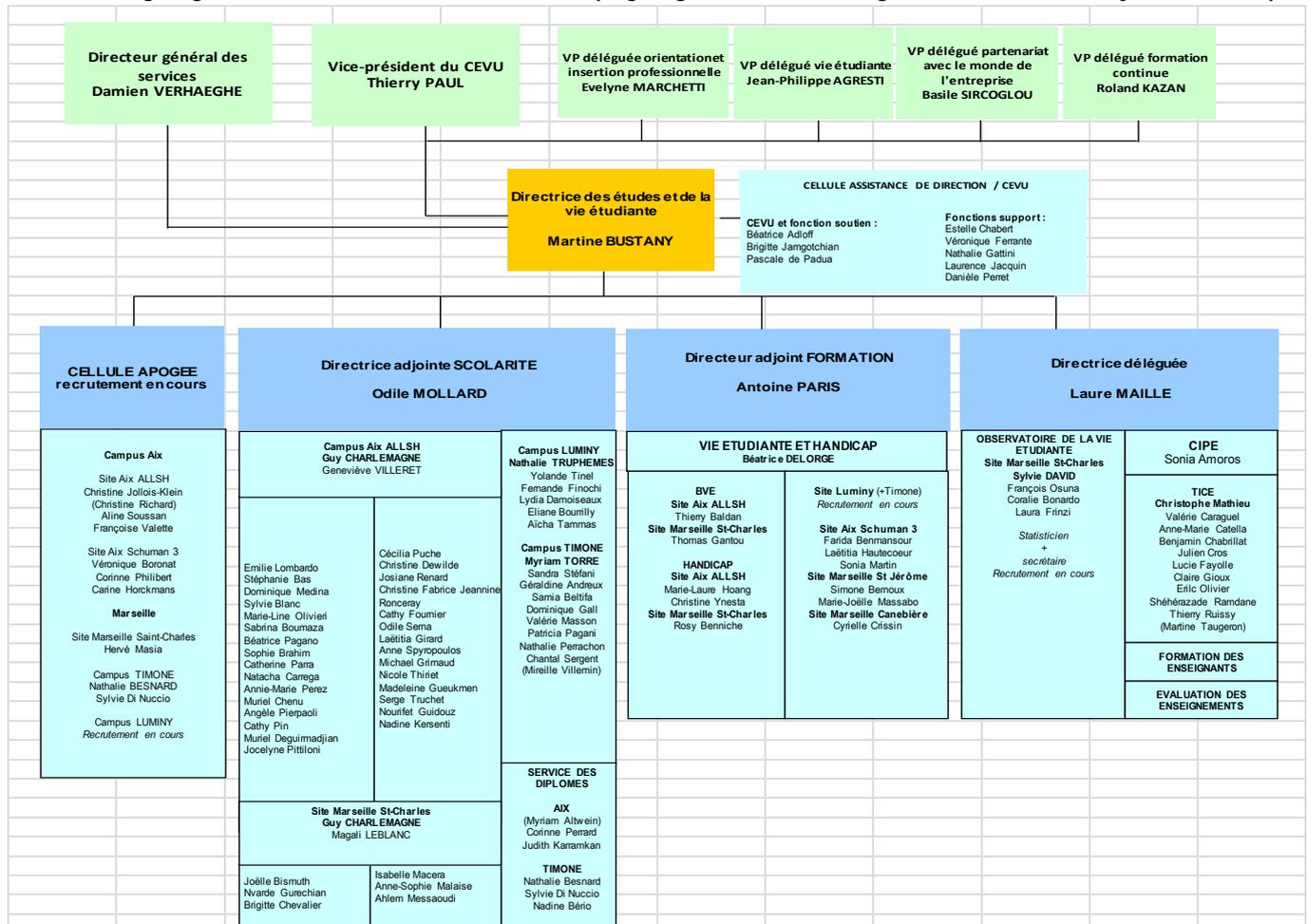
La Direction des études et de la vie étudiante (DEVE) intervient sur 4 champs principaux au titre de son appartenance à une fonction soutien :

- assistance à la construction de l'offre de formation ;
- administration des études ;
- assistance logistique, technique et numérique à la pédagogie
- vie de l'étudiant.

Plus spécifiquement au titre des activités, la DEVE

- Contribue à la coordination de la fonction scolarité dont les opérations de gestion relèvent des composantes
- assure le suivi administratif de l'offre de formation
- a en charge l'organisation des commissions de la pédagogie et des CEVU (calendriers, procédure, coordination, habilitations...)
- garantit la cohérence et l'homogénéité de l'application de la réglementation au sein de l'établissement
- accompagne, conseille les associations étudiantes et concourt au dynamisme de la vie étudiante
- contribue au développement d'enseignement à distance en apportant une assistance logistique, technique et numérique à la pédagogie à distance

L'organigramme de la DEVE est le suivant (organigramme mis en ligne sur le site au 29 janvier 2013):



La DEVE assure des activités de gestion de scolarité opérationnelle au travers de 4 antennes de campus qui sont respectivement implantées à Aix en Provence, Marseille Saint Charles, Marseille Timone et Marseille Luminy.

Ces antennes de campus prennent en charge tout ou partie des activités suivantes :

- Les inscriptions administratives
- Les examens
- Les thèses

3.1.1.2 Les composantes

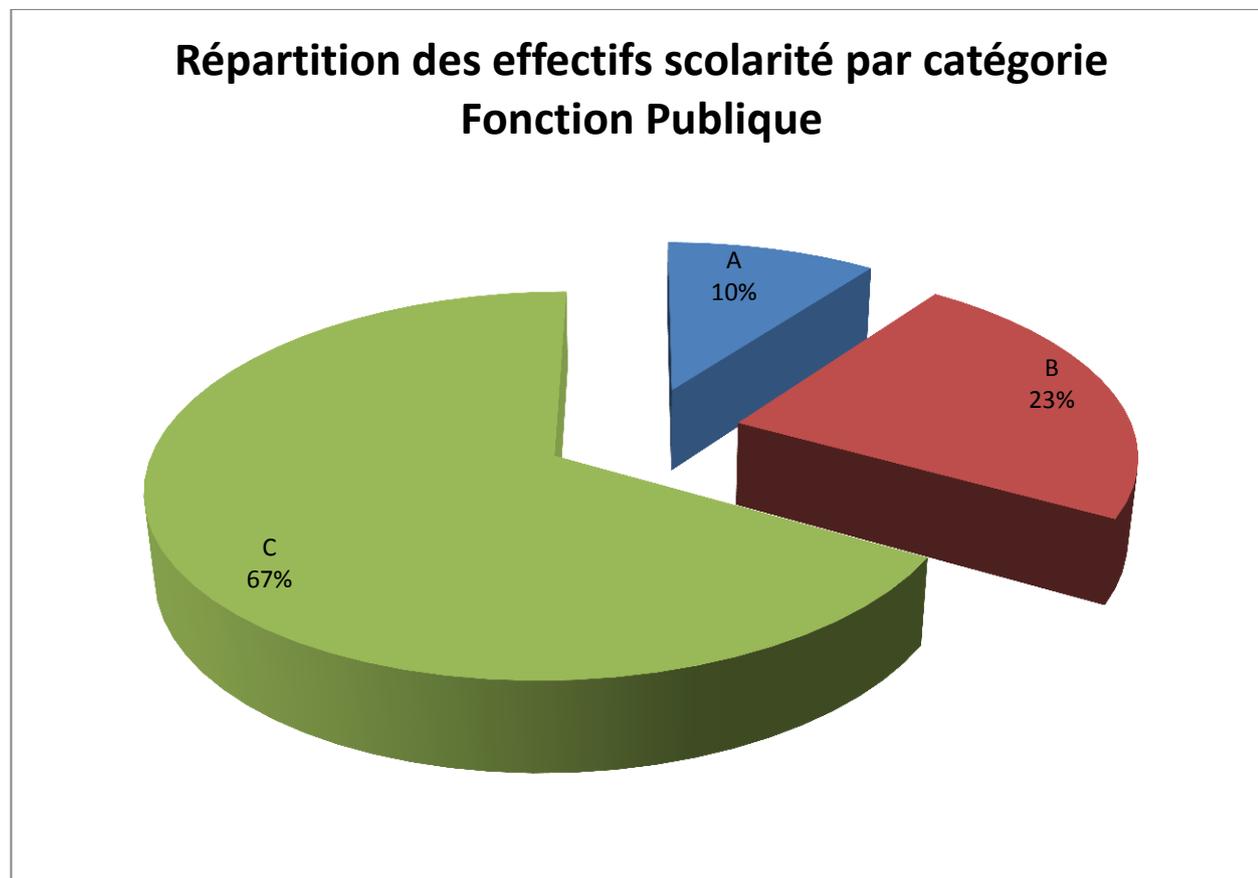
Les composantes ont deux structures où s'exerce la fonction scolarité. Il s'agit du service de scolarité de la composante et des secrétariats pédagogiques qui interviennent sur les champs suivants :

- Gestion des inscriptions : inscriptions administratives et pédagogiques.
- Gestion administrative des moyens au service de l'enseignement.
- Assurer la bonne conduite des concours et examens.

3.1.1.3 Données globales

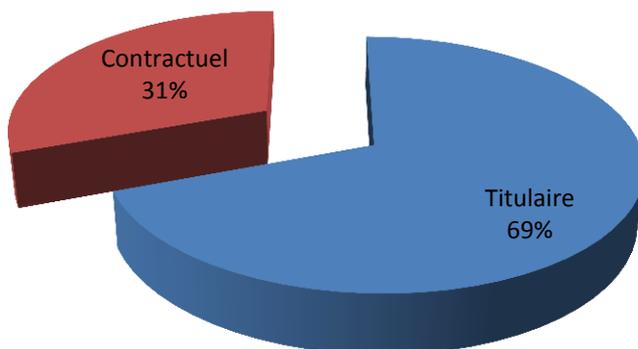
La fonction scolarité à Aix Marseille Université, **c'est 626 agents qui représentent 495,81 ETP.**

Les 2/3 de l'effectif de la fonction scolarité relève de la catégorie C de la Fonction Publique sur un effectif de 626 personnes.



Les 2/3 des effectifs sont titulaires.

Répartition titulaire-contractuel dans la fonction scolarité

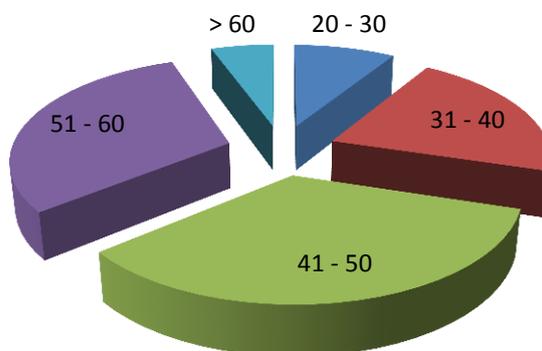


La répartition par tranches d'âge est la suivante :

- 9% des effectifs pour la tranche d'âge 20-30 ans
- 21% des effectifs pour la tranche d'âge 31-40 ans
- 34% des effectifs pour la tranche d'âge 41-50 ans
- 30% des effectifs pour la tranche d'âge 51-60 ans
- 6% des effectifs pour la tranche d'âge de plus de 60 ans

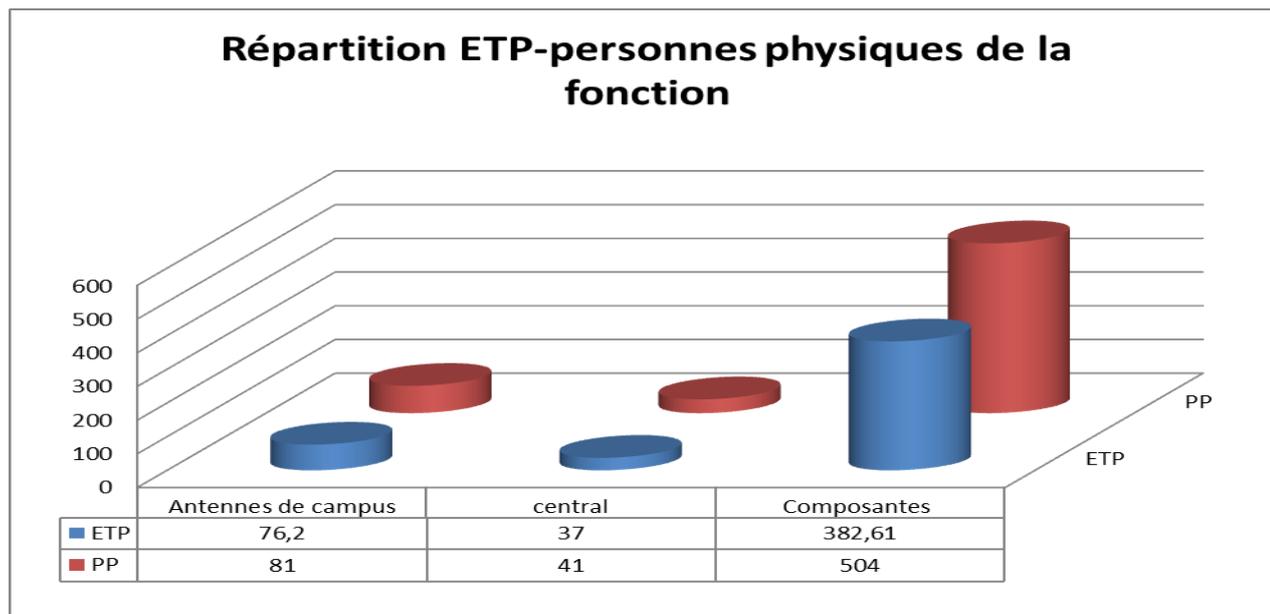
36% des effectifs ont plus de 51 ans ce qui constitue un enjeu en matière de renouvellement et de transfert des compétences et ce à un horizon décennal.

Répartition par tranches d'âge de la fonction scolarité



La répartition des agents en nombre et en ETP en faisant la distinction entre les composantes et le niveau central est la suivante. Cette représentation rend compte du fait que 77% des ETP scolarité sont mobilisés en

composante, ce qui représente par ailleurs 80% des agents (personnes physiques) qui réalisent des activités au titre de la fonction scolarité.

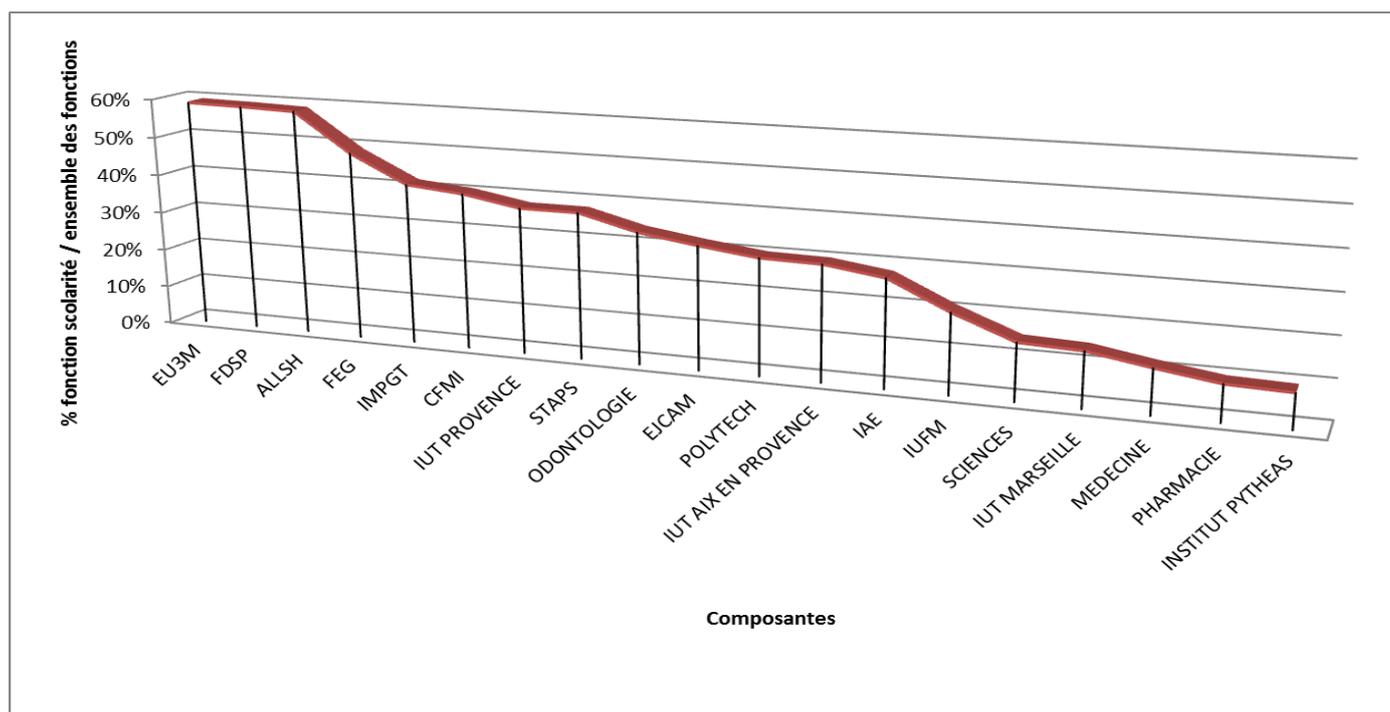


Cette répartition ETP (équivalent temps plein) et PP (personnes physiques) est établie à partir du lieu d'exercice des activités (des personnels rattachés à une composante sont identifiés en antenne de campus).

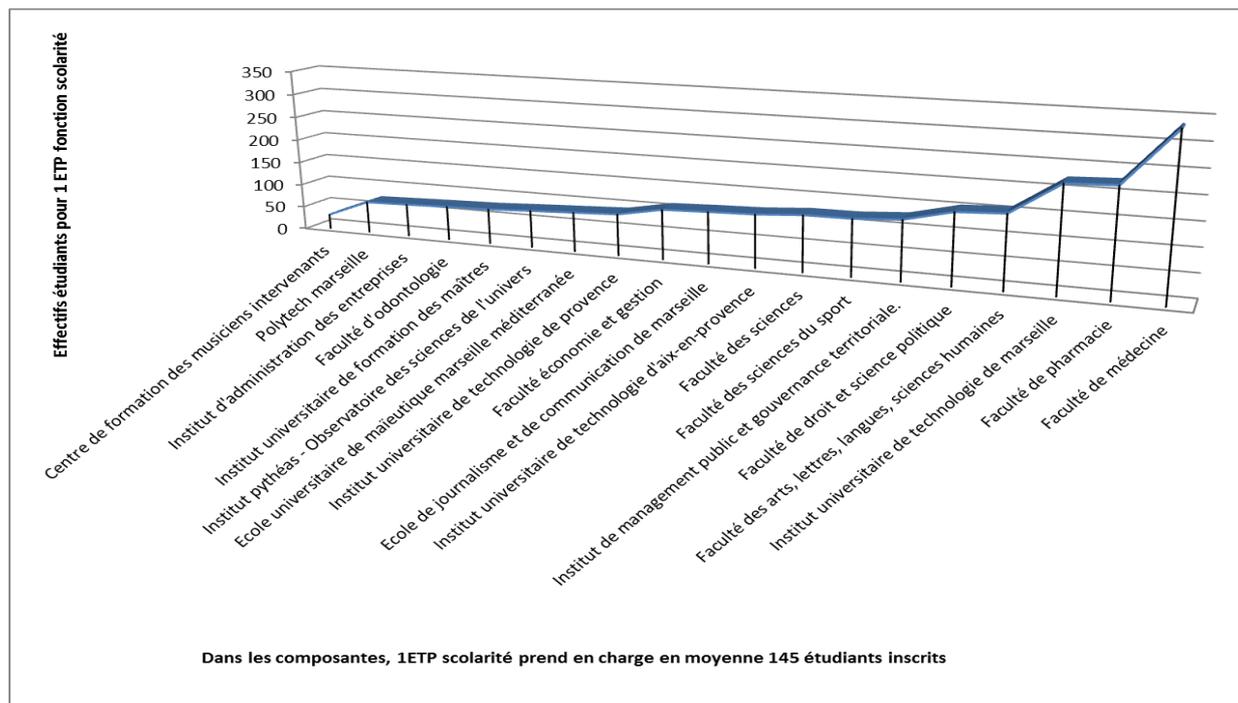
La fonction scolarité a un poids différent suivant les composantes. Dans certaines composantes, plus de la moitié des effectifs recensés en composante sont mobilisés sur la fonction scolarité et ce en prenant en compte la contribution des antennes de campus à la fonction scolarité.

Le graphique suivant représente la part des ETP de la fonction scolarité par rapport à l'ensemble des effectifs BIATSS de la composante (ETP fonction scolarité : source OASIS, effectifs composante : source DRH). Les effectifs des antennes de campus ont été intégrés à l'effectif de la composante (au numérateur et au dénominateur) en proportion de l'activité qui est mise en œuvre au bénéfice de la composante.

La fonction scolarité par rapport à l'ensemble des effectifs BIATSS de chaque composante

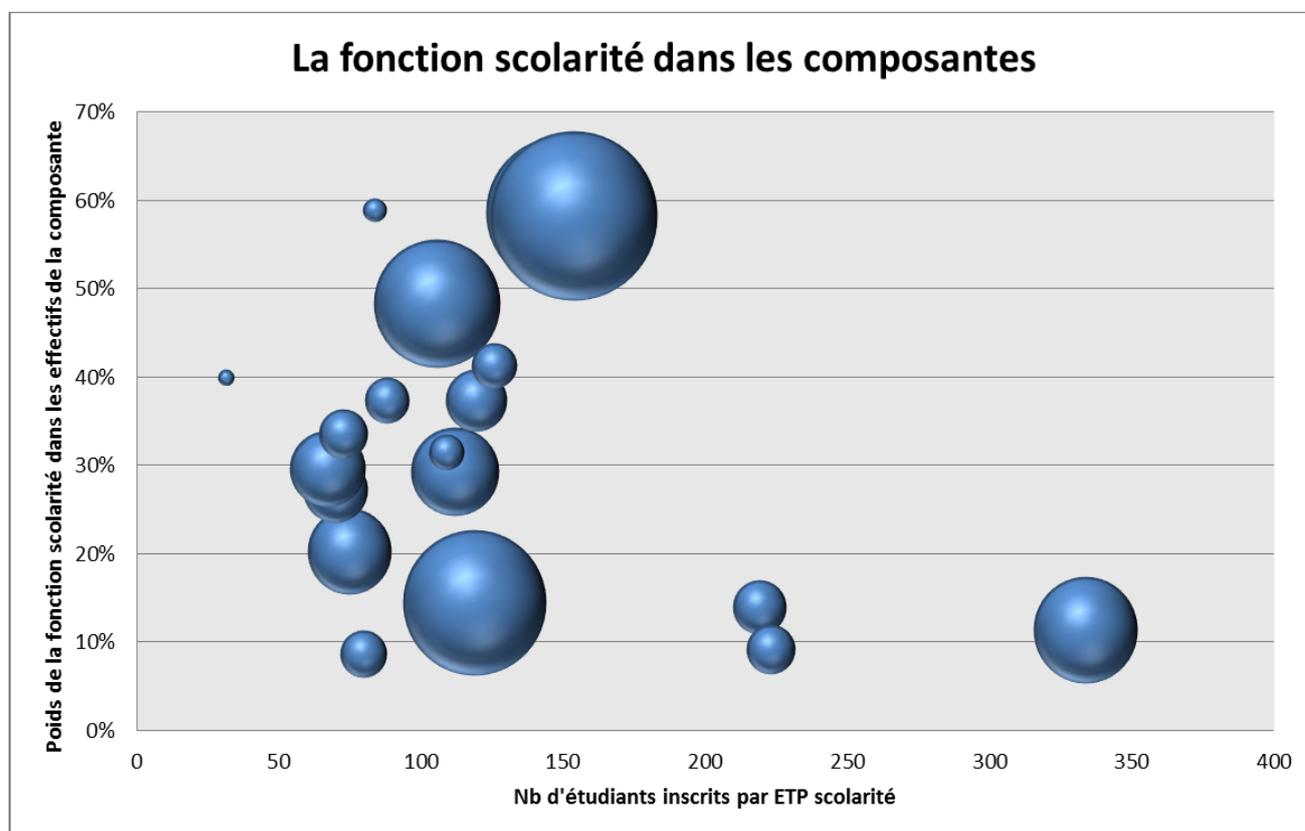


Le graphique ci-après établit le rapport entre le nombre total d'inscriptions administratives de la composante rapporté au nombre total d'ETP scolarité de la composante.



Le graphique ci-après visualise ces différentes données et met en perspective la taille des équipes scolarité (grosseur des bulles), la part de la fonction scolarité dans les effectifs de la composante (axe des Y) et le nombre d'étudiants inscrits par ETP scolarité et ce par composante (axe des X).

Le poids de la fonction scolarité dans les effectifs de chaque composante, la taille des équipes scolarité et le nombre d'étudiants inscrits par ETP scolarité



3.1.2 ACTIVITES

3.1.2.1 Poids des activités au sein des fonctions/sous-fonctions

La répartition composantes-services communs- services centraux des ETP par sous-fonctions de la fonction scolarité est décrite dans le tableau ci-après.

77,45% des 495,81 ETP réalisent leur activité en composante

- La première sous-fonction mobilisatrice de la fonction « scolarité » est « assurer la bonne conduite des examens et des concours » pour 95,86 ETP soit 19,33% des ETP de la fonction scolarité.
- La deuxième sous-fonction est « information des étudiants » pour 91,25 ETP soit 18,40% des ETP mobilisés au titre de la fonction scolarité
- La troisième sous-fonction est « gestion des inscriptions » pour 81,21 ETP soit 16,38% des ETP mobilisés au titre de la fonction scolarité

Ces 3 sous-fonctions mobilisent donc **54,11%** des ETP dédiés à la fonction scolarité.

Une 4^{ème} sous-fonction « gestion administrative des moyens au service de l'enseignement » mobilise 64 ETP.

Il convient de noter que la sous-fonction « information des étudiants », organisée autour des activités « informer les étudiants sur les formations » (28,97 ETP) et « assurer l'accueil des étudiants » (62,28 ETP) a son pendant dans la fonction « formation continue » pour 6,4 ETP qui assurent l'accueil et l'orientation du public FC et dans la fonction « insertion, orientation » pour 9,89 ETP qui assurent l'accueil et l'information.

A Aix Marseille Université, l'accueil et l'information des étudiants et des publics « formation continue » mobilisent 107,54 ETP

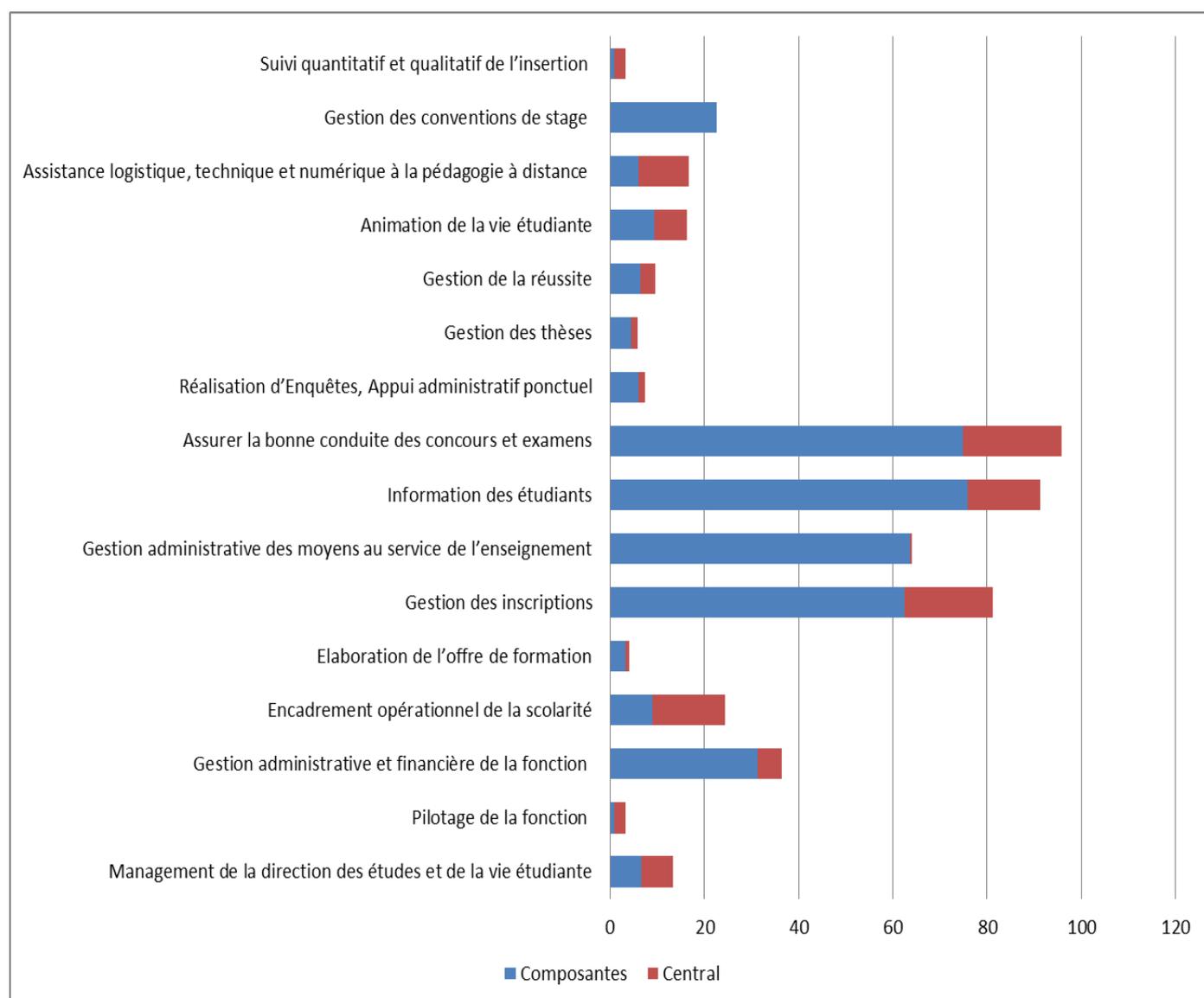
Sous-fonctions ↓	COMPOSANTES	SERVICES COMMUNS	SERVICES CENTRAUX	Total de la sous-fonction	Poids de la sous-fonction
Management de la direction des études et de la vie étudiante	6,72		6,7	13,42	2,71%
Pilotage de la fonction	1		2,2	3,2	0,65%
Gestion administrative et financière de la fonction	31,27		5,1	36,37	7,34%
Encadrement opérationnel de la scolarité	9,1		15,4	24,5	4,94%
Elaboration de l'offre de formation	3,36		0,7	4,06	0,82%
Gestion des inscriptions	62,51	0,2	18,5	81,21	16,38%
Gestion administrative des moyens au service de l'enseignement	63,73	0,18	0,2	64,11	12,93%
Information des étudiants	75,84	0,11	15,3	91,25	18,40%

Assurer la bonne conduite des concours et examens	74,93	0,13	20,8	95,86	19,33%
Réalisation d'Enquêtes Appui administratif ponctuel	5,96	0,06	1,4	7,42	1,50%
Gestion des thèses	4,5		1,4	5,9	1,19%
Gestion de la réussite	6,36		3,2	9,56	1,93%
Animation de la vie étudiante	9,31		7	16,31	3,29%
Assistance logistique, technique et numérique à la pédagogie à distance	5,96		10,8	16,76	3,38%
Gestion des conventions de stage	22,46	0,12		22,58	4,55%
Suivi quantitatif et qualitatif de l'insertion	1		2,3	3,3	0,67%
Total général	384,01	0,8	111	495,81	100,00%
Poids des structures	77,45%	0,16%	22,39%		

Le graphique ci-après permet de rendre compte de cette mobilisation sur 3 sous-fonctions principales. On peut compléter l'approche en constatant une mobilisation très forte sur la sous-fonction « gestion administrative des moyens au service de l'enseignement, sous fonction qui mobilise plus de 63 ETP en composante.

En l'espèce, il s'agit des tâches relevant de l'appui logistique à la pédagogie, réalisation du suivi pédagogique, réalisation du support pédagogique.

Représentation graphique : la répartition Composantes-Direction Centrale (dont antennes de campus) entre les différentes sous-fonctions du référentiel d'activités de la fonction « scolarité » en ETP (source OASIS)



La sous-fonction management de la DEVE ressort pour les composantes assez nettement, ce qui peut apparaître surprenant. Cela peut s'expliquer par le fait que cet item détaille toutes les activités de management qui peuvent aussi bien s'appliquer à la DEVE qu'à un service.

3.1.2.2 Analyse comparée : les activités les moins prises en charge et identification des zones de fragilité

D'un strict point de vue quantitatif, les activités les moins mobilisatrices d'ETP au sein d'Aix Marseille Université sont identifiées dans le tableau ci-après.

Il y a 13 activités qui mobilisent moins de 1 ETP et ce en ayant une vision consolidée entre le central, les composantes et les antennes de campus.

Il est important de rapporter l'activité à sa sous-fonction :

Exemple : l'activité « définir les indicateurs d'activité » (0,1 ETP) est rattachée à la sous-fonction « Pilotage de la fonction » (3,2 ETP à AMU)

Activités les moins prises en charge (ordre croissant de prise en charge)	Antenne de campus	Central	Composante	Total général en ETP	Sous fonction associée
Définir les indicateurs d'activité			0,1	0,1	Pilotage de la fonction 3,2 ETP à AMU
Établir et proposer un budget, contrôler sa répartition et son exécution. Faire le suivi et l'analyse des dépenses.		0,1	0,1	0,2	Encadrement opérationnel de la scolarité 24,5 ETP à AMU
Accompagner l'ouverture sociale et la discrimination positive			0,2	0,2	Gestion de la réussite 9,56 ETP à AMU
Gérer le recrutement des étudiants intervenant sur des missions ponctuelles de réalisation d'enquêtes ou actions ponctuelles de masse (publipostage...)	0,3		0,02	0,32	Réalisation d'Enquêtes Appui administratif ponctuel 7,42 ETP à AMU
Assurer la construction et le fonctionnement du réseau sur lequel reposent les missions du service –services centraux, unités décentralisées, responsables de formations et de diplômes, partenaires extérieurs		0,3	0,1	0,4	Management de la direction des études et de la vie étudiante 13,42 ETP à AMU
Gérer et suivre les moyens et les ressources		0,1	0,3	0,4	Management de la direction des études et de la vie étudiante 13,42 ETP à AMU
Faisabilité pédagogique de l'offre de formation			0,4	0,4	Encadrement opérationnel de la scolarité

Participer à l'élaboration de l'offre de formation de l'université avec l'équipe présidentielle, apport d'une expertise en matière réglementaire et traduction les projets de formation en termes organisationnels		0,5		0,5	Management de la direction des études et de la vie étudiante
Suivi du contrat Etablissement	0	0,3	0,23	0,53	Encadrement opérationnel de la scolarité
Assurer la veille réglementaire		0,1	0,45	0,55	Management de la direction des études et de la vie étudiante
Planifier et contrôler les activités		0,4	0,22	0,62	Management de la direction des études et de la vie étudiante
Préparer les décisions du CEVU		0,6	0,1	0,7	Management de la direction des études et de la vie étudiante

Il est difficile d'identifier des zones de fragilité à partir de données quantitatives. Des zones de fragilité ont été identifiées dans le cadre des entretiens pour les agents qui sont seuls à réaliser des activités sur des sites isolés, ou qui prennent en charge des publics spécifiques ou qui sont très spécialisés.

Ces zones de fragilité ayant un impact sur la délivrance du service et sa continuité sont identifiées dans le chapitre relatif aux risques.

3.1.2.3 Focus sur l'itinéraire d'inscription d'un étudiant

Nous avons fait le choix de décrire le processus inscription depuis l'action de paramétrage de l'application ministérielle Admission Post Bac (APB) ou autres applications jusqu'à la délivrance du contrat pédagogique à l'étudiant. Ce processus compte 23 étapes.

De manière générale, le processus d'inscription est différent suivant qu'il s'agit de l'inscription d'étudiants en L ou en M. Il est également différent suivant les composantes.

Les données recueillies sur les 23 étapes, pour chacune des composantes et par type de population inscrite sont destinées à identifier l'acteur qui rend le service et le lieu de délivrance du service par rapport à l'étudiant. Il a été procédé à un tableau récapitulatif pour toutes les composantes mais afin de ne pas alourdir la lecture un focus a été réalisé sur trois composantes

Un focus est fait sur le campus Timone avec 2 modalités d'organisation en fonction des populations L et M.

Un deuxième focus est fait sur les IUT.

Enfin, un troisième focus est fait sur la composante « Sciences » avec la déclinaison concrète du processus pour ce qui concerne tous les sites d'implantation de l'UFR Sciences.

Ce même travail a été conduit pour l'ensemble des composantes d'Aix Marseille Université et est annexé au présent document.

La mise en perspective de ces 3 focus souligne plusieurs choses :

- Une distinction entre prise en charge « administrative » et prise en charge « pédagogique » de l'inscription pour les composantes du périmètre campus Timone (Médecine, Pharmacie, Odontologie, Ecole universitaire de maïeutique de Marseille Méditerranée, Ecole de journalisme et de communication d'Aix-Marseille) et ce pour les niveaux L et M.
- Une grande diversité de modalités de délivrance du service pour les IUT en prenant en compte des formations délocalisées par rapport au site d'implantation des services administratifs des trois anciens IUT.
- Une répartition a priori homogène pour ce qui concerne « Sciences » mais avec des déclinaisons spécifiques propres à certains sites. Par exemple, l'inscription administrative des L et M de Luminy et Saint Charles est faite « hors composante sur le site » et celle des M d'Aubagne, Château Gombert, Saint Jérôme est faite « dans la composante, sur le site ».
- De manière générale, l'occurrence « non présentiel »(web, à distance) est très peu présente.

Légende :

Occurrence	Explications
Dans la composante sur le site	La tâche est prise en compte par un agent qui est rattaché à la même composante que l'étudiant. Le lieu de délivrance du service correspond au lieu où l'étudiant étudie.
Dans la composante sur un site différent	La tâche est prise en compte par un agent qui est rattaché à la même composante que l'étudiant. Le lieu de délivrance du service est différent du lieu où l'étudiant étudie.
Au siège de la composante	Cette activité est prise en charge au siège de la composante et ce indépendamment du lieu d'étude de l'étudiant
Hors composante, sur le site	Cette activité est prise en charge par un agent qui ne relève pas de la même composante que l'étudiant auquel le service est délivré (Antenne de campus).
Hors composante, sur un site différent	Cette activité est prise en charge par un agent qui ne relève pas de la même composante que l'étudiant auquel le service est délivré. Le lieu de délivrance du service est différent du lieu où l'étudiant étudie.
Niveau central (DEVE)	Cette activité est prise en charge au niveau central
Non présentiel (web, à distance....)	Le service est délivré en non présentiel

3.1.2.3.1 L'inscription des étudiants sur le campus de la Timone

Les étudiants en L					
Campus de la Timone					
Activités	EJCAM : modalités d'intervention principale	Médecine : modalités d'intervention principale	Odontologie : modalités d'intervention principale	Pharmacie: modalités d'intervention principale	EU3M: modalités d'intervention principale
Paramétrage APB ou autres applications	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)
Paramétrage-Modélisation apogée	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Paramétrage ROF ou autres logiciels	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)
Gestion des dossiers de candidature	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Sélection des candidats	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Communication des résultats de la sélection aux candidats	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Transmission de l'information au service inscripteur	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
paramétrage créneau RDV	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Mise à disposition du dossier d'inscription	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Réception et gestion du dossier d'inscription administrative	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Inscription administrative	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Perception des droits d'inscription, encaissement	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Edition de la carte d'étudiant	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Délivrance du certificat de scolarité	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site

Traitement comptable des droits d'inscription	Hors composante, sur le site				
Exonérations	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Demandes de remboursement	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site
Recherche d'informations conjoncturelles sur la disponibilité de l'offre	Sans objet				
Réalisation du choix pédagogique	Dans la composante sur le site				
Edition des fiches pédagogiques	Dans la composante sur le site				
Transmission de la fiche pédagogique à l'étudiant	Dans la composante sur le site				
Saisie de l'IP	Dans la composante sur le site				
Délivrance du contrat pédagogique à l'étudiant	Dans la composante sur le site				

Les étudiants en M										
Campus de la Timone										
	EJCAM : modalités intervention principale	EJCAM : modalités intervention secondaire	Médecine : modalités intervention principale	Médecine : modalités d'intervention secondaire	Odontologie : modalités intervention principale	Odontologie : modalités intervention secondaire	Pharmacie : modalités intervention principale	Pharmacie : modalités intervention secondaire	EU3M : modalités intervention principale	EU3M : modalités intervention secondaire
Paramétrage APB ou autres applications			Niveau central (DEVE)	Hors composante, sur le site	Niveau central (DEVE)	Hors composante, sur le site	Niveau central (DEVE)	Hors composante, sur le site	Niveau central (DEVE)	Hors composante, sur le site
Paramétrage-Modélisation apogée	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Paramétrage ROF ou autres logiciels	Dans la composante sur le site		Niveau central (DEVE)		Niveau central (DEVE)		Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)	Niveau central (DEVE)
Gestion des dossiers de candidature	Dans la composante sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Sélection des candidats	Dans la composante sur le site		Hors composante, sur le site	Non présentiel (web, à distance....)	Hors composante, sur le site	Non présentiel (web, à distance....)	Hors composante, sur le site	Non présentiel (web, à distance....)	Hors composante, sur le site	Non présentiel (web, à distance....)
Communication des résultats de la sélection aux candidats	Dans la composante sur le site		Hors composante, sur le site	Non présentiel (web, à distance....)	Hors composante, sur le site	Non présentiel (web, à distance....)	Hors composante, sur le site	Non présentiel (web, à distance....)	Hors composante, sur le site	Non présentiel (web, à distance....)

	EJCAM : modalités intervention principale	EJCAM : modalités intervention secondaire	Médecine : modalités intervention principale	Médecine : modalités d'intervention secondaire	Odontologie : modalités intervention principale	Odontologie : modalités intervention secondaire	Pharmacie: modalités intervention principale	Pharmacie : modalités intervention secondaire	EU3M: modalités intervention principale	EU3M : modalités intervention secondaire
Transmission de l'information au service inscripteur	Dans la composante sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
paramétrage créneau RDV			Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Mise à disposition du dossier d'inscription	Dans la composante sur le site		Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Réception et gestion du dossier d'inscription administrative	Dans la composante sur le site		Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Inscription administrative présentiel	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Perception des droits d'inscription, encaissement	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Edition de la carte d'étudiant	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Délivrance du certificat de scolarité	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur un site différent	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Traitement comptable des droits d'inscription	Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site		Hors composante, sur le site	
Exonérations	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site
Demandes de remboursement	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site
Mise à disposition d'informations sur la disponibilité de l'offre	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Formalisation du choix pédagogique	Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site	
Edition des fiches pédagogiques	Dans la composante sur le site									
Transmission de la fiche pédagogique à l'étudiant	Dans la composante sur le site									
Saisie de l'IP	Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site	
Délivrance du contrat pédagogique à l'étudiant	Dans la composante sur le site									

Un processus de gestion des inscriptions administratives homogène et largement dématérialisée pour les étudiants de 1ère année (PACES) pris en charge par l’antenne de campus.

La scolarité administrative du campus Timone rattachée à la DEVE assurait initialement toutes les inscriptions administratives des quatre composantes de santé et l’Ecole de journalisme et de communication d’Aix-Marseille rattachées à ce campus.

A ce jour, la ligne de partage est moins tranchée en particulier pour le second cycle compte tenu de l’évolution de l’organisation interne des composantes suite à la création d’une nouvelle structure de gestion de la formation continue qui a récupéré désormais presque toutes les inscriptions des stagiaires des composantes santé.

Il existe toujours une forte homogénéité du processus d’inscription pour la Première Année Commune aux Etudes de Santé (PACES) qui est intégralement gérée par la scolarité de campus et fortement dématérialisée ; de même que pour toutes les inscriptions au cursus des quatre diplômes d’Etat.

Par ailleurs, la scolarité de la composante Médecine assure désormais les inscriptions des capacités, DES et masters, ce qui explique sur le tableau une apparente double prise en charge mais il s’agit bien de publics distincts.

Néanmoins la complexité pour l’étudiant est réelle puisqu’il peut avoir à faire à deux services distincts puisqu’il n’est pas rare en médecine qu’un étudiant s’inscrive en parallèle de son diplôme d’Etat à un master par exemple.

3.1.2.3.2 L’inscription des étudiants en IUT

Les étudiants en IUT										
Les activités	IUT Aix : modalités d'intervention principale	IUT Aix : modalités d'intervention secondaire	IUT Aix : modalités d'intervention secondaire	IUT Marseille : modalités d'intervention principale	IUT Marseille : modalités d'intervention secondaire	IUT Marseille : modalités d'intervention secondaire	IUT Digne : modalités d'intervention principale	IUT Digne : modalités d'intervention secondaire	IUT Arles : modalités d'intervention principale	IUT Arles : modalités d'intervention secondaire
Paramétrage APB ou autres applications	Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent	Dans la composante sur le site			Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Au siège de la composante	Dans la composante sur le site
Paramétrage - Modélisation apogée	Au siège de la composante			Dans la composante sur le site			Niveau central (DEVE)		Niveau central (DEVE)	Au siège de la composante
Paramétrage ROF ou autres logiciels	Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent							
Gestion des dossiers de candidature	Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent	Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent	Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Au siège de la composante	Dans la composante sur le site

Les activités	IUT Aix : modalités d'intervention principale	IUT Aix : modalités d'intervention secondaire	IUT Aix : modalités d'intervention secondaire	IUT Marseille : modalités d'intervention principale	IUT Marseille : modalités d'intervention secondaire	IUT Marseille : modalités d'intervention secondaire	IUT Digne : modalités d'intervention principale	IUT Digne : modalités d'intervention secondaire	IUT Arles : modalités d'intervention principale	IUT Arles : modalités d'intervention secondaire
Sélection des candidats	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent		Dans la composante sur le site			Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site	
Communication des résultats de la sélection aux candidats	Non présentiel (web, à distance....)	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent	Non présentiel (web, à distance....)	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent	Au siège de la composante	Non présentiel (web, à distance....)	Au siège de la composante	Non présentiel (web, à distance....)
Transmission de l'information au service inscripteur	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent		Dans la composante sur le site			Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site	
paramétrage créneau RDV	Au siège de la composante			Dans la composante sur le site			Au siège de la composante			
Mise à disposition du dossier d'inscription	Non présentiel (web, à distance....)	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent	Non présentiel (web, à distance....)			Non présentiel (web, à distance....)		Non présentiel (web, à distance....)	
Réception et gestion du dossier d'inscription administrative	Au siège de la composante	Dans la composante sur un site différent		Au siège de la composante			Au siège de la composante		Au siège de la composante	
Inscription administrative présentiel	Au siège de la composante	Dans la composante sur un site différent		Au siège de la composante	Non présentiel (web, à distance....)		Au siège de la composante		Non présentiel (web, à distance....)	Au siège de la composante
Perception des droits d'inscription, encaissement	Au siège de la composante	Dans la composante sur un site différent		Au siège de la composante			Au siège de la composante		Au siège de la composante	
Edition de la carte d'étudiant	Au siège de la composante	Dans la composante sur un site différent		Au siège de la composante			Au siège de la composante		Au siège de la composante	
Délivrance du certificat de scolarité	Au siège de la composante	Dans la composante sur un site différent		Au siège de la composante			Au siège de la composante		Au siège de la composante	
Traitement comptable des droits d'inscription	Au siège de la composante			Au siège de la composante			Au siège de la composante	Hors composante, sur un site différent	Au siège de la composante	Hors composante, sur un site différent
Exonérations	Au siège de la composante			Au siège de la composante			Au siège de la composante		Au siège de la composante	
Demandes de remboursement	Au siège de la composante			Au siège de la composante			Au siège de la composante		Au siège de la composante	
Recherches conjonctuelles sur la disponibilité de l'offre	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Réalisation du choix pédagogique	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent		Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent		Dans la composante sur le site		Dans la composante sur le site	

Les activités	IUT Aix : modalités d'intervention principale	IUT Aix : modalités d'intervention secondaire	IUT Aix : modalités d'intervention secondaire	IUT Marseille : modalités d'intervention principale	IUT Marseille : modalités d'intervention secondaire	IUT Marseille : modalités d'intervention secondaire	IUT Digne : modalités d'intervention principale	IUT Digne : modalités d'intervention secondaire	IUT Arles : modalités d'intervention principale	IUT Arles : modalités d'intervention secondaire
Edition des fiches pédagogiques									Au siège de la composante	Dans la composante sur le site
Transmission de la fiche pédagogique à l'étudiant									Au siège de la composante	Dans la composante sur le site
Saisie de l'IP	Au siège de la composante	Dans la composante sur un site différent		Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent	Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Au siège de la composante	
Délivrance du contrat pédagogique à l'étudiant									Au siège de la composante	

On constate une certaine homogénéité de la prise en charge du processus d'inscription qu'il soit administratif ou pédagogique avec un rôle important joué par les services de scolarité des IUT. Il existe néanmoins des circuits parallèles pour tous les sites ou départements délocalisés.

3.1.2.3.3 L'inscription des étudiants en sciences

	Inscription des LICENCES en Sciences							
	DEVE	Siège UFR	Luminy	Saint-Charles	Aubagne	St Jérôme	Château-Gombert	Aix-Montperrin
Paramétrage APB ou autres applications	Niveau central (DEVE)	Au siège de la composante						
Paramétrage-Modélisation apogée	Niveau central (DEVE)	Au siège de la composante						
Paramétrage ROF ou autres logiciels	Niveau central (DEVE)	Au siège de la composante	Au siège de la composante	Au siège de la composante	Au siège de la composante	Au siège de la composante	Au siège de la composante	Au siège de la composante
Gestion des dossiers de candidature		Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent
Sélection des candidats		Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent				
Communication des résultats de la sélection aux candidats			Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur un site différent

	DEVE	Siège UFR	Luminy	Saint-Charles	Aubagne	St Jérôme	Château-Gombert	Aix-Montperrin
paramétrage créneau RDV			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site
Mise à disposition du dossier d'inscription			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site
Réception et gestion du dossier d'inscription administrative			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site
Inscription administrative présentiel			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site
Perception des droits d'inscription, encaissement			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site
Edition de la carte d'étudiant			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site
Délivrance du certificat de scolarité			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site
Traitement comptable des droits d'inscription			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site
Exonérations	Niveau central (DEVE)	Au siège de la composante						
Demandes de remboursement		Au siège de la composante	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site
Recherche d'informations conjoncturelles sur la disponibilité de l'offre			Dans la composante sur le site					
	DEVE	Siège UFR	Luminy	Saint-Charles	Aubagne	St Jérôme	Château-Gombert	Aix-Montperrin

Réalisation du choix pédagogique			Dans la composante sur le site					
Edition des fiches pédagogiques			Dans la composante sur le site					
Transmission de la fiche pédagogique à l'étudiant			Dans la composante sur le site					
Saisie de l'IP			Dans la composante sur le site					
Délivrance du contrat pédagogique à l'étudiant			Dans la composante sur le site					

Inscription des MASTER en Sciences								
	DEVE	Siège UFR	Luminy	Saint-Charles	Aubagne	St Jérôme	Château-Gombert	Aix-Montperrin
Paramétrage APB ou autres applications	Niveau central (DEVE)	Au siège de la composante						
Paramétrage-Modélisation apogée	Niveau central (DEVE)	Au siège de la composante						
Paramétrage ROF ou autres logiciels	Niveau central (DEVE)	Au siège de la composante	Dans la composante sur le site					
Gestion des dossiers de candidature		Au siège de la composante	Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
Sélection des candidats		Au siège de la composante	Dans la composante sur le site					
Communication des résultats de la sélection aux candidats			Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
	DEVE	Siège UFR	Luminy	Saint-Charles	Aubagne	St Jérôme	Château-Gombert	Aix-Montperrin

Transmission de l'information au service inscripteur			Dans la composante sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
paramétrage créneau RDV			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
Mise à disposition du dossier d'inscription			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
Réception et gestion du dossier d'inscription administrative			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
Inscription administrative présentiel			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
Perception des droits d'inscription, encaissement			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
Edition de la carte d'étudiant			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
Délivrance du certificat de scolarité			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
Traitement comptable des droits d'inscription			Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
Exonérations	Niveau central (DEVE)	Au siège de la composante						
Demandes de remboursement		Au siège de la composante	Hors composante, sur le site	Hors composante, sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	Dans la composante sur le site	
	DEVE	Siège UFR	Luminy	Saint-Charles	Aubagne	St Jérôme	Château-Gombert	Aix-Montperrin

Recherche d'informations conjoncturelles sur la disponibilité de l'offre			Dans la composante sur le site					
Réalisation du choix pédagogique			Dans la composante sur le site					
Edition des fiches pédagogiques			Dans la composante sur le site					
Transmission de la fiche pédagogique à l'étudiant			Dans la composante sur le site					
Saisie de l'IP			Dans la composante sur le site					
Délivrance du contrat pédagogique à l'étudiant			Dans la composante sur le site					

Pour les licences comme pour les masters le processus d'inscription est pris en charge par site géographique. Deux schémas sont immédiatement identifiables :

les inscriptions administratives sont assurées par une scolarité de campus (Luminy, Saint-Charles) rattachée à la DEVE ou des scolarités de composante de site ; mais ces dernières recouvrent des réalités différentes car tantôt on a à faire à un vrai service de scolarité (Saint-Jérôme) tantôt à des secrétariats pédagogiques (Aubagne, Château-Gombert, Montperrin). Parallèlement, l'UFR sciences centralise au service pédagogique (siège Saint-Charles) un certain nombre d'activités qui compte tenu de l'éclatement de l'UFR conduit à de nombreux allers-retours entre les gestionnaires des différents sites.

3.1.3 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

Les entretiens rendent compte d'une grande diversité de pratiques et de prise en charge des activités à différents niveaux.

Les groupes d'entretien ont été constitués prioritairement à partir des critères suivants :

- 1^{er} critère : géographique (Campus d'Aix, Campus de l'Etoile, Campus de Marseille Luminy, campus de Marseille Timone, Campus Centre)
- 2^{ème} critère : public pris en charge avec distinction notamment autour de la gestion des L d'une part et des M/DU d'autre part.
- 3^{ème} critère : mixité des composantes par interview
- Des groupes spécifiques ont par ailleurs été créés pour les IUT (une seule réunion pour les trois IUT), Polytech (une seule réunion pour les deux sites), l'IUFM. Les agents de la DEVE (Bureaux de la vie étudiante, Observatoire de la vie étudiante, cellule TICE, cellule Apogée, agents dédiés à la gestion administrative, financière et technique), les agents impliqués dans la gestion des thèses quel que soit leur affectation (un seul groupe avec un co-animateur issu du groupe Recherche).

Ces regroupements ont rendu la conduite des entretiens beaucoup plus exigeante notamment l'identification des agents concernés par les différents groupes qu'il a fallu construire avec les responsables administratifs des composantes et la synthèse plus difficile à réaliser.

Néanmoins ils ont permis aux agents d'échanger sur leurs pratiques et de découvrir parfois des fonctionnalités d'outils ou des modalités de travail différentes d'une composante à l'autre mais aussi au sein d'une même composante, ce qui a été systématiquement été vécu par les agents comme un point positif de l'entretien.

Les interviews ont tous été co-animés par le membre de l'équipe projet Origamu dédié à la fonction soutien à la formation, le référent métier dédié (ensemble des entretiens), un ou plusieurs membres du groupe de travail (composante, DEVE) avec un souci pour ces derniers qu'ils n'assurent pas l'interview de leur composante ou service afin que leur présence ne soit pas un frein à la liberté de parole des agents.

Dans le même ordre d'idée, nous avons aussi essayé d'éviter que le chef de service participe aux entretiens. Quand cela n'a pas été possible nous avons effectivement constaté qu'il était plus difficile aux agents de s'exprimer ouvertement. Dans ces cas précis, le rôle de l'animation de l'entretien a été primordial pour donner la parole à ceux qui ne s'exprimaient pas.

Par principe les agents pouvaient rendre leur questionnaire de manière anonyme. Concernant le référentiel métier et le questionnaire qui étaient à rendre en séance, tous les agents nous ont fait part de leur difficulté à le remplir (documents complexes, temps important à y consacrer dans une période charnière pour eux). D'autres, en particulier les secrétaires pédagogiques et certains agents de la DEVE (cellule Tice, OVE, BVE, cellule apogée) ne se sont pas complètement retrouvés dans un référentiel très axé scolarité.

Les entretiens se sont tous déroulés dans un climat d'écoute et de partage. Le discours d'introduction qui visait à préciser les modalités de déroulement des entretiens et l'enjeu de la collecte d'informations centrées sur l'organisation et les pratiques professionnelles a largement contribué à créer ce climat de confiance, de tribune libre et a permis de répondre dans une certaine mesure aux incompréhensions, aux questions et aux doutes des agents.

Pas un entretien ne s'est terminé sans que les agents pourtant parfois dubitatifs au démarrage ne nous aient fait part de l'intérêt voire du plaisir qu'ils avaient eu à partager leur quotidien, à être entendus, à être réunis et à rencontrer une direction centrale qui est souvent pour eux très loin et par définition coupée des réalités de terrain.

Il ressort nettement que les agents des directions centrales comme ceux des composantes fusionnées sont sensiblement plus impactés dans leur quotidien que les autres par la fusion des universités. Mais tous se déclarent affectés par le manque de fluidité dans la circulation des informations et des procédures en interne à la composante, au sein de la direction des études et de la vie étudiantes et entre services centraux et composantes ; ils espèrent donc qu'Origamu permettra d'améliorer ces circuits de communication institutionnelle.

Les entretiens ont permis, par ailleurs, aux agents de réaliser l'hétérogénéité des pratiques et des outils exploités au sein d'AMU sur des métiers pourtant identiques et de comprendre le flou que peuvent ressentir les étudiants dans leur quotidien face à ce foisonnement de pratiques. Néanmoins aucun agent n'a vraiment remis en cause l'organisation de sa structure à l'exception notable des agents pour lesquels l'activité est mono tâche (en l'occurrence les inscriptions administratives en campus) mais tous font état d'améliorations à apporter, de besoin d'harmonisation pour leur confort professionnel mais surtout pour la qualité du service à rendre aux étudiants.

Ces entretiens ont bien mis en évidence le fait qu'une même activité pouvait être exercée par des acteurs rattachés à des services différents selon le schéma d'organisation en fonction du public, de la formation, du lieu ou de tout autre critère défini en interne avec une porosité plus ou moins forte entre eux. Ils ont par ailleurs permis de mettre en avant la diversité des tâches effectuée par les secrétariats pédagogiques et une certaine dépendance par rapport aux services de scolarité qu'elles soient de composante ou de campus.

La dispersion des personnels entre des entités administratives de petite taille n'est pas considérée comme un obstacle à la mutualisation des pratiques et au développement des compétences. Pour autant, les agents constatent dans les entretiens des disparités et des redondances dans les modes de fonctionnement et l'exploitation des outils.

Dans ces organisations de petite taille, au titre des points positifs, il est mis en évidence :

- La diversité des tâches et donc l'intérêt

- La prise en compte de la spécificité d'un public restreint
- La proximité du service rendu
- La qualité du service rendu

Cependant, il n'a pas été formalisé les points suivants :

- Multiplication des postes puisqu'il n'y a pas forcément complémentarité et possibilité de suppléance
- duplication du même type d'activités au même moment (ex : inscriptions pédagogiques, reprographies des sujets, gestion des vacataires,...)
- développement d'une culture administrative spécifique à l'environnement

Tableau synthétique des activités pouvant être réalisées par plusieurs services différents

	Secrétariat pédagogique	Scolarité de composante	Scolarité de Campus – DEVE-	DEVE	BVE	OVE	TICE
Inscriptions Administratives	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>				
Inscriptions pédagogique	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>					
Recrutement et sélection	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>				
Examens : organisation des examens dont la logistique	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>				
Saisie des notes	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>					
Gestion des conventions de stage	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>					
Soutien à la pédagogie (gestion des emplois du temps, gestion des salles)	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>					
Offre de formation : Référentiel de l'Offre de Formation	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>				
Offre de formation : modélisation Apogée	<u>Oui</u>			<u>Oui</u>			
Gestion administrative et financière : ordres de mission, commandes	<u>Oui</u>			<u>Oui</u>			

	Secrétariat pédagogique	Scolarité de composante	Scolarité de Campus – DEVE-	DEVE	BVE	OVE	TICE
Accueil et information des étudiants et des utilisateurs	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>				
Régie de recettes		<u>Oui</u>	<u>Oui</u>				

Gestion des vacataires (heures complémentaires)	<u>Oui</u>					
Secrétariat des enseignants	<u>Oui</u>					
Soutien à l'organisation des colloques	<u>Oui</u>					
Administration et mise à jour de site ou pages Web dédiés	<u>Oui</u>			<u>oui</u>		<u>oui</u>
Gestion de la réussite (bourses, assiduité)		<u>Oui</u>	<u>oui</u>	<u>Oui</u>		
Thèses (avec intervention de la DRV et d'autres services dédiés - ED -)	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>			
Réalisation d'enquêtes	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>	<u>Oui</u>			
Vie étudiante	<u>Oui</u>			<u>oui</u>	<u>oui</u>	
Administration et mise à jour du site institutionnel				<u>Oui</u>		
réglementaire				<u>Oui</u>		
Pilotage				<u>Oui</u>		
Edition des diplômes				<u>Oui</u>		
TICE				<u>Oui</u>		<u>Oui</u>

Cette cartographie est à mettre en perspective avec les éléments recueillis dans le cadre des entretiens. En effet, compte tenu des différences en matière d'organisation, les mêmes activités sont prises en charge de manière tout à fait différenciée.

3.1.3.1 Éléments quantitatifs

Données chiffrées recueillies dans les questionnaires papier

Le recueil des données chiffrées demandées en amont des entretiens aux agents dans les questionnaires s'est révélé difficilement exploitable car l'activité de scolarité est rarement envisagée sous l'angle d'éléments quantitatifs par agent mais plutôt sous l'angle d'éléments quantitatifs globaux par structure. Les chiffres mettent en évidence de très fortes disparités mais sont difficilement comparables tant l'organisation des activités est différente d'une structure à l'autre.

Items	Données collectées	Moyenne d'activités
Campus France : nombre de dossiers géré	Données inexploitable car champ très peu renseignée alors que cette gestion et le circuit de cette activité sont considérés par les agents comme lourde pour finalement peu d'étudiants retenus (commission pédagogique)	
Nombre de diplômes gérés	<ul style="list-style-type: none"> Secrétariat pédagogique : de 1 à 7 diplômes gérés /par personne Scolarité de campus ou scolarité de composantes 	3 diplômes gérés
Nombre d'étudiants rattachés	De 20 à 500 étudiants /par diplôme	200 à 250 étudiants rattachés

Items	Données collectées	Moyenne d'activités
Accueil des usagers : réalisation de cette activité dans les secrétariats pédagogiques, dans les services gestionnaires de scolarité composante ou dans les services gestionnaires de scolarité DEVE	Deux types d'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • journée continue sur l'ensemble de la semaine • Ouverture tous les jours de la semaine avec une pause méridienne • organisation différenciée avec ouverture le matin ou certaines demi-journées de la semaine 	20% à 40% du temps opérationnel est consacré à l'accueil des usagers. Le public bénéficiaire de cet accueil est indifféremment du public étudiant, des enseignants ou des tiers (parents, entreprises...). Ces éléments rendent compte du fait que un tiers de l'activité relève du « front office » c'est-à-dire d'une activité en relation directe avec l'utilisateur dans le cadre d'entretien physique, téléphonique.
Nombre d'étudiants reçus dans une semaine hors pics d'activité	De 2 à 60 étudiants par semaine	40 étudiants sont reçus en moyenne par semaine hors pics d'activité

Commentaire : L'accueil est une des activités considérées comme importante et continue sur l'année avec des pics importants en période de candidatures de sélection et d'inscription, d'examen et de stage.

Les scolarités de composante, les scolarités de campus et les secrétariats pédagogiques se considèrent comme la « porte d'entrée » de la formation pour l'étudiant. Pour autant, il est relevé dans le cours des entretiens la difficulté d'avoir des interlocuteurs identifiés pour les étudiants en fonction des thèmes de questionnement.

La « signalétique » (accès à l'information en présentiel et à distance) est souvent inadaptée et constitue une source de désorientation. Cette signalétique qui est l'expression de la complexité de l'organisation ne prend pas en compte la multiplicité des interlocuteurs, de leur rôle respectif et des lieux de délivrance du service : quel est mon interlocuteur ? Pour faire quoi et où se trouve-t-il et quand le service est-il accessible ?

Le critère de proximité mis en évidence à titre de point fort n'est pas corrélé pour autant avec le critère de continuité du service. En effet, la délivrance du service repose sur l'accueil du public dans un cadre contraint par le nombre effectif de jours de travail dans l'année et par la durée hebdomadaire du temps de travail. Le travail de proximité est considéré comme très pertinent et se double parfois d'une exclusivité de la compétence pour un public donné.

Items	Données collectées	Moyenne d'activités
Candidature et sélection	De 150 à 12000 dossiers de candidature par service	NS

Commentaire :

L'accès à l'université ou à des formations des étudiants qui n'ont les diplômes d'accès de plein droit est une activité partagée par toutes les composantes (commission pédagogique). Elle est considérée de manière générale comme très chronophage par les gestionnaires notamment les composantes très éclatées géographiquement et celles pour lesquelles la sélection est importante (IUT). Ces dernières notamment ont été en mesure d'industrialiser l'activité au travers de l'utilisation d'outils comme CIELL2 (avec notamment système OPI vers APOGEE pour des contingents de 12000 dossiers à gérer et des effectifs de 2800 étudiants). Dans les composantes, cette activité peut être prise en charge sur des volumétries moins importantes (M2 par exemple) mais avec une exigence identique quant à la qualité du processus et à la sécurisation des différentes étapes de celui-ci. Pour les filières ingénieur, Polytech appartient au réseau Polytech national et la gestion des candidatures est externalisée sur le logiciel National Byblock. Pour le concours GEIPI POLYTECH, le recrutement se fait par l'application Admission Post Bac (APB)

Items	Données collectées	Moyenne d'activités
Inscriptions administratives	64 360 IA principales à la date du 13 décembre 2012 : 51143 inscriptions administratives en présentiel et 13217 inscriptions à distance.	20,5% d'IA Web Le taux de dématérialisation de l'IA varie de 46,3% à 0% pour un total de 62 CGE (qui est différent du nombre de points d'inscription)
Inscriptions : nombre d'étudiants reçus dans une période d'inscription Nombre de vacataires recrutés	De 20 à 200 personnes par semaine 5 vacataires pour 5 semaines-homme pour IUT Aix 2 vacataires pour 6 semaines-homme pour FEG 10 vacataires pour 51 semaines-homme pour FDSP 3 vacataires pour 12 semaines-homme pour campus Timone 3 vacataires pour 36 semaines-homme pour Médecine 3 vacataires pour 13 semaines-homme pour le Campus St-Charles 3 vacataires pour 19 semaines-homme pour le Campus Aix	Moyenne de 40 personnes par jour dans une période d'inscription

Commentaires : Les chiffres révèlent une volumétrie très importante de cette activité dans une période de temps qui s'échelonne de juillet à novembre. Cette période est une période d'intense activité pour les agents et cette activité mobilise la plupart des agents du service de manière exclusive et donc au détriment des autres activités relevant de la fonction scolarité (réponses aux sollicitations téléphoniques et mails, délivrance des diplômes, relevés de notes, conseil, appui...)

Malgré cette mobilisation, on constate que pour assurer cette activité lourde d'inscriptions administratives, les composantes ou scolarités de campus ont recours à des vacataires sur la plupart des sites, que les IA soient effectuées en présentiel ou en ligne. En effet le passage à la scolarité pour les primo-entrants est un passage obligé car ils doivent récupérer leur carte d'étudiant et leur attestation de scolarité.

Cela représente un coût financier et un investissement en formation (interne à la composante ou mobilisation de la cellule Apogée).

L'impact éventuel sur la qualité des données n'est pas négligeable et implique un travail de contrôle a posteriori. Ce travail de contrôle est nécessaire aussi pour les saisies faites en ligne par les étudiants.

L'inscription par le web recueille un avis favorable de la plupart des agents sous réserve que la gestion amont de la communication auprès des étudiants soit faite et que l'environnement des outils soit parfaitement opérationnel (prise de RDV par un outil type APB ou PRERI, édition des cartes Monéo, terminal de paiement...).

Les points d'inscription pédagogique sont plus nombreux que les points d'inscription administrative dans la mesure où les secrétariats pédagogiques assurent aussi ces inscriptions pédagogiques (IP).

La description du processus inscription met en évidence l'hétérogénéité en fonction des choix opérés par les composantes et des politiques des anciens établissements (campus).

De manière quasi constante, nous remarquons l'absence d'unité de temps de lieu et d'acteur dans le processus inscription. D'un point de vue de l'utilisateur, ceci est préjudiciable à un service lisible et efficace.

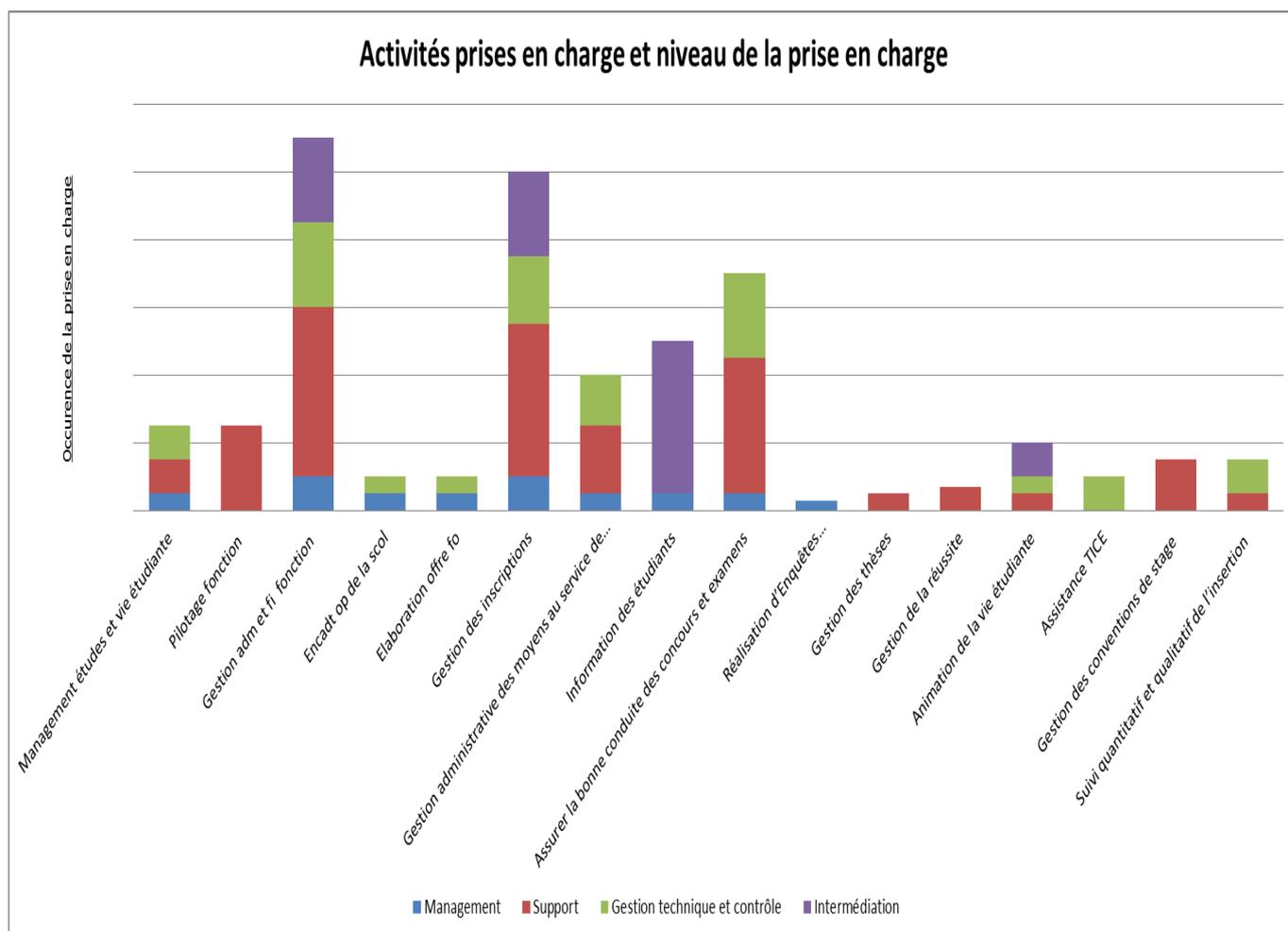
Les chiffres (20% des inscriptions administratives sont dématérialisées) corroborent le fait que la délivrance du service dans un cadre non présentiel est une modalité encore secondaire à ce jour.

Items	Données collectées	Moyenne d'activités
Examens : nombre d'étudiants reçus dans en période d'examens	De 10 à 80 personnes	Moyenne de 40 personnes
<p><u>Commentaires</u> : La gestion des examens révèle une grande diversité de pratiques, de prise en charge et d'organisation de ceux-ci en fonction du niveau, du nombre de candidats, du type d'épreuve et de la modalité de contrôle. Le contrôle continu peut être géré par chaque département, voire filière et/ou un service scolarité de la composante.</p> <p>Un examen peut être géré par le département, la filière, le service scolarité de la composante, un service dédié dans la composante, un service dédié hors de la composante (DEVE). Ces différents schémas rendent difficiles une comparaison éclairée. Les entretiens mettent en évidence une implication très forte des agents en matière de support : les tâches relèvent surtout de l'organisation matérielle (réservation des salles, préparation des salles, reprographie des sujets) et du soutien à la pédagogie auprès des enseignants (collecte des sujets, liste d'émargement, PV, saisie des notes). Sur ce dernier point, il fait état d'une forte demande en matière d'outils visant à optimiser le processus de gestion administrative en complément du module « examen apogée » qui est par ailleurs sous exploité. Il émerge également un besoin de sécurisation du processus sur la collecte des sujets, la reprographie, le stockage, la levée de l'anonymat et la circulation des copies.</p>		

Items	Données collectées	Moyenne d'activités
Stages : nombre d'étudiants reçus dans une période de stage	De 10 à 180 personnes Nb : 1200 stages (L2+L3 +M1) gérés par le service dédié en Faculté des sciences du sport (1 personne)	Moyenne de 50 personnes
<p><u>Commentaires</u> : la gestion des stages révèle une certaine diversité de pratiques et d'outils dédiés. Co-existence de deux outils d'édition de la convention de stage, P-Stage (périmètre 3) et Ipro (périmètre 2) ; le périmètre 1 n'avait pas d'outil dédié et téléchargeait la convention papier sur le site. La gestion de la convention est faite généralement dans le cadre des secrétariats pédagogiques (ALLSH, FEG,..) ou de services dédiés rattachés à la scolarité (Faculté sciences du sport,...) ou non (IAE, IMPGT...). Parfois le schéma n'est pas aussi tranché et deux structures peuvent être sollicitées en fonction du niveau du public (FDSP, Sciences, FSS...)</p> <p>Le déploiement de l'outil de gestion des stages unique dit IPROva être un levier de réorganisation interne de cette activité car la gestion étant décentralisée au niveau de la composante cela implique en interne une réflexion sur les acteurs impliqués dans les conventions de stages (étudiant, gestionnaire, enseignant) et sur le circuit de communication et de validation de la convention entre ces différents acteurs.</p> <p>La question du nombre de convention de stage par agent n'a pas été posée donc nous ne disposons pas de ce chiffre. Nous sommes seulement en mesure de produire l'enquête ministérielle annuelle Stapro qui consolide par niveau et par composante le nombre de stage effectué.</p>		

Items	Données collectées	Moyenne d'activités
Thèses : nombre de soutenances de thèses gérées	Doctorat d'université : de 7 à 90/an/agent Thèses d'exercice : jusqu'à 225 par agent /par an	Petite composante : moyenne= 9/an/agent Grosse composante : Moyenne= 80/an/agent
<p><u>Commentaires</u> : La gestion des thèses est marquée par une relative homogénéité des pratiques grâce à un cadrage réglementaire fort et une procédure bien connue et maîtrisée quel que soit le service qui la prend en charge. On constate qu'il existe deux types de service concernés : des services de scolarité de composante ou de campus et des services « recherche ». Deux services « recherche » (Médecine, FEG) sur 9 assurent les IA et se chargent du processus complet, une scolarité de campus (Luminy) assure l'intégralité du processus. Dans les autres cas le processus est partagé entre deux services. Les agents ne font pas remonter de problèmes inhérents à telle ou telle organisation. En revanche tous estiment que le processus est difficilement tenable dans les délais impartis (9 semaines) et compte tenu de la signature du VP CS au lieu du directeur de la composante.</p>		

3.1.3.2 Cœur de métier



Dans la préparation des entretiens, les agents ont été invités à classer par ordre d'importance les activités sur lesquelles ils se mobilisent prioritairement (classement de 5 activités) et à mettre en regard de chaque activité la nature de la prise en charge sous forme de 4 familles de verbes correspondant au « management », à la « gestion administrative support », au « contrôle et à la gestion technique » et à « l'intermédiation ».

Cette vision consolidée fait apparaître de manière transversale une représentation très forte du support (recevoir, transmettre, diffuser, classer, trier, archiver, saisir, exécuter, compléter, actualiser, modifier, consolider) et ce dans la plupart des activités.

La famille « intermédiation » est forte (accueillir, répondre, informer, conseiller, renseigner) et ce dans de nombreuses activités, ce qui corrobore le ressenti des agents sur l'importance de l'accueil qu'elle soit l'activité exercée.

La famille « gestion technique et le contrôle » (suivre, confirmer, valider, contrôler, fiabiliser, garantir, vérifier, éprouver) est présente de manière quasi systématique dans l'ensemble des activités mais rarement en première position.

La famille « management » (représenter, organiser, encadrer, décider, expertiser, planifier) est relativement peu marquée, ce qui peut s'expliquer par le faible pourcentage d'agents effectivement en situation de management qu'il s'agisse de gestionnaires ou de secrétaires pédagogiques et la faible représentation des chefs de service dans les entretiens.

Focus sur le type de documents produits par les agents

Documents émis	Fréquence et nature
Activité principale d'émission de documents administratifs génériques	<u>Activité principale</u> : les documents administratifs représentent la plus grosse production de documents. Cette production est en cohérence avec les données du tableau précédent et révèle le centrage très fort sur l'aspect administratif de la fonction.
Activité principale de production de documents techniques liée au cœur de métier	<u>Activité en deuxième position</u> . L'émission de ces documents relève du cœur de métier (diplômes, attestations, carte d'étudiant, convention de stage..). Ce positionnement derrière l'activité de production de documents administratifs est peut être significatif de la nécessité d'un travail sur les circuits et les procédures.
Activités principales de production de documents de gestion financière	<u>Activité en troisième position</u> : ce positionnement souligne une certaine dispersion des tâches financières de 1 ^{er} niveau (commandes, ordres de mission ...)
Activité principale d'émission de documents de pilotage ou d'aide au pilotage	<u>Activité en quatrième position</u> : en conformité avec le tableau précédent.

3.1.3.3 Les interactions

Focus sur les interactions entre les différents services et les partenaires et leur fréquence du point de vue des agents interviewés

Les différents acteurs de la fonction scolarité	Les inter-actions au niveau de la fonction scolarité : fréquence et nature
DEVE	Ponctuelle (réglementaire) Hebdomadaire, mensuelle (Apogée et procédures, IA, transferts, vie étudiante/handicap, TICE...)
DRI	Ponctuelle (double diplômes, échanges, bourses PRAM, inscriptions...) Mensuelle (DEVE)
DRV	Ponctuelle (thèses, HDR, inscriptions...)
SUFA	Ponctuelle (attestation de présence, commission d'exonération de frais de formation continue, étudiant en AREF – allocation de retour à l'emploi formation) Hebdomadaire (DEVE pour la réglementation, les inscriptions, les tarifs,...)
Agence Comptable et DAF	Mensuelle (liquidations, ordres mission, factures, vacataires, heures complémentaires, bordereaux des droits d'inscription, FSDIE,...)
DOSI	Ponctuelle (maintenance informatique, carte Monéo, plateforme MOODLE) Hebdomadaire (DEVE pour la gestion et le développement des outils)
SUIO	Ponctuelle (information, documentation, salons, cours de professionnalisation PPP)
Autres directions ou services communs	Ponctuelle (médecine préventive, SUAPS pour les bonus, DIRCOM) Hebdomadaire (DRH, service des marchés, DAG, DPIL)
Services de la composante	Journalière (RH, reprographie, Direction, logistique, marchés, planning...)
Enseignants / Département de formation	Journalière (décision, emploi du temps, réservation de salle, avis pédagogique, examens, notes, cours en ligne)

Les différents acteurs de la fonction scolarité	Les inter-actions au niveau de la fonction scolarité : fréquence et nature
CROUS	Ponctuelle Composantes (logement, assiduité, vie pratique) Mensuelle DEVE (bourse, logement, assiduité, FNAU)
Ministère - Rectorat	Ponctuelle (concours, conventions, certification, circulaire ...) DEVE/IUFM
Campus France	Ponctuelle
Autres Ecoles Doctorales CNRS CFA SCD	Ponctuelle (soutenances de thèses) Ponctuelle Mensuelle Ponctuelle

SCEFEE/IEFE Doyens/Responsables administratifs CRIJ, MDPH, RTM, associations	Ponctuelle (DEVE) Hebdomadaire (DEVE) Hebdomadaire (DEVE-BVE)
Collectivités territoriales	Ponctuelle (DEVE pour les subventions, bourses...)

La fonction scolarité est une fonction largement transverse qui implique une multitude d'acteurs internes et externes, ce qui peut avoir pour effet de perdre en lisibilité au regard de l'utilisateur et de favoriser la production de documents relevant du support et de la transmission d'informations.

Ces interactions se situent à différents niveaux :

Au sein de la composante avec des relations fortes entre services de scolarité et secrétariats pédagogiques sur des thématiques qui apparaissent communes au regard de l'utilisateur (ex : inscriptions et examens).

Toujours au sein de la composante, entre les secrétariats pédagogiques et les enseignants sur des activités à finalité pédagogique mais recelant une grande part de support (cf qualification des activités par les acteurs).

Au niveau des campus, en fonction des activités qui leur sont confiées, il existe des relations fortes avec les secrétariats pédagogiques ou les enseignants lorsque le campus prend en charge de manière effective la gestion des examens (Aix et Saint Charles) et des thèses (Luminy) et dans une moindre mesure dans le cadre de l'activité «inscription administrative» pour laquelle l'antenne est un prestataire de service.

Dans ce dernier cas, l'antenne de campus prenant en charge les IA, les interactions sont fortes entre l'antenne de campus et les services de scolarité des composantes du campus

Au niveau des composantes, les interactions avec le niveau central sont fortes surtout sur le thème réglementaire. La DEVE et le CEVU tiennent un rôle fortement prescripteur.

Au niveau de la DEVE, il existe de fortes interactions avec les directions centrales support (DAF et Agence Comptable, DOSI, DRH, DPIL, DAG, DIRCOM), les directions soutien (DRV, DRI) et les services communs (SUFA, SUIO, SCD, Médecine Préventive, SUAPS...).

Par ailleurs, la DEVE prend en charge la quasi-totalité des relations avec les tiers institutionnels ou non.

3.1.3.4 Outils

La scolarité dispose d'un outil de gestion commun qui a fait ses preuves : Apogée. Il prend en charge la gestion de trois grandes sous-fonctions de la scolarité, la gestion des inscriptions, celles des examens et celle des thèses. En revanche certaines activités importantes comme la sélection des candidats, la gestion des stages ou le soutien logistique ne sont pas prises en compte par l'application, ce qui implique que les composantes ou les établissements pour assurer les différentes missions rattachées à la scolarité ont dû acquérir ou développer un environnement logiciel en parallèle et en soutien à Apogée comme en témoigne le tableau récapitulatif ci-dessous.

Sous fonctions ou activités	Nature de l'outil	Qui	Remarques
Candidature et sélection	<ol style="list-style-type: none"> 1. NAIGE 2. Top apply 3. CIELL 2 4. APB candidature 5. 4D 6. Byblock 7. Campus France (étudiants étrangers) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. IUFM (sauf site Canebière) 2. IAE 3. IUT(LP)/FDSP 4. IUT (DUT)/IMPGT... 5. Scolarité Campus Aix 6. Polytech 7. Tous 	L'utilisation d'un outil pour prendre en charge l'activité de sélection n'est pas systématique mais quand elle est assurée, elle est perçue comme une plus-value en termes de gestion et de pilotage
Inscriptions administratives / Inscriptions pédagogiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. APOGEE 2. NAIGE (OPI) 3. PRERI (prise de rendez-vous) 4. APB (prise de rendez-vous) 5. Outil d'édition des cartes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tous 2. IUFM 3. Sciences/FDSP/FEG/... 4. IUT 5. Tous 	Tous les gestionnaires se plaignent de l'outil d'édition des cartes (lenteur, édition de cartes vierges)
Préparation des inscriptions pédagogiques	DIL (application locale) GIGUE (inscription groupe de TD)	Sciences Luminy ALLSH	Préparation des groupes de TD et emplois du temps... constitution d'une base de données en amont de la réalisation des IA. Données fournies par l'étudiant et consultable par les enseignants (export des données sur Excel et import dans Apogée)
Gestion des examens/concours et QCM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apogée/excel 2. Application locale « VANCANEGHEM » 3. Lecteuroptique 4. Gestnote 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tous 2. Sciences Luminy 3. Médecine, FDSP, FEG 4. Polytech 	Soutien à l'organisation (listes d'émargement, placement en amphi, surveillants, calendrier, positionnement des épreuves et indisponibilités, publipostage)

Sous fonctions ou activités	Nature de l'outil	Qui	Remarques
Saisie des notes et résultats	APOGEE/Excel NAIGE	Tous IUFM	Export/Import de fichier Excel d'apogée pour saisir les notes avant de réinjecter le fichier dans apogée. Cette fonctionnalité pratiquée par plusieurs scolarités ou secrétariat pédagogique est loin d'être connue de tous et conduit donc à une double saisie.
Saisie des résultats aux concours CAPES et 1 ^{er} degré	NAIGE		Contrainte IUFM qui ne peut pas être prise en charge par apogée
Gestion des salles et gestion des emplois du temps	1. ADE 2. EDT Soft 3. 4D 4. CELCAT 5. Hyperplanning 6. Doisneau 7. Hyperplanning/GRR/Formnet 8. Bureau virtuel 9. excel	1. Sciences/FSS/Médecine/Odontologie 2. IAE/FEG 3. FDSP/IAE 4. IAE 5. Polytech Nord/ ALLSH/ IUT Salon 6. IUFM 7. IUT Aix (TC) 8. Certains secrétariats pédagogiques	Constat d'une pluralité d'outils qui ne sont pas forcément déployés et utilisés dans toute la composante. Réel besoin identifié par les agents.
Gestion des conventions de stage	1. Papier 2. IPRO 3. PStage 4. Stilicontact 5. NAIGE 6. 4D	1. ALLSH 2. Sciences/FEG/ FSS/EJCAM 3. FDSP/ IUT Marseille/IMPGT 4. IUT département mesures physique 5. IUFM 6. IAE	IPRO est l'outil retenu comme outil de gestion des stages pour AMU. Déploiement prioritaire sur les composantes fusionnées. Maintien des outils préexistant dans les composantes qui en utilisait un. Déploiement piloté par le SUIO

Sous fonctions ou activités	Nature de l'outil	Qui	Remarques
Gestion des thèses	Apogée Word Base Access	Tous Tous Médecine (thèses d'exercice) Star par les doctorants	Module « Thèses » critiqué par les agents pour son manque de souplesse. Pour information ce module va être rénové par l'AMUE
Mise à jour du site WEB	Typo 3	FDSP/IAE	Activité le plus souvent effectuée par le service communication de la composante mais quelque fois par les secrétariats pédagogiques
Gestion de l'assiduité	YPAREO	FDSP	
Gestion des enquêtes	1. Lime survey (open source) 2. Sphinx 3. EVASYS	1. FSS/ Odontologie, ... 2. OVE/IUT Aix 3. OVE	
Offre de formation	ROF AMETICE	DEVE + toutes les composantes à l'exception de Polytech à ce jour (IUT en cours) Cellule TICE + enseignants + étudiants	ROF est un outil en cours de déploiement qui permet l'élaboration et l'affichage de l'offre de formation Ametice est une plateforme pédagogique qui permet l'accès des étudiants à des cours à distance, met en ligne des ressources à télécharger, à écouter, ou à visionner, est un espace d'échanges avec les enseignants et de tests en auto-évaluation

Sous fonctions ou activités	Nature de l'outil	Qui	Remarques
Exploitation des bases de données	Business Object (BO) PACBO	OVE Cellule Apogée / accès limité DEVE/RAD	Plateforme sur le site de la Direction du Pilotage et du contrôle de gestion qui met à disposition des tableaux de bord ciblés par sous-fonction
Gestion financière	SIFAC Excel	Toutes les composantes	

Deux outils sont utilisés de manière systématique et récurrente : apogée et Excel.

Apogée est utilisé par toutes les composantes, sauf le SCEFEE, et la plupart des agents de la fonction scolarité. Le module « Inscriptions » est plutôt bien maîtrisé en revanche certains sont mal exploités notamment le module « Examens » et le module « Thèses ». Concernant le module « Examens », la fonctionnalité « Export/Import » de fichiers Excel d'apogée pour saisir les notes avant de réinjecter les fichiers dans apogée, si elle est pratiquée par plusieurs scolarités ou secrétariat pédagogique est loin d'être connue de tous, ce qui a pour conséquence dans ce dernier cas une double saisie. Soit cette fonctionnalité fait peur car elle demande une grande rigueur (les examens sont un sujet sensible) soit elle est totalement méconnue. Pour le module « thèses », c'est le manque de souplesse de la mise en forme qui conduit les gestionnaires de thèses à n'utiliser souvent Apogée qu'en mode régularisation et à assurer la gestion via Word (lettres de convocation). Mais aussi la lourdeur de la procédure interne puisque la saisie sur apogée n'est possible qu'une fois la date d'autorisation de soutenance renseignée, or cette date arrive très tardivement aux gestionnaires. Ou encore la mise à jour des rapporteurs et des membres du jury sur le logiciel qui pose problème (référentiel articulation Harpège-Apogée).

Par ailleurs l'IUFM avec son logiciel NAIGE double certaines fonctionnalités d'Apogée (inscriptions, saisie des notes) mais apporte d'autres services (non couverts par Apogée ou autres) utiles à la composante (sélection des candidats, saisie des résultats aux concours, convention de stage...). Cet outil est développé et mis à jour par un informaticien affecté à l'IUFM.

La pratique d'Excel vient en substitution des fonctionnalités d'Apogée (listes d'émargement, saisie des notes, gestion des groupes, PV ...), par habitude ou par méconnaissance de l'outil (ex : export-import...).

En revanche, certaines fonctionnalités ne sont pas offertes par Apogée : le besoin existant, les composantes ont développé des outils internes (sélection des candidats, préparation des IP...). Une réflexion est à conduire dans le cadre de l'Etablissement sur la généralisation d'outils existants ou sur le développement d'outils spécifiques répondant à un besoin avéré.

L'expression du besoin d'avoir un outil unique de gestion des salles et des emplois du temps est unanime. Quand il est commun, il permet d'envisager la mutualisation de l'utilisation des salles sur un même site géographique (ex : ADE sur Luminy avec existence d'une convention d'occupation des salles entre STAPS et Sciences)

L'utilisation d'Excel vient en substitution des fonctionnalités d'Apogée mais permet également de développer des tableaux de bord. A ce titre, la fonction scolarité fait état de réels besoins en matière de pilotage et de suivi de l'activité. Dans le cours des entretiens, les échanges ont permis de faire découvrir la plateforme PACBO qui couvre une partie des besoins en matière de pilotage et dont l'accès n'est pas systématique en raison de la limitation des droits d'accès. L'accès à des indicateurs est revendiqué par les agents notamment le suivi des effectifs inscrits.

Ces besoins couverts par Excel sont les suivants :

- Suivi des candidatures
- Suivi du nombre d'inscrits

- Organisation des examens
- Suivi des dépenses du service (commandes, missions par manque de lisibilité sur SIFAC)
- Tableau des heures complémentaires
- Tableau de suivi des vacataires
- Tableau d'organisation des examens
- Tableau de suivi des promotions
- Tableau de suivi des soutenances des rapports de stage
- Tableau de suivi de location de locaux à destination de tiers
- Taux de réussite aux examens
- Suivi des absences
- Tableau de suivi des boursiers
- Tableau de suivi des régimes spéciaux d'études ...

Les agents font état de besoins réels en matière d'outils de pilotage dans la cadre d'une vision consolidée. La couverture de ce besoin peut être faite dans un premier temps par l'activation du levier développement des compétences permettant de généraliser l'utilisation des outils Etablissement (Apogée) et de construire des outils de pilotage. A l'occasion de plusieurs entretiens, la plateforme PACBO qui met à disposition d'utilisateurs dûment ciblés sur le site de la Direction du pilotage et du contrôle de gestion (DPCG) des requêtes issues de l'outil de gestion de la scolarité a été évoquée comme utile pour disposer d'une vision chiffrée de l'activité. A ce jour les requêtes concernent essentiellement le suivi des effectifs.

3.1.3.5 **Bonnes pratiques**

Sous-fonctions, activités	Nature de la bonne pratique mutualisable ou à mutualiser
Gestion des conventions de stage	Centralisation de la gestion des conventions de stage au niveau d'une composante et prise en charge des évaluations «étudiants» et « entreprises » (FSS, IAE)
Gestion des inscriptions	Gestion des dossiers de candidature par CIELL 2
	Préparation des IP : dossiers de pré IA-IP en ligne (DIL- Sciences/ Gigue-ALLSH) ou en papier pour faciliter la constitution des groupes et des emplois du temps
	Maintien des IP en composante plutôt qu'en Campus
Gestion administrative des moyens au service de l'enseignement	Outil commun de gestion des salles, emploi du temps entre composantes qui permet la mutualisation des salles notamment
Activité transverse	Espace de travail partagé en ligne
Gestion de l'offre de formation	Contrôle de cohérence entre les tableaux Apogée DIEGO et l'affichage ROF
Gestion des examens et des notes	Industrialisation de la gestion opérationnelle des examens : appui à la préparation des examens (outil type « VAN CANEGHEM » Sciences Luminy)
	Export/Import de fichier Excel d'apogée pour saisir les notes avant de réinjecter le fichier dans apogée.
	Centralisation de la gestion des examens au sein d'une composante ou pour le compte d'une composante (ALLSH pour les effectifs de plus de 20, FDSP, concours PACES,...)
Gestion de la réussite	Suivi de l'assiduité grâce à l'outil YPAREO (FDSP)
Gestion des thèses	Demande d'inscription préalable téléchargeable en ligne

Sous-fonctions, activités	Les propositions les plus atypiques
Gestion des inscriptions	Organisation d'une scolarité administrative ad'hoc en période d'inscription : constitution par les personnels des secrétariats pédagogiques(Polytech)
Gestion des examens et des notes	Service d'examens et concours rattaché au doyen (concours PACES)
Gestion de la formation continue	Création d'une unité mixte des formations de santé qui réalise les inscriptions des DU du campus.

Sous-fonctions	Pistes d'amélioration identifiées
Gestion des candidatures/inscriptions	Extension de l'utilisation de CIELL/4D ou d'un logiciel offrant les mêmes fonctionnalités à toutes les composantes et éventuellement aux DU avec une dématérialisation du dossier de candidature. Cette dématérialisation n'est pas prise en charge par CIELL aujourd'hui
	Envisager le processus d'inscription de manière globale pour éviter l'hyper spécialisation
	Remarque : la publication de la circulaire des droits d'inscription (début juillet) ne permet pas notamment une anticipation des réinscriptions (population connue).
	Le calendrier universitaire s'est considérablement avancé (rentrée dès le 1 ^{er} septembre) d'où une problématique quant à la réalisation des IA-IP de masse (64000 inscriptions premières) dans un calendrier contraint. En effet la réalisation des IA-IP conditionne l'accès à l'ENT, à la bibliothèque, à AMETICE et l'organisation des TD et des examens. Or ces inscriptions démarrent en juillet et se termine parfois jusqu'en décembre. Par ailleurs la demande des responsables de formation pour inscrire les étudiants au plus tôt est de plus en plus forte.
	Développement les inscriptions à distance (IA et IP) et dématérialiser les dossiers
	Optimiser les chaînes d'inscription : notamment le paiement par terminal bancaire (souvent un seul terminal) et l'édition/mise à jour et la distribution des cartes étudiantes
	Optimiser l'encaissement des droits d'inscription et sécuriser le processus (ex : flux de 3000 chèques de droits d'inscription reçus en agence comptable en décembre 2012)
Gestion de l'alternance	Acquérir un outil pour la gestion de l'apprentissage
Gestion des examens et des notes	Utilisation d'Apogée pour le handicap (examens et gestion des tiers temps)
	Rationaliser la préparation des examens via des outils : outil sciences Luminy et outil de gestion des salles et des emplois du temps
	Meilleure utilisation du module examen d'Apogée (export-import, procès-verbaux, listes d'émargement,...)

Sous-fonctions	Pistes d'amélioration identifiées
	Pilotage de la gestion des examens afin de limiter les risques associés : <ul style="list-style-type: none"> ○ confidentialité des sujets (collecte, reprographie, stockage) ○ Circulation et stockage des copies ○ Respect de l'anonymat
Gestion administrative des moyens au service de l'enseignement	Outil commun de gestion des salles et des emplois du temps
Transverse	Formalisation des activités et des circuits administratifs et de communication entre les services de scolarité et les secrétariats pédagogiques : objectif de fluidification de la gestion interne, de la qualité de la relation et de la lisibilité pour l'utilisateur Amélioration de la signalétique sur les campus et au sein de la composante Harmonisation des pratiques entre sites des composantes éclatées géographiquement Harmonisation du processus de gestion des spécialités EF (Enseignement et Formation) entre l'IUFM et les composantes): gestion des examens, gestion des absences... Organigramme fonctionnel des directions AMU avec identification des contacts /Organigramme fonctionnel des composantes avec contact Amélioration de la lisibilité du site web AMU et meilleure publicité du site DEVE
Gestion des stages	Déploiement de l'outil commun IPRO Généralisation des évaluations de stage Prise en compte des stages IUFM (NAIGE partiellement) et des stages hospitaliers (pas d'outil) : possibilité d'envisager l'évolution d'IPRO via un partenariat AMU-Rectorat-APHM
Gestion des thèses	Amélioration du circuit de gestion des thèses : autorisation, convocation et signature Meilleure utilisation du module thèse Apogée. Valorisation des fonctionnalités du module rénové par l'AMUE (à venir)
Développement des compétences	Développement d'actions de développement de compétences au travers d'échanges de pratiques professionnelles entre agents ayant le même type d'activité (ex : secrétariat pédagogique) Développement d'une culture du pilotage et des outils d'aide au pilotage
Vie Etudiante, Handicap	Améliorer et harmoniser la prise en charge du handicap au niveau d'AMU
Gestion du pilotage	Mieux identifier la ligne de partage entre DPCG, OVE et cellules apogée sur la question des requêtes. Mettre à disposition des gestionnaires de scolarité des données chiffrées sur le suivi de l'activité

Les pistes d'améliorations identifiées comme les bonnes pratiques à mutualiser sont à mettre en perspective avec ce qui a été identifié dans le cours des entretiens et dans les questionnaires comme des activités redondantes à plusieurs niveaux. Cette apparente redondance est due à la multiplicité de structures :

Les activités de même nature exercées à plusieurs niveaux ou dans différents services sont les suivantes :

- Gestion des emplois du temps et des salles
- Gestion des examens
- Gestion des vacataires
- Gestion des conventions de stage
- Accueil, secrétariat
- Gestion financière courante
- Gestion des inscriptions, en particulier IP sachant qu'un effort particulier a été fait sur la mutualisation des IA, dans le cas des Campus et des composantes

Les activités qui ont été identifiées dans le cours des entretiens et dans les référentiels d'activité comme non couvertes ou partiellement couvertes sont les suivantes :

- Encadrement opérationnel de la scolarité : notamment les activités concernant la faisabilité pédagogique de l'offre de formation visant à assurer l'adéquation charges-moyens
- Pilotage de la fonction : notamment suivi effectif des indicateurs d'activité et d'analyse de ceux-ci

3.1.3.6 Contrôle interne

Sous-fonction Activité	Description	Nature du risque	Occurrence du risque et Gravité du risque
	Saisie de l'exonération des droits Saisie des remboursements Transfert	Conjugaison de plusieurs risques compte tenu de la prise en compte de ces différentes tâches par un seul agent sur une entité.	Faible à moyen
	Gestion des vacataires et des heures complémentaires		Moyen à fort
	Gestion financière courante (commandes, ordre de mission,...)	Au risque relatif à la continuité de délivrance du service se rajoutent les risques financiers, juridiques....	Moyen à fort
	Gestion des examens		Fort
	Organisation des soutenances de thèse		Moyen
	Inscription pédagogique		Faible
	Gestion des stages		Fort
	Organisation des emplois du temps	Ces risques sont d'autant plus forts que ces activités sont prises en compte seul	Fort
	Accueil des étudiants		Moyen
	Gestion du concours PACES sur Apogée		Très fort
	Modélisation de l'offre de formation		Fort à très fort

Modalités de mise en œuvre du contrôle interne

De manière quasi-systématique, tous les groupes d'entretien déclarent appliquer les procédures de l'Etablissement. Certains ont développé des procédures locales notamment sur la gestion des examens et la gestion des inscriptions pédagogiques, pour les TP de chimie...

La forme de mise sous contrôle des actes opérationnels la plus répandue est l'auto-contrôle avec contrôle du chef de service.

3.1.4 INDICATEURS

3.1.4.1 Candidatures

Les indicateurs identifiés par le groupe de travail sont les suivants :

- Nombre total de candidatures
- Dont nombre de candidatures campus France
- Dont nombre de candidatures hors campus France
- Dont candidatures APB

Il est impossible de les acquérir par un seul système d'information et d'avoir une vision consolidée de l'activité induite par le traitement des candidatures.

Pour les filières sélectives, il est impossible d'avoir une vision consolidée AMU d'une activité chronophage.

3.1.4.2 Inscriptions principales

Nombre d'inscriptions principales par CGE : données brutes. Cette photographie au 13 décembre 2012 donne une vision analytique.

Le taux « inscription à distance » sur l'ensemble des inscriptions varie de 0% à 46% par Centre de gestion (CGE).

Commune	CGE code	CGE libellé	Inscription à distance = Non	Inscription à distance = Oui	Ensemble:
AIX en P	11	AIX FST Montperrin	468	58	526
AIX en P	A0	AIX FDSP IDA	200		200
AIX en P	ADA	Formation continue Aix DAEU	150		150
AIX en P	ADE	Doctorat Aix Schuman (ED354-356)	130		130
AIX en P	ARI	ALLSH DRI centre Aix	367		367
AIX en P	ASH	Doctorat Aix MMSH (ED355)	323		323
AIX en P	D13	AIX FDSP Master	4 709	2 297	7 006
AIX en P	D16	AIX FDSP SRI	59		59
AIX en P	D19	AIX FDSP doctorat	581		581
AIX en P	E1	AIX FEA	1 545	789	2 334
AIX en P	F0	AIX IEFEE	255		255
AIX en P	G0	AIX IMPGT	745		745
AIX en P	IAI	IUT AIX	2 454		2 454
AIX en P	P0	AIX IEP	1 538	192	1 730
AIX en P	R0	AIX FDSP IAR	170		170
AIX en P	T0	AIX IAE	774		774
AIX en P	UTA	AIX Université du Temps Libre	1 233		1 233
ARLES	A9	IUT Arles	180	59	239
AUBAGNE	MAU	Marseille-Aubagne	119		119
DIGNE	DIE	IUT DIGNE	298		298
GAP	EGA	Faculté Sc Eco et Gestion Gap	29		29
GAP	STG	STAPS GAP	134		134
LAMBESC	L1	ALLSHS Lambesc Sciences éducation	294		294
LE SAMBUC	L0	ARL	182	80	262
MARSEILLE	DAE	Formation continue Marseille DAEU	9		9
MARSEILLE	MDL	ALLSH Marseille Saint-Charles	779	204	983
MARSEILLE	SPI	Polytech départ. Génie indust& info	385		385
MARSEILLE	IU1	IUFM, siège Marseille	1 575		1 575

Commune	CGE code	CGE libellé	Inscription à distance = Non	Inscription à distance = Oui	Ensemble:
MARSEILLE	UTM	MRS Université du Temps Libre	1 491		1 491
MARSEILLE	MED	Faculté de Médecine	6 271	3 858	10 129
MARSEILLE	PHA	Faculté de Pharmacie	1 264	289	1 553
MARSEILLE	STM	STAPS Marseille	1 010	143	1 153
MARSEILLE	40	MRS IUT	1 436	511	1 947
MARSEILLE	GCI	Polytech - Départ. Génie civil	146		146
MARSEILLE	STI	Polytech Départ. Méca Energétique	144		144
MARSEILLE	ICF	Polytech - Dép.Microélec. &telecom	74		74
MARSEILLE	D20	MRS FDSP	1 082	739	1 821
MARSEILLE	EMA	Faculté Sc Eco et Gest Marseille	1 817	198	2 015
MARSEILLE	CIG	Cellule Informatisation de la Gestion	1		1
MARSEILLE	ESF	Ecole Universitaire de Maieutique	89	53	142
MARSEILLE	ESI	Ecole Supérieure d IngénieursLuminy	401		401
MARSEILLE	FCO	Formation continue P1	237		237
GAP	FMM	Formations - Métiers de la montagne	87		87
MARSEILLE	H00	ALLSHS CGE MAITRE	2		2
AIX	H01	ALLSHS Aix pôle 1 LEA bureau 3	1 067	655	1 722
AIX	H02	ALLSHS Aix pôle 1 Licences LLCE bureau 4	1 254	416	1 670
AIX	H03	ALLSHS Aix pôle 1 Masters LLCE bureau 9	654	46	700
AIX	H04	ALLSHS Aix pôle 2 Arts Lettres Bureau 2	1 353	452	1 805
AIX	H05	ALLSHS Aix pôle 3 Psy. Educ. Bureau 5	1 493	936	2 429
AIX	H06	ALLSHS Aix pôle 4 Lic. Humanités SHS B1	1 051	645	1 696
AIX	H07	ALLSHS Aix pôle 4 Mast. Humanités SHS B7	534	75	609
AIX	H08	ALLSHS Aix pôle 5 GEO Bureaux 1 et 7	226	64	290
GAP	IGP	IUT GAP	138		138
MARSEILLE	JOU	Ecole de Journalisme et de Communication	234		234
MARSEILLE	MTC	Marseille 3ème cycle	264		264
MARSEILLE	ODO	Faculté Odontologie	262	226	488
MARSEILLE	OSU	Observatoire des Sciences de l'Univers	157		157
AIX	SCE	Faculté Sc Economiques et Gestion Aix	618		618
MARSEILLE	SCG	Sciences Château Gombert	481		481
MARSEILLE	SCH	Sciences St Charles	1 932	86	2 018
MARSEILLE	SJE	Sciences St Jérôme	2 104	34	2 138
MARSEILLE	SLU	Sciences Luminy	2 084	112	2 196
		Total:	51 143	13 217	64 360

3.1.4.3 Stages

Le nombre de stages est un indicateur qui a été identifié par le groupe de travail comme significatif de l'activité scolaire. Pour renseigner cet indicateur, il existe deux modes de compilation des données :

En premier lieu, au travers de l'enquête ministérielle STAPRO qui va reposer sur le déclaratif de certaines composantes avec interrogation des services de scolarité et au travers d'IPRO et PStage.

IPRO est en cours de déploiement et sera utilisé par toutes les composantes en septembre 2013.

3.1.4.4 Examens

Nombre d'épreuves d'examen : la modélisation Apogée est différente suivant les composantes. A une Unité d'Enseignement, il peut correspondre une épreuve modélisée dans Apogée qui correspond à une note. Il peut aussi correspondre plusieurs sous Unités d'Enseignement qui peuvent donner lieu à une ou plusieurs épreuves et donc note. Dans ce cas, l'épreuve modélisée dans Apogée l'est à titre générique. La notion d'épreuve est donc fluctuante.

Au regard des ETP scolarité mobilisés au titre de la sous-fonction « assurer la bonne conduite des examens et des concours » (95,86 ETP), il n'est pas possible de mettre en regard un indicateur permettant d'objectiver la charge associée sachant que le système d'information Apogée dans son alimentation n'est pas en mesure de traduire quantitativement les modalités pratiques d'évaluation des étudiants

3.1.4.5 Autres indicateurs

Nombre de cours mis en ligne par domaine : en cours

Effectif des doctorants : 3272 pour les effectifs des doctorants inscrits en 2012/13 à AMU. Il s'agit des inscriptions principales

D'un point de vue global, il est constaté la difficulté de production des indicateurs qui ont été identifiés dans le cadre du groupe de travail.

Le mode de production spontané est le recours aux enquêtes ministérielles faute de pouvoir disposer d'une vision consolidée

3.1.5 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE :

3.1.5.1 Répartition

Le tableau ci-dessous reprend de manière détaillée l'organisation des grandes sous-fonctions abordées lors des entretiens par composante.

	Inscriptions administratives	Inscriptions pédagogiques	Examens	Stages	Thèses	Soutien à la pédagogie	Accueil
Polytech	Equipe ad'hoc ponctuelle constituée de secrétariats pédagogiques Campus de Luminy	Secrétariat pédagogique	Secrétariat pédagogique Secrétariat Général (UE commune)	Service des stages (secrétariat général site sud) Secrétariat pédagogique (bio-technologies site sud) Secrétariat pédagogique (centralisation sur un département pour le site Nord)	Site nord : Site sud : scolarité campus Luminy (IA + gestion)	Secrétariat pédagogique	Secrétariat pédagogique Secrétariat général
Médecine	Campus Timone Scolarité composante (masters, DES) UMFCS (DU)	Scolarité composante	Service examen et concours (Médecine-PACES) Scolarité de composante Secrétariat pédagogique UMFCS	Scolarité composante Secrétariat pédagogique	Comité scientifique Scolarité (IA + gestion) composante (IA des thèses d'exercice)	Secrétariat pédagogique Scolarité de composante	Scolarité composante Secrétariat pédagogique Campus Timone UMFCS

	Inscriptions administratives	Inscriptions pédagogiques	Examens	Stages	Thèses	Soutien à la pédagogie	Accueil
Odontologie	Campus Timone UMFCs (DU)	Scolarité composante	Service examen et concours (Médecine-PACES) Scolarité de composante UMFCs	Scolarité composante	Scolarité Campus Timone (IA) Scolarité composante (gestion)	Scolarité de composante	Scolarité composante Campus Timone UMFCs
Pharmacie	Campus Timone (tout public)	Scolarité composante	Service examen et concours (Médecine-PACES) Scolarité de composante Secrétariat pédagogique	Scolarité composante	Scolarité Campus Timone (IA) Scolarité composante (gestion)	Secrétariat pédagogique Scolarité de composante	Scolarité composante Secrétariat pédagogique Campus Timone
EU3M	Campus Timone (tout public)	Scolarité composante	Service examen et concours (Médecine-PACES) Scolarité de composante UMFCs	Scolarité composante	Non concernée	Scolarité de composante	Scolarité composante Campus Timone UMFCs
EJCAM	Campus Timone (M)/ Aix Division de l'Étudiant pour les étudiants en L.	Scolarité composante	Scolarité composante	Scolarité composante	Scolarité Campus Timone (IA) Scolarité composante (gestion)	Scolarité de composante	Scolarité composante Scolarité Campus
FEG	Service des licences (Schuman) Secrétariat pédagogique (M-DU) Scolarité de site (Forbin : M-LP-DU) Scolarité de site (L-LP Colbert)	Scolarité pédagogique licence (Ferry) Secrétariat pédagogique (M2) Scolarité de site (Forbin : M-LP-DU) Scolarité de site (L-LP Colbert) Scolarité de site (canebière)	Service des licences Secrétariat pédagogique	Scolarité composante Secrétariat pédagogique (M)	Bureau spécifique doctorants (IA+gestion)	Secrétariat pédagogique Scolarité de composante	Secrétariat pédagogique Services des licences

	Inscriptions administratives	Inscriptions pédagogiques	Examens	Stages	Thèses	Soutien à la pédagogie	Accueil
Sciences	<p>Scolarité de site (St Jérôme dont Montperrin) Secrétariat pédagogique (MPI) Campus Luminy Campus Saint Charles Secrétariat pédagogique (SATIS)</p>	<p>Scolarité de site (St Jérôme) Secrétariat pédagogique (MPI-Energie et Physique, Secrétariat pédagogique (SATIS) secrétariat pédagogique (Montperrin) Service licences (Luminy) Service des licences (St Charles) Secrétariat pédagogique (M-DU)</p>	<p>Secrétariat pédagogique Service des licences (Contrôle continu St Charles) DEVE (examens L - St Charles) Secrétariat pédagogique (LP St Charles) Secrétariat pédagogique (St Jérôme-Château Gombert) Service des licences (Luminy-L-M communs) Secrétariat pédagogique (Luminy,...)</p>	<p>Scolarité composante (L) Secrétariat pédagogique (M)</p>	<p>site St-Jérôme : scolarité composante (IA + gestion) site Luminy: scolarité campus Luminy (IA+ gestion)</p>	<p>Secrétariat pédagogique Scolarité de composante</p>	<p>Secrétariat pédagogique Scolarité campus Saint Charles Scolarité Campus Luminy Service licences</p>

	Inscriptions administratives	Inscriptions pédagogiques	Examens	Stages	Thèses	Soutien à la pédagogie	Accueil
IUT	Scolarité de composante	Secrétariat pédagogique	Secrétariat pédagogique	Secrétariat pédagogique	Non concerné	Secrétariat pédagogique	Service d'accueil (IUT Aix) Scolarité composante Secrétariat pédagogique
FSS	Campus Luminy	Scolarité composante	Scolarité composante Secrétariat pédagogique	Scolarité de composante (L2/L3/M1) Secrétariat pédagogique (M2)	scolarité campus Luminy (IA+ gestion)	Secrétariat pédagogique Scolarité de composante	Scolarité composante Campus Luminy Secrétariat pédagogique
ALLSH	Campus St-Charles : ALLSH Campus Aix : DEVE Secrétariat pédagogique (MASNI) Secrétariat pédagogique (espace Yves Mathieu) Secrétariat pédagogique (Lambesc)	Secrétariat pédagogique	Campus Aix: DEVE pour les L DEVE pour les M si effectif > 20 Secrétariat pédagogique si effectif < 20 ou > 20 à la demande du département St-Charles : Secrétariat pédagogique (Espace Yves Mathieu)	Secrétariat pédagogique	Ecole Doctorale DRV	Secrétariat pédagogique	Secrétariat pédagogique Campus Aix
FDSP	Scolarité composante: tous Secrétariat pédagogique (urbanisme) Scolarité du site Canebière	Scolarité composante (L-M1) Secrétariat pédagogique (M2-DU-LP) Scolarité du site Canebière	Scolarité composante Secrétariat pédagogique	Scolarité composante Secrétariat pédagogique	Ecole Doctorale	Secrétariat pédagogique Scolarité de composante	Scolarité composante (pôle accueil identifié) Secrétariat pédagogique
IMPGT	Scolarité composante	Scolarité composante	Scolarité composante	Scolarité composante	Scolarité composante Bureau des doctorants	Scolarité de composante	Scolarité de composante
IAE	Scolarité composante Secrétariat pédagogique (éditions des cartes Monéo)	Scolarité composante	Scolarité composante	Service dédié (carreer center)	Scolarité composante (IA+saisie apogée) Laboratoire (gestion)	Scolarité de composante	Scolarité de composante
Pythéas	Campus Luminy	Secrétariat pédagogique	Secrétariat pédagogique	Secrétariat pédagogique	scolarité campus Luminy (IA+ gestion)	Secrétariat pédagogique	Secrétariat pédagogique
IUFM	Scolarité de composante Secrétariat pédagogique (RSE) Campus St Charles (DEVE spécialité EF) Campus Aix (DEVE spécialité EF) FSS (spécialité EF)	Scolarité de composante Secrétariat pédagogique (RSE)	Secrétariat pédagogique Scolarité de composante	Scolarité composante Secrétariat pédagogique Rectorat	Non concerné	Secrétariat pédagogique	Secrétariat pédagogique

3.1.5.2 Homogénéité

La mise en exergue des différents interlocuteurs intervenant sur les 6 grandes activités identifiées à l'occasion des entretiens est éclairante.

Les clefs de répartition de l'activité peuvent être soit géographique, thématique ou par public. En tout état de cause, cette répartition est fluctuante et parfois inhomogène au sein même d'une composante et nuit à la visibilité et à la lisibilité du schéma de délivrance du service. Il en résulte une multiplication de la diffusion de l'information, ce qui renvoie au tableau mettant en avant la surreprésentation de la production de documents administratifs support.

Pour la majorité des composantes, l'étudiant n'est pas pris en charge par le même service dans les différentes étapes de sa scolarité au cours d'une même année universitaire. Dans d'autres composantes, les premières étapes de la vie de l'étudiant au sein de la composante sont prises en charge par une même structure et par la suite, l'étudiant est suivi au plus près de sa formation (IUT, IMPGT, Pythéas...).

Certaines activités sont réputées transverses et effectuées tout au long de l'année, quelle que soit la structure. Ce sont l'accueil, le secrétariat, le FSDIE, le pilotage, le management, la mise à jour des emplois du temps, la vie étudiante, la prise en compte du handicap. Il est à noter que l'accueil est largement accru en période de candidature et d'inscription.

L'activité scolarité s'effectue de manière cyclique et extrêmement lié au rythme de l'activité pédagogique de l'étudiant.

La gestion de la vie étudiante est assurée de manière plutôt homogène par les antennes BVE sur presque tous les sites.

Le 1^{er} trimestre est généralement identifié comme le moins intense des quatre. Cette période est consacrée à l'orientation (participation aux salons), aux conventions de stage, au classement.

A partir du mois de mars/avril, ce sont la gestion des candidatures, l'organisation des examens (de la collecte de sujets à la délibération des jurys), la préparation de la rentrée et le début de la campagne d'inscription qui mobilisent les gestionnaires quelle que soit leurs structures d'affectation (scolarité, secrétariat pédagogique) mais plus particulièrement encore les services de scolarité de composante ou de campus.

Le 3^{ème} trimestre est celui de la rentrée, des inscriptions et le 4^{ème} celui de la préparation des examens et de la gestion des stages.

3.1.5.3 Points importants...

Dans le cours de l'entretien, les agents soulignent l'intérêt pour les étudiants d'avoir accès à des services lisible et remontent les plaintes des étudiants « ballotés » d'un service et/ou d'un site à l'autre en fonction de contraintes propres à l'organisation.

Le schéma d'organisation consistant à prévoir un échange d'agents entre scolarité pédagogiques et scolarité administrative n'a pas bien fonctionné quand il a été mis en œuvre.

La prise en charge des étudiants en situation de handicap nécessite une homogénéisation pour que les services délivrés soient plus accessibles à l'étudiant.

3.1.6 SUJETS TRANSVERSES

3.1.6.1 Interfaces entre fonctions

Nature de l'interface	Problématique
<p>Gestion de l'inscription DEVE-DRI sur les programmes d'échanges encadrés. Les étudiants étrangers dans le cadre des échanges encadrés sont inscrits par la DRI sur certains sites (ex P1)</p> <p>DEVE-DRI sur la mobilité individuelle</p>	<p>Le caractère spécifique du public concerné est-il suffisant pour impliquer le maintien de cette organisation voire sa généralisation? Quelle est la spécificité de la prise en charge ?</p> <p>La mobilité individuelle des étudiants étrangers qui représente la très grande majorité des étudiants étrangers d'AMU est gérée par les services des relations internationales (à l'exception de l'IAE qui a un service dédié)</p>
<p>Gestion de l'inscription DEVE – DRV sur l'inscription des doctorants et la gestion des thèses</p>	<p>Le caractère spécifique du public concerné est-il suffisant pour impliquer le maintien de cette organisation voire sa généralisation? Quelle est la spécificité de la prise en charge?</p>

Nature de l'interface	Problématique
<p>Gestion de l'inscription DEVE-SUFA sur l'inscription des stagiaires de la formation continue, de la formation professionnelle et des formations courtes qualifiantes</p>	<p>Le caractère spécifique du public concerné est-il suffisant pour impliquer le maintien de cette organisation voire sa généralisation? Quelle est la spécificité de la prise en charge?</p>
<p>Suivi quantitatif et qualitatif de l'insertion DEVE (OVE)-SUIO sur la communication des chiffres relatifs à l'insertion des diplômés AMU et sur la prise en compte et l'exploitation de ces chiffres par le SUIO</p>	<p>Communication sur les enquêtes d'insertion avec une dimension politique.</p> <p>Mise en perspective de ces données avec les différentes enquêtes qui existent sur le marché de l'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes de la DARES - Liste des métiers en tension (ouverts aux étrangers non communautaires) - Enquêtes BMO (besoins de main d'œuvre) - Les tensions sur le marché du travail - Les statistiques trimestrielles de l'emploi salarié <p>Intégration de ces données dans une base documentaire commune et communication sur ces différents chiffres et affichage sur ROF.</p>
<p>Encadrement opérationnel de la scolarité DEVE-DOSI : déploiement et développement des outils périphériques à Apogée</p>	<p>Quels outils communs, quelle prise en charge des besoins émergents ?</p>
<p>Pilotage de la fonction DEVE-DPCG : construction d'indicateurs et de requêtes</p>	<p>Quelle ligne de partage entre la DPCG, l'OVE et les cellules apogée sur la production de requêtes ?</p> <p>Une extension de PACBO aux gestionnaires de scolarité serait-elle envisageable ?</p>

SOMMAIRE

3.2 FONCTION RECHERCHE ET VALORISATION	77
3.2.1 Introduction.....	77
3.2.2 Organisation actuelle de la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV)	77
3.2.3 Activités	78
3.2.4 Les activités.....	81
3.2.5 Eléments issus des entretiens	87
3.2.6 Indicateurs	97
3.2.7 Ressenti exprimé par les agents :	99
3.2.8 Conclusions sur le mode d'organisation observé : points importants	99

3.2 FONCTION RECHERCHE ET VALORISATION

3.2.1 INTRODUCTION

Les enjeux organisationnels de la réflexion à venir porteront uniquement sur l'organisation de la Direction de la Recherche et de la Valorisation. C'est pourquoi l'essentiel de ce document s'attachera à l'analyse de son organisation et de ses méthodes de travail actuelles. En revanche, l'analyse sur les effectifs portera sur l'ensemble des ETP identifiés sur la fonction.

3.2.2 ORGANISATION ACTUELLE DE LA DIRECTION DE LA RECHERCHE ET DE LA VALORISATION (DRV)

3.2.2.1 Les missions principales de la direction

La DRV, en collaboration avec les partenaires institutionnels de la recherche, veille à la mise en œuvre de la politique scientifique de recherche et de valorisation d'AMU, assure un rôle de conseil et d'assistance auprès des structures de recherche ainsi que leur gestion administrative.

Les fonctions de la DRV consistent à :

- animer, organiser le Conseil Scientifique et appliquer ses décisions,
- préparer et assurer le suivi du contrat d'établissement, mettre en place des indicateurs de suivi, assurer la répartition des moyens financiers et veiller à l'exécution des objectifs du contrat en matière de recherche et de valorisation,
- suivre le budget recherche des structures de recherche,
- informer, conseiller et orienter les unités dans leur recherche de financements et le développement de leurs activités (appels d'offres internes et externes),
- assister les unités de recherche dans le montage de leurs projets : contrats de recherche publics et industriels, prestations de services, projets européens et conseils en propriété intellectuelle,
- assurer l'interface avec la SATT Sud-Est dans le domaine de la valorisation,
- animer et suivre les études doctorales en liaison avec les écoles doctorales et le collège doctoral : contrats doctoraux, cotutelles internationales de thèse, autorisation de soutenances, HDR...
- diffuser la culture scientifique et technique auprès du grand public, public scolaire
- collaborer avec les partenaires institutionnels et économiques (EPST, collectivités locales, pôles de compétitivité,...).

La Direction est composée d'une quarantaine d'agents répartis sur 7 sites :

- Aix en Provence : 3 Av Schuman-29 Av Schuman-MMSH
- Marseille : Pharo-St Charles- St Jérôme- Protisvalor

Elle est placée sous la responsabilité hiérarchique du DGS et également sous l'autorité politique du Vice-Président du Conseil scientifique, du Vice-Président délégué à la valorisation et du Vice-Président délégué à la diffusion de la culture scientifique.

Organisation de la direction de la recherche et de la valorisation

Compte tenu des pratiques et des modalités de gestion différentes dans les trois anciens périmètres qui n'ont pu être harmonisées au 1^{er} janvier 2012, la direction de la recherche et de la valorisation de l'établissement fusionné fonctionne actuellement de façon transitoire en conservant des pratiques différentes sur chaque ex-périmètre.

C'est le cas des processus de gestion financière des structures de recherche, de l'assistance au montage de projets et de certaines activités relatives aux études doctorales qui feront l'objet d'une description détaillée (paragraphe 1.2.6).

3.2.3 ACTIVITES

3.2.3.1 Poids des sous-fonctions

Le référentiel d'activités proposé pour la fonction Recherche et Valorisation comprenait les sous-fonctions suivantes :

- SF 1 - *Management de la direction de la recherche* : l'objectif était d'identifier les activités consacrées tout à la fois à l'accompagnement en matière de gestion de la politique de recherche de l'établissement (préparation du contrat d'établissement, coordination des négociations avec les partenaires, contrôles réglementaires,...) et de la coordination de la direction elle-même (organisation de l'activité, suivi des moyens,...).
- SF2 - *Pilotage de la fonction recherche* : définir et renseigner les indicateurs d'activité pour l'aide à la décision.
- SF3 - *Gestion administrative et financière de la fonction* : cette partie correspondait à la vie quotidienne des services eux-mêmes (secrétariat, interface des actes de gestion RH, fonctionnement,...)
- SF4 - *Appui à la recherche* : cette sous-fonction regroupe les activités administratives et financières transverses, telles que la gestion de l'unité budgétaire recherche, la vérification et la validation des conventions et la gestion des écoles doctorales (pour celles dont les personnels sont actuellement rattachés à la DRV).
- SF5 - *Gestion des contrats publics de recherche* (ANR, FEDER, FUI,...) depuis l'appui au montage des projets jusqu'à la réalisation des bilans à produire aux financeurs.
- SF6 - *Gestion des contrats industriels*
- SF7 - *Gestion des contrats européens*
- SF8 - *Gestion de la vie scientifique* : cette sous-fonction inclut les activités liées à la préparation, la conduite et le suivi des décisions du Conseil Scientifique (plénier, restreint), l'interface avec le programme d'investissements d'avenir et la gestion de la valorisation.

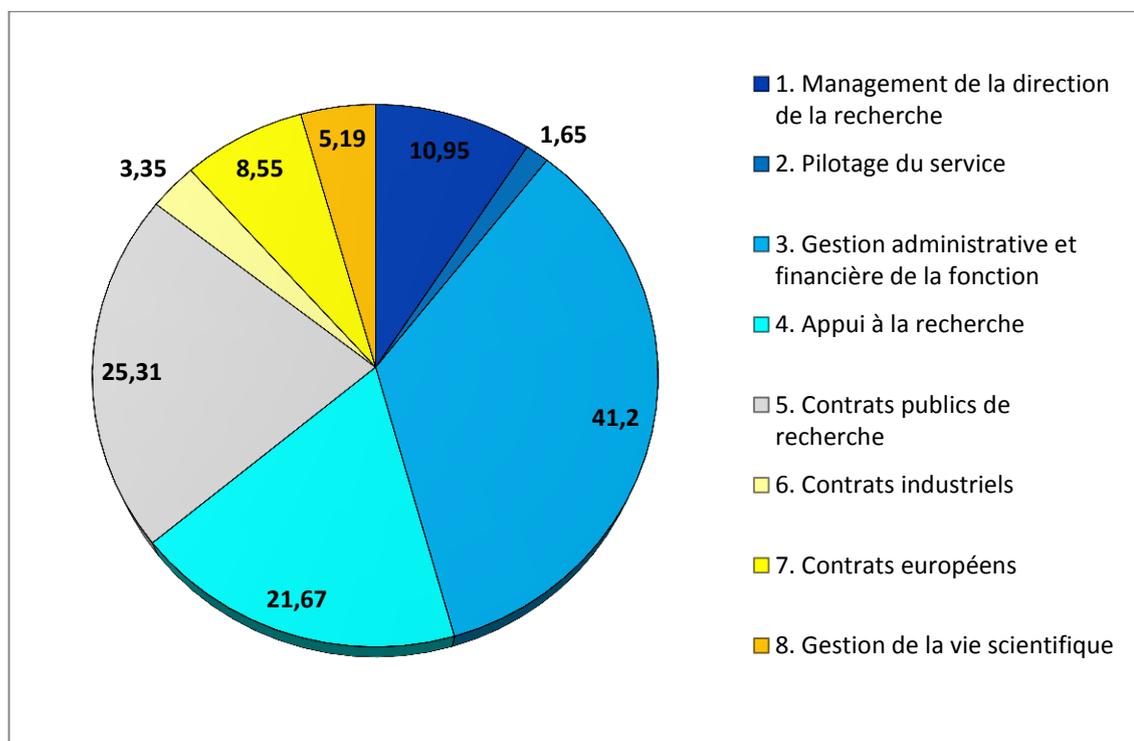
La méthode d'identification des agents par fonction incluant tous les agents relevant des fonctions administratives, quel que soit le lieu d'exercice, les remontées transmises par le biais des fichiers OASIS incluent à la fois les agents affectés à la DRV et ceux affectés en composante (service recherche) ou dans les unités de recherche (essentiellement des gestionnaires et quelques responsables administratifs d'unités, en sachant que ce décompte est partiel car le personnel EPST n'est pas forcément pris en compte dans les fichiers OASIS).

Les composantes ont réparti des ETP dans la sous fonction «Management de la direction de la recherche », en l'adaptant à leur propre contexte.

TYPE DE STRUCTURE	Intitulé	1. Management de la direction de la recherche	2. Pilotage du service	3. Gestion administrative et financière de la fonction	4. Appui à la recherche	5. Contrats publics de recherche	6. Contrats industriels	7. Contrats européens	8. Gestion de la vie scientifique	Total général
I - COMPOSANTES ALLSH		0,4	0,2	2	0,5	0,6		0,6		4,3
	EJCAM				0,1					0,1
	FDSP		0,4	0,4		3,6		1,8	0,3	6,5
	FEG	0,2		2,5	0,4	1,5				4,6
	IAE		0,1	0,2	0,3					0,6
	IMPGT	0,5				0,1				0,6
	INSTITUT PYTHEAS	0,1								0,1
	IUFM	0,1		0,1	0,6	0,5		0,6		1,9
	MEDECINE	4,25	0,1	22,15	5,25	3,15	0,3	0,5	0,4	36,1
	MMSH	0,3	0,3	1,9	2,7	1,1			0,2	6,5
	ODONTOLOGIE								0,5	0,7
	SCIENCES	1,2	0,35	6,65	5,62	3,36	0,15	0,95	0,39	18,67
	STAPS	0,1		0,2	0,1	0,1				0,5
Total I - COMPOSANTES		7,15	1,45	36,1	15,57	14,01	0,65	4,45	1,79	81,17
SERVICES CENTRAUX	D. affaires financières				0,8	3,7				4,5
	D. recherche valorisation	3,8	0,2	3,9	5,2	7,1	2,6	3,3	3,4	29,5
III - SERVICES CENTRAUX		3,8	0,2	3,9	6	10,8	2,6	3,3	3,4	34
DIVERS	EPST			1,2	0,1	0,5	0,1	0,8		2,7
Total DIVERS				1,2	0,1	0,5	0,1	0,8		2,7
Total général		10,95	1,65	41,2	21,67	25,31	3,35	8,55	5,19	117,87

Remarques :

- Certains agents de la DRV ne sont pas comptabilisés dans ce tableau car ils émergent à temps plein ou partiel sur des fonctions d'autres directions (Communication, DOSI, DAF) ; ils représentent 7 personnes physiques.
- Sur ce total de 117,87, 65,2 ETP ont été identifiés par les composantes comme exerçant directement au sein des unités de recherche, soit 80% de leurs ETP dédiés à la fonction Recherche et Valorisation



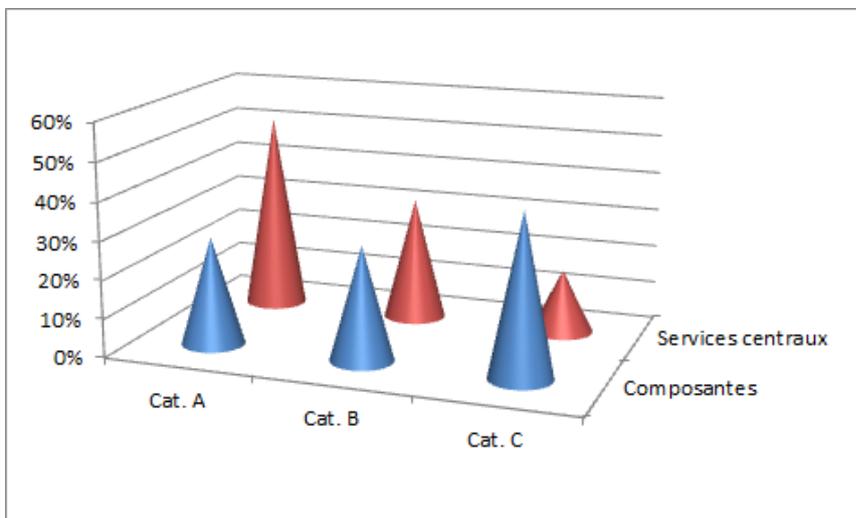
3.2.3.1.1 Répartition par catégorie Fonction Publique

La répartition des agents recensés dans la fonction Recherche et Valorisation (DRV et hors DRV) est équilibrée entre les trois niveaux :

- Catégorie A : 35,1%
- Catégorie B : 30,4%
- Catégorie C : 34,5.

Cette répartition est très atypique par rapport à la moyenne observée dans l'établissement et s'explique par la technicité requise par certaines activités, notamment l'aide au montage de projets.

Toutefois la répartition est plus différenciée lorsqu'on l'observe par structure d'affectation des agents :



On constate que le taux de catégorie A est nettement plus élevé dans les services centraux, en cohérence avec les missions qui ont été identifiées comme majoritaires dans la répartition des ETP par sous-fonction (contrats publics notamment).

En revanche dans les composantes, les agents de catégorie C représentent le poids le plus important, sans doute à corréliser avec l'identification des ETP sur les activités de gestion administrative et financière.

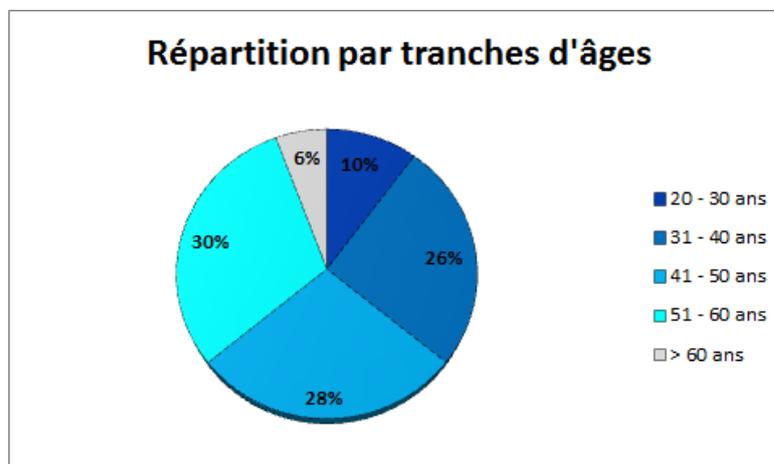
3.2.3.1.2 Répartition entre titulaires et contractuels

La répartition des agents entre les titulaires et les contractuels est homogène quelle que soit la structure d'affectation :

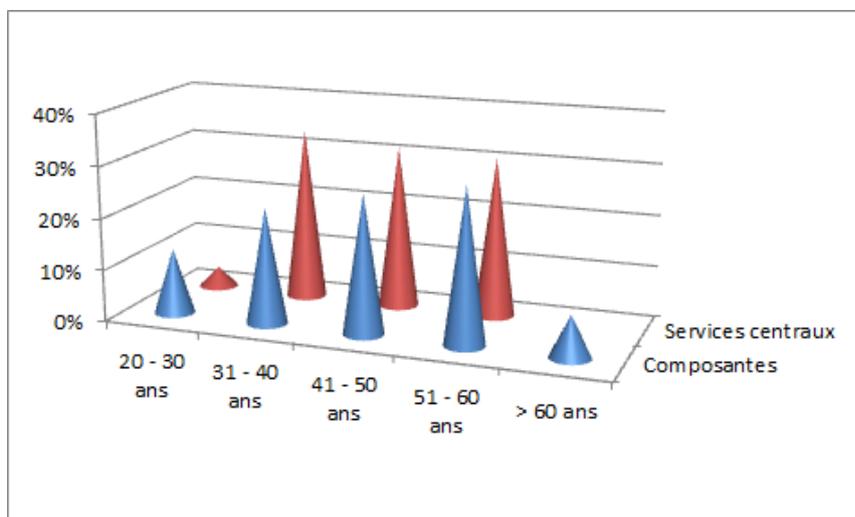
- 70% de titulaires
- 30% de contractuels.

3.2.3.1.3 Répartition par tranches d'âges

La répartition par tranches d'âges est assez équilibrée et ne fait pas apparaître de risque de perte de compétences lié à un départ massif.



Lorsqu'on effectue cette lecture par structure d'affectation, on constate que les agents affectés en composantes se répartissent sur l'ensemble des tranches d'âges, tandis que ceux des services centraux se concentrent sur les trois tranches médianes :



3.2.4 LES ACTIVITES

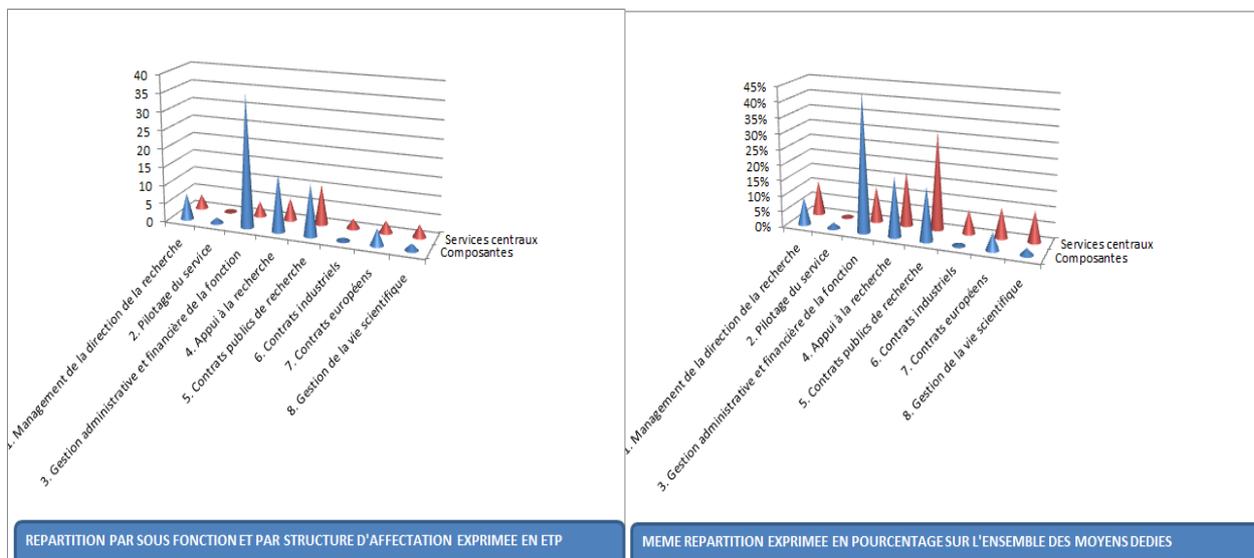
Le tableau issu d'OASIS montre qu'au niveau global, deux sous-fonctions émergent en poids relatif : la gestion administrative et financière et la gestion des contrats publics. Ce sont donc des activités pleinement «au cœur du métier » qui regroupent à elles deux 65% des ETP identifiés dans la fonction Recherche et Valorisation.

Lorsqu'on compare la répartition entre composantes et direction centrale, on voit que ce sont les activités de gestion (assurées dans les unités de recherche) qui pèsent le plus dans les composantes (44% de l'ensemble), tandis qu'au niveau central, c'est l'activité de gestion des contrats publics (47%).

La gestion de ces contrats est assurée actuellement par des agents affectés soit à la DRV soit à la Direction des Affaires Financières (DAF), selon les périmètres. Ce sujet fera l'objet d'une analyse plus précise dans la suite de ce document.

Au sein des composantes, c'est la Faculté de Médecine qui a affecté le plus grand nombre de personnels sur les activités de gestion de la recherche (35,1), ceux affectés par la Faculté des Sciences (18,6) étant deux fois moins nombreux. Mise à part la Faculté d'Economie et Gestion (4,6), les ETP consacrés à la gestion de la recherche dans les autres composantes sont extrêmement faibles (certains pouvant avoir été comptabilisés dans la fonction Finances). Ces données doivent être relativisées car le décompte des personnels des EPST n'est pas forcément pris en compte dans les fichiers OASIS.

Certaines composantes ont identifié des personnels EPST affectés dans les unités de recherche. Compte tenu du faible nombre, l'analyse n'est pas pertinente car elle ne serait pas représentative, le nombre de personnels des EPST assurant ce type d'activités dans les unités de recherche étant bien plus important.



Lors des entretiens, les agents ont eu à se positionner personnellement sur les tâches, faites ou non. Comme on le verra plus loin, les entretiens ont réuni uniquement les agents affectés à la DRV ou à la DAF assurant les missions relevant des sous fonctions identifiées, l'enjeu organisationnel les concernant exclusivement. Ce positionnement est binaire, la tâche est faite ou non. En revanche, dans le recensement des ETP par sous-fonction apparaît la pondération du temps de travail consacrée à chaque activité. Le rapprochement ci-après est donc à apprécier au regard de cette différence.

		Positionnement des agents (services centraux) sur les activités réalisées	Rappel des ETP par sous fonction (directions centrales uniquement)
SF1	Management de la direction de la recherche	13%	11%
SF2	Pilotage de la fonction recherche	2%	1%
SF3	Gestion administrative et financière de la fonction	11%	11%
SF4	Appui à la recherche	15%	18%
SF5	Contrats publics de recherche	26%	47%
SF6	Contrats industriels	12%	
SF7	Contrats européens	13%	2%
SF8	Gestion de la vie scientifique	8%	10%

Compte tenu de la différence de méthode, on note une assez bonne cohérence : dans tous les cas, **c'est bien la gestion des contrats de recherche qui mobilise le plus de forces.**

La complétude du référentiel d'activités par les agents a généré 686 entrées (activité cochée). Les tâches qui ont fait l'objet de plus de 15 entrées sont les suivantes :

- Courrier : réception, enregistrement, distribution (19)
 - Classement et archivage (22)
 - Gérer financièrement les contrats (20)
 - Etablir les justificatifs de dépenses de contrats (17)
-  activités administratives de base assurées par les agents
 activités de nature financière

Dans le premier cas que constituent les activités administratives, la répartition multi sites est l'une des clés d'explication.

Dans le second cas, on constate que ce sont des activités financières qui sont citées le plus souvent ; si la gestion financière des contrats de recherche revêt incontestablement des spécificités très particulières et nécessite une technicité confirmée, il ne s'agit pas totalement d'une activité intrinsèquement liée au cœur de métier de gestion de la recherche, ce qui est confirmé par le fait que dans deux cas sur trois, ce sont des agents affectés à la DAF qui l'assurent.

3.2.4.1 Points particuliers

Dans tous les cas (recensement des ETP ou positionnement individuel des agents), on note la faiblesse des moyens consacrés au pilotage de la fonction Recherche. Compte tenu de l'enjeu pour l'établissement, ce point devrait faire partie des sujets de réflexion qui seront traités dans les phases suivantes.

Dans le positionnement des agents sur le référentiel, les tâches sur lesquelles on ne note aucune entrée sont pour l'essentiel celles liées au management de la direction : 11 tâches sur les 42 possibles ne comptent aucune entrée ; dans la sous fonction «Appui à la recherche », une tâche n'a pas été identifiée : «Organiser, animer et gérer les procédures de gestion des UMR avec les EPST (DGG,...) ». Cela s'explique par le fait que la directrice de la DRV et ses adjointes n'ont pas complété pour elles-mêmes ce référentiel. Or, de façon naturelle, ce sont elles qui assurent ces activités.

3.2.4.2 Zooms

Certains processus méritent une description détaillée car leur mise en œuvre partagée par la DRV et d'autres directions centrales complexifie le système, ce qui conduira à réfléchir à leurs futures modalités d'organisation dans les phases ultérieures du projet.

- **Gestion financière de la recherche**

Cette partie de l'activité de la DRV est l'un des processus qui a conduit la DRV à fonctionner par ex périmètre car les pratiques étaient très différentes de l'un à l'autre :

Ex périmètres 1 et 2 : La gestion financière globale des structures de recherche (unités, fédérations de recherche, écoles doctorales) au niveau des dotations récurrentes et des contrats de recherche, est réalisée au niveau de la direction des affaires financières (DAF). Un bureau est spécifiquement dédié à la gestion des contrats de recherche. Concernant l'ex périmètre 1, cette organisation a été mise en place à l'occasion de la fusion et fait suite à la séparation de l'agence comptable et de la DAF.

La gestion administrative liée aux processus de gestion financière est réalisée à la DRV. Cette organisation nécessite une étroite collaboration entre la DRV et la DAF pour partager les informations qui se concrétise par des procédures communes et des formulaires partagés.

Ex périmètre 3 : La gestion administrative et financière globale des structures de recherche (unités, fédérations de recherche, écoles doctorales) au niveau des dotations récurrentes et des contrats de recherche, est réalisée au niveau de la DRV, sur deux lieux, à Marseille St Jérôme et Aix en Provence Schuman, n°3.

Pour compléter l'information sur ce point, il est nécessaire d'ajouter que la gestion financière des nouveaux contrats de recherche privés et des contrats européens financés au titre du Programme Cadre de la Recherche et Développement (PCRD) a été confiée en 2012 à la filiale de l'université Protisvalor (PVM) qui effectuait jusqu'à présent ces missions pour l'ex périmètre P2 (hors contrats des unités en DGG). Les projets qui étaient déjà gérés par P1 et P3 (stock de projets en cours) restent gérés par chacun de ces périmètres.

On observe une grande hétérogénéité dans le traitement de la gestion financière de la recherche (Unités, Fédérations et Ecoles Doctorales) entre les 3 périmètres. En effet, la gestion financière du budget et des contrats est intégrée à la DRV à P3 et fait partie de la DAF à P1 et P2 avec néanmoins la mise en place sur ces deux périmètres d'un bureau des contrats de recherche identifié au sein de la DAF avec des personnels dédiés spécifiquement à la gestion de la recherche.

Le schéma ci-dessous illustre cette organisation.

REPARTITION DES ACTIVITES FINANCIERES DES STRUCTURES DE RECHERCHE (Unités, Fédérations de recherche, écoles doctorales)

Acteurs	P1	P2	P3	Protisvalor
DAF	Gestion financière des contrats « Bureau des Contrats »	Gestion financière des contrats « Bureau des Contrats »		Gestion financière des contrats européens (PCRD) à partir de janvier 2012
	Gestion budgétaire	Gestion budgétaire		
DRV	Gestion administrative*	Gestion administrative*	*Gestion administrative et financière des contrats « Bureau des contrats »	industriels à partir de juin 2012
			*Gestion budgétaire	

* 2 sites Aix et Marseille

Structures de Recherche :unités, Fédérations de recherche, Ecoles doctorales	Exécution de la dépense des structures -par les Gestionnaires Polyvalentes –GP en relation avec les Plateformes de campus -ou par les gestionnaires Qualifiées - GQ
---	---

Activités principales

- **Gestion financière des contrats**
 - Mise en place des crédits des contrats des structures de recherche
 - Ventilation des crédits
 - Suivi de l'exécution de la régularité de la dépense (y compris Masse salariale)
 - Justifications financières
 - Recettes (titres, factures de vente)
 - Réponses aux enquêtes ministérielles
 - Clôture de l'exercice (pour contrats)
- **Gestion administrative**
 - Suivi des contrats (circulation des documents, recueil des signatures,...)
- **Gestion budgétaire**
 - Mise en place des crédits récurrents
 - Budget annuel prévisionnel des structures de recherche
 - DBM
 - Réponses aux enquêtes ministérielles
 - Clôture de l'exercice

• Assistance au montage de projets

La DRV assiste aussi bien les enseignants chercheurs AMU des unités que les chercheurs des EPST des UMR dont AMU est la tutelle gestionnaire des contrats, dans le montage de leurs projets de recherche.

Cette assistance est plus ou moins étendue et approfondie selon la nature du projet et du financeur sollicité.

Le projet peut concerner en effet aussi bien les demandes de financement auprès des collectivités territoriales, d'organismes d'Etat (ANR, Fonds unique Interministériel ou appels propres à chaque ministère) ou d'agences mandatées (OSEO, ADEME, Caisse des Dépôts et Consignation...), des institutions gestionnaires du FEDER (Région, DRRT), des Fondations et associations caritatives que des institutions internationales, des contrats de collaboration avec des industriels ou des partenaires publics, ou des prestations de services,...*Nous ne traiterons pas des projets européens du Programme Cadre Recherche et Développement dans cette partie car ils sont instruits différemment en partenariat avec Protisvalor.*

Les activités d'accompagnement de la DRV peuvent en conséquence recouvrir des aspects divers relevant :

- du conseil et de l'orientation (Veille, diffusion d'informations, identification du programme approprié)
- du financier (aide à l'élaboration du budget prévisionnel, éligibilité des dépenses)
- des contrôles (conformité de la demande, relecture du projet, suivi administratif)
- du domaine juridique, notamment la propriété intellectuelle (rédaction de contrats, d'accords de confidentialité, de consortium,...)

Par ailleurs, la DRV est également amenée à négocier ou rédiger des accords-cadres institutionnels (GDR, GDRI,...) et de conventions plus générales en assistance aux unités de recherche.

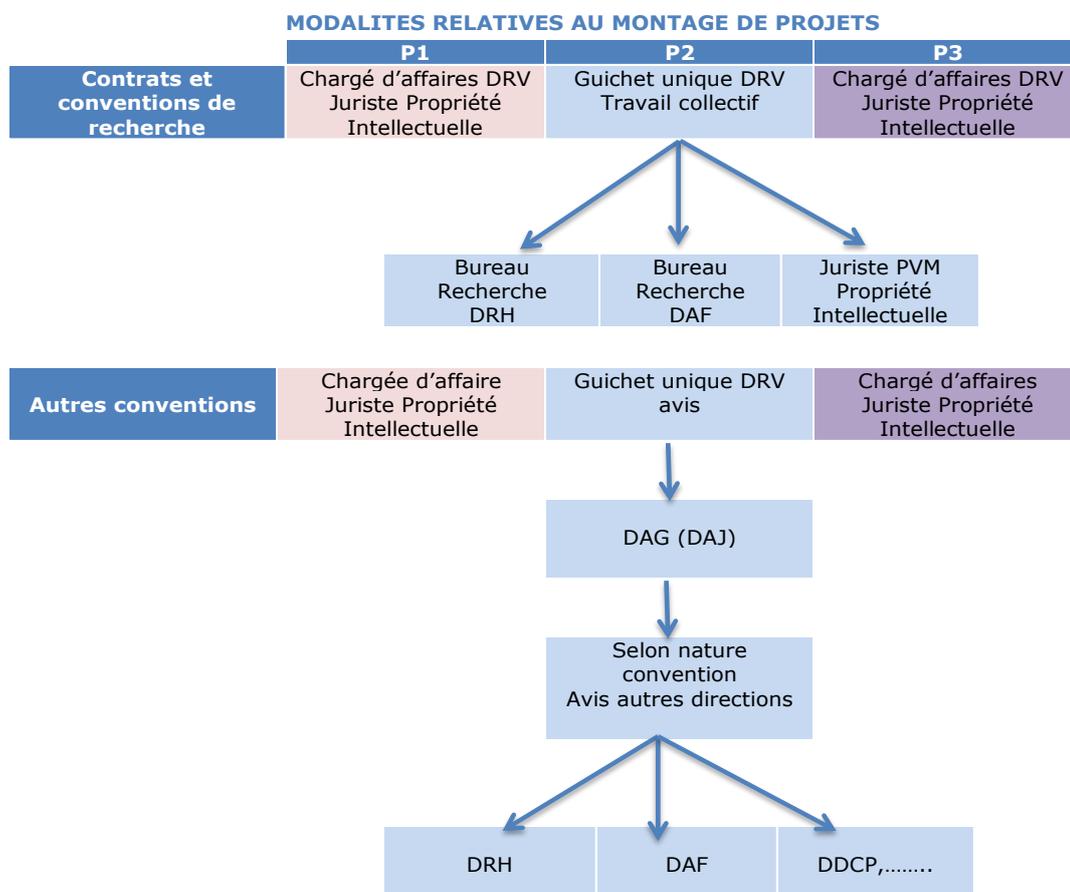
L'exercice de ces activités et des procédures associées est actuellement organisé sur la base des pratiques des ex périmètres. Les compétences mises en jeu sont également réparties différemment.

Ex périmètre 1 : l'assistance au montage de projet est réalisée au sein de la DRV par un chargé d'affaires ayant une formation de juriste en propriété intellectuelle en lien avec la DAF et la DRH.

Ex périmètre 2 : l'assistance au montage de projet est basée sur une approche collective qui s'appuie sur des compétences d'autres directions selon la nature du besoin (DAF, DRH,...) qui sont néanmoins affectées dans leurs directions au suivi des dossiers de la recherche (Bureau de la recherche à la DAF, Bureau de la recherche à la DRH) et de Protisvalor (juriste 0,25 ETP).

Ex périmètre 3 : l'assistance au montage de projet est réalisée au sein de la DRV dans le cadre d'une gestion globale de la demande (expertise administrative, juridique et financière) coordonnée par un chargé d'affaires ayant une formation de juriste en propriété intellectuelle.

Le schéma ci-dessous illustre cette organisation



• **Gestion administrative de la scolarité des doctorants**

La gestion de la scolarité administrative des doctorants est à l'heure actuelle partagée entre la DEVE, les services de scolarité de certaines composantes et la DRV sur une base uniquement liée à l'histoire de chacun des anciens établissements, les activités réalisées étant identiques.

GESTION DE LA SCOLARITE

Le processus inclut la gestion de :
 - l'inscription administrative
 - la soutenance,
 - la délivrance du diplôme.

A l'heure actuelle, elle est réalisée, selon les périmètres, soit :
 - à la DEVE
 - dans les services de scolarité de certaines composantes
 - à la DRV :

- * pour les doctorants relevant des écoles doctorales "P1" sur le site d'Aix-en-Provence
- * pour les doctorants dont le rattachement, antérieur à la fusion, des unités de recherche les conduisait à s'inscrire sur le site de Saint-Charles pour Marseille.

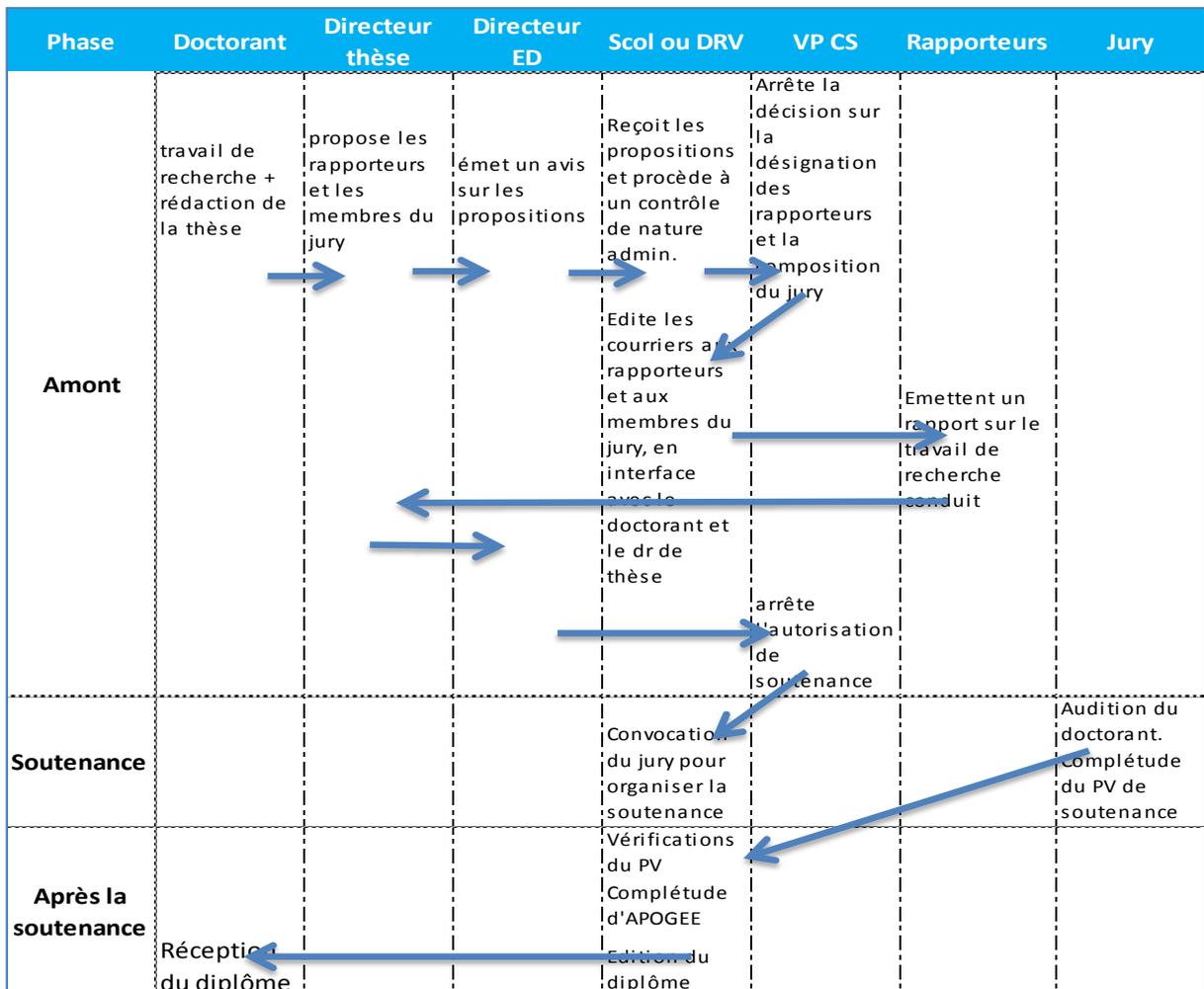
DEVE et scolarités UFR

Les ETP sur l'activité inscription n'ont pas été répartis par niveau LMD par le groupe de travail scolarité.
 2750 doctorants

DRV

Aix : 1 agent ; 0,8 ETP ; 477. doctorants (ED 354 et 356)
 MMSH : 1 agent ; 1 ETP ; 463 doctorants (ED 355)
 Marseille : 2 agents ; 1,8 ETP ; 333 doctorants (une partie des doctorants des ED de Sciences)

Parallèlement à ces éléments quantitatifs, le schéma de gestion administrative de la thèse a également été étudié ; il décrit l'ensemble du parcours depuis la rédaction de la thèse jusqu'à la remise du diplôme.



Au-delà de la complexité du processus, cette étude a montré que les activités étaient identiques, que la prise en charge en soit réalisée par la DEVE ou par la DRV. Dans la suite du projet, ce point devra donc faire l'objet d'une réflexion.

3.2.5 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

Comme cela a été précisé, les entretiens ont réuni les agents exerçant des activités de niveau central. Les regroupements ont été réalisés sur une base «métier», en croisant ce critère avec l'affectation actuelle des agents, afin d'avoir des groupes les plus homogènes possibles. Dans le cas de la gestion des contrats, les agents, qui étaient soit affectés à la DAF, soit affectés à la DRV en fonction de l'organisation des anciennes universités, ont été entendus par des interviewers issus des deux groupes de travail.

9 entretiens ont eu lieu :

- Gestion administrative Marseille
- Gestion administrative Aix-en-Provence
- Gestion des écoles doctorales hors DRV
- Gestion des écoles doctorales au sein de la DRV
- Gestion des contrats de recherche – DAF périmètre 1
- Gestion des contrats de recherche – DAF périmètre 2
- Gestion des contrats de recherche – DRV périmètre 3
- Appui au montage de projets
- Culture scientifique et technique.

Un entretien a été organisé avec les agents affectés au Collège Doctoral. Le format de cet entretien a été différent. Il a davantage porté sur une réflexion sur la répartition des missions entre la DRV et le Collège Doctoral que sur une analyse des activités, le constat ayant été dressé que les activités n'étaient pas de même nature. Ces éléments, avec d'autres, seront intégrés dans les phases suivantes.

Ces entretiens ont permis de rencontrer 45 agents. Dans la très grande majorité des cas, ils ont été l'occasion d'échanges nourris et constructifs. Un seul s'est déroulé dans une ambiance tendue. Tous les entretiens ont duré au moins 2 heures, parfois davantage.

Il est à noter que les agents exerçant des activités de Culture Scientifique et Technique (CST), pour lesquels l'entretien était commun avec la fonction Communication, se sont mieux retrouvés dans les activités de cette dernière fonction que dans celles liées à la gestion administrative ou financière de la recherche.

3.2.5.1 Eléments quantitatifs complémentaires

- Nombre d'unités de recherche suivies :

Sur l'ensemble des fonctions étudiées, le nombre d'unités de recherche suivi est extrêmement variable ; il va de 4 pour des responsables administratifs des Ecoles Doctorales (ED) hors DRV, à 119 pour la fonction de gestion administrative sur Marseille. La moyenne dans les nombres hauts est à 60, alors qu'elle est à 13.5 dans les nombres les plus bas.

On peut noter qu'au sein de mêmes fonctions le nombre est également très hétérogène ; à titre d'exemple, pour l'aide au montage de contrats et valorisation le nombre varie de 20 à 118 (au profit de la cellule Europe par rapport aux autres chargés de projets, moyenne hors cellule Europe : 39).

- Nombre d'appels d'offres suivis en moyenne annuelle :

Ce nombre varie de 0 à 50 avec une moyenne dans les chiffres hauts de toutes les fonctions à 23 et une moyenne dans les chiffres bas à 6.

- Nombre de contrats de recherche montés :

Seules les fonctions « Aide au montage de contrats » et « valorisation » sont concernées par cet item, avec une très grande hétérogénéité parmi les acteurs : les chiffres varient de 20 à 250 contrats montés.

Il est vraisemblable que cette hétérogénéité provienne en partie de l'interprétation qui a été faite par les agents du terme contrat. Pour expliquer ce décalage, ce terme doit pour certains d'entre eux englober l'ensemble des contrats, accords et conventions (accords de confidentialité, prestations de service, conventions de partenariats, conventions attributives, ...) et a dû pour d'autres être interprété de façon plus restrictive.

Dans le cas de la cellule de Culture Scientifique et Technique, il s'agit du montage de dossiers de subventions et non de contrats de recherche à proprement dit, dont le nombre s'établit en moyenne à une vingtaine par an.

- **Nombre de conventions suivies :**

On retrouve ce travail de suivi dans les fonctions des responsables administratifs des ED hors DRV et dans les fonctions de gestion administrative, que ce soit sur Aix ou sur Marseille. L'écart va de 6 à 80 avec une moyenne haute à 43 et une moyenne basse à 8.

- **Nombre de dossiers à expertiser suivis :**

Sont concernés les groupes d'entretiens suivants : «Aide au montage des contrats et valorisation», «Gestionnaires formation doctorale DRV P1», «Gestion administrative Marseille» et «Bureau des contrats DRV P3». On peut noter une grande hétérogénéité de ce nombre qui va de 0 à 70, la moyenne haute étant à 55 et la moyenne basse à 1.5.

- **Nombre de dossiers de valorisation suivis :**

On trouve ce type de suivi uniquement pour les agents chargés de l'« Aide au montage des contrats et valorisation» et chez les gestionnaires de formation doctorale au sein de la DRV P1. Le chiffre varie de 10 à 80.

- **Nombre de courriers suivis :**

Ce suivi est effectué dans toutes les fonctions hormis les bureaux des contrats et la CST avec une très grande hétérogénéité dans les nombres : ils varient de 15 à 3000 (pour les gestionnaires de formation doctorale DRV P1). La moyenne haute est à 896 et la moyenne basse à 41.

- **Nombre de doctorants gérés :**

Ce nombre est très variable selon les cas. Il va de 20 (gestion administrative à Marseille) à 670 (responsables administratifs des ED hors DRV). La moyenne haute est à 315 et la basse à 51

- **Fonction d'accueil :**

On trouve une mission d'accueil dans à peu près tous les groupes d'agents rencontrés. C'est dans le groupe des responsables administratifs des ED hors DRV qu'il y a le plus de personnes concernées. Le nombre de personnes reçues par semaine varie énormément : cela peut aller de 0 à 50 (gestionnaires formation doctorale DRV P1), la moyenne haute étant à 19 et la moyenne basse à 5.

Le public reçu est en grande majorité interne hormis pour les agents en charge du montage des contrats et de la valorisation et pour ceux en charge de la culture scientifique pour lesquels des interactions existent avec des partenaires externes (publics ou privés).

Par ailleurs, la population reçue est constituée de doctorants, étudiants en master, enseignants-chercheurs, chercheurs, gestionnaires d'unité ou missionnaires pour la DAF P1.

Les demandes formulées par ces personnes sont très variables. Les sujets vont des questions sur l'insertion professionnelle, la formation ou l'inscription aux écoles doctorales aux questions liées aux appels d'offres, au suivi des conventions, à la gestion financière et aux missions etc...

Cet accueil se fait très majoritairement sur un mode permanent plutôt que sur des plages horaires.

- **Nombre annuel moyen de commandes/tickets gérés :**

Des commandes sont réalisées par 4 groupes d'agents : responsables administratifs des ED hors DRV, gestion administrative d'Aix, le bureau des contrats DAF P1 et la CST.

Le nombre de commandes annuel varie de 10 à 400, avec une moyenne haute à 130.

- **Nombre annuel moyen de missions/tickets gérés :**

La gestion de missions est assurée par 3 groupes : les responsables administratifs des ED hors DRV, le bureau des contrats DAF P1 ainsi que la CST, avec une grande hétérogénéité dans les volumes traités. Le nombre s'étale entre 10 et 200 missions par an, la moyenne haute étant à 60.

- **Nombre mensuel moyen de workflows traités :**

Très peu de réponses ont été apportées sur cet item ; seuls les responsables administratifs des ED hors DRV et le bureau des contrats DAF P1 ont répondu, avec des chiffres allant de 0 à 20.

- **Volume annuel moyen de marchés préparés/suivis :** Aucun

- **Moyenne annuelle du nombre de manifestations organisées :**

Se sont révélés concernés par cet item trois groupes d'agents avec des éléments gradués de la manière suivante :

- . Responsables administratifs des ED hors DRV : de 1 à 6 par an
- . Gestion administrative DRV Aix : moyenne de 18 par an
- . CST : moyenne de 96 par an.

Si pour les responsables administratifs des ED et la CST ces manifestations sont largement récurrentes (90 et 97%), dans le groupe Gestion administrative DRV Aix, l'activité d'organisation de colloques concerne une seule personne qui assure cette activité pour les unités d'ALLSH d'Aix (11%).

L'ampleur des manifestations est également très variable puisque le nombre de participants va de 40 à 10 000 visiteurs pour la CST.

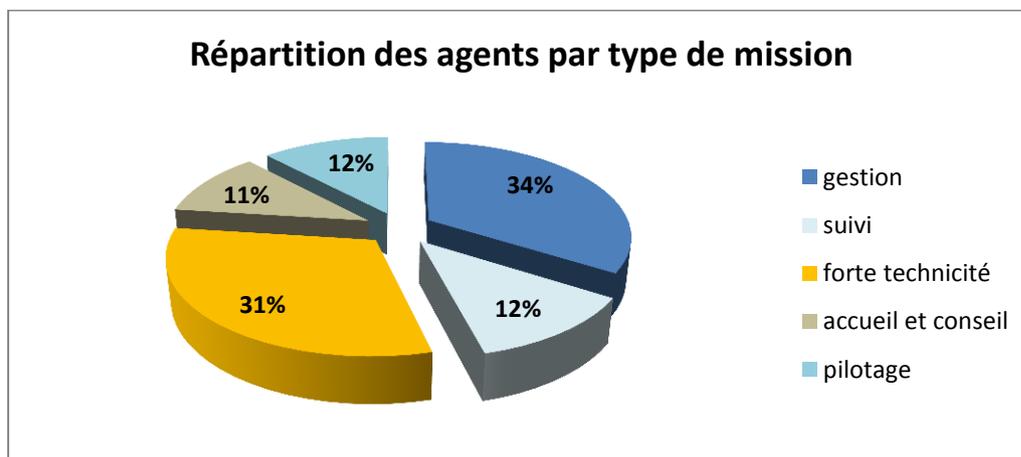
Certains éléments quantitatifs concernent au moins la moitié des groupes d'agents rencontrés : il s'agit notamment d'activités telles que l'accueil, le suivi des unités de recherche, le nombre de contrats suivis et gérés, le nombre de courriers suivis.

Tous ces éléments quantitatifs, qu'ils soient partagés ou non par le plus grand nombre, montrent une très grande hétérogénéité sur les volumes, que ce soit au niveau d'une même activité ou sur des activités différentes.

3.2.5.2 Cœur de métier

3.2.5.2.1 Positionnement des agents par le choix des verbes

La répartition du choix des agents entre les cinq groupes de verbes possibles pour qualifier leur activité est représentative de la diversité des métiers exercés au sein de la DRV.



En effet, le fort pourcentage d'agents (43 % des agents) qui se positionne dans les missions à forte technicité et les missions de pilotage reflète la particularité des missions de la DRV, tournée vers des métiers spécifiques d'assistance au montage de projets, d'accompagnement des unités dans leur recherche de financement, de contacts étroits à nouer avec les partenaires financiers et les EPST assurés par des agents spécialisés qui ont des connaissances techniques particulières (juristes en propriété intellectuelle, connaissances approfondies des financements et procédures européennes et des processus financiers des financeurs tels que OSEO, la CDC, et fonds particuliers comme le FUI, le FEDER,...ou des fonds internationaux tels que les NIH).

La répartition entre les verbes choisis dans le groupe 3 (forte technicité) est assez homogène avec néanmoins un plus grand pourcentage sur les verbes liés à la conception, la préparation, l'analyse, la synthèse, la rédaction et les propositions (7 à 10%).

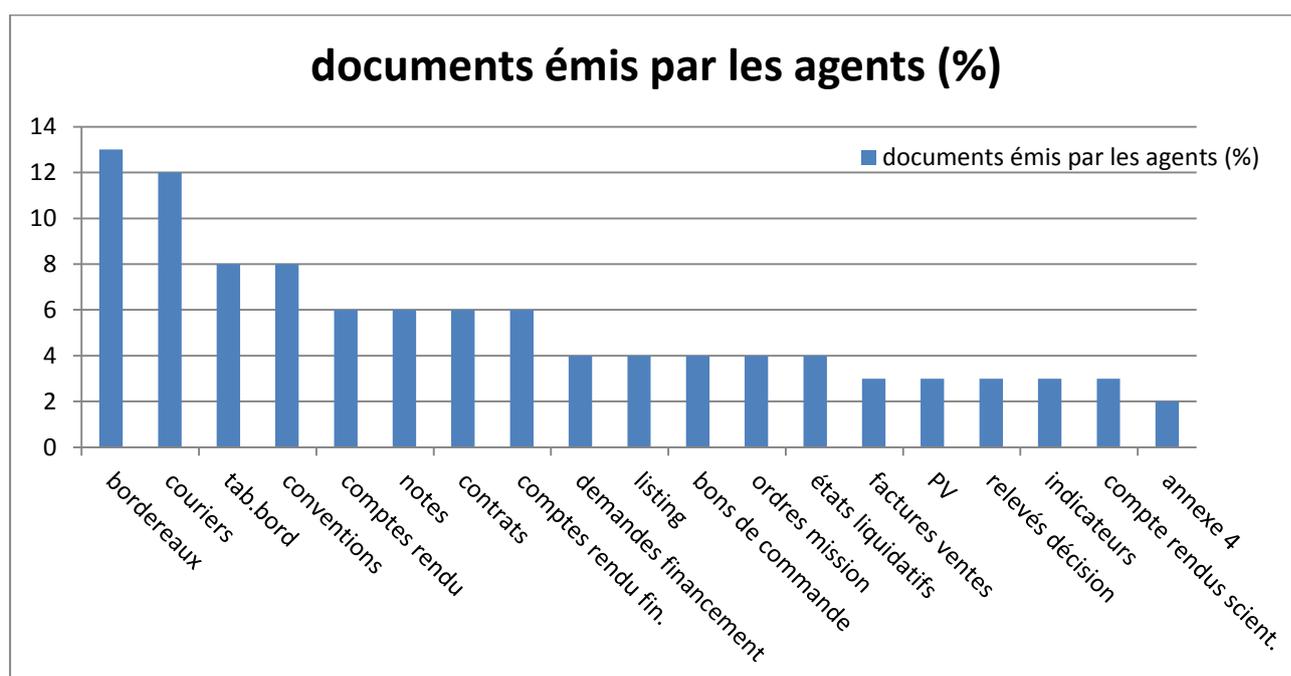
Concernant le pilotage, les verbes les plus cités sont « planifier » (19%), « organiser » (17%) et dans une moindre mesure, « décider » (12%) reflétant ainsi l'autonomie de certains agents dans l'exercice des fonctions qu'ils sont souvent seuls à assurer au sein de la DRV compte tenu de leur spécialisation.

Ce premier point est révélateur du niveau de qualification des agents au sein de la DRV puisque, comme on l'a vu précédemment, la répartition entre les trois catégories de la Fonction Publique est atypique avec un taux élevé en catégorie A.

L'autre partie importante des agents (46%) se positionne sur des missions de gestion et de suivi des dossiers. Cela reflète naturellement la mission de gestion administrative des structures de recherche qu'assure la DRV, avec une répartition quasi égale (de 7 à 10%) dans tous les verbes proposés du groupe 1 (missions de gestion).

3.2.5.2.2 Documents produits

Sur le plan quantitatif, les documents produits et manipulés le plus souvent par les agents sont les bordereaux, les courriers, les tableaux de bord, les conventions. Il faut noter qu'aucun agent ne produit d'annexe 2, d'unités fonctionnelles, de fiches de dysfonctionnement et un pourcentage compris entre 2 et 4 % produisent des documents liés à des activités financières (bons de commandes, factures de ventes, états liquidatifs,...).



Ces données sont représentatives des activités de la DRV qui traduisent l'activité de gestion administrative des structures de recherche qui s'appuient sur les courriers, les bordereaux, les tableaux de bord, les conventions les comptes rendus, notes ou relevés de décision.

Des tableaux de bord sur les données relatives aux structures de recherche sont en effet établis et mis à jour par la DRV pour être à la disposition de tous les agents de la direction. D'autres tableaux de bord plus spécifiques de chaque activité sont émis par les gestionnaires des ED, par les agents qui assurent la gestion administrative sur P1 et P2 et par le bureau des contrats de P3.

Concernant les conventions, les contrats et les demandes de financements, le tableau ci-dessous précise la nature des documents :

	Resp. adm. des ED hors DRV	Gestionnaires formation docto. DV P1	Gest. Adm. DRV Aix	Aide montage contrats Valorisation	Bureau contrats DAF P1	Bureau contrats DAF P2	Bureau contrats DRV P3	Gest. Adm. DRV P1 P2 Marseille	CST
CONVENTIONS	Recherche	Co-tutelles de thèses	Recherche	Attribution financements FEDER	Conventions simples	Reversement	Prestations de service		Partenariat financier
	Transfert de crédits		Transfert de crédits	Propriété intellectuelle	Contrats privés	Accords cadres	Reversement		Collectivités
	Fédération recherche		Fédération recherche	Prestations		Partenariat	Etudes		
	Partenariat		Partenariat	Accords cadres					
	Occupation		Occupation	Reversement Consortium - partenariat					
CONTRATS	Recherche			Europe Propriété intellectuelle Prestations Confidentialité Pôles compétit., PRIDES	ANR Collectivités Europe	Contrats recherche Recrutements sur contrats Ouvertures contrats	ANR Collectivités territoriales Subventions		
				Europe					Subv. collectivités ou Etat
				ADEME					15/an
				ANR FUI Collectivités territoriales					
DEMANDES FINANCEMENT				Europe					
				ADEME					
				ANR					
				FUI Collectivités territoriales					

La DRV établit par ailleurs de nombreuses conventions pour le compte des unités de recherche avec les autres tutelles de ces unités (EPST, autres établissements), les financeurs et tout partenaire impliqué dans une collaboration de recherche avec elles (autres établissements y compris étrangers, organismes,...). Ces conventions, comme les contrats, sont surtout élaborées par les agents qui assurent le montage de projets, quel que soit le périmètre examiné.

Enfin, il a été mentionné plus haut l'activité de gestion financière qui se fait directement dans la DRV sur l'ex périmètre P3. Cela se traduit par l'émission des conventions de partenariat financier et de prestations de services produits par les agents du bureau des contrats de la DRV P3.

Les demandes de financement sont élaborées par les personnels responsables du montage de projets et de la cellule de diffusion de la culture scientifique qui établit également des demandes de financement pour les activités spécifiques à la culture scientifique et technique.

3.2.5.2.3 Interactions

Sur la base des réponses apportées au questionnaire, tous les agents, quels que soient leur périmètre et leur fonction, ont affirmé avoir des interactions quotidiennes (majorité des réponses) ou hebdomadaires avec :

Les Unités de recherche, cela illustre parfaitement le rôle de la DRV et de son action auprès des enseignants chercheurs et chercheurs des unités de recherche qui représentent les usagers auxquels la DRV apporte ses services.

Ces interactions touchent évidemment différents domaines selon la fonction des agents,

- *l'actualisation de données, les HDR, pour les RAD des ED (hors DRV)*
- *les demandes de subventions, les contrats, les feuilles de temps liées aux contrats pour les agents administratifs de la DRV des trois périmètres,*
- *les échanges d'informations, les déclarations d'invention, l'assistance sur projets, les demandes de recrutements sur contrats,... pour les agents responsables du montage des projets,*
- *les informations sur les procédures, l'accueil, les vérifications sur les conventions, demandes de subventions, pour les agents administratifs de la DRV P1 Marseille et P2,*
- *la gestion, les conseils aux gestionnaires, les échanges sur le budget, les DBM, les justifications financières pour les agents du bureau des contrats de la DRV P3 et de la DAF P1 et P2*
- *le montage et l'organisation de projets issus des unités de recherche pour les agents de la Cellule de CST.*

Les composantes sont également citées par tous les agents de la DRV excepté les bureaux des contrats de la DRV P3 et de la DAF P1 et P2, qui interagissent directement avec les unités de recherche.

Ces interactions touchent en particulier les avis demandés aux composantes sur les dossiers qui sont examinés en Conseil scientifique.

Concernant les autres directions d'AMU, les contacts sont moins fréquents sauf pour certains agents et concernent la DAF, la DEVE, la DAG, la DRH et dans une moindre mesure la DRI.

Pour avoir une vision synthétique, seules les interactions fréquentes (quotidiennes et hebdomadaires) sont illustrées dans le tableau ci-dessous

Agents concernés par les interactions les plus fréquentes	DAF	DEVE /scolarités	DRH	DAG	DRI
Agents « Montage de projets » tous périmètres	x				
RAD des ED hors DRV		x			x
Agents gestion administrative Tous périmètres			x	x	
Bureau des contrats DRV P3, DAF P1 et P2			x		

Les échanges avec ces directions ne sont pas très formalisés. Les réponses des agents indiquent que ces échanges font l'objet davantage de contacts informels que de procédures bien établies, ils résultent :

« De procédures rédigées » dans 16% des réponses des agents

« De réunions régulières » dans 5% des réponses des agents

« **De contacts à l'occasion des besoins** » dans 21% des réponses des agents

« **D'échanges par mails et téléphone** » dans la majorité des cas, 22% des réponses des agents

D'autres directions sont concernées mais plus ponctuellement : DPCG, DOSI, DDCP, SCD, Direction de la communication sont citées.

3.2.5.3 Outils

- **SIFAC et ENT SIFAC :**

La majorité des personnes interrogées travaillent plutôt directement sur SIFAC (35 personnes) que sur l'interface ENT SIFAC (21). Parmi les utilisateurs SIFAC, le bureau des contrats de la DRV P3, le bureau des contrats de la DAF P2 et les responsables administratifs des ED hors DRV sont les plus nombreux.

Les utilisateurs de l'ENT SIFAC sont majoritairement les agents chargés de la gestion administrative au sein de la DRV P1 à Aix, ainsi que les responsables administratifs des ED hors DRV qui représentent la majorité.

Globalement ces outils sont majoritairement maîtrisés (2/3).

- **Reporting financier :**

28 personnes utilisent des outils de reporting financier et pour les 2/3 d'entre eux ce sont des agents du bureau des contrats DRV P3 et du bureau des contrats DAF P2.

Ces données sont à 46% les extractions SIFAC, à 36% des outils propres (bases Excel) ; 18% utilisent les outils mis à disposition par la DPCG.

- **Outils de suivi des unités :**

Il n'existe pas à l'heure actuelle d'outil spécifique d'établissement propre au suivi des unités de recherche. C'est pourquoi plusieurs groupes d'agents ont indiqué en avoir créé, essentiellement sur une base Excel (une seule sur Sirius).

28% d'entre eux seulement font valider ces données par les laboratoires eux-mêmes.

- **Outil de suivi des étudiants :**

Les écoles doctorales utilisent toutes ADUM. Certaines utilisent également de manière à peu près égale APOGEE (4) et un outil propre qu'elles ont créé (5).

- **Outil de suivi des contrats :**

La quasi-totalité des groupes d'agents ont créé des outils de suivi des contrats qui incluent pour 71% d'entre eux des échéances. Ces outils sont basés sur Excel (sauf un sur Centaure).

- **Tableaux de bord :**

Tous les groupes d'agents rencontrés ont mis en place des tableaux de bord pour assurer un suivi des activités dont ils ont la charge (suivi de l'avancement de dossiers, suivi financier, suivi du nombre de dossiers traités,...).

Par ailleurs une large majorité des interviewés a exprimé d'autres besoins en terme de tableaux de bord.

- **Outils marchés publics :**

Les outils marchés publics sont utilisés dans la plupart des fonctions (cités 14 fois). Pour les 2/3 d'entre eux il s'agit plutôt de l'utilisation de la base de données des marchés en vigueur sur le site de l'Université. Le tiers restant concerne l'utilisation du référentiel inter EPST.

Hormis les outils «métiers» incontournables tels que SIFAC, l'interface ENT SIFAC ou les outils sur les marchés publics, on note qu'aucun outil de gestion de la recherche n'est utilisé au sein de la DRV, aussi les pratiques sont-elles très hétérogènes au sein même des acteurs de la recherche.

Sur certaines thématiques telles que le reporting financier ou le suivi des étudiants, certains outils existent mais semblent incomplets. C'est pourquoi certains acteurs en ont créé des complémentaires.

Sur d'autres, telles que le suivi des unités, le suivi des contrats ou plus globalement les tableaux de bord, aucun outil n'existant, chacun a créé les siens en fonction de ses besoins.

3.2.5.4 **Bonnes pratiques**

Les réponses apportées aux quatre questions posées aux agents ont toutes été traitées. Bien entendu, il n'est pas possible dans ce document de les faire apparaître de façon exhaustive ; elles sont donc regroupées par thématique chaque fois que possible. Néanmoins, tous les membres du groupe de travail ont été destinataires de la liste complète des réponses, qui pourra ainsi être utilisée pour la réflexion dans les phases suivantes du projet.

Voici les principaux éléments issus des échanges d'une part et des documents complétés par les agents d'autre part.

- A la question «*Quels sont les outils/activités/méthodes que vous utilisez ou que vous avez développés dont vous considérez qu'ils sont spécifiques et/ou originaux et dont vous estimez qu'ils pourraient être utiles à d'autres* », les agents ont apporté les réponses suivantes :

La réponse la plus fréquente apportée par tous les groupes porte sur la mise en place ou l'utilisation d'outils adaptés à leurs missions spécifiques.

- Ces outils peuvent être des tableaux de suivi ou des tableaux de bord : selon les cas, tableau de suivi des colloques, des contrats, des conventions, des parapheurs, des doctorants par source de financement, des feuilles de temps. Pour les 3 bureaux des contrats, il s'agit essentiellement de tableaux de suivis budgétaires, annuels ou pluriannuels, de tableaux de suivi de la masse salariale, d'outil permettant de générer les Eotp dans SIFAC sans risque d'erreur,... Les bonnes pratiques consistent pour certains agents à utiliser les outils déjà existants, parce qu'ils correspondent à leurs besoins ou à l'organisation de leur travail ; c'est le cas par exemple des responsables administratifs des écoles doctorales qui ont cité PLEIADE (outil de gestion de la recherche mis en place par l'Université de Provence), APOGEE, le bureau virtuel,...
- Ils peuvent être également des procédures, rédigées ou utilisées par les agents : feuille de route pour les colloques, dépôt électronique des thèses (Formation doctorale), procédure de recrutement (contrats), pas à pas pour les justificatifs financiers, déclarations d'invention (valorisation).
- Une bonne pratique signalée est l'animation transverse par le Collège Doctoral des différentes écoles doctorales, ce qui a permis par exemple de générer un questionnaire unique sur le devenir professionnel des docteurs.

Ces échanges ont mis en avant qu'il y avait, de manière générale, peu de mutualisation ou de partage des outils. La gestion actuelle par périmètre est sans doute en partie à l'origine de ce cloisonnement car en l'absence de pratiques harmonisées, il est difficile de partager des outils communs.

- A la question «*Quelles sont les activités qui ne sont pas déployées et dont vous pensez qu'elles seraient intéressantes pour les personnels, ou pour les étudiants, pour les autres services, pour votre service ?* », les agents ont apporté les réponses suivantes :

- Là aussi, ce sont des outils qui ont été évoqués :
 - Maintien de l'utilisation d'ADUM pour les écoles doctorales
 - Développer les feuilles de temps pour l'ensemble des contrats
 - Elaborer un guide commun pour le montage des projets
 - Un outil de suivi de l'échéancier des contrats avec des alertes,...
- Les gestionnaires financiers des contrats de recherche, quel que soit leur service d'affectation, ont fait des suggestions relevant de la fonction Finances et qu'on retrouvera dans cette partie :
 - Réunions systématiques avec l'agence comptable
 - Pouvoir extraire de SIFAC des fichiers complets pour les restitutions
- Des propositions pour faciliter la communication ont également été émises :
 - Etablir un organigramme fonctionnel
 - Disposer d'un outil de gestion administrative commun
 - Partager un certain nombre de tableaux de suivi avec les différentes directions concernées (notamment DAF, DRH,...) ; l'exemple du suivi des recrutements a été cité.

Ces échanges se sont centrés sur l'amélioration de la situation existante et n'ont pas fait émerger de proposition sur le déploiement de nouvelles activités.

- A la question «*Quelles sont les activités dont vous estimez que le niveau pourrait être amélioré ? Pourquoi ? Comment pourrait-il l'être ?* », les agents ont apporté les réponses suivantes :

Deux axes principaux peuvent être identifiés :

- Améliorer le fonctionnement actuel jugé trop complexe :
 - o En gestion administrative : circuit des parapheurs, procédures longues et complexes, amélioration de la coordination avec les composantes dans les procédures collectives, mieux expliquer les procédures, identifier des référents par campus, mieux organiser l'espace numérique partagé,...
 - o En gestion financière : disposer de restitutions plus fréquentes et plus lisibles, avoir un suivi des encaissements des ressources affectées, alléger le circuit des recettes, disposer d'un historique des dépenses, disposer d'une transaction unique pour les restitutions financières, pouvoir effectuer des engagements pluri annuels,...
- Homogénéiser le fonctionnement et mieux communiquer :
 - o Harmoniser les méthodes de montage de projets
 - o Organiser une veille systématique sur le cœur de métier
 - o Créer une cellule FEDER
 - o Organiser des rencontres systématiques avec les unités de recherche
 - o Etudier la possibilité de partager l'information disponible dans ADUM sur le devenir des docteurs
 - o Mieux informer les composantes sur les procédures telles que celle relative à l'HDR,...

Les propositions émises sont nombreuses et ne relèvent pas toutes d'un changement d'organisation.

- A la question «*Quelles sont les activités dont vous estimez qu'avec un traitement différent elles pourraient être optimisées (gain de temps, outil facilitateur, mêmes activités réalisées à des endroits différents ?* », les agents ont apporté des réponses qui reprennent globalement les suggestions évoquées dans les points précédents, en précisant davantage les suggestions :

- Les gestionnaires de la formation doctorale ont mis en exergue l'hétérogénéité des attributions et des rattachements des personnels en charge de la gestion des doctorants. Ils ont tous émis le souhait d'harmoniser les procédures d'inscription administrative qui leur ont paru relever des missions exercées dans les services de scolarité.
- Les gestionnaires financiers souhaitent une facilitation de leur travail, à la fois en termes d'outils et en termes d'échanges avec les différents acteurs, et notamment l'Agence Comptable.
- Pour les agents en charge de l'aide au montage de projets, c'est l'harmonisation de l'organisation (suppression des périmètres) des procédures qui constitue une priorité.
- Enfin, les gestionnaires administratifs ont émis des propositions portant sur une sécurisation et une facilitation des procédures :
 - o les dossiers soumis au Conseil Scientifique font l'objet d'une vérification portant sur les mêmes sujets à plusieurs endroits (périmètres/central, DRH/DRV,...) ; définir et responsabiliser un seul point de contrôle serait un gain de temps significatif ;
 - o dans le même ordre, la répartition des rôles entre la DRH et la DRV pour les dossiers soumis au CSR leur semble devoir être clarifiée.

Globalement, les propositions émises sont de même nature – faciliter, harmoniser, mieux communiquer – mais sont le reflet des activités très différentes assurées par les agents.

3.2.5.5 Contrôle interne

On peut regrouper la lecture des items sur le contrôle interne autour de deux points principaux

- Les procédures
- Les modalités de mise en œuvre du contrôle interne.

- *Les procédures*
 - o 76% des agents rencontrés disent utiliser les procédures rédigées par l'établissement. Ce taux monte à 86% lorsqu'on isole les agents chargés de la gestion financière des contrats. En revanche, il est de moins de 50% pour les agents chargés de l'aide au montage des projets. Ce faible taux s'explique par le fait que les procédures AMU n'ont pas encore été toutes rédigées dans leur domaine d'activité.

- Un tiers des agents indique par ailleurs avoir rédigé des procédures ou des modes opératoires qui sont propres à l'activité exercée :
 - Aide au montage projets : procédure d'application de la Loi sur l'innovation – procédure marché FEDER
 - Bureaux des contrats : mode opératoire de saisie des recettes – justification des produits constatés d'avance – ouverture et gestion des crédits de ressources affectées,...
 - Gestion administrative : organisation et suivi du CS – suivi des conventions avec les établissements scolaires – fiches de suivi des contrats et conventions,...
 - CST : conventions avec les structures culturelles externes, les associations.

Ces procédures restent internes au bureau concerné et ne font généralement pas l'objet d'une diffusion. Certaines (embauche des CDD sur contrats de recherche) sont parallèles à des procédures émises par d'autres directions (en l'occurrence la DRH).

Les agents ont identifié un certain nombre de procédures manquantes (certaines ont été rédigées par d'autres directions) :

- Procédure d'inscription des étudiants étrangers en co-tutelle
- Procédure sur la gestion des ressources affectées
- Procédure sur la sécurité pour la mise en place d'événements
- Interactions entre les directions centrales concernées par un même sujet
- Procédure sur les justifications des contrats.

Si sur le volet procédures, on n'identifie donc pas de risque majeur pour l'établissement, on note en revanche un faible taux de réponse sur la veille juridique : seuls 13 agents sur les 45 rencontrés indiquent qu'elle est réalisée au sein de leur structure, soit moins d'un tiers. Ce faible taux se retrouve sur l'ensemble des fonctions exercées.

- *Les modalités de mise en œuvre du contrôle interne*

73% des agents indiquent contrôler eux-mêmes leurs activités et 64% précisent que leur chef de service le fait également. Il est plus étonnant en revanche de noter que 9% des agents identifient un service dédié au contrôle, sachant qu'il n'y a pas ce type de structure au sein de la DRV.

Le contrôle n'est effectué de manière systématique que dans 18% des réponses et pour 16%, il l'est de manière partielle. La matérialisation de ces contrôles est peu précise : les agents estiment que la validation des documents produits par les différentes strates de contrôle successives aboutissant à la signature, constitue cette matérialisation.

Comme dans la très grande majorité des cas toutes fonctions confondues, la notion de contrôle interne n'est pas connue des agents et elle est confondue avec le contrôle stricto sensu.

Il n'y pas d'identification d'une cartographie des risques, associée à des processus de contrôle, matérialisés par des documents conservés.

3.2.6 INDICATEURS

INDICATEUR/PROCESSUS : AIDE AU MONTAGE DE PROJETS

ACTIVITE	PERIMETRE 1	PERIMETRE 2	PERIMETRE 3
Contrats de recherche avec financement			
Veille sur appels d'offres des financeurs potentiels	oui	oui	oui
Diffusion ciblée des appels d'offres	oui	oui	oui
Accueil chercheur/EC, pour identification du projet (conseil / orientation)	oui	oui	oui
Rédaction partielle du projet (parties spécifiques)	oui	oui	oui
Relecture administrative du projet global	oui	oui	oui
Elaboration complète du budget prévisionnel	oui	oui	oui
Chiffrage de certains éléments du budget	oui	oui	oui
Contrôle sur la cohérence du budget prévisionnel	oui	oui	oui
Vérification critères d'éligibilité des dépenses	oui	oui	oui
Lobbying auprès du financeur	oui	oui	oui
Suivi du dossier auprès du financeur	oui	oui	oui
Prise en charge des aspects juridiques du contrat	oui	oui clauses générales : DRV PI : Juriste PVM	oui (convention, PI,...)
Suivi du dossier après financement pendant la durée du projet	oui	oui	oui
Prestations de services	oui	oui	oui
Autres actes			
Accords de consortium	oui	oui	oui
Accords secrets confidentialité	oui	oui	oui
Nombre d'unités de recherche utilisatrices	39	49 dont 4 DGG AMU	36
Sites d'implantation	5 sites / 4 campus (St Jérôme -Château Gombert) -Aix- St Charles - Luminy	9 sites / 5 campus Santé-Luminy-Eco vieille charité- Eco Aix-Marseille Centre	6 sites/2 campus CAMPUS ETOILE(St Jérôme -Château Gombert) CAMPUS AIX (Aix Schuman- Arbois-Puyricard- Aix Centre)
secteurs scientifiques	Sciences/ALLSH	Santé / Sciences / Eco gestion	Sciences- Droit sc.po. Eco gestion
Nombre de projets accompagnés/an		400	339
Nombre de projets retenus/an		189	78/160
Nombre d'ETP dédiés	2	1,75 * =1,5+ 1 juriste (0,25 ETP)	2,6
		*+intervention de la DAF/DRH selon le dispositif de P2	

Glossaire :

oui=fait

Projets accompagnés= projets ayant nécessité une instruction/assistance par les agents concernés

Projets retenus = projets sélectionnés par les financeurs

**INDICATEUR/PROCESSUS : GESTION FINANCIERE DES CONTRATS RECHERCHE
(inclus CQ FIR)**

	DAF P1 ST CHARLES	DAF P2 PHARO	DRV P3
Service gestionnaire Contrats	DAF	DAF	DRV
Nombre de contrats/an	305	495	477
Type de contrats			
ANR	74	119	59
Europe PCRD	9		2
autres programmes européens	7		
FEDER	6	9	6
Autres financements publics	109	304	222
Collectivités locales	66	41	47
Multi financeurs			51
Industriels	34	22	90
Volume financier annuel exécuté	8 503 334	26 870 360	18 54 308
Nombre d'ETP dédiés à la gestion financière des contrats	2,5	3,3	3,2
Nombre d'unités concernées	39	49	36
Sites/campus desservis	5 sites / 4 campus (St Jérôme - Château Gombert) -Aix- St Charles - Luminy	9 sites / 5 campus Santé-Luminy-Eco vieille charité- Eco Aix-Marseille Centre	6 sites/2 campus CAMPUS ETOILE (St Jérôme - Château Gombert) CAMPUS AIX (Aix Schuman- Arbois-Puyricard- Aix Centre)
Nombre d'eotp suivis	319	520	490
Nombre annuel de justificatifs produits	41	203	32
Nombre d'audits annuels	1	3	2
Préciser les organismes auditeurs	Audit interne (sur les cts européens PCRD)	FEDER/SIDACTION	Commission européenne FEDER
nombre de recrutements sur contrats de recherche	72	225	127
nombre de conventions ou contrats de recherche visés lors de leur instruction		157	477

Le volume financier de contrats exécuté est variable selon les périmètres pour P1 (8,5 M €), P2 (26,8 M€) et P3 (16,6 M€).

Cette disparité apparait également entre les volumes traités au niveau du nombre de contrats, des recrutements sur contrats et du nombre de justificatifs produits :

305 contrats pour P1 et près de 500 pour P2 et P3. Les contrats publics sont plus importants (taux deux fois supérieur) sur P2, notamment les ANR. En revanche, P3 gère davantage de contrats privés (taux 3 à 4 fois supérieur). Concernant P2, les contrats industriels sont gérés par Protisvalor excepté pour les unités en Délégation Globale de Gestion et ne sont donc pas gérés par la DAF.

- De même on dénombre 72 recrutements sur contrats de recherche pour P1, 127 sur P3 et 225 pour P2,
- Si l'on considère les unités concernées et les projets accompagnés, on observe aussi des différences :
39 unités pour P1
49 unités pour P2 dont 4 en délégation globale de gestion, ce qui implique une gestion de tous les financements de l'unité y compris les financements des autres tutelles.
36 unités suivies par P3
(Certaines unités ont encore des contrats gérés par plusieurs périmètres)

3.2.7 RESENTI EXPRIME PAR LES AGENTS :

Les questionnements exprimés par les agents durant les entretiens sont en relation directe avec leurs missions et ne sont donc pas nécessairement corrélés.

- Les agents chargés de l'aide au montage de projet ont exprimé le souhait que l'harmonisation, le changement d'organisation soient plus rapides. Les transferts de certaines activités vers Protisvalor (contrats industriels et Europe) ont modifié les attributions de certains, ce qui a induit une sensation de perte de responsabilité ; certains ont également évoqué une perte d'autonomie.
- Pour les responsables administratifs des écoles doctorales, le point particulier a consisté à rappeler qu'ils disposaient d'un référentiel d'activité propre (développé avec le Collège Doctoral) et qu'ils jouaient, aux côtés du directeur de l'Ecole, un rôle particulier qui ne se résumait pas à leurs activités administratives.
- Les gestionnaires de la formation doctorale affectés à la DRV ont mal compris la démarche et ne se sont pas retrouvés dans le format de l'entretien ni dans le référentiel. L'hétérogénéité du rattachement des gestionnaires a été mise en avant.
- Les gestionnaires administratifs : sur le site d'Aix, ils ont le sentiment d'exercer des missions polyvalentes et d'être extrêmement sollicités en tant que premiers points d'entrée des unités de recherche. Ceux exerçant au Pharo et à Saint Charles ont fait état d'un mal être, lié en priorité à une augmentation importante de leur charge de travail, induite par un transfert de missions. S'est également exprimée l'impression de travailler dans de moins bonnes conditions que précédemment du fait de la nécessité d'améliorer les procédures et de les mettre en place quand elles n'existent pas et de préciser les missions de chacun.
- Pour les agents chargés de la gestion financière des contrats, outre les difficultés techniques évoquées dans les points précédents, un questionnement prégnant a été posé sur le positionnement futur de l'activité et la pérennité des emplois, du fait de l'hétérogénéité actuelle des affectations. Sur l'Etoile, les agents ont tenu à exprimer le besoin d'une proximité avec les unités et le service facturier. Au Pharo, ils ont fait état de leurs inquiétudes, générées par la faiblesse de l'effectif du bureau au regard de la charge et de la sensibilité des dossiers gérés, avec des enjeux financiers importants.

3.2.8 CONCLUSIONS SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE : POINTS IMPORTANTS

Cette étude a permis de dégager, par l'exploitation des questionnaires et des entretiens approfondis des agents, plusieurs caractéristiques du fonctionnement actuel de la DRV sur lesquels la poursuite des travaux d'ORIGAMU va pouvoir s'appuyer.

3.2.8.1 Spécificité de la DRV

La DRV du fait des missions très diversifiées qu'elle exerce, des services spécifiques qu'elle offre auprès des structures de recherche (unités, fédérations, Ecoles doctorales) et des partenaires très variés avec lesquels elle collabore : les EPST, les autres établissements (écoles et universités), les financeurs locaux (collectivités), nationaux, (état, ANR,...), internationaux (CE, organismes internationaux), les entreprises, les associations caritatives, les fondations, ... dispose d'agents occupant des fonctions très différentes dont les compétences illustrent le plus souvent une spécialisation et une technicité forte.

Aujourd'hui, telle qu'est organisée la DRV, les différents métiers de la direction s'articulent autour :

- du pilotage et de l'exécution de la politique recherche de l'établissement
- de la gestion administrative des structures de recherche
- de l'assistance au montage de projets régionaux, nationaux, européens, internationaux avec des partenaires publics ou privés
- de la valorisation de la recherche
- de la gestion financière des structures de recherche
- du suivi des études doctorales
- de la diffusion de la culture scientifique et technique.

La technicité spécifique de certains agents de la DRV (juristes, spécialistes de la propriété intellectuelle, médiateurs scientifiques pour la CST) et la nécessaire connaissance de l'environnement complexe de la recherche font qu'une forte proportion des agents de la DRV est très spécialisée et d'un niveau de qualification élevé.

Cette technicité explique vraisemblablement la typologie des agents de la DRV dont la répartition par catégorie est assez atypique au regard de la répartition moyenne de l'établissement puisque la DRV compte 46% d'agents de catégorie A, 28% appartiennent à la catégorie B et 26% à la catégorie C.

3.2.8.2 Positionnement des agents sur les activités recherche

Les deux sous fonctions exercées en majorité par les agents (DRV et hors DRV) concernent la gestion administrative et financière et la gestion des contrats publics (65% des agents). Au niveau central, c'est la gestion des contrats publics qui est prépondérante. Il est intéressant de relever que cette même activité est réalisée par des agents de la DRV et de la DAF selon les périmètres. Dans deux périmètres, c'est la DAF qui s'en charge.

En revanche, les moyens humains consacrés au pilotage de la fonction recherche restent faibles par rapport à l'enjeu de cette fonction pour l'université.

Certaines fonctions sont exercées par un seul agent, par exemple l'assistance aux unités rattachées à l'UFR ALLSH pour le montage et l'organisation de leurs colloques. Cette activité très pointue ne s'adresse qu'à certaines unités d'un périmètre.

L'exploitation des données issues des questionnaires démontre de plus une grande hétérogénéité des actes et processus gérés par les agents selon leur domaine d'activité et/ou selon le périmètre observé, que ce soit au niveau du nombre d'unités suivies (4 à 119), du nombre d'appels d'offres suivis (de 0 à 50), du nombre de contrats montés (de 20 à 250), des courriers suivis (15 à 3000) et des doctorants gérés (20 à 670). Cette grande disparité peut être due à une interprétation différente de la question posée mais montre cependant une hétérogénéité du volume des dossiers traités qui se confirme avec d'autres données quantitatives d'ordre financier telles que le volume annuel du budget recherche et des contrats gérés (voir indicateur).

3.2.8.3 Echanges de bonnes pratiques

Les échanges sur ce point n'ont pas fait émerger de propositions sur le déploiement de nouvelles activités mais se sont concentrées sur l'amélioration de la situation existante, en particulier pour **simplifier** la gestion administrative jugée longue et complexe, **homogénéiser** les procédures pour faciliter le

fonctionnement et **améliorer la communication** à l'intérieur de la DRV et avec les autres directions pour interagir plus efficacement. Ces améliorations sont fortement attendues par les gestionnaires administratifs de la DRV.

Les procédures de l'établissement sont globalement utilisées (76% des agents déclarent les utiliser et 86% pour les agents chargés de la gestion financière). Cependant les agents rédigent parallèlement des procédures qui restent très peu diffusées au sein de la direction.

On peut sur ce sujet observer un faible taux de réponse sur la veille juridique réalisée dans la Direction.

3.2.8.4 → Outils utilisés

A l'exception des outils « métiers » incontournables tels que SIFAC et Apogée, les agents impliqués ont mis en place des tableaux de bord (Excel) pour effectuer le suivi de leur domaine d'activités. L'hétérogénéité qui en découle pose le problème de l'absence d'outil de gestion des données propres à la recherche qui a été relevé au cours des entretiens.

3.2.8.5 Les interactions

Les agents sont en contact quotidien avec les unités de recherche et dans une moindre mesure avec les composantes.

L'étendue des activités de la DRV implique de nombreuses interfaces avec d'autres directions de l'établissement : la DAF pour la gestion financière des unités, la DRH pour le suivi de la carrière des enseignants chercheurs et tous les contractuels de la recherche, la DEVE et sa scolarité pour les doctorants et la DAG pour les aspects juridiques des activités développées par les structures de recherche.

Les échanges avec ces directions ne sont pas très formalisés et font l'objet davantage de contacts informels que de procédures bien établies.

La DRV se caractérise par des contacts réguliers avec les partenaires institutionnels et les financeurs des structures de recherche : collectivités territoriales, autres financeurs (Etat, Europe, ANR,...), organismes de recherche. La Société d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT) chargée de la valorisation de la recherche d'AMU et la filiale d'AMU, Protisvalor sont également des partenaires avec lesquels les agents chargés du montage de projet et de la valorisation sont en relation très étroite.

Enfin, la cellule de diffusion de la culture scientifique de la DRV est en relation directe avec le monde de l'enseignement secondaire (collèges, lycées) et le grand public au titre de ses activités de diffusion et d'organisation d'événements.

3.2.8.6 Focus sur l'hétérogénéité de certaines activités de la fonction recherche selon les périmètres

Selon les périmètres, les activités développées ne sont pas homogènes. Ces activités ont fait l'objet d'un focus particulier car elles sont à l'origine de l'hétérogénéité du fonctionnement de la DRV et de la disparité des procédures appliquées selon les périmètres.

La gestion financière des structures de recherche est assurée par la DAF pour les périmètres P1 et P2 et par la DRV pour P3. De plus, il faut ajouter l'intervention de la filiale Protisvalor pour la gestion financière des nouveaux contrats industriels et européens (PCRD) depuis 2012.

L'assistance des unités au montage de projets, même si elle poursuit strictement le même objectif, est déclinée de façon assez distincte selon les périmètres. Elle est assurée par un chargé d'affaire juriste en propriété intellectuelle sur les périmètres P1 et P3 et de façon collective par des personnels de plusieurs directions dans le cas du périmètre P2, mais en proposant un point d'entrée unique, la DRV, interlocuteur privilégié dans les échanges avec les unités.

Cette hétérogénéité a été critiquée lors des entretiens par certains agents, notamment les agents chargés de l'assistance au montage de projets, car elle est source d'incompréhension et de confusion pour les unités de recherche. L'élargissement de la gestion des nouveaux contrats industriels et

européens des périmètres P1 et P3 par Protisvalor a également compliqué transitoirement le paysage et a dû générer quelques adaptations de fonctionnement.

Enfin, dans le domaine **des études doctorales**, les personnels responsables de **l'inscription des doctorants** sont rattachés à la DRV pour P1 et dans les scolarités de la DEVE pour P2 et P3. Les responsables administratives de certaines écoles doctorales de P1 (en ALLSH) sont également rattachées à la DRV alors que les autres RAD d'ED ne le sont pas.

Des entretiens ont d'ailleurs été organisés avec les RAD des ED non rattachées à la DRV et les personnels du Collège Doctoral pour recueillir tous les éléments dans ce domaine et mieux appréhender le rôle de chacun dans le domaine des inscriptions des doctorants, l'organisation des soutenances, l'administration et l'animation des ED notamment et d'apprécier les missions du collège doctoral dans un paysage des activités très hétérogène.

Ces constats qui mettent en évidence qu'une même activité est assurée par des directions différentes (gestion financière et inscription des doctorants) selon le périmètre devront faire l'objet d'une réflexion approfondie pour choisir un modèle unique dans l'organisation cible.

3.2.8.7 Les indicateurs

Il a paru intéressant dès à présent de mesurer **quelques indicateurs sur les activités de gestion financière et d'assistance au montage de projets** pour avoir des données comparatives claires. Ces données devront contribuer à aider le groupe de travail à définir l'organisation cible au regard de critères qui seront définis ultérieurement.

3.2.8.7.1 Gestion financière des contrats

L'analyse des données sur les volumes financiers traités, le nombre d'unités suivies, le nombre de contrats, de recrutement sur contrats de recherche, etc... montre des différences notables entre les périmètres. Cette analyse complexe doit être approfondie et rapprochée des ETP affectés à ces activités pour être exploitée. Il sera nécessaire néanmoins de tenir compte des systèmes organisationnels différents.

Un résumé des données est illustré ci-dessous.

	P1	P2	P3
Secteurs	Sciences/ALLSH	Santé/ sciences /éco.	Sciences/droit/gestion
campus	5 sites / 3 campus	9 sites, 4 campus	6 sites, 2 campus
Nombre d'unités suivies	39	49	36
Volume financier annuel contrats + CQ	8,5 M€	26,9 M€	18,5 M€
Nbre de recrutements sur contrats	72	225	127
Nbre de contrats par an	305	495	477
ETP impliqués	2,5	3,3	3,2

3.2.8.7.2 Assistance au montage de projets

Concernant la nature des activités exercées par les 3 périmètres dans le domaine de l'assistance au montage de projets, même si cette activité n'est pas conduite sur le même modèle par les personnels de P2 et P1/P3, les activités développées sont identiques excepté sur la prise en charge des aspects juridiques liés à la propriété intellectuelle réalisée pour P2 par une juriste de Protisvalor (0,25 ETP).

Pour résumer l'état des lieux actuel de la DRV un schéma « SWOT » a été élaboré :

Organisation actuelle de la DRV (SWOT)

FORCES

- Des compétences techniques fortes, adaptées à une université de recherche intensive
- Une bonne répartition des agents sur les activités correspondant au cœur du métier de la DRV
- Une grande motivation des agents

FAIBLESSES

- Hétérogénéité des missions entre les périmètres : une même mission effectuée selon les périmètres dans des directions différentes (ex : gestion financière, études doctorales)
- Hétérogénéité des pratiques entre les périmètres
- Dispersion des agents sur plusieurs sites (7)
- Activité de veille juridique insuffisante

OPPORTUNITES

- Réflexion approfondie globale sur l'organisation cible de la nouvelle université unique (ORIGAMU) : réorganisation de la DRV au regard du nouveau contexte, basé sur un travail collectif
- Adhésion collective à un projet « à construire »
- Ecoute des besoins des unités de recherche (questionnaire à venir)

MENACES/RISQUES

- Difficulté pour maintenir la continuité des services : En raison du faible nombre d'agents sur chaque fonction (1 parfois) associé à la dispersion des agents sur de nombreux sites (impossibilité de mutualiser)
- Transfert de plus en plus important de la charge de travail vers la direction centrale AMU sans qu'il y ait transfert de personnels qui restent sur les ex périmètres, qui pourrait être qualifié « d'effet siège »
- Inquiétudes de certains agents sur leur futur positionnement

SOMMAIRE

3.3 FONCTION INFORMATION, ORIENTATION, INSERTION DES ETUDIANTS	105
3.3.1 Présentation générale de la fonction	105
3.3.2 Activités	110
3.3.3 Eléments issus des entretiens	116
3.3.4 Indicateurs	127
3.3.5 Commentaire global sur le mode d'organisation observé :	130
3.3.6 Sujets transverses	142

3.3 FONCTION INFORMATION, ORIENTATION, INSERTION DES ETUDIANTS

3.3.1 PRESENTATION GENERALE DE LA FONCTION

Présentation générale des activités d'insertion et d'orientation autour de deux acteurs principaux que sont le Service Universitaire d'Information et d'Orientation (SUIO) et les composantes.

3.3.1.1 Le service universitaire d'insertion et d'orientation

Implanté sur Aix et Marseille, avec 8 lieux d'accueil, le service universitaire d'insertion et d'orientation (SUIO), accompagne étudiants, lycéens et jeunes diplômés dans leur démarche d'orientation, de réorientation et d'insertion professionnelle. Il leur offre un accompagnement individualisé ou en groupe dans l'élaboration de leur projet personnel et professionnel et met à leur disposition des personnes ressources, des outils numériques d'aide à l'évaluation des compétences, de la documentation spécifique, une base de données incluant des offres d'emplois et de stages, des guides de rédaction de CV et de lettres de motivation ...

Le SUIO exerce ses missions en étroite collaboration avec les responsables pédagogiques des composantes, les partenaires opérationnels et le monde de l'entreprise. Il organise ou anime des salons, des forums et des ateliers, participe aux unités d'enseignement centrées sur l'élaboration des projets professionnels et propose des diplômés d'université d'aide à l'insertion.

3.3.1.2 Les composantes.

Dans le recueil de données OASIS, 8 composantes ont identifié des agents dont l'activité relève de la fonction « information, orientation, insertion des étudiants ». Il s'agit des composantes suivantes pour une activité globale exprimée en ETP par composante qui est la suivante :

Les composantes ayant identifié des agents au titre des activités d'insertion et d'orientation	ETP identifiés au titre du référentiel d'activités insertion et orientation
ALLSH	2
EU3M	0,2
FEG	0,3
IAE	3,8
IUT PROVENCE	0,3
POLYTECH	1,8
SCIENCES	1,6
STAPS	0,3
Total : 8 composantes	10,3 ETP

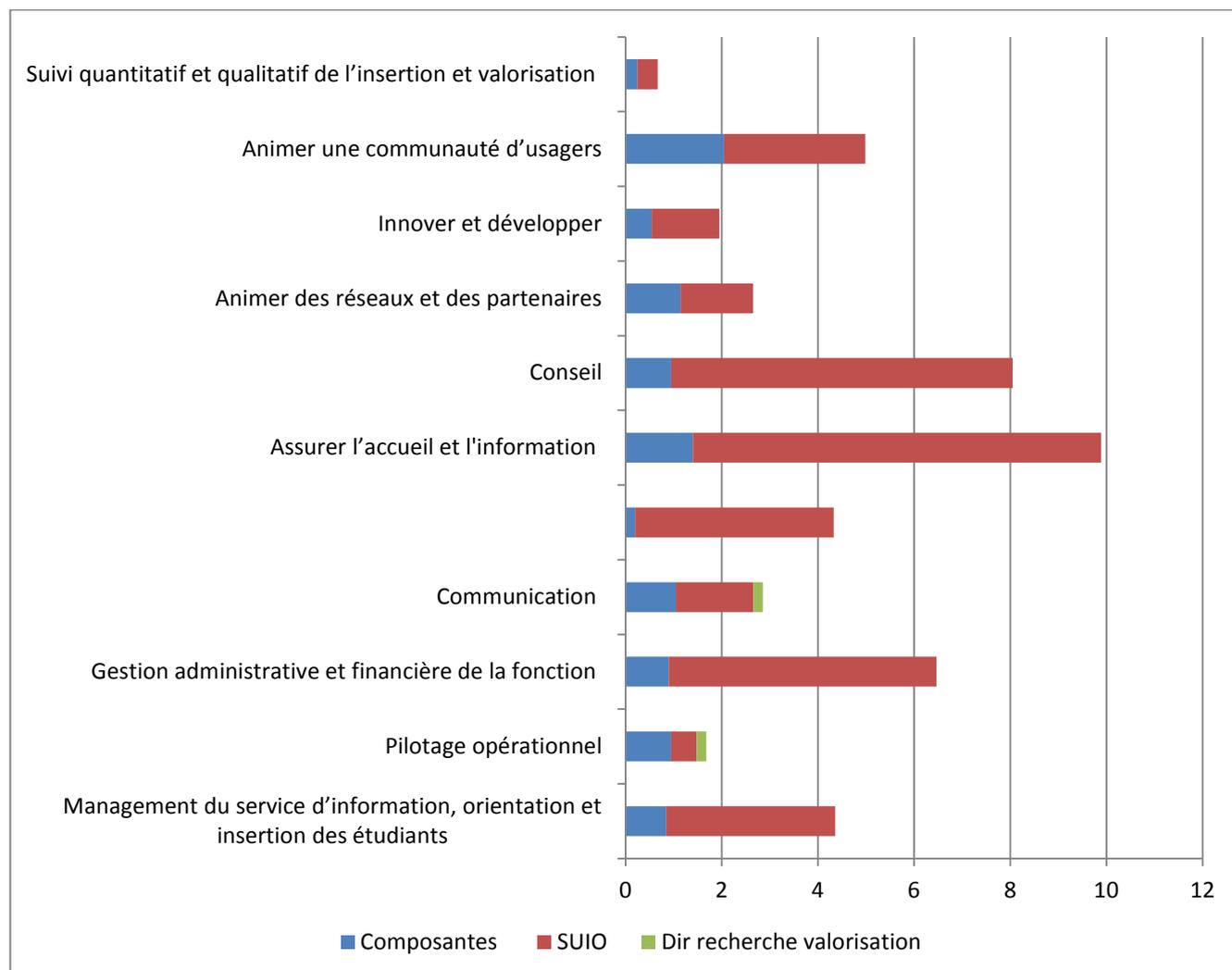
Les composantes ont donc identifié 10,3 ETP au titre de la fonction « information, orientation, insertion des étudiants ».

La direction de la recherche et de la valorisation a identifié 0,4 ETP au titre des activités d'insertion et d'orientation.

Le SUIO a quant à lui identifié 37,2 ETP au titre de la fonction « information, orientation, insertion des étudiants ».

Il s'agit donc de 47,9 ETP qui prennent en charge des activités d'insertion et d'orientation au sein d'Aix Marseille Université et se répartissent ainsi sur les 11 sous-fonctions du référentiel d'activités « Information, Orientation, Insertion des Etudiants »

La répartition Composante-Service-Direction Centrale entre les différentes sous-fonctions du référentiel d'activités de la fonction « Information, Orientation, Insertion des Etudiants » en ETP



Les composantes qui mobilisent le plus de ressources humaines dans le domaine de l'insertion-orientation sont l'IAE (3,8 ETP), ALLSH (2 ETP) et Polytech (1,8 ETP).

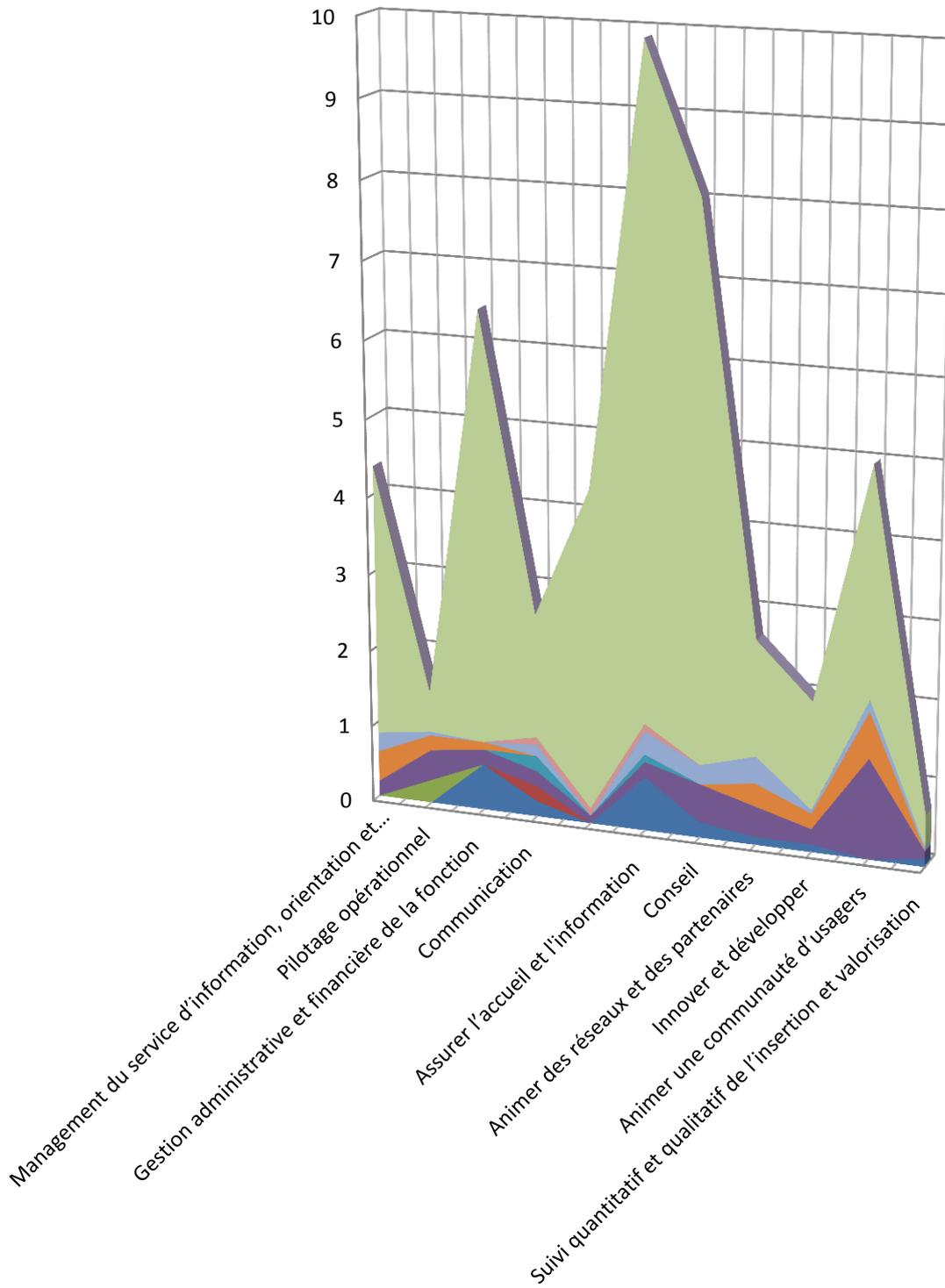
Les effectifs étudiants rattachés à ces composantes sont respectivement de :

- **IAE : 881** (inscriptions principales au 17 janvier 2013) : l'IAE consacre 1 ETP insertion-orientation pour 231 étudiants
- **ALLSH : 12912**(inscriptions principales au 17 janvier 2013) : l'UFR ALLSH consacre 1 ETP insertion-orientation pour 6456 étudiants
- **POLYTECH : 1168** (inscriptions principales au 17 janvier 2013) : Polytech consacre 1 ETP insertion orientation pour 648 étudiants.

Les composantes IAE et Polytech sont spécifiques dans le sens où Polytech a identifié notamment une BIATSS chargée des relations entreprises et l'IAE un « corporate&career services center ».

L'ensemble des composantes mobilisent en cumulé autour d'1 ETP sur chacune des sous-fonctions du référentiel d'activités, La seule sous-fonction qui mobilise 2,05 ETP sur l'ensemble des composantes d'AMU est la sous-fonction « animer une communauté d'utilisateurs » autour des activités suivantes « gestion intégrée des conventions de stage », « gestion des offres de stage et d'emploi », « activer et entretenir le réseau des anciens étudiants, en relation avec les composantes et les autres services »

ETP par sous-fonctions du référentiel insertion et orientation



Le SUIO se positionne donc comme l'acteur majeur en matière d'insertion et d'orientation : ils sont 37,2 ETP soit 77% des ressources BIATSS mobilisées par AMU dans ce domaine.

Sur ces 37,2 ETP, 8,49 ETP sont mobilisés sur l'accueil et l'information, 7,1 ETP sur le conseil et 4,13 ETP sur la constitution et la mise à disposition d'une documentation sur les études, les professions et l'insertion professionnelle.

L'accueil, le conseil et la documentation mobilisent 53% du potentiel ETP du SUIO et 41% de la ressource mobilisée par AMU dans la fonction « Information, Orientation, Insertion des Etudiants ».

Au regard de cette réalité, il est apparu intéressant de les mettre en perspective avec les priorités fixées au SUIO.

Celles-ci sont les suivantes (source : lettre de mission du Président à la Vice-Présidente déléguée à l'orientation et à l'insertion professionnelle / Directrice du SUIO):

Au titre des missions d'orientation

- Harmoniser et développer les passerelles secondaire / supérieur avec notamment l'organisation d'événements (Journée des futurs bacheliers, journées Portes ouvertes, Journées des professeurs de lycées et personnels d'orientation, salon des Masters, manifestations diverses en lien avec les manifestations Hirsch) et la participation à différents forums et salons offerts sur la région.
- Améliorer l'orientation des étudiants AMU en cours de cursus et harmoniser et renforcer les dispositifs de réorientation au sein de l'Etablissement : intensification des passerelles entre les licences générales d'une part et les Dut et licences professionnelles d'autre part, renforcement du dispositif de réorientation des étudiants PACES en situation d'échec vers d'autres composantes d'AMU

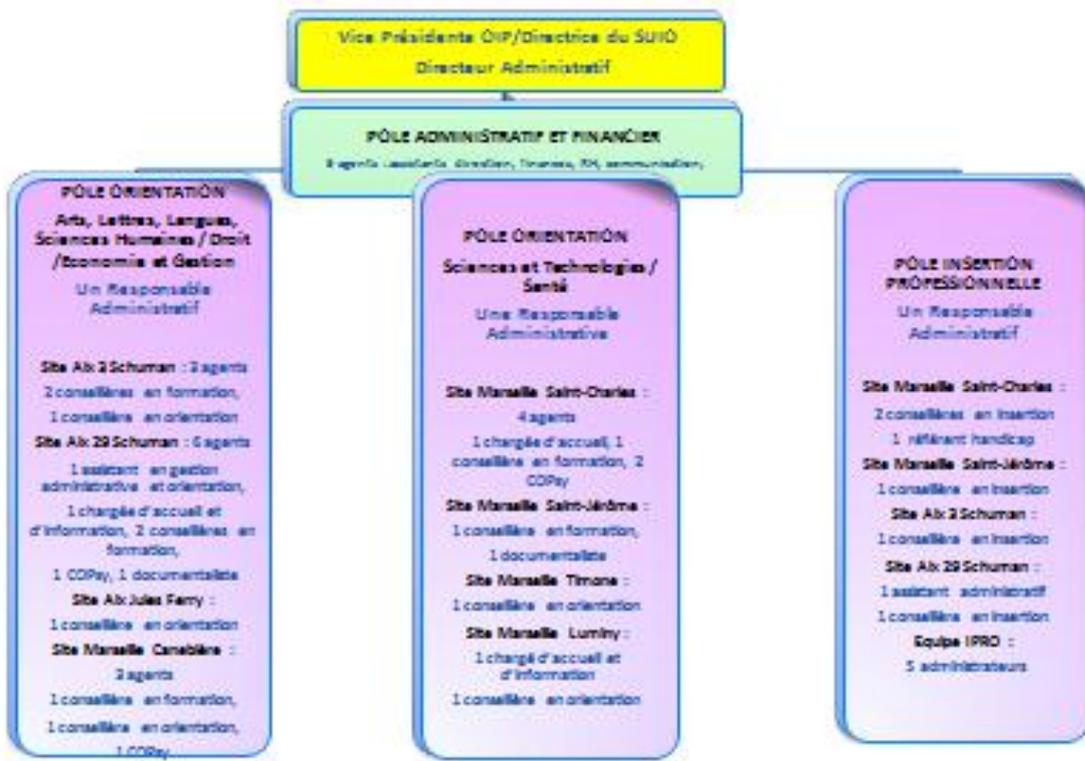
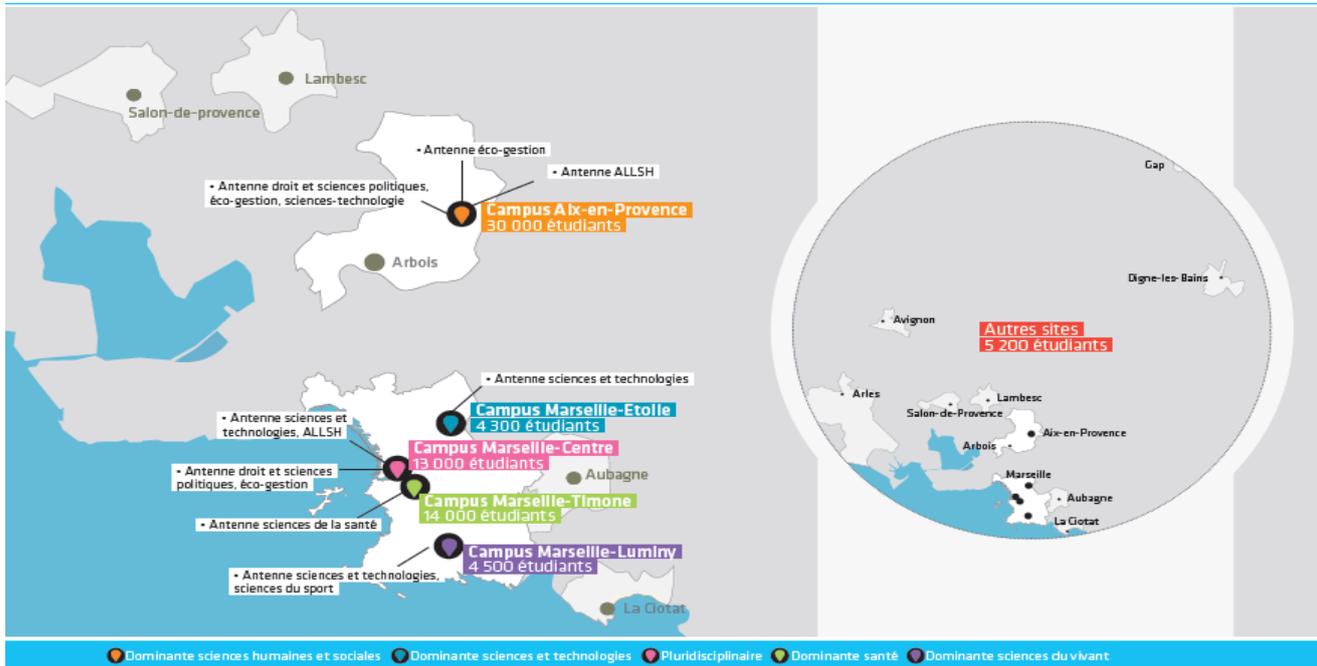
Au titre des missions d'insertion :

- Organiser et coordonner la diffusion des offres de stage et d'emplois au niveau d'AMU avec pérennisation dans le temps d'une application informatique unique dédiée aux stages permettant la production informatique de conventions de stage et le développement d'une CV-thèque. Cette application permettra également la création d'un annuaire des anciens.
- Harmoniser, coordonner et développer l'accompagnement et le soutien à l'insertion professionnelle dans les composantes : généralisation des bonnes pratiques à l'ensemble des cursus (ateliers professionnalisants, rencontres professionnels-étudiants, construction d'un projet professionnel personnalisé, parcours d'études spécifiques...) au travers de la mise en réseau des acteurs en charge de l'insertion professionnelle dans les composantes.
- Promouvoir les actions de facilitation et d'amélioration de l'insertion professionnelle des étudiants en situation de handicap.

En lien avec le public Etudiants, l'implantation des différentes antennes du SUIO est la suivante.

3.3.1.3 La délivrance du service sur le territoire d'Aix Marseille Université : implantation du SUIO et organigramme

Schéma d'intervention SUIO (Service universitaire d'insertion et d'orientation)



3.3.2 ACTIVITES

3.3.2.1 Poids des activités au sein des fonctions/sous-fonctions,

Le recensement par le biais de l'outil OASIS a permis d'identifier 47,9 ETP dont l'activité est identifiée au titre de la fonction information, orientation et insertion des étudiants.

La répartition entre composante, service et service central sur les différentes sous-fonctions par ETP est la suivante :

Les différentes sous-fonctions	Composante	Service commun	Service central
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	0,85	3,51	
Pilotage opérationnel	0,95	0,53	0,2
Gestion administrative et financière de la fonction	0,9	5,57	
Communication	1,05	1,61	0,2
Constituer et mettre à disposition une documentation sur les études, les professions et l'insertion professionnelle	0,2	4,13	
Assurer l'accueil et l'information	1,4	8,49	
Conseil	0,95	7,1	
Animer des réseaux et des partenaires	1,15	1,5	
Innover et développer	0,55	1,4	
Animer une communauté d'usagers	2,05	2,94	
Suivi quantitatif et qualitatif de l'insertion et valorisation	0,25	0,42	
Total	10,3	37,2	0,4

La mobilisation des composantes est plutôt axée sur l'insertion avec des éléments forts :

- La prise en compte de l'outil IPRO point de convergence avec le service commun.
- Les composantes IAE et Polytech qui ont développé une activité spécifique à visée insertion mobilisant à elles deux 5,6 ETP soit plus de 50% des ressources mobilisées dans les composantes d'AMU au titre de l'insertion et l'orientation.

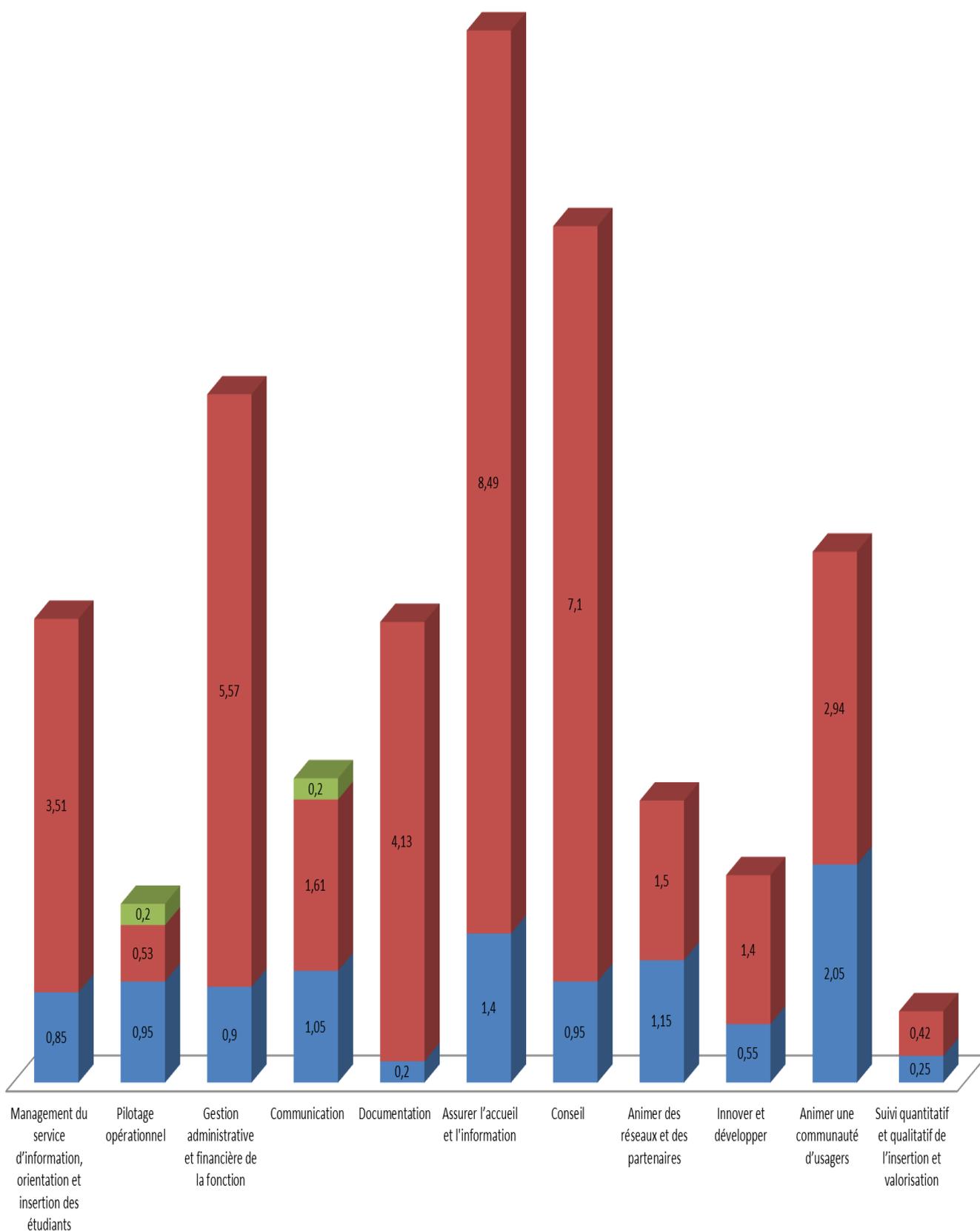
L'IAE investit dans l'insertion de ses étudiants et les relations avec le monde de l'entreprise pour répondre aux exigences du label EQUIS. Ce label est attribué aux établissements (18 en France) qui notamment entretiennent des relations étroites avec le monde de l'entreprise.

"EQUIS looks for a balance between high academic quality and the professional relevance provided by close interaction with the corporate world. A strong interface with the world of business is, therefore, as much a requirement as a strong research potential. EQUIS attaches particular importance to the creation of an effective learning environment that favours the development of students' managerial and entrepreneurial skills, and fosters their sense of global responsibility. It also looks for innovation in all respects, including programme design and pedagogy" – source efmd.org –

- Polytech quant à elle mobilise des ressources dans l'activité insertion au titre de la professionnalisation des formations de cette école d'Ingénieurs : stages, projets en collaboration avec les entreprises, forums à caractère scientifique et technologique... et fonctionnement d'un bureau d'études junior.

La répartition des effectifs sur les différentes sous-fonctions de la fonction information, orientation et insertion des étudiants

■ Composante ■ Service commun ■ Service central



De manière plus précise, la répartition de ces ETP par activités est la suivante :

Fonction information, orientation, insertion des étudiants		COMPOSANTES	SERVICES COMMUNS	SERVICES CENTRAUX
Sous-fonctions	Activités	ETP	ETP	ETP
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	1. Planifier et contrôler les activités	0,1	0,32	
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	2. Assurer la construction et le fonctionnement du réseau sur lequel reposent les missions du service – services centraux, unités décentralisées, responsables de formations et de diplômes, partenaires extérieurs	0,02	0,23	
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	3. Participer à la préparation des réunions du Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire et des commissions qui l'entourent		0	
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	4. Participer à l'élaboration des actions d'accompagnement à l'insertion, d'information et d'orientation avec l'équipe présidentielle, apport d'une expertise en matière réglementaire et traduction des projets en termes organisationnels		0,3	
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	5. Gérer et suivre les moyens et les ressources	0,1	0,61	
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	6. Manager les équipes	0,3	0,7	
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	7. Organiser et réguler l'activité	0,2	0,7	

Fonction information, orientation, insertion des étudiants		COMPOSANTES	SERVICES COMMUNS	SERVICES CENTRAUX
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	8. Contrôler l'application des règles et procédures administratives		0,21	
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	9. Coordonner en transversalité	0,1	0,24	
Management du service d'information, orientation et insertion des étudiants	_10. Piloter le système d'information dédié à la gestion de l'insertion	0,03	0,2	
Pilotage opérationnel	1. Définir les indicateurs d'activité	0,2	0,1	
Pilotage opérationnel	2. Renseigner et analyser les indicateurs d'activité	0,2	0	
Pilotage opérationnel	3. Réponses aux enquêtes	0,22	0,1	0,2 (Direction de la recherche)
Pilotage opérationnel	4. Renseigner les tableaux de bord selon les instructions reçues	0,3	0,31	
Pilotage opérationnel	5. Elaborer les outils de recueil et d'analyse des données (questionnaire, plan de codage, formulaire de saisie, grille d'entretien)	0,03	0,02	
Gestion administrative et financière de la fonction	1. Assurer le secrétariat et l'accueil du service	0,4	1,3	
Gestion administrative et financière de la fonction	2. Assurer la logistique du service et des actions	0,3	1,52	
Gestion administrative et financière de la fonction	3. Assurer la gestion financière et comptable	0,2	1,61	
Gestion administrative et financière de la fonction	4. Assurer la gestion des personnels		1,14	
Communication	1. Réaliser, en relation avec la direction de la communication, des supports d'information sur l'offre de formation, la mission insertion, l'activité du service (web, guides, plaquettes, affiches...).	0,55	1,01	0,2 (DRV)

Fonction information, orientation, insertion des étudiants		COMPOSANTES	SERVICES COMMUNS	SERVICES CENTRAUX
Communication	2. Concevoir, améliorer les médias web du service et en assurer la veille	0,5	0,6	
Constituer et mettre à disposition une documentation sur les études, les professions et l'insertion professionnelle	1. Concevoir et organiser le système de ressources	0,1	0,61	
Constituer et mettre à disposition une documentation sur les études, les professions et l'insertion professionnelle	2. Gérer et mettre en place le système de ressources		1,21	
Constituer et mettre à disposition une documentation sur les études, les professions et l'insertion professionnelle	3. Accompagner les utilisateurs dans leur recherche documentaire	0,1	2,31	
Assurer l'accueil et l'information	1. Contribuer à la qualité du lien secondaire/supérieur	0,2	0,7	
Assurer l'accueil et l'information	2. Promouvoir les formations universitaires	0,4	2,73	
Assurer l'accueil et l'information	3. Accueillir et informer des étudiants sur l'offre de formation universitaire	0,8	3,93	
Assurer l'accueil et l'information	4. Accueillir et informer les étudiants en démarche d'insertion et analyser la demande pour mettre en place l'accompagnement		1,13	
Conseil	1. Accompagner des étudiants dans leur projet d'études	0,2	1	
Conseil	2. Animer des dispositifs d'aide à l'orientation	0,1	1,1	
Conseil	3. Conduire des entretiens approfondis d'orientation	0,1	2	
Conseil	4. Participer à l'accompagnement des étudiants de l'université en cours de décrochage		0,5	
Conseil	5. Conduire des entretiens approfondis d'aide à l'insertion	0,2	0,8	
Conseil	6. Accompagner les étudiants dans leur parcours d'insertion professionnelle	0,2	0,9	
Conseil	7. Animer des dispositifs d'aide à l'insertion	0,15	0,8	

Fonction information, orientation, insertion des étudiants		COMPOSANTES	SERVICES COMMUNS	SERVICES CENTRAUX
Animer des réseaux et des partenaires	1. Initier, développer et entretenir des relations avec les partenaires institutionnels du champ de l'orientation	0,1	0,5	
Animer des réseaux et des partenaires	2. Initier, développer et entretenir des relations avec les partenaires dans le domaine de l'insertion (institutionnels, économiques...)	0,7	0,6	
Animer des réseaux et des partenaires	3. Développer et mettre en œuvre des actions d'aide à l'insertion avec les employeurs	0,35	0,4	
Innover et développer	1. Développer des dispositifs innovants d'aide à l'insertion et à l'orientation	0,3	1,1	
Innover et développer	2. Rechercher des financements complémentaires	0,25	0,3	
Innover et développer	3. Participer à l'animation d'un pôle entrepreneuriat étudiant		0	
Animer une communauté d'utilisateurs	1. Développement d'un outil de gestion		0,8	
Animer une communauté d'utilisateurs	2. Gestion intégrée des conventions de stage	0,5	1,14	
Animer une communauté d'utilisateurs	3. Gestion des offres de stage et d'emploi	0,7	1	
Animer une communauté d'utilisateurs	4. Activer et entretenir le réseau des anciens étudiants, en relation avec les composantes et d'autres services	0,85		
Suivi quantitatif et qualitatif de l'insertion et valorisation	1. Conception des outils de communication sur l'offre d'insertion		0,2	
Suivi quantitatif et qualitatif de l'insertion et valorisation	2. Valorisation et communication des informations	0,23	0,12	
Suivi quantitatif et qualitatif de l'insertion et valorisation	3. Mise en place de la démarche compétence	0,02	0,1	
Total général		10,3	37,2	0,4

Les 3 premières sous-fonctions sont l'accueil et l'information, le conseil et la gestion administrative. Le recueil d'informations par le biais de l'outil OASIS n'a pas permis d'identifier de manière flagrante les activités qui ne sont pas prises en charge.

3.3.3 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

3.3.3.1 Méthodologie de constitution des groupes d'entretien

La constitution des groupes d'entretien a été faite à partir de critères d'activité : trois groupes ont ainsi été constitués.

- Un groupe des agents du service central et des composantes mobilisés sur l'orientation dans le domaine sciences, technologie, santé
- Un groupe d'agents du service central et des composantes mobilisés sur l'orientation dans le domaine Art lettres langues et sciences humaines.
- Un groupe d'agents du service central et des composantes mobilisés sur l'insertion professionnelle.

Le ressenti des agents dans le cadre de ces différents entretiens est globalement positif. Ils sont satisfaits d'avoir pu échanger sur leur activité quand bien même au début de la séquence, certains agents ont déclaré qu'ils avaient le sentiment qu'il fallait justifier leur activité.

Ces craintes se sont dissipées dans le cadre de l'entretien.

Les composantes n'étaient pas représentées dans les entretiens à contenu orientation. Les seuls agents présents au titre des composantes l'étaient dans le cadre de l'entretien insertion. Ils ont pu à cette occasion mettre en exergue l'importance que revêt l'activité d'insertion au sein de leur composante avec une forte mobilisation des enseignants-chercheurs dans ce domaine.

Le recueil d'informations sur l'activité insertion-orientation dans les composantes n'est pas exhaustif car dans l'ensemble des données qui ont été recueillies, trois questionnaires sont directement exploitables au titre de l'activité insertion dans les composantes.

Dans ces entretiens, l'IUT d'Aix, Polytech, IAE, Sciences -P2- étaient présentes.

De ces éléments ressortent néanmoins le fait que la mobilisation des enseignants-chercheurs au sein des composantes est forte et s'exerce à destination des étudiants dans le domaine du conseil, de l'appui ponctuel, de la prospection auprès des entreprises, de la recherche de stages et plus largement dans le domaine de l'orientation. Ces mêmes enseignants chercheurs sont parfois présents sur les salons et forums....

3.3.3.2 Les éléments quantitatifs

Collectés, dans le cadre des entretiens sur l'activité des agents sont les suivants :

Activités	Données collectées	Moyenne d'activités
<p>Accueil des usagers :</p> <p>mise à disposition d'informations, d'une zone d'auto-documentation et de postes informatiques en libre accès</p>	<p>Deux types d'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • journée continue sur l'ensemble de la semaine pour un seul site (Aix 3 Schuman) • les 7 autres sites : organisation horaire avec parfois des journées continues, des pauses méridiennes et des réceptions sur RDV. <p>Ces données vont changer car il a été décidé en réunion de direction que tous les sites, sauf les 2 où les agents sont seuls (FEG et Timone) vont devoir assurer une plage continue d'accueil tous les jours de 9h à 16h30 sauf le mardi après-midi.</p>	<p>Activité estimée à environ 20% du temps opérationnel.</p> <p>Les antennes du SUIO ne sont pas en mesure d'objectiver plus avant le flux accueilli compte tenu de l'absence de dispositif permettant de mesurer ce flux.</p> <p>Cependant, dans le cours des entretiens, les agents ont souligné la part de l'activité accueil induite par les fausses routes (questions relevant d'un autre domaine que celui de l'insertion et de l'orientation). Cette part est variable suivant l'implantation des SUIO sur les sites.</p>
<p>Information :</p> <p>délivrance d'informations sur l'offre de formation, sur l'insertion professionnelle</p>	<p>Les compétences dans les antennes du SUIO sont en relation avec les caractéristiques disciplinaires du campus d'implantation de l'antenne. Cependant, le schéma de délivrance du service sur le site de Saint Charles implique que l'étudiant ALLSH souhaitant la délivrance</p>	<p>Activité estimée à environ 20% du temps opérationnel en moyenne. Les antennes du SUIO ne sont pas en mesure de donner des chiffres en valeur absolue faute d'un dispositif de mesure.</p>
<p>Accompagnement : délivrance de prestations d'accompagnement et de conseil dans les domaines de l'insertion professionnelle et de l'orientation</p>	<p>d'informations plus précises sur l'offre de formation ALLSH doit se rendre sur le site d'Aix.</p>	<p>Activité estimée à environ 40% du temps opérationnel en moyenne. Les antennes du SUIO ne sont pas en mesure de donner des chiffres en valeur absolue faute d'un dispositif de mesure.</p>
<p>Organisation des manifestations</p>		<p>Activité estimée à environ 20% du temps opérationnel en moyenne</p>
<p>Documentation</p>	<p>Activité en temps masqué de mise à jour de la documentation (pas de temps dédié à la mise à jour : cette activité est prise en charge au fil de l'eau en même temps que des activités d'accueil).</p>	

Activités	Données collectées	Moyenne d'activités
Conception de supports de documentation	Activité prise en charge par une personne au niveau du service « central ». L'activité déployée par les composantes en matière d'information sur l'offre de formation est prise en charge au niveau de la direction des composantes.	
Activité partenariat	L'activité partenariat n'a pas été identifiée par les agents au titre des activités prises en charge.	

Dans le cadre des entretiens, la distinction entre activités relevant de l'insertion professionnelle et activités relevant de l'orientation n'a pu être faite de manière tranchée pour les agents du service commun. Pour les agents en composante, leur mobilisation est quasi exclusive sur les activités relevant de l'insertion.

L'activité identifiée de manière spontanée comme très chronophage est l'activité d'accueil et ce quels que soient les sites et la spécificité d'activité des agents « orientation » ou « insertion ».

Par ailleurs, faute d'un dispositif de mesure, les agents ne sont en mesure de ne donner qu'une évaluation de la structure de leur temps opérationnel et surtout de la part de l'activité globale qui est consacrée à l'accueil.

L'activité partenariat n'a pas été identifiée comme couverte dans le cadre des entretiens. Cependant, dans le cadre du groupe de travail, les Responsables administratifs ont indiqué qu'ils prenaient en charge cette activité.

3.3.3.3 Cœur de métier

Les éléments recueillis dans le cadre de ces entretiens ont permis de mettre en exergue le fait que les agents vus en entretien ont une activité qui est largement marquée par la délivrance du service au public et qui est globalement équilibrée entre :

- des actions d'information ou de conseil dans le cadre soit de l'accueil du public dans les antennes, dans les composantes ou dans les salons, soit dans le cadre d'entretien à finalité insertion ou orientation (activités de contact direct avec le public : « Front-Office »).
- La préparation de documents, la compilation d'informations, la recherche documentaire, la conception de support (activités en lien avec les activités de soutien mais réalisées en dehors d'un contact direct avec le public : « back-office »).

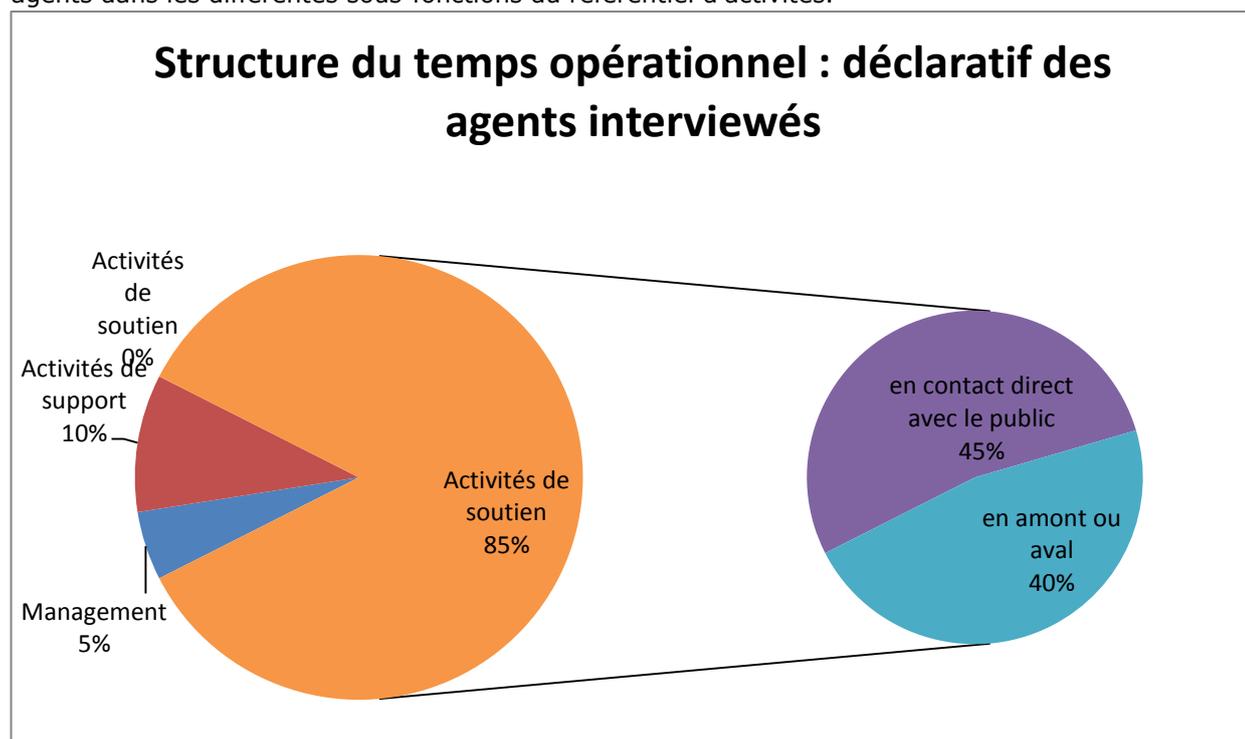
Les activités de support sont identifiées comme marginales ou tout au moins peu consommatrices de temps. Tout ce qui relève du travail administratif dans les fonctions support n'est pas identifié comme une activité majeure. Les agents qui assurent au SUIO les activités support ont en fait participé aux entretiens organisés pour les fonctions concernées (RH, finances).

Au même titre, dans l'analyse des entretiens, les activités de management sont très peu représentées compte tenu du fait que les responsables de pôles n'ont pas été vus dans le cadre de ces entretiens. En revanche, l'activité de management de cette fonction représente 4,36 ETP dont 3,51 ETP au titre du SUIO. D'un point de vue transversal, l'activité de management mobilise 10% de l'effectif SUIO à la date de complément des données OASIS.

Activités de management dans la fonction « information, orientation, insertion des étudiants » en ETP	Composante	SERVICE COMMUN	Total général
Planifier et contrôler les activités	0,1	0,32	0,42
Assurer la construction et le fonctionnement du réseau sur lequel reposent les missions du service – services centraux, unités décentralisées, responsables de formations et de diplômes, partenaires extérieurs	0,02	0,23	0,25
Participer à la préparation des réunions du Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire et des commissions qui l’entourent		0	0
Participer à l’élaboration des actions d’accompagnement à l’insertion, d’information et d’orientation avec l’équipe présidentielle, apport d’une expertise en matière réglementaire et traduction des projets en termes organisationnels		0,3	0,3
Gérer et suivre les moyens et les ressources	0,1	0,61	0,71
Manager les équipes	0,3	0,7	1
Organiser et réguler l’activité	0,2	0,7	0,9
Contrôler l’application des règles et procédures administratives		0,21	0,21
Coordonner en transversalité	0,1	0,24	0,34
Piloter le système d’information dédié à la gestion de l’insertion	0,03	0,2	0,23
Total	0,85	3,51	4,36

Dans le cadre des entretiens, les agents ont souligné de manière unanime leur positionnement au titre du soutien et ce dans une relation directe avec l’usager.

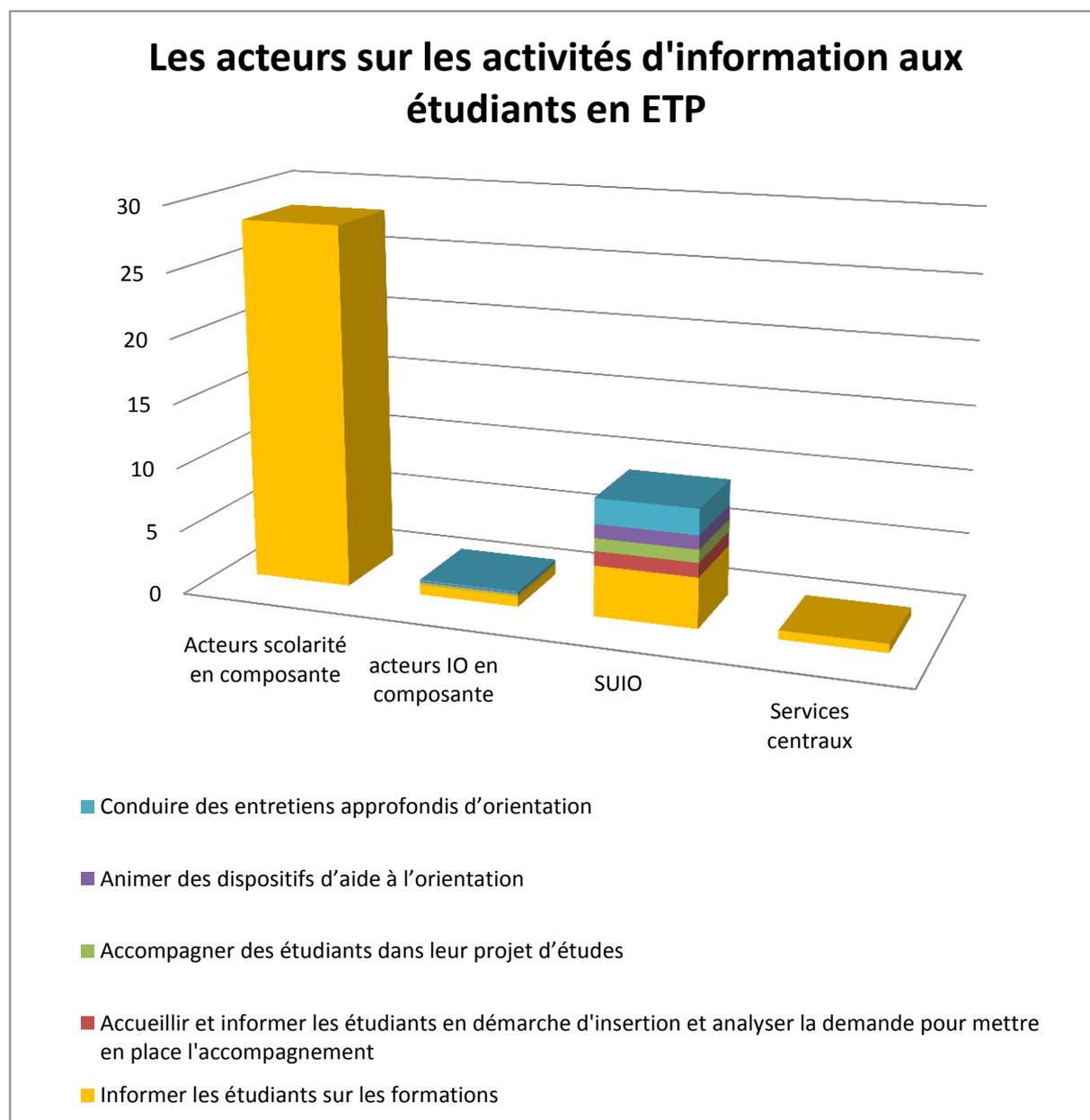
Ce déclaratif est en cohérence globale avec la nature des documents émis, les interactions et globalement ce positionnement est en cohérence avec ce qui est issu d’OASIS et de la valorisation du temps opérationnel des agents dans les différentes sous-fonctions du référentiel d’activités.



A partir de l'outil OASIS, l'activité « assurer l'accueil et l'information » est identifiée à hauteur de 9,89 ETP sur un total de 47,9 ETP (20%). Si l'on agrège avec les sous-fonctions « Constituer et mettre à disposition une documentation sur les études, les professions et l'insertion professionnelle » (4,33 ETP) et « Conseil » (8,05 ETP), on arrive à un total de 22,27 ETP (46%) mobilisés sur ces 3 activités. La confrontation de ces données donne donc une sur-représentation de l'activité relevant du contact direct avec le public.

Concernant l'accueil, il est intéressant de mettre cette donnée en perspective avec ce qui ressort du recensement OASIS fait sur la fonction scolarité. Sur les 495,81 ETP dont l'activité relève de la fonction scolarité :

- 28,97 ETP sont identifiés sur l'activité « informer les étudiants sur les formations »
- 62,28 ETP sont identifiés sur l'activité « assurer l'accueil physique des étudiants »



Positionnement des agents	La cotation des agents
Activité de délivrance de service au public (<i>majorité de « recevoir du public-répondre-transmettre-accueillir... »</i>)	Cette activité relève du cœur de métier : les agents soulignent que la répartition entre ces 3 familles d'activité est équivalente.
Activité relevant de l'information (<i>majorité de « classer, répertorier, afficher, diffuser... »</i>)	
Activité d'orientation, conseil (<i>majorité de « conseiller, réunir, former-animer... »</i>)	
Activité de management (<i>majorité de « préparer, rechercher des financements, négocier, animer. . »</i>)	Activité prise en charge par la direction et les responsables administratifs de pôles
Activité d'élaboration de l'information (<i>majorité de « rédiger, concevoir, maquetter... »</i>)	Finalité secondaire avec un rattachement fort au cœur de métier : interactions fortes avec les opérationnels de l'insertion et de l'orientation dans l'élaboration des documents

Documents émis	Fréquence et nature
Activité principale d'émission de documents administratifs génériques	Faible
Activité principale de production de documents techniques liés au cœur de métier	Forte : émission de documents cœur de métier. Production de documents supports pédagogiques dans l'insertion (animation de sessions « techniques de recherche d'emploi », «élaboration de CV ») et dans l'orientation
Activité principale d'émission de documents de suivi de l'activité	Faible
Activité principale d'émission de documents administratifs techniques	Faible

3.3.3.4 Les inter-actions :

Dans le domaine de l'insertion, l'activité est marquée par les relations avec les entreprises et la signature d'accord avec des recruteurs et des organismes de placement ou d'accompagnement (APEC-AFIJ-ECTI...). Les relations avec la communication sont traitées au niveau des responsables de pôle et de la Direction du service, ce qui globalement renforce le niveau d'inter-action avec la communication.

L'OVE intervient en qualité de prestataire de services pour le SUIO dans le cadre des salons en exploitant les questionnaires de satisfaction.

Les relations à l'externe sont identifiées comme exceptionnelles mais cela s'explique par le fait que les agents interviewés n'étaient pas ceux qui sont en responsabilité de prise en charge de la relation avec les entreprises du fait de leur position hiérarchique.

En matière d'orientation, les scolarités de composante et les secrétariats pédagogiques interviennent également sur l'activité « informer les étudiants sur les formations ».

Les interactions	Composante	SUIO
SUIO	<p>Les composantes font état de leur souhait quant au renforcement des inter-actions avec le service commun. Cette demande porte sur l'aspect « insertion » dont certaines composantes se sont saisies dans le cadre de l'accompagnement de leurs diplômés.</p> <p>Dans le domaine de l'orientation, les agents en charge de l'orientation ou tout au moins de l'aspect information des étudiants sur l'offre de formation de la composante sont les services de scolarité (Cf. infra).</p> <p>Les relations SUIO-composantes sont fortes au moment des salons surtout avec les enseignants et enseignants-chercheurs.</p>	Grandes inter-actions entre les différents services du SUIO.
Composantes	<p>Relations de proximité avec les enseignants-chercheurs très fréquentes.</p> <p>Les composantes ne font pas état de mise en réseau transversale</p>	
Campus		
<u>Centre</u> 1/ DEVE 2/ RI 3/ Com 4/ SUFA		1/ ROF + OVE + stages 2/ Relations à renforcer 3/ Elaboration de supports de communication sur offre de formation et organisation dans le cadre des manifestations. Collaboration et coordination de l'action 4/ Relations à renforcer
Partenaire MESR		Ce domaine d'inter-actions a été identifié comme peu investi compte tenu du positionnement des personnels interviewés. Les agents vus dans le cadre de ces entretiens n'étaient pas en charge des relations institutionnelles
Tiers institutionnels		Ce domaine d'inter-actions a été identifié comme peu investi compte tenu du positionnement des personnels interviewés. Les agents vus dans le cadre de ces entretiens n'étaient pas en charge des relations institutionnelles
Externes		Entreprises Collectivités locales Associations et tous les employeurs potentiels

3.3.3.5 Les outils :

Peu d'outils parallèles aux applications de gestion sont mis en œuvre par les agents qui interviennent au titre de l'insertion et l'orientation. Les seuls outils qui sont développés en parallèle sont ceux destinés au suivi des offres d'emploi, fichiers entreprises, et ce dans l'attente du déploiement d'IPRO.

En effet, le SUIO administre la plate-forme IPRO qui offre les fonctionnalités suivantes : Dépôt par les entreprises d'offres de stage et d'emploi, Gestion des conventions de stage, construction d'une CV thèque, construction et administration d'un réseau d'entreprises et mise en œuvre et administration d'un réseau des diplômés.

Dans le contexte actuel de déploiement, la plate-forme IPRO n'est pas encore connue et intégrée dans les pratiques de toutes les composantes.

Toutes les composantes AMU utiliseront IPRO à la rentrée de septembre 2013 sachant qu'à aujourd'hui, les composantes suivantes sont rentrées dans la démarche :

- Faculté des Sciences du Sport
- EJCAM
- FEG
- Sciences
- OSU Pythéas
- Polytech
- ALLSH (en cours)
- IMPGT (en cours)
- IUFM (en cours)
- FDSP (en cours)

Il en résulte que les étudiants ont connaissance des offres de stage et d'emploi suivant des modalités disparates. L'affichage reste une modalité de diffusion des offres.

Par ailleurs, les entretiens n'ont pas fait apparaître au niveau des composantes l'existence et l'administration de fichiers entreprises, ce qui n'empêche pas de mettre en exergue, dans le cadre de ces mêmes entretiens, l'importance de la relation avec les entreprises dans la mesure où cette relation peut être un vecteur de collecte de la taxe d'apprentissage.

Outils	Fréquence des outils «parallèles » aux applications de gestion Remarques	Quel périmètre, quels destinataires, modalités d'alimentation, ...
Lime Survey (composante)	Application non déployée au niveau AMU	Enquête de satisfaction à l'issue des salons et manifestations professionnelles
Outil Sphynx(composante)	Application non déployée au niveau AMU	Enquête d'insertion dans le cadre de l'habilitation « conférence des grandes écoles »

Outils	Fréquence des outils «parallèles » aux applications de gestion Remarques	Quel périmètre, quels destinataires, modalités d'alimentation, ...
Fichier Excel	Fréquent	Fichier de suivi d'offres d'emploi, de prospect
BCDI		Outil de gestion documentaire déployé sur les 3 périmètres Permet d'enregistrer et d'inventorier les documents reçus. Outil n'est plus utilisé par le SCD et le SUIO se pose la question de sa pérennité.
PSTAGE	Outil utilisé en queue de comète jusqu'au déploiement total d'IPRO	
Transference Pass Avenir		Outils d'accompagnement des étudiants dans l'élaboration de leur projet utilisés au niveau du service commun et par certaines composantes. La vision sur le déploiement de cet outil n'est pas exhaustive.
PAO		Conception de documents
ROF		Outil maintenu par la DEVE avec contribution du SUIO

3.3.3.6 Bonnes pratiques

La communication et l'animation d'un réseau des anciens sont appréhendées comme un vecteur important pour accroître le recueil des offres de stages, le recueil des offres d'emplois, la taxe d'apprentissage, la formation continue.

Le SUIO intervient dans le domaine des stages au titre d'administrateur IPRO : cette intervention n'emporte pas compétence dans le domaine de la réglementation des stages. C'est une source d'ambiguïté au niveau des composantes.

L'outil IPRO est structurant en interne du fait de l'identification des valideurs, signataires intervenant dans le processus de réalisation d'un stage. Il sécurise également l'étudiant et l'Université dans la mesure où la procédure acte le principe de démarrage d'un stage avec une convention signée.

Sous-fonctions, activités	Nature de la bonne pratique à mutualiser
Animation du réseau des anciens	<p>Développement d'un outil de gestion des anciens au sein d'un département de l'IUT Aix (un mi-temps d'animation) : réflexion sur la mutualisation en interne. L'animation d'un réseau des anciens permet d'offrir un levier sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le recueil des offres de stages - Le recueil des offres d'emplois - La taxe d'apprentissage - La formation continue <p>Polytech a mis en place des sessions de formation (imputables sur le plan de formation de l'entreprise) sur les thèmes « actualités scientifiques et juridiques, échanges d'expertises » ce qui permet de mettre en réseau les anciens élèves.</p>
Outils et méthodologie	<p>Existence dans le domaine insertion professionnelle d'une procédure construite collectivement : fiche de déroulement d'un entretien d'insertion professionnelle.</p> <p>Cette fiche a été développée dans le cadre du DU Elite.</p> <p>Déploiement IPRO au niveau établissement : le déploiement a été contextualisé dans la mesure où les entreprises peuvent choisir de réserver leurs offres à une ou plusieurs composantes, voire à tout AMU.</p>
Communication auprès des composantes	<p>IPRO : Information et SAV au niveau des composantes : mise en place d'alias.</p>

Sous-fonctions	Pistes d'amélioration identifiées
Animation du réseau des anciens	<p>Travail sur le réseau des anciens, veille sur les métiers, développement d'outils collaboratifs.</p> <p>Réflexion sur Facebook en s'appuyant sur le BDE.</p> <p>Développement de réseaux sur Viadeo par l'IUT, LinkedIn pour l'IAE, twitter pour la diffusion des informations.</p>

Sous-fonctions	Pistes d'amélioration identifiées
Gestion des stages	<p>Demande d'un accord de confidentialité type : modèle type d'accords de confidentialité avec possibilité de la mettre en annexe de la convention de stage.</p> <p>Respect de la réglementation des stages : stages de plus de 6 mois, stages sur plus d'une année civile (interface DEVE-DAJI)</p> <p>Convention de stage à l'étranger : référence à de la législation française. Travail nécessaire de réécriture de la convention, laquelle véhicule l'image d'AMU.</p> <p>Absence d'un modèle d'avenant unique AMU.</p>
Communication interne et partage d'information	Mise en place d'espaces partagés dans l'ENT (un pour l'ensemble du SUIO, un par pôle) dans lesquels sont disponibles des outils documentaires de travail

3.3.3.7 Contrôle interne

Les risques inhérents au cœur de métier sont faibles. Les risques liés à la validation des stages, circuit de signature, application de la réglementation relative aux stages relevant d'avantage du domaine de la scolarité, sont importants. Ces risques se rapportent donc aux activités de gestion administrative.

Sous-fonction Activité	Description	Nature du risque	Occurrence du risque	Gravité du risque
Gestion des offres de stage et d'emploi	Distorsion de traitement en matière d'application de la réglementation relative aux stages	Risque Juridique Risque en matière d'image	Indéfinie	Forte
Suivi quantitatif et qualitatif de l'insertion et valorisation	Recueil de données personnelles : conformité CNIL et déclaration effective de ces fichiers auprès de la CNIL	Risque juridique	Faible	Faible
Gestion des offres de stage et d'emploi	Risque sur la validation des offres d'emploi : validation d'offre à caractère discriminatoire	Risque juridique Risque d'image	Indéfinie Faible	Forte
Accueil des usagers	Agressivité (rare mais constatée)	Intégrité physique	Faible	Variable
Information-accompagnement-conseil	Qualité de l'information	Risque juridique (recours) Risque d'image	Indéfinie	Faible

3.3.4 INDICATEURS

Dans le cadre du groupe de travail, deux types d'indicateurs ont été identifiés : des indicateurs d'adéquation des implantations aux publics et des indicateurs de fréquentation tant en présentiel qu'en non présentiel.

3.3.4.1 Adéquation des implantations aux publics

Ils permettent d'interroger l'organisation au regard des effectifs étudiants auprès desquels le service est délivré dans le cadre de prestations de conseil, d'accompagnement, d'appui ponctuel.

Ces indicateurs sont mis en regard des différents points d'implantation dans la partie relative au commentaire global sur l'organisation.

Antennes	Effectifs étudiants
Antenne Arts Lettres Langues et Sciences Humaines (Aix 29 Schuman)	31528 étudiants
Antenne Droit Économie Gestion et Sciences et Technologies (Aix 3 Schuman)	
Antenne Économie Gestion (Aix FEG Jules Ferry)	
Antenne Sciences et Technologies et Arts Lettres Langues Sciences Humaines (Marseille St Charles)	9633 étudiants
Antenne Droit Économie Gestion (Marseille Canebière)	
Antenne Sciences et Technologies (Marseille St Jérôme)	5506 étudiants
Antenne Sciences et Technologies, STAPS (Marseille Luminy)	3917 étudiants
Antenne Sciences de la Santé (Marseille Timone)	13 483 étudiants

3.3.4.2 Fréquentation

Les membres ont également identifié un besoin quant à l'objectivation des flux d'utilisateurs et la caractérisation de ceux-ci au travers de l'objet des différentes demandes. Dans ce cadre, le groupe de travail a acté la mise en place d'un dispositif de pilotage destiné à recueillir les données suivantes.

Fréquentation du service : type de public reçu et caractérisation de l'objet de la demande.

Nb d'utilisateurs du service en présentiel	Etudiants	Objet de la demande	Offre de formation composante
	Parents		Offre de formation secteur disciplinaire
	Futurs étudiants		Offre de formation AMU
	Reprise d'études		Offre de formation enseignement supérieur
	usagers internes à AMU		Recherche de stage
	Partenaires externes		Conseil en orientation
			Conseil en insertion
Réorientation			

Les membres du groupe de travail ont par ailleurs identifié les points suivants comme significatifs du travail de mise en réseau que le SUIO effectue dans le cadre d'IPRO et de fait de mise en relation d'Aix Marseille Université avec son environnement.

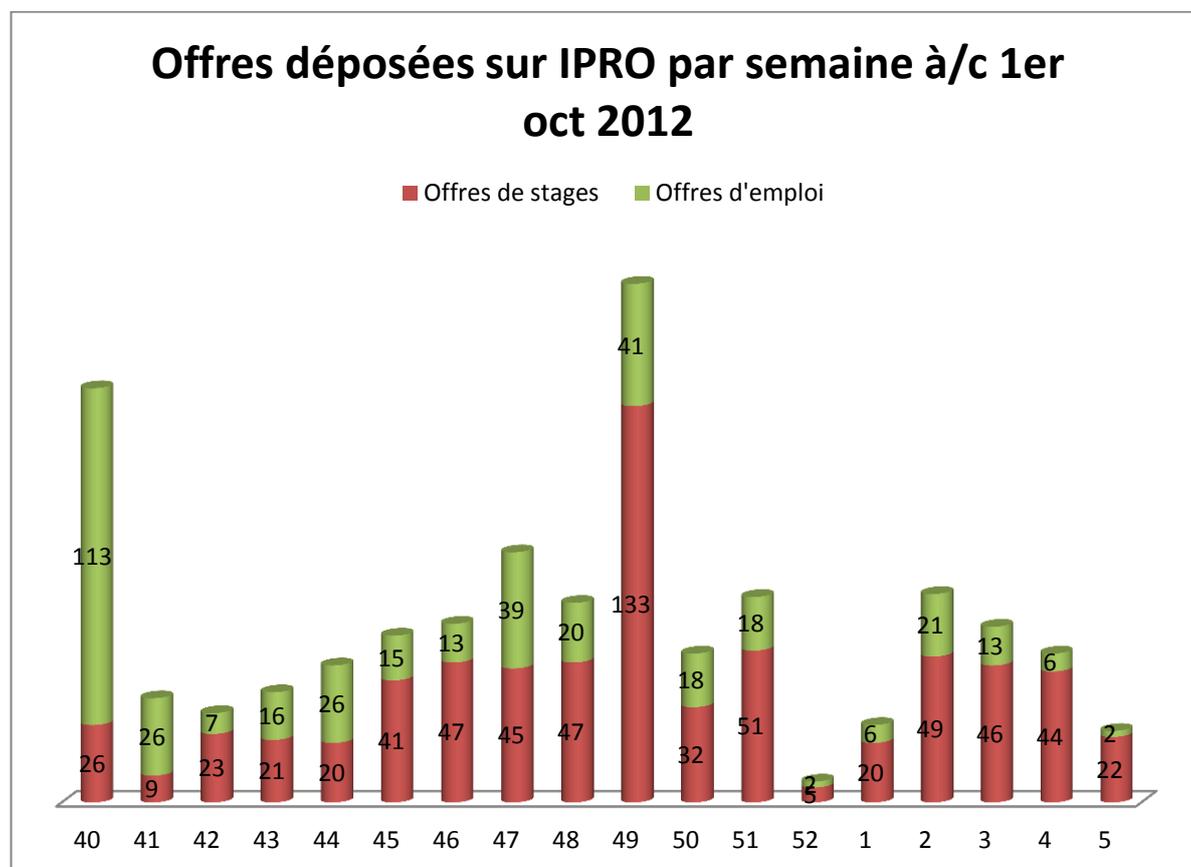
- Consultation du site Web : nb de visites sur le site du SUIO :
 - o 10 817 visites entre le 01/12/2012 et le 24/01/2013
 - o Durée moyenne de la visite : 3 mn 9 s
 - o 32 725 pages vues
- Nb d'offres de stages et d'emplois mises en ligne par semaine sur IPRO

Année	Semaine	Offres de stages	Offres d'emploi
2012	40	26	113
	41	9	26
	42	23	7
	43	21	16
	44	20	26
	45	41	15
	46	47	13
	47	45	39
	48	47	20

Année	Semaine	Offres de stages	Offres d'emploi
2012	49	133	41
	50	32	18
	51	51	18
	52	5	2
2013	1	20	6
	2	49	21
	3	46	13
	4	44	6
	5	22	2

Recruteurs sur I-PRO :

Au 1/10/2012 : 339
 Au 1/11/2012 : 388
 Au 1/12/2012 : 477
 Au 1/01/2013 : 557
 Au 1/02/2013 : 659



3.3.5 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE :

3.3.5.1 Répartition

L'analyse est faite à partir de la délivrance du service aux usagers sur les différents campus par secteur disciplinaire dans lequel l'étudiant évolue. Cette cartographie part des demandes que l'utilisateur est en mesure de formuler et met en évidence le lieu où le service lui est effectivement délivré.

Cette analyse repose sur le service qui est rendu par le service commun dans le cadre de ses différentes antennes.

Le public auquel s'adresse le SUIO est un public notamment étudiant avec les spécificités propres à chaque site (ex : majorité d'étudiants dans le domaine de la santé sur le Campus de la Timone), mais également des parents ou tout autre tiers intéressés par l'offre de formation d'Aix Marseille Université et de l'Enseignement Supérieur.

A ce titre, chaque antenne doit répondre à une double contrainte :

- **Délivrer un service prenant en compte la spécificité du site d'implantation,**
- **Délivrer un service large prenant en compte la diversité des publics et des interrogations susceptibles d'être posées.**

Pour rappel, les composantes qui ont identifié des agents sur des activités d'insertion et d'orientation sont au nombre de 8. L'effectif consolidé s'élève à 10,3 ETP pour ces composantes.

Composantes	ETP mobilisés sur des activités d'insertion et d'orientation
ALLSH	2
EU3M	0,2
FEG	0,3
IAE	3,8
IUT PROVENCE	0,3
POLYTECH	1,8
SCIENCES	1,6
STAPS	0,3

Dans le cours des entretiens, les agents des composantes ont fait part du fait qu'ils étaient mobilisés sur des activités relevant de l'insertion et ce en relation directe avec les enseignants.

Ces mêmes agents ont souligné par ailleurs que leur localisation correspondait au flux des étudiants reçus.

Le SUIO dans son organisation interne a identifié 3 pôles :

- Un pôle insertion professionnelle,
- Un pôle orientation « sciences, technologies, santé »,
- Un pôle orientation « arts, lettres, langues, sciences humaines, droit, économie-gestion ».

En matière d'orientation, le schéma de délivrance est identique sur tous les sites : premier niveau d'accueil, information sur le domaine de formation, entretien approfondi.

Différence : chaque site est spécialisé et rattaché à un ou deux domaines de formation. Donc la finesse d'information sur l'offre transmise par AMU sera différente en fonction du site et du domaine recherché.

Par exemple, un étudiant de sciences qui recherche un conseil précis sur les différents parcours de sciences aura une information plus approfondie sur Marseille Saint Jérôme que s'il se présente à Aix Jules Ferry (site Eco-gestion).

L'objet de cette analyse est de mettre en relation cette organisation interne du SUIO avec la délivrance du service au public. Pour cela, les activités relevant d'une part de l'insertion et d'autre part de l'orientation avec une dimension de relation directe avec le public ont été identifiées.

Au titre de l'insertion, les effectifs mobilisés sur des activités d'insertion en relation directe avec le public (front office) sont au nombre de 6,33 ETP. (1,2 ETP dans les composantes et 5,13 ETP pour le service commun).

Au titre de l'orientation, les effectifs mobilisés sur des activités d'orientation en relation directe avec le public (Front Office) sont au nombre de 9,73 ETP (1,2 ETP dans les composantes et 8,53 ETP pour le service commun).

Activité Insertion professionnelle			
Les ressources mobilisées pour les activités du référentiel « insertion » en relation directe avec le public	Composante	SUIO	Total
Conduire des entretiens approfondis d'aide à l'insertion	0,2 ETP	0,8 ETP	1 ETP
Accompagner les étudiants dans leur parcours d'insertion professionnelle	0,2	0,9	1,1
Animer des dispositifs d'aide à l'insertion	0,15	0,8	0,95
Développer et mettre en œuvre des actions d'aide à l'insertion avec des employeurs	0,35	0,40	0,75
Développer des dispositifs innovants d'aide à l'insertion et à l'orientation	0,3	1,1	1,4
Accueillir et informer les étudiants en démarche d'insertion et analyser la demande pour mettre en place l'accompagnement		1,13	1,13
Total	1,2 ETP	5,13 ETP	6,33 ETP

La délivrance d'un service « insertion professionnelle » par le SUIO par Campus					
	J'étudie sur le Campus Marseille Centre (9633 étudiants)	J'étudie sur le Campus Timone (13483 étudiants)	J'étudie sur le Campus Luminy (3917 étudiants)	J'étudie sur le Campus d'Aix (31528 étudiants)	J'étudie sur le Campus Etoile (5506 étudiants)
Je souhaite faire une recherche documentaire sur le thème « insertion, recherche de stage, emploi, débouchés	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je suis en démarche d'insertion et souhaite être accueilli(e), informé et que mes besoins en accompagnement analysés	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus

La délivrance d'un service « insertion professionnelle » par le SUIO par Campus					
Je souhaite bénéficier d'un entretien approfondi d'insertion	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accompagné(e) dans mon parcours d'insertion professionnelle	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un dispositif d'aide à l'insertion	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'actions d'information et de sensibilisation sur la création d'entreprise	Prestations non délivrées sur le campus				

- Activité « insertion professionnelle » absente de 2 campus
- Actions d'Informations et sensibilisation dur la création d'entreprise non réalisées à AMU

L'orientation 1			
Les ressources mobilisées pour les activités du référentiel « orientation » en relation directe avec le public	Composante	SUIO	Total
Accueillir et informer des étudiants sur l'offre de formation universitaire	0,8 ETP	3,93 ETP	4,73 ETP
Accompagner les étudiants dans leur projet d'études	0,2	1	1,2 ETP
Animer des dispositifs d'aide à l'orientation	0,1	1,1	1,2 ETP
Conduire des entretiens approfondis d'orientation	0,1	2	2,1 ETP
Participer à l'accompagnement des étudiants en cours de décrochage		0,5	0,5 ETP
Total	1,2 ETP	8,53 ETP	9,73 ETP

La délivrance d'un service « orientation » par le SUIO pour un étudiant en sciences et technologies par Campus

Je suis un(e) étudiant(e) en Sciences et technologies ou suis intéressé(e) par le domaine (13 mentions et 41 parcours de licence, 29 mentions et 128 spécialités de master)	J'étudie sur le Campus Marseille Centre (2286 étudiants)	J'étudie sur le Campus Timone (0 étudiant)	J'étudie sur le Campus Luminy (4076 étudiants)	J'étudie sur le Campus d'Aix (1208 étudiants)	J'étudie sur le Campus Etoile (4527 étudiants)
Je souhaite faire une recherche documentaire sur le thème « orientation »	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Partiellement	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accueilli(e) et informé(e) sur l'offre de formation universitaire	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Partiellement	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accompagné(e) dans mon projet d'études	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un dispositif d'aide à l'orientation	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un entretien approfondi d'orientation	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je suis en décrochage et souhaite être accompagné(e)	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus

- Ensemble des prestations orientation en lien avec la spécificité du public délivrées sur les campus de Marseille Centre et Luminy, délivrance partielle sur le Campus Etoile
- Délivrance partielle du service sur le campus d'Aix pour les 1208 étudiants du campus (Montperrin et les étudiants en IUT départements scientifiques)

La délivrance d'un service « orientation » par le SUIO pour un étudiant en santé par Campus					
Je suis un(e) étudiant(e) en santé ou suis intéressé(e) par le domaine (PACES, 3 mentions et 3 parcours de licence, 4 mentions et 25 spécialités de master)	J'étudie sur le Campus Marseille Centre	J'étudie sur le Campus Timone (13483 étudiants)	J'étudie sur le Campus Luminy	J'étudie sur le Campus Aix	J'étudie sur le Campus Etoile
Je souhaite faire une recherche documentaire sur le thème « orientation »	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Partiellement	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accueilli(e) et informé(e) sur l'offre de formation universitaire	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Partiellement	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accompagné(e) dans mon projet d'études	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un dispositif d'aide à l'orientation	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un entretien approfondi d'orientation	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je suis en décrochage et souhaite être accompagné(e)	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus

- Pas de dispositif d'aide à l'orientation en relation avec le secteur disciplinaire pour les étudiants de la Timone.

La délivrance d'un service « orientation » par le SUIO pour un étudiant en ALLSH par Campus					
Je suis un(e) étudiant(e) en ALLSH ou suis intéressé(e) par le domaine (17 mentions, 69 spécialités et 56 parcours de licence, 27 mentions et 98 spécialités de master	J'étudie sur le Campus Marseille Centre (1498 étudiants)	J'étudie sur le Campus Timone	J'étudie sur le Campus Luminy	J'étudie sur le Campus Aix (13024 étudiants)	J'étudie sur le Campus Etoile
Je souhaite faire une recherche documentaire sur le thème « orientation »	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accueilli(e) et informé(e) sur l'offre de formation universitaire	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accompagné(e) dans mon projet d'études	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un dispositif d'aide à l'orientation	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un entretien approfondi d'orientation	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je suis en décrochage et souhaite être accompagné(e)	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus

- Délivrance de l'ensemble des services d'orientation pour les 13024 étudiants du campus d'Aix en ALLSH

La délivrance d'un service « orientation » par le SUIO pour un étudiant en Droit par Campus					
Je suis un(e) étudiant(e) en Droit ou suis intéressé(e) par le domaine (2 mentions et 4 parcours de licence, 10 mentions et 80 spécialités de master)	J'étudie sur le Campus Marseille Centre (2007 étudiants)	J'étudie sur le Campus Timone	J'étudie sur le Campus Luminy	J'étudie sur le Campus Aix (8836 étudiants)	J'étudie sur le Campus Etoile
Je souhaite faire une recherche documentaire sur le thème « orientation »	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accueilli(e) et informé(e) sur l'offre de formation universitaire	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accompagné(e) dans mon projet d'études	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un dispositif d'aide à l'orientation	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un entretien approfondi d'orientation	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je suis en décrochage et souhaite être accompagné(e)	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus

- Délivrance de l'ensemble des services d'orientation pour les 8836 étudiants du campus d'Aix en Droit et les 2007 étudiants du campus Marseille Centre

La délivrance d'un service « orientation » par le SUIO pour un étudiant en Economie-Gestion par Campus					
Je suis un(e) étudiant(e) en Economie et Gestion ou suis intéressé(e) par le domaine (5 mentions et 19 parcours de licence, 17 mentions et 73 spécialités de master)	J'étudie sur le Campus Marseille Centre (2285 étudiants)	J'étudie sur le Campus Timone	J'étudie sur le Campus Luminy	J'étudie sur le Campus Aix (5528 étudiants)	J'étudie sur le Campus Etoile (701 étudiants)
Je souhaite faire une recherche documentaire sur le thème « orientation »	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accueilli(e) et informé(e) sur l'offre de formation universitaire	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus
Je souhaite être accompagné(e) dans mon projet d'études	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus

La délivrance d'un service « orientation » par le SUIO pour un étudiant en Economie-Gestion par Campus					
Je souhaite bénéficier d'un dispositif d'aide à l'orientation	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je souhaite bénéficier d'un entretien approfondi d'orientation	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus
Je suis en décrochage et souhaite être accompagné(e)	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus	Prestations délivrées sur le campus	Prestations non délivrées sur le campus

- Délivrance de l'ensemble des services orientation en lien avec le secteur disciplinaire pour les étudiants des campus d'Aix et de Marseille Centre

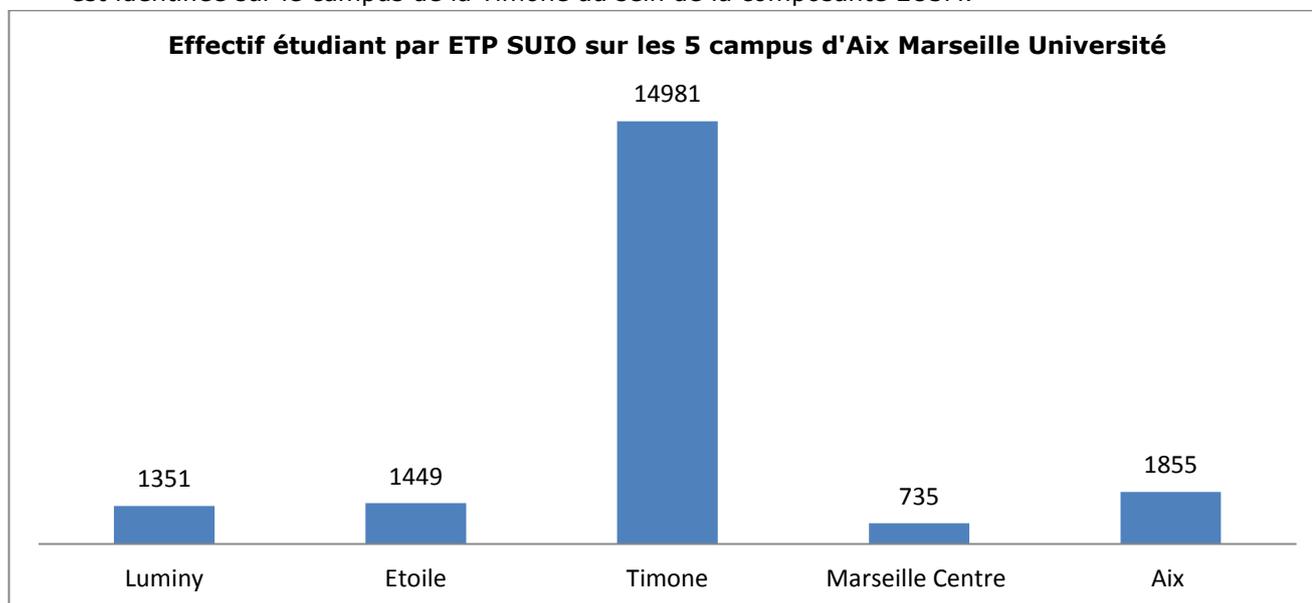
Les antennes	Horaires d'ouverture	Effectif total	Effectif direct insertion	Effectif direct orientation	Effectif indirect	Etudiants sur le site
Antenne Arts Lettres Langues et Sciences Humaines (Aix 29 Schuman)	Ouvert de 9h à 17h Lundi-mercredi-jeudi (journée continue) et de 9h à 14h Mardi-vendredi (après midi sur RDV) A/c 1 ^{er} janvier 2013 : accueil continu de 9h à 16h30 tous les jours sauf mardi après-midi	8 personnes / 6,8 ETP	1 personne / 1 ETP	6 personnes / 4,8 ETP	1 personne / 1 ETP	31528 étudiants sur le campus d'Aix (Nb d'inscriptions principales sur Apogée au 20 janvier 2013)
Antenne Droit Économie Gestion et Sciences et Technologies (Aix 3 Schuman)	Ouvert de 8h à 17h sans interruption, du lundi au jeudi. De 8h à 16h le vendredi. A/c 1 ^{er} janvier 2013 : accueil continu de 9h à 16h30 tous les jours sauf mardi après-midi	8 personnes / 7,6 ETP	3 personnes / 2,3 ETP	3 personnes / 3 ETP	3 personnes / 2,3 ETP	
Antenne Économie Gestion (Aix FEG Jules Ferry)	Ouvert le mardi de 14h à 17h – lundi, mercredi sur rendez-vous – jeudi, vendredi de 9h30 à 12h et de 14h à 17h	1 personne / 1 ETP		1 personne / 1 ETP		

Les antennes	Horaires d'ouverture	Effectif total	Effectif direct insertion	Effectif direct orientation	Effectif indirect	Etudiants sur le site
Antenne Sciences et Technologies et Arts Lettres Langues Sciences Humaines (Marseille St Charles)	Ouvert de 9h à 17h Lundi-mercredi-jeudi (journée continue) et de 9h à 14h Mardi-vendredi (après midi sur RDV) A/c 1 ^{er} janvier 2013 : accueil continu de 9h à 16h30 tous les jours sauf mardi après-midi	12 personnes / 9,7 ETP	6 personnes / 5,4 ETP	4 personnes / 2,5 ETP	2 personnes / 1,8 ETP	9633 étudiants sur le Campus de Marseille Centre (Nb d'inscriptions principales sur Apogée au 20 janvier 2013)
Antenne Droit Économie Gestion (Marseille Canebière)	Ouvert de 8h à 17h sans interruption, du lundi au jeudi. De 8h00 à 16h00 le vendredi. A/c 1 ^{er} janvier 2013 : accueil continu de 9h à 16h30 tous les jours sauf mardi après-midi	3 personnes / 2,3 ETP		3 personnes / 2,3 ETP		
Antenne Sciences et Technologies (Marseille St Jérôme)	Ouvert de 8h à 17h sans interruption, du lundi au jeudi. De 8h à 16h le vendredi. A/c 1 ^{er} janvier 2013 : accueil continu de 9h à 16h30 tous les jours sauf mardi après-midi	3 personnes / 3 ETP	1 personne / 1 ETP	2 personnes / 2 ETP		5506 étudiants sur le Campus de l'Etoile (Nb d'inscriptions principales sur Apogée au 20 janvier 2013)
Antenne Sciences et Technologies, STAPS (Marseille Luminy)	Ouvert de 8h30 à 12h et de 13h30 à 17h, mardi, mercredi, jeudi - vendredi de 13h30 à 16h30 A/c 1 ^{er} janvier 2013 : accueil continu de 9h à 16h30 tous les jours sauf mardi après-midi	2 personnes / 2 ETP		2 personnes / 2 ETP		3917 étudiants sur le campus de Luminy (Nb d'inscriptions principales sur Apogée au 20 janvier 2013)
Antenne Sciences de la Santé (Marseille Timone)	Ouvert de 8h30 à 12h et de 13h30 à 17h, du mardi au vendredi.	1 personne / 0,9 ETP		1 personne / 0,9 ETP		13483 étudiants sur le campus de la Timone (Nb d'inscriptions principales sur Apogée au 20 janvier 2013)

Remarque : les effectifs indirects sont ici considérés comme ceux qui n'interviennent pas directement au titre du cœur de métier et sont plutôt mobilisés sur des activités relevant du support.

En synthèse :

- **Un rapport entre deux campus pouvant aller de 1 à 20 entre les effectifs étudiants rapportés à chaque ETP SUIO.** Ce rapport n'est pas contrebalancé par un investissement consenti par les composantes du campus sur des effectifs dédiés à l'insertion et à l'orientation. Une quotité de temps de travail de 0,2 ETP est identifiée sur le campus de la Timone au sein de la composante EU3M.



Certains domaines sont non couverts comme la sensibilisation à la création ou à la reprise d'entreprise. L'aide à l'insertion professionnelle n'est pas déployée sur les campus de Luminy et de la Timone.

En mettant en perspective plusieurs données, on peut mettre l'accent sur des potentialités d'adaptation de l'organisation aux besoins des usagers.

Les agents, dans le cadre des entretiens, soulignent que la pertinence de leurs conseils à visée orientation repose sur la connaissance du secteur disciplinaire.

Ils identifient des risques liés à la délivrance d'informations erronées sur l'offre de formation et toutes données liées à l'orientation. Ces risques sont d'ailleurs qualifiés comme des risques à portée juridique et d'image

Les agents, dans le cadre des entretiens, soulignent que leur temps opérationnel est largement consacré à l'accueil en présentiel et que cette modalité de délivrance du service est adaptée et facteur de qualité.

L'organisation actuelle repose sur 3 pôles qui ont une dimension à la fois thématique :

- Un Pôle Orientation ALLSH, Droit, Economie et Gestion,
- Un Pôle Orientation Sciences et technologies, santé,
- Un Pôle Insertion Professionnelle.

La présence de plus de 1000 étudiants relevant du secteur disciplinaire ALLSH (1109) sur le campus de Marseille Centre constitue un facteur d'interrogation si l'on croise les caractéristiques thématiques du pôle orientation de Saint Charles (sciences, technologies, santé), la nécessité de la connaissance du secteur disciplinaire, la part importante de l'accueil physique et de la délivrance d'informations dans le cadre d'entretiens en face à face. Par ailleurs, les agents en soulignant la nécessité de mettre en place des espaces partagés afin de mutualiser l'information et les sources documentaires renforcent l'idée qu'il faut soit assurer la présence physique d'un agent dont les compétences disciplinaires en matière d'orientation sont adaptées au site où il délivre le service soit justement mettre en réseau l'information pour en assurer la mise à disposition sur les sites.

Le territoire est couvert actuellement par 8 antennes.

Sur certaines, il est mis en évidence des points de rupture en matière de délivrance du service et/ou de continuité du service.

A partir de l'outil OASIS, il a été listé les sites suivants où la compétence des agents est exclusive puisqu'ils sont seuls à voir une quotité de leur temps de travail identifiée sur une ou plusieurs sous-fonctions qui relèvent de l'intermédiation avec le public.

Sous fonctions et activités	Site de la Timone	Site de Luminy	Site Jules Ferry	Site Pierre PUGET	Campus Saint Jérôme
<u>Conseil</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accompagner des étudiants dans leur projet d'études ➤ Animer des dispositifs d'aide à l'orientation ➤ Conduire des entretiens approfondis d'orientation ➤ Participer à l'accompagnement des étudiants en cours de décrochage 	Un seul agent	Un seul agent	Un seul agent	Un seul agent	
<u>Constituer et mettre à disposition une documentation sur les études, les professions et l'insertion professionnelle</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Concevoir et mettre en place le système de ressources ➤ Accompagner les utilisateurs dans leur recherche documentaire 	Un seul agent		Un seul agent	Non couvert	Un seul agent
<u>Assurer l'accueil et l'information</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accueillir et informer des étudiants sur l'offre de formation universitaire 	Un seul agent		Un seul agent	Non couvert	

Source OASIS pour les effectifs du service commun

3.3.5.2 Homogénéité

L'activité du SUIO est structurée autour de 3 pôles correspondant au positionnement dans l'organigramme de 3 responsables administratifs :

- Un Responsable administratif pour le pôle orientation ALLSH, Droit, Economie, Gestion
- Un responsable administratif pour le pôle orientation Sciences et technologies, santé
- Un responsable administratif pour le pôle insertion professionnelle

A noter qu'il y avait avant la fusion, sur les 3 périmètres, cinq responsables administratifs.

Ces pôles sont positionnés l'un à Aix (Pôle Orientation ALLSH, Droit, Economie et Gestion) et les deux autres à Saint-Charles (Pôle Orientation Sciences et technologies, santé et Pôle Insertion Professionnelle).

En matière d'orientation, l'ensemble des sites délivre un premier niveau d'information sur l'ensemble de l'offre de formation du supérieur.

Dans le cours des entretiens, il est mis en évidence que sur le campus Saint Charles, 40 à 50% des sollicitations proviennent d'étudiants ALLSH présents sur le site. Il est souligné dans le même cours de ces entretiens que le domaine de compétence du pôle orientation de Saint Charles relève des sciences et technologies. Les agents interviewés soulignent cependant qu'un premier niveau de réponse peut être

apporté sur l'antenne de Saint-Charles avant que l'étudiant soit orienté vers l'antenne compétente à savoir celle d'Aix en Provence. Dans ce cas, compte tenu du caractère concordant des horaires d'ouverture au public des antennes (Saint-Charles et l'antenne implantée au sein de l'UFR ALLSH), la réception se fera dans le cadre d'un rendez-vous programmé.

Par ailleurs, dans le domaine de l'insertion professionnelle, il est mis en évidence dans le cadre des entretiens que le service est délivré par site en matière d'insertion professionnelle, sur rendez-vous ou sur le flux.

Il n'y a personne sur le volet « aide à l'insertion » sur les sites suivants : Timone, Canebière, Colbert, Jules Ferry.

Concernant Luminy, il y a une personne du pôle orientation Sciences et technologies, santé qui assure également des actions d'insertion. Prochainement, un personnel insertion professionnelle de la composante de la faculté des sciences sera détaché sur le site de Luminy (fermeture du SIP : service insertion professionnelle interne à la faculté des sciences P2)

Cette représentation met en exergue un point de vigilance en matière de continuité du service « insertion professionnelle ».

Le premier accueil sur les différents sites est souvent réalisé par un personnel « orientation ». Si la demande relève d'un traitement « insertion professionnelle », l'étudiant est adressé au conseiller insertion présent.

Si le conseiller n'est pas disponible ou pas présent sur le site, un rendez-vous est proposé à l'étudiant. La réception sur flux est globalement en volume équivalente à celle sur rendez-vous.

Au sein du service, une partie des agents exerce une activité exclusivement « insertion professionnelle », une autre partie exclusivement « orientation » et une troisième partie possède une double compétence, ce qui offre une perspective en matière de développement d'activités transverses.

3.3.5.3 Points importants...

Les indicateurs d'activité :

Dans le cours de l'entretien, certains agents soulignent l'absence de vision consolidée sur le taux d'insertion des différentes formations AMU : « le taux d'insertion est suivi par les enseignants chercheurs ». Ce point est développé dans le chapitre relatif aux interfaces.

Les outils et les actions :

Les composantes soulignent le caractère systémique des actions à destination des entreprises et l'incidence de ces actions quant à la collecte de la taxe d'apprentissage.

Les composantes ont des modalités d'action différenciées de prospection avec les entreprises. Polytech réalise des visites en entreprises et axe son effort sur l'animation du réseau des anciens élèves : utilisation de Lime Survey pour réaliser des enquêtes au sein de Polytech : utilisation pour des enquêtes d'insertion, évaluation des enseignements.

Par exemple, l'IAE a ses propres outils, son portail service avec dépôt d'offres en Ligne par les employeurs et un fonctionnement étroit avec les entreprises qui font du sourcing auprès de l'IAE. Réalisation d'actions en relation avec les anciens reposant sur une association d'anciens étudiants.

Pour l'IUT, conduite d'actions du type : Réseau des diplômés au sein des entreprises et Utilisation de Sphynx pour les enquêtes d'insertion.

L'outil I-PRO :

Les différents entretiens mettent en exergue les pratiques différenciées en matière de recueil des offres d'emploi.

L'outil I-PRO dont le point d'entrée est le site du SUIO offre la possibilité de livrer du contenu aux composantes : insertion, communication, outils, procédures.

L'outil I-PRO est clairement un outil structurant dans un contexte de déploiement sur l'ensemble des composantes d'ici septembre 2013.

La fragilité en matière de continuité du service :

Les sites sur lesquels l'intervention d'une seule personne au titre de sous-fonctions relevant du service direct et immédiat au public est identifiée sont les suivants :

- Campus de la Timone
- Campus de Luminy
- Site Jules Ferry
- Site Pierre PUGET
- Campus Saint Jérôme

D'un point de vue global, cette approche est à compléter avec l'intervention importante du service commun dans les salons et forums divers. Ces manifestations sont des temps forts qui mobilisent les équipes et font naître des complémentarités avec les composantes.

3.3.6 SUJETS TRANSVERSES

3.3.6.1 Interfaces entre fonctions

Nature de l'interface	Problématique
Interface SUIO-OVE	Communiquer sur les enquêtes d'insertion. Envisager une mise en perspective de ces données avec les différentes enquêtes qui existent sur le marché de l'emploi : <ul style="list-style-type: none">- Enquêtes de la DARES- Liste des métiers en tension (ouverts aux étrangers non communautaires)- Enquêtes BMO (besoins de main d'œuvre)- Les tensions sur le marché du travail- Les statistiques trimestrielles de l'emploi salarié Intégrer ces données dans une base documentaire commune et communiquer sur ces différents chiffres.
Interface SUIO - SUFA	Connaissance de l'offre de formation « Formation Continue » dans AMU et connaissance des modalités de délivrance du service par le SUFA. La connaissance de l'offre de formation conditionne la qualité de l'information qui est délivrée auprès du public en reprise d'études ou demandeurs d'emploi

Nature de l'interface	Problématique
Interface DEVE-SUIO	<p>Positionnement respectif des acteurs en fonction de leurs champs de compétences : clarification du rôle du SUIO en matière d'administration d'I'PRO et de la DEVE en matière de pilotage des procédures liées aux stages. Ce positionnement est une source de meilleure compréhension des attributions respectives des acteurs.</p> <p>Ex : une composante interroge le SUIO sur la conduite à tenir quand une entreprise refuse l'utilisation de la convention de stage AMU.</p> <p>Cette interrogation relève du champs de la DEVE voire de la DAJI.</p>
Interface DEVE-SUIO	Implication différenciée du SUIO sur le ROF suivant les sites et les domaines de formation.
Interface DEVE-SUFA-Composante	Identification sur le ROF des acteurs en fonction des domaines de compétence : mise en évidence de la mixité dans les formations (public formation initiale et formation continue).
Interface SUIO-Collège doctoral	Actuellement l'insertion professionnelle est du seul ressort du Collège doctoral : il serait intéressant de partager des contacts, des outils, de mettre en commun des actions.

SOMMAIRE

3.4 FONCTION FORMATION CONTINUE TOUT AU LONG DE LA VIE.....	145
3.4.1 Présentation générale de la fonction formation continue.....	145
3.4.2 Activités	148
3.4.3 Eléments issus des entretiens	157
3.4.4 Indicateurs	166
3.4.5 Commentaire global sur le mode d'organisation observé :	166
3.4.6 Sujets transverses et conclusion.....	170

3.4 FONCTION FORMATION CONTINUE TOUT AU LONG DE LA VIE

3.4.1 PRESENTATION GENERALE DE LA FONCTION FORMATION CONTINUE

3.4.1.1 L'activité Formation continue au sein d'Aix Marseille Université

L'activité du service commun et des composantes au titre de l'activité formation continue vise à mettre à disposition du public l'offre de formation continue d'AMU composée de diplômes nationaux, de diplômes d'établissements et de formations courtes.

L'ensemble des diplômes nationaux proposés par les universités est accessible aux stagiaires de la formation continue. Ces diplômes s'inscrivent dans le cadre du LMD (Licence-Master-Doctorat) et concernent les DUT, les licences professionnelles, les licences, les masters, les diplômes d'ingénieur et le doctorat et les diplômes universitaires inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles

Aix Marseille Université propose également le Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires ([DAEU](#)), équivalent au baccalauréat.

Ce diplôme permet d'accueillir des stagiaires en reprise d'études sur les filières universitaires notamment en sciences, ALLSH, sciences économiques et DUT. En effet, 60% des diplômés du DAEU poursuivent leurs études au sein d'Aix Marseille Université.

Ces diplômes nationaux sont tous inscrits de droit au Répertoire National des Certifications Professionnelles ([RNCP](#)) et permettent de bénéficier de financements via les fonds de la formation professionnelle continue.

Afin de répondre à des besoins spécifiques de formation, AMU propose également des diplômes d'établissement. Le diplôme d'établissement ou d'université (DU) est une certification créée et habilitée par l'Université qui sanctionne un parcours de formation spécifique, destiné à répondre à des besoins, locaux ou régionaux, non couverts par les diplômes nationaux. C'est notamment le cas pour la formation médicale continue (FMC).

La durée de formation conduisant à l'obtention d'un DU varie en moyenne entre 50 et 600 heures. Certains DU peuvent être inscrits au RNCP et permettent de bénéficier des fonds de la formation professionnelle continue.

Dix sept composantes et le service commun sont identifiés au titre des acteurs intervenant sur le champ de la formation continue. Cette activité concerne 67,56 ETP.

Ces 67,56 ETP représentent 2,81% des effectifs étudiés dans le cadre du projet ORIGAMU. Les effectifs de la formation continue représentent 6,51% des effectifs de la fonction soutien.

Les composantes identifient 40,86 ETP au titre de la fonction formation continue

Les composantes sont les suivantes : ALLSH, EJCAM, FDSP, FEG, IAE, IMPGT, IRT IUFM, IUT AIX EN PROVENCE, IUT MARSEILLE, IUT PROVENCE, MEDECINE, ODONTOLOGIE, PHARMACIE, SCIENCES, STAPS.

Le service commun identifie 26,7 ETP au titre de la fonction formation continue.

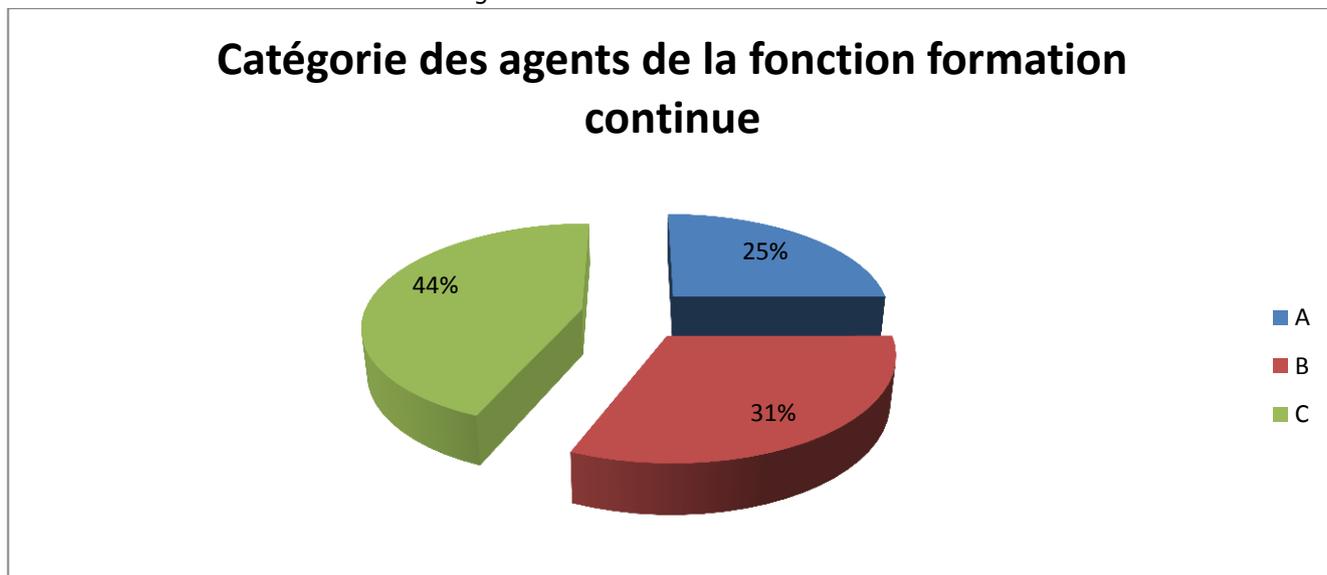
En 2012, les éléments d'activité se rapportant à la fonction « formation continue » au sein d'Aix Marseille Université sont les suivants :

- Le chiffre d'affaires consolidé au niveau d'Aix Marseille Université s'élève à **10 973 187 €**
- Le nombre d'heures stagiaires au titre de la formation continue s'élève à **2 663 443 heures**
- Le nombre de stagiaires est de **11 215**

3.4.1.2 Quelques données d'effectifs de la fonction formation continue

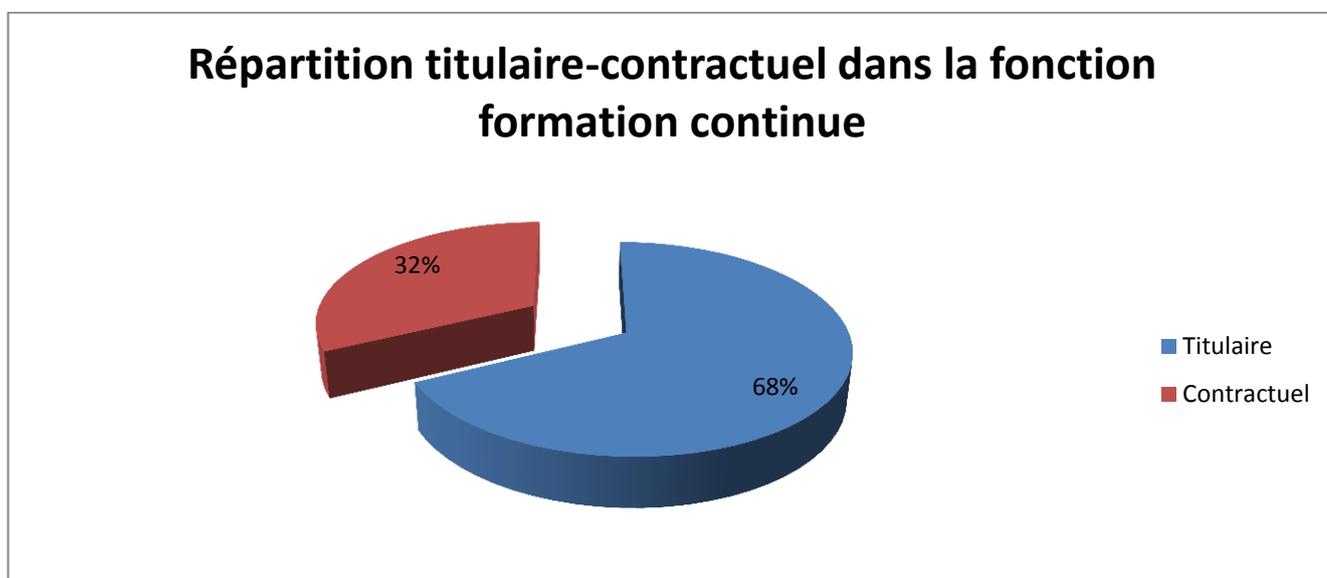
3.4.1.2.1 Répartition par catégorie de la Fonction Publique

- 25% des effectifs sont en catégorie A
- 31% des effectifs sont en catégorie B
- 44% des effectifs sont en catégorie C



3.4.1.2.2 Répartition titulaire-contractuel

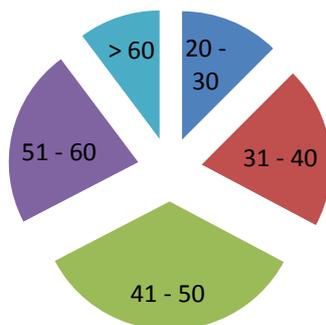
La répartition se fait à hauteur de 2/3 de personnels titulaires pour un tiers de personnels contractuels.



3.4.1.2.3 Répartition par tranches d'âge

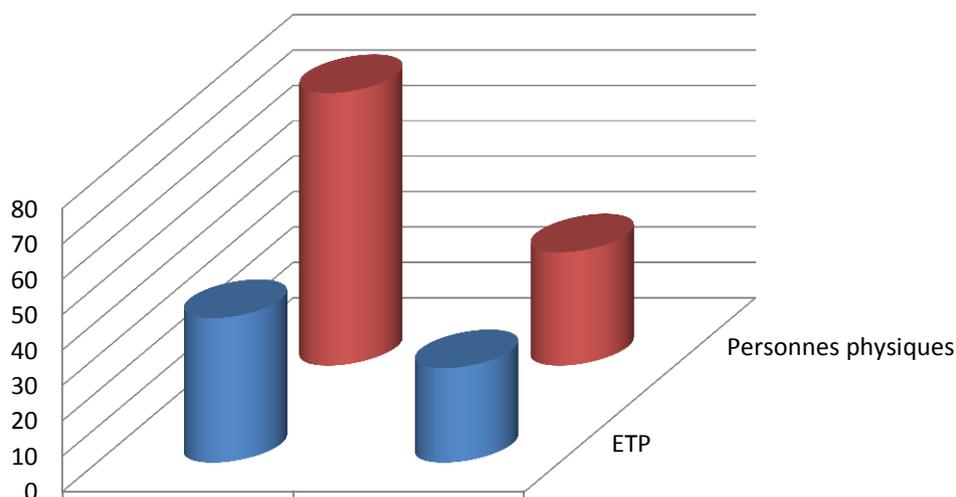
Les agents âgés de plus de 60 ans représentent 10% des effectifs de la fonction, les 20-30 ans représentent 12% des effectifs, les 31-40 ans représentent 20% des effectifs, les 41-50 ans représentent 35% des effectifs et les 51-60 ans représentent 23% des effectifs.

Répartition par tranches d'âge de la fonction formation continue



3.4.1.2.4 Répartition ETP-personnes physiques entre composantes et service commun

Répartition ETP-personnes physiques de la fonction



	Composante	Service commun
ETP	40,86	26,7
Personnes physiques	77	32

En moyenne, les agents en composante réalisent un peu de 50% d'un temps plein au titre de la fonction formation continue.

3.4.2 ACTIVITES

3.4.2.1 Exploitation des données OASIS

3.4.2.1.1 Poids des activités au sein des différentes sous-fonctions de la fonction Formation Continue

Les données d'effectifs (en ETP) par sous-fonctions du référentiel d'activités et par composante et service commun	Management du service de la formation continue	Pilotage de la fonction	Gestion administrative et financière	Manager la démarche qualité FC ISO 9001	Accueil et orientation du public FC	Action Sociale	Appui et soutien au développement de dispositifs FC en FOAD	Formations non diplômantes Formations professionnelles courtes	Formations professionnelles diplômantes	VAP-VAE	Bilan de compétences	Total général
Ecole de journalisme et de communication de Marseille					0,3			0,1	0,2	0,1		0,7
Faculté de droit et science politique			0,6					0,6	1,6		0,9	3,7
Faculté de médecine		0,2	0,4					1,3	1,8			3,7
Faculté de pharmacie			0,6						0,3			0,9
Faculté des arts, lettres, langues, sciences humaines			0,6		0,4		0,2	0,7	1,1			3
Faculté des sciences			0,1	0,3	0,3			0,61	1,85	0,3		3,46
Faculté des sciences du sport			0,1					0,1		0,2		0,4
Faculté d'odontologie					0,1							0,1
Faculté économie et gestion			1		0,6				2,8	1		5,4
Institut d'administration des entreprises		0,1	0,3		0,2			1,6	1,1			3,3
Institut de management public et gouvernance territoriale.		0,1	0,1									0,2
Institut régional du travail			1,1					0,7				1,8
Institut universitaire de formation des maîtres		0,1	0,1					1	1,3	0,4		2,9
Institut universitaire de technologie d'aix-en-provence	0,5	0,4	0,9					1,6	4	0,1		7,5
Institut universitaire de technologie de marseille	0,1		1		0,2			0,5	0,1	0,2		2,1
Institut universitaire de technologie de provence			0,2		0,5	0,1		0,3		0,1		1,2
Pole de Gap		0,1	0,1					0,1	0,2			0,5
Service universitaire de formation tout au long de la vie	4,4	1,4	2,7	0,7	3,8			2,9	4,2	4,6	2	26,7
Total général	5	2,4	9,9	1	6,4	0,1	0,2	12,11	20,55	7	2,9	67,56

Les deux premières sous-fonctions qui mobilisent le plus d'ETP sont respectivement :

La sous-fonction « formations non diplômantes, formations professionnelles courtes » pour 12,11 ETP. Les activités associées sont les suivantes.

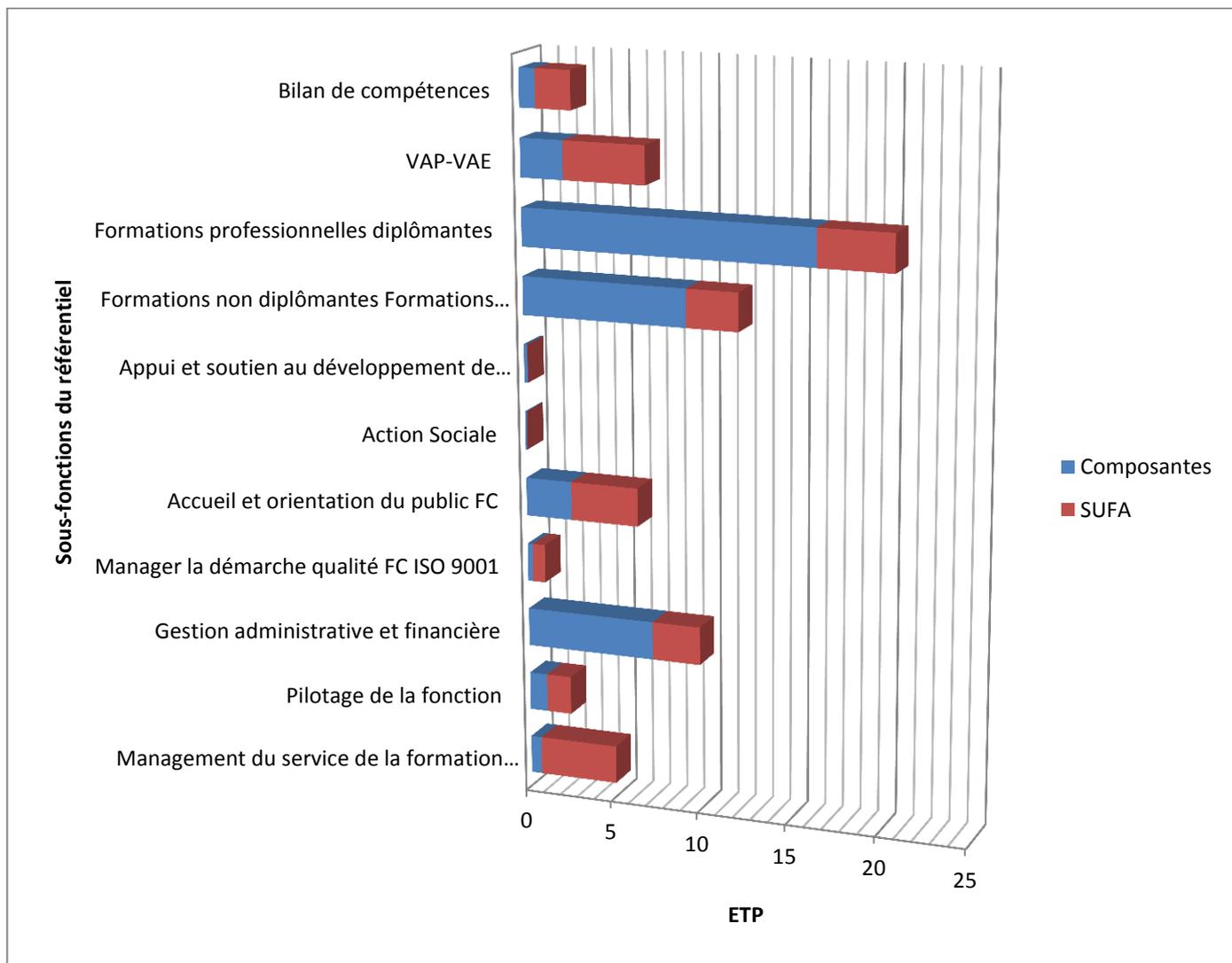
- Communication sur les dispositifs
- Prospection commerciale
- Ingénierie de formation continue
- Assurer l'accueil des publics sur les formations déjà ciblées
- gestion des conventions et contrats
- Gestion des stagiaires
- Gestion et organisation de la formation
- Inscription administrative APOGEE
- Réalisation des bilans pédagogiques
- Réalisation des bilans financiers

La sous-fonction « formations professionnelles diplômantes » pour 20,55 ETP. Les activités associées sont les suivantes

- Communication sur les dispositifs
- Prospection commerciale
- Assurer l'accueil des publics sur les formations déjà ciblées
- Gestion et suivi des candidats et des conventions / contrats
- Organisation de l'activité
- Inscription administrative APOGEE
- Assurer la bonne conduite des concours et examens
- Réalisation des bilans pédagogiques
- Réalisation des bilans financiers

Si l'on considère par ailleurs la mobilisation sur la VAP-VAE (7ETP) et sur les bilans de compétences (2,9 ETP), 63% de l'activité mobilisée sur la formation continue l'est au titre du soutien direct aux formations.

La mobilisation en ETP, en distinguant service central-composante, par sous-fonctions du référentiel est la suivante :

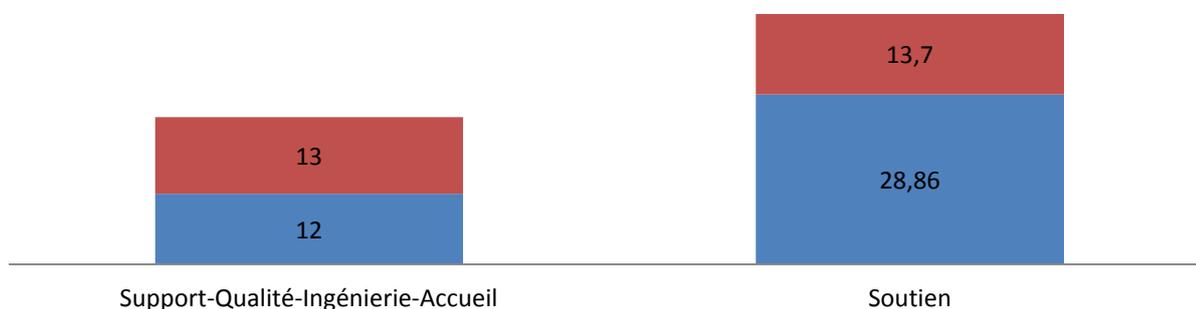


3.4.2.1.2 Les sous-fonctions et les activités les plus importantes

En considérant l'activité consolidée des composantes et du service commun, 25 ETP soit 37% de la mobilisation d'Aix Marseille Université dans la fonction « formation continue » sont consacrés à des activités de support-qualité-ingénierie-accueil et 42,56 ETP soit 63% sont consacrés à de l'activité de soutien direct aux formations professionnelles courtes, formations non diplômantes, formations professionnelles diplômantes, VAP-VAE (le SUFA mobilise 4,6 ETP sur la VAP-VAE et les composantes 2,4 ETP).

Répartition des ETP composante-service commun

■ Composante ■ SUFA



3.4.2.1.3 Les sous-fonctions et activités les moins importantes

Trois sous-fonctions font l'objet d'une mobilisation relative. Il s'agit de la sous-fonction « démarche qualité », « action sociale » et la sous-fonction « appui et soutien au développement de dispositifs formation continue en formation à distance ».

Ces 3 sujets sont des sujets d'importance qui seront au cœur de la réflexion sur l'organisation.

3.4.2.1.4 Identification des zones de fragilité

Les deux sous-fonctions « Appui et soutien au développement de dispositifs Formation Continue, en FOAD-formation à distance » et « Manager la démarche qualité FC ISO 9001 » constituent des points de fragilité dans la mesure où l'investissement dans ce segment d'activités conditionne la présence d'AMU sur le marché de la formation tout au long de la vie.

Au titre de la démarche ISO 9001, en donnant des gages de qualité de notre dispositif formation, des modalités de suivi, de l'ingénierie auprès des financeurs mais également des publics.

Au titre du développement des modalités de formation à distance, en permettant à des publics en activité de se former en e-learning.

Ces deux sous-fonctions sont déclinées en activités et tâches suivantes.

Appui et soutien au développement de dispositifs FC, en FOAD

- Développement d'enseignement à distance des formations continue, du dispositif accompagnement vae
 - Conception de modules à distance, aide aux enseignants à la scénarisation des contenus de cours, conception des contenus d'accompagnement et scénarisation. Conception du dispositif d'accompagnement à distance. Coordination avec la cellule TICE.

Manager la démarche qualité FC ISO 9001

- Définir les indicateurs/objectifs et en assurer son suivi,
- Suivre la certification et en assurer son renouvellement
 - Organiser les revues de gestion, suivre les indicateurs de l'expert et des audits.
 - Organiser des réunions avec les personnels
- Mettre en œuvre la certification sur le service et les composantes, manager dans le service la démarche et son application
 - Diffuser les méthodes, coordonner la mise en œuvre des procédures et documents, assurer le contrôle de l'utilisation des documents
- Assurer la rédaction des procédures, manuel et système de gestion, gestion de la documentation
 - Rédaction du manuel qualité, assurer la documentation, maintien et suivi des annexes d'amélioration, suivi du système de gestion informatique qualité.

3.4.2.1.5 La relation ETP-chiffre d'affaires-heures stagiaires et nombre de stagiaires

Composantes-Service commun	ETP émargeant sur le référentiel formation continue	Chiffres d'affaires (2011)	Ratio théorique : Chiffre d'affaires par ETP
Ecole de journalisme et de communication de marseille	0,7	152010 €	217 157 €
Faculté de droit et science politique	3,7	748230 €	202 224 €
Faculté de médecine	3,7	1114396 €	301 188 €
Faculté de pharmacie	0,9	258696 €	287 440 €
Faculté des arts, lettres, langues, sciences humaines	3	1548480 €	516 160 €
Faculté des sciences	3,46	361023 €	104 342 €
Faculté des sciences du sport	0,4	33223 €	83 058 €
Faculté d'odontologie	0,1	188428 €	1 884 280 €
Faculté économie et gestion	5,4	1179710 €	218 465 €
Institut d'administration des entreprises	3,3	1220865 €	369 959 €
Institut de management public et gouvernance territoriale.	0,2	237875 €	1 189 375 €
Institut régional du travail	1,8	51566 €	28 648 €
Institut universitaire de formation des maîtres	2,9	112613 €	38 832 €
Institut universitaire de technologie d'Aix-en-Provence	7,5	1502284 €	200 305 €
Institut universitaire de technologie de Marseille	2,1	692764 €	329 888 €
Institut universitaire de technologie de Provence	1,2	135010 €	112 508 €
Pole de Gap	0,5	22997 €	45 994 €
Service universitaire de formation tout au long de la vie	26,7	1413017 €	52 922 €
Total général	67,56	10973187 €	162 421 €

Source : enquêtes formation continue à partir du déclaratif des composantes

Le nombre de jours stagiaires par ETP mobilisés directement sur les formations (source fichier Oasis) est le suivant :

Composante	ETP émargeant sur les sous-fonctions « formations professionnelles non diplômantes, formations professionnelles courtes » « formations professionnelles diplômantes »	Nombre d'heures stagiaires	Ratio : heures théoriques stagiaires par ETP
Ecole de journalisme et de communication d'Aix Marseille	0,3	48375	161250
Faculté de droit et science politique	2,2	234261	106482
Faculté de médecine	3,1	180821	58329
Faculté de pharmacie	0,3	41246	137487
Faculté des arts, lettres, langues, sciences humaines	1,8	320954	178308
Faculté des sciences	2,46	162322	65984
Faculté des sciences du sport	0,1	23364	233640
Faculté d'odontologie	0	39614	

Composante	ETP émergeant sur les sous-fonctions « formations professionnelles non diplômantes, formations professionnelles courtes » « formations professionnelles diplômantes »	Nombre d'heures stagiaires	Ratio : heures théoriques stagiaires par ETP
Faculté économie et gestion	2,8	464529	0
Institut d'administration des entreprises	2,7	104442	38682
Institut de Management Public et gouvernance territorial	0	126230	
Institut régional du travail	0,7	12145	17350
Institut universitaire de formation des maîtres	2,3	107745	46846
Institut universitaire de technologie d'Aix-en-Provence	5,6	327796	58535
Institut universitaire de technologie de Marseille	0,6	160256	267093
Institut universitaire de technologie de Provence	0,3	52448	174827
Pôle de Gap	0	21571	0
Service universitaire de formation tout au long de la vie	7,1	238024	33525

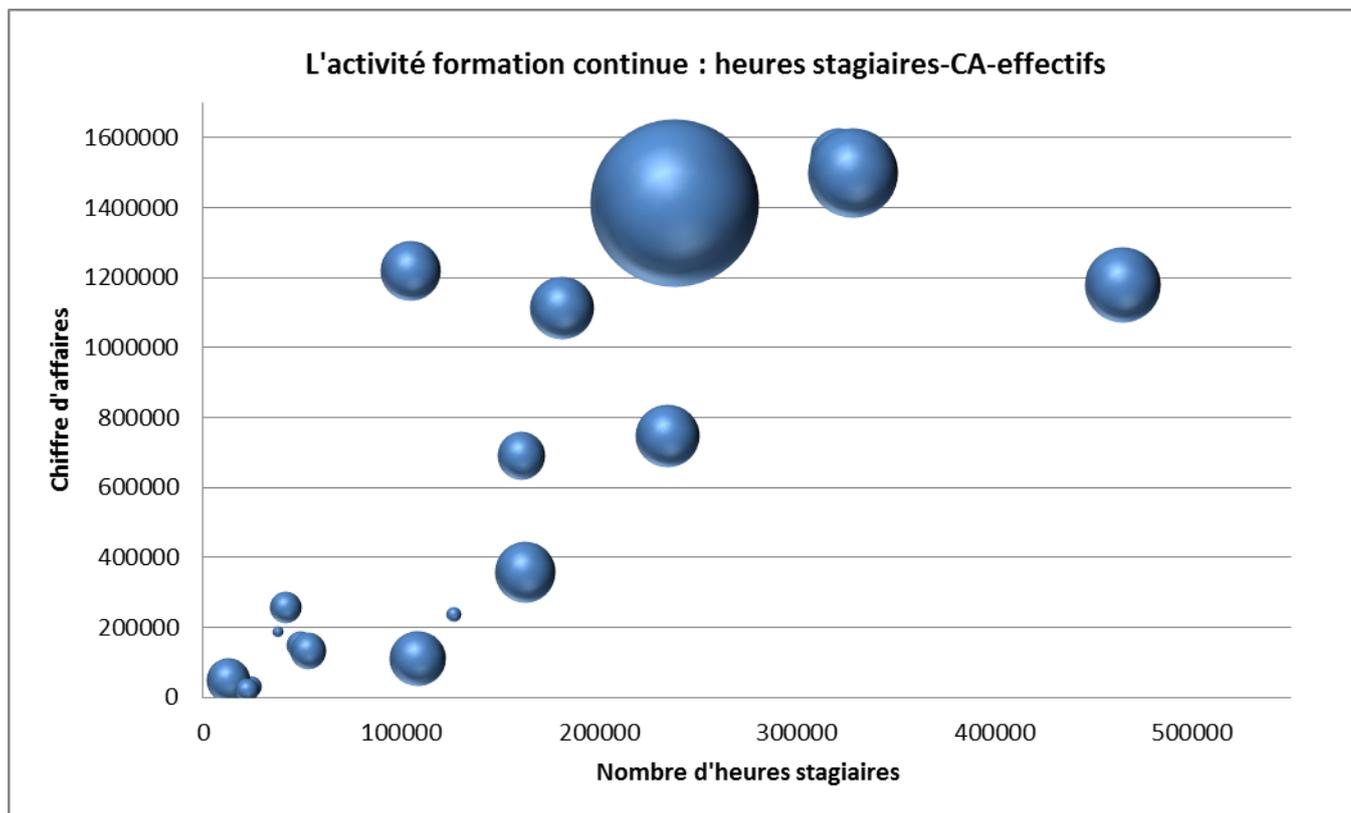
Il y a 32,66 ETP qui sont directement mobilisés sur les formations pour 2 663 443 heures stagiaires.

Ceci donne un ratio théorique de 81550 heures stagiaires par ETP direct, c'est-à-dire agent dont l'activité est fléchée au titre du soutien direct à la formation au titre de son identification dans le référentiel d'activités sur les sous-fonctions « formations professionnelles non diplômantes, formations professionnelles courtes » et « formations professionnelles diplômantes »

Le nombre de stagiaires quant à lui est de 11 215.

Le graphique met en relation les données de chiffre d'affaires réalisé par composante (axe des Y), le nombre d'heures stagiaires par composante (axe des X) et les ETP dédiés à la fonction formation continue (taille des bulles).

Ces données varient de 21 k€ à 1 502 K€ pour le Chiffre d'affaires entre deux composantes, et de 12 000 à 464 000 heures stagiaires entre deux composantes, de 0,1 ETP à 5,4 ETP toujours entre deux composantes. Le service commun est également représenté sur ce graphique.



3.4.2.2 Focus

D'un point de vue général, les agents ont souligné que le paysage de la formation continue est complexe.

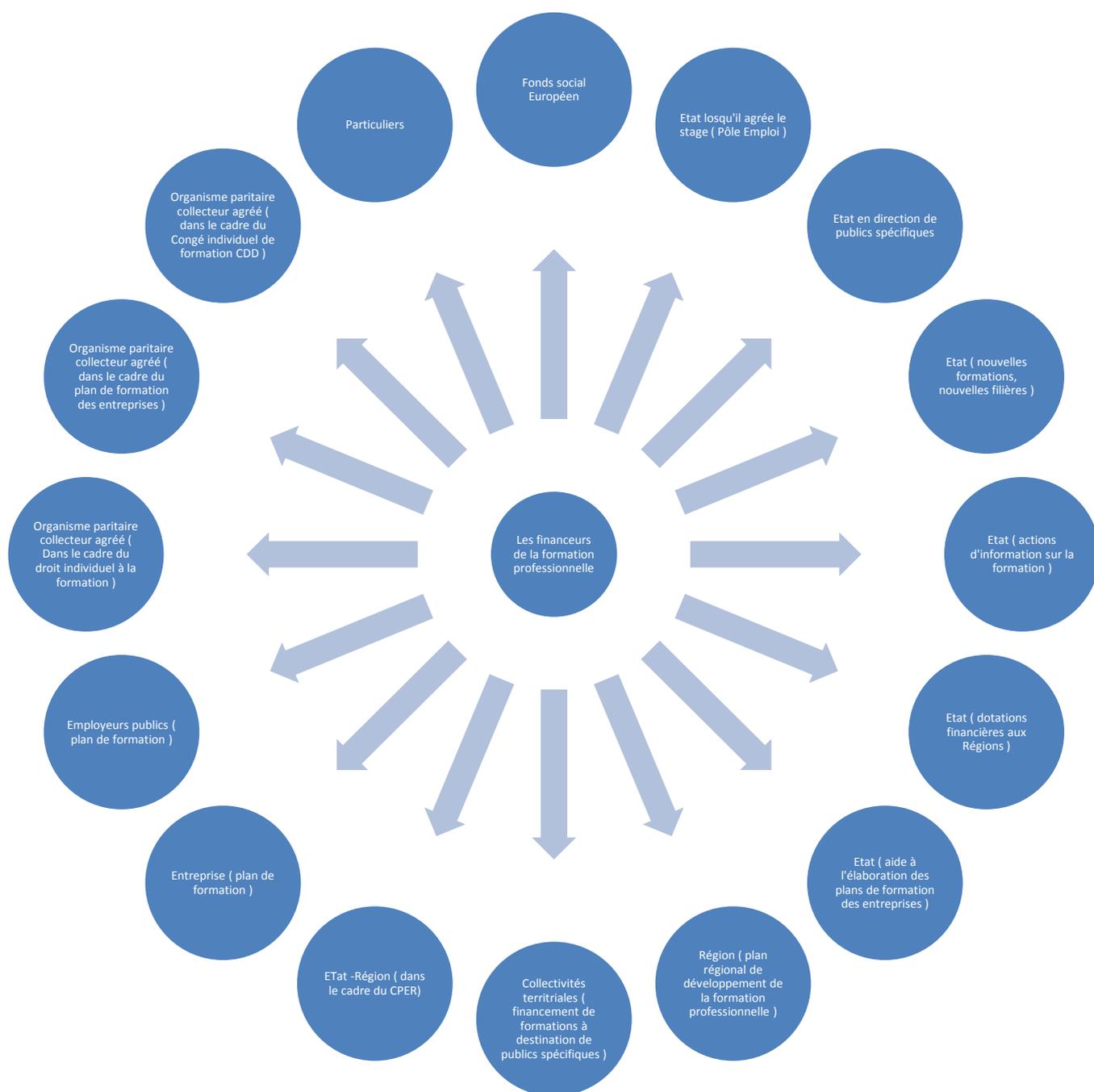
A ce titre, ils ont fait part de l'intérêt d'intégrer dans cette phase d'état des lieux des éléments sur la pluralité des publics et sur la diversité des sources de financement.

Les schémas ci-dessous ont vocation à représenter cette diversité tout en n'ayant pas prétention à l'exhaustivité

Le schéma relatif aux publics rend compte de la complexité du suivi des publics puisqu'à chaque type de public est associée une modalité de suivi administratif de ce public



Les financeurs de la formation professionnelle sont également nombreux. Ils interviennent en financement direct ou en qualité de prescripteur de la formation avec par exemple « Pôle Emploi » qui met en œuvre une commande de l'Etat en prescrivant des formations aux Demandeurs d'Emploi dans le cadre du Plan d'Aide au retour à l'emploi des dits demandeurs. Cette prescription se fait sur des formations donnant accès à des métiers en tension, c'est-à-dire rencontrant des difficultés particulières de recrutement du fait d'une offre d'emploi supérieure à la demande d'emploi.



3.4.3 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

3.4.3.1 Méthodologie de constitution des groupes d'entretien

Les groupes ont été constitués en s'attachant à permettre l'échange de pratiques entre les composantes et le service central et par site géographique principal – Aix et Saint Charles-.

Outre le recueil d'éléments sur l'activité « formation tout au long de la vie », les entretiens ont permis une mise en réseau des acteurs et l'échange sur des pratiques différentes en matière d'organisation de l'activité formation continue au sein des composantes.

Ces entretiens ont également permis aux différents interlocuteurs de prendre conscience de l'intérêt d'un travail partagé à des fins de mise en commun entre les composantes et avec le service commun pour structurer ensemble les procédures administratives des services centraux..

Les modalités de prise en charge de l'activité formation continue dans les composantes sont très diverses et rendent difficiles des comparaisons éclairées. Sur 109 agents émargeant à un titre ou à un autre sur la fonction formation continue du référentiel d'activités AMU, une limite minimum de 0,1 ETP identifié au titre de la fonction formation continue a été prise en compte. En effet, il a été considéré que des échanges fructueux pouvaient avoir lieu sous réserve que les agents prennent en charge des activités au titre de la formation continue autrement qu'à titre accessoire.

77 personnes ont donc été invitées aux entretiens, 39 se sont présentées à ces entretiens et 28 ont remis le questionnaire rempli.

dates	Lieu de l'entretien	Composition des groupes d'entretien	Agents invités	Agents présents
11/12/2012	St Charles	SUFA et Composantes (Sciences-pharmacie - Odontologie)	23	12
11/12/2012	St Charles	SUFA et Composantes (FEG)	17	11
14/12/2012	Aix	SUFA et composantes (IUT-IAE)	18	13
14/12/2012	Aix	SUFA et composantes	16	3

Les groupes d'entretien ont donc été formés en fonction de l'activité de formation continue.

- D'une part, des groupes ont été constitués avec comme objectif la réception d'agents issus de service interne à la composante gérant des formations continues spécifiques ou un nombre de formations continues relativement important
- D'autre part, un groupe constitué d'agents ayant une activité mixte. 10% minimum de l'activité est faite au titre de la formation continue, et l'agent intervient sur de la formation continue mixte, au sein des filières classiques, à partir d'un secrétariat pédagogique classique.

La constitution des groupes mixant le service commun et les composantes a effectivement permis des échanges fructueux et intéressants entre les agents et ont fait prendre conscience de l'intérêt de la démarche.

Le ressenti des agents sur la démarche est très globalement positif et la constitution des groupes mixant le service commun et les composantes a permis aux agents d'échanger et surtout de prendre conscience de la nécessité de travailler en réseau et de construire des procédures communes. En effet, la séquence d'échanges sur le contrôle interne et sur les risques a permis cette prise de conscience de même que la séquence relative aux bonnes pratiques a permis de mettre en lumière l'intérêt d'un travail de mise en commun.

3.4.3.2 Cœur de métier

Les éléments recueillis dans le cadre de ces entretiens mettent en évidence différents points :

Une activité forte induite par l'administration du stagiaire et notamment le suivi administratif de la convention de stage dont la qualité conditionne le recouvrement des recettes et le respect des dispositions contractuelles à titre de garant des bonnes relations d'AMU avec ses financeurs..

Les agents dans le cours des entretiens ont bien signalé que leur activité consistait en des activités relevant du soutien direct auprès des stagiaires et des actions de formation continue. Cette représentation est conforme puisque sur les 67,56 ETP identifiés sur la fonction formation continue, 32,66 ETP sont identifiés sur les sous-fonctions « formations non diplômantes, formations professionnelles courtes » et « formations professionnelles diplômantes ».

48% de la capacité d'intervention est donc mobilisée sur le soutien direct au titre des activités d'accueil du public, gestion des conventions et contrats, gestion des stagiaires, gestion et organisation de la formation, inscription administrative APOGEE, bonne conduite des examens et concours, réalisation des bilans pédagogiques, réalisation des bilans financiers »

Activités	Données collectées	Moyenne d'activités
Gestion financière et RH <ul style="list-style-type: none"> Consolidation et vérification des contrats et conventions de l'Etablissement Gestion financière et comptable, suivi des indicateurs Gestion administrative des enseignants et personnels intervenants dans les formations 	<p>Différents schémas de délivrance du service structurés autour de la notion de public :</p> <p><u>Mixité du public</u> : formation regroupant des publics FI et FC</p> <p><u>Groupes spécifiques</u> : formations composées de publics FC.</p> <p>Cette structuration peut être traduite de manière simple « guichet unique de la FEG, groupes spécifiques », ou trouver des déclinaisons plus subtiles : Exemple « délégation de la gestion des contrats de professionnalisation de l'IUT de Marseille au CFA », décentralisation de la gestion financière à l'IUT de Marseille ou gestion intégrée pour la LP GOL de l'IUT d'Aix.</p> <p>De manière à peu près constante, on peut considérer que la mixité du public dans une formation emporte la gestion classique Les groupes spécifiques, public exclusivement FC, sont gérés au titre de la formation continue.</p>	<p>Gestion des groupes spécifiques de la formation diplômante, formation courte, DU, préparation aux concours : les ETP sont spécialisés.</p> <p>Dans les formations en mixité de public, l'activité des agents est plus composite. Les ETP ne sont pas exclusivement dédiés à la FC.</p>
Effectif concerné par la gestion financière et RH: 9,9 ETP (source OASIS)		
Management de la démarche qualité	<p>Activité prise en charge</p> <ul style="list-style-type: none"> au niveau du service commun, au niveau d'une composante au niveau d'une formation (département mesures physiques de la faculté des sciences) <p>Différents processus d'accréditation ou de certification qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ISO 9001 (SUFA et IUT Marseille – pour le service et pour les Licences Pro)) EQUIS (IAE) AMBA (IAE) 	<p>Différentes démarches (accréditation ou certification qualité)</p> <p>Différents labels (ISO, EQUIS, AMBA)</p> <p>Différents niveaux (service commun ou service d'une composante – IUT Marseille- , formation ou diplôme(s))</p>
Effectif concerné par la démarche qualité : 1 ETP (source OASIS)		
Accueil et orientation du public	<p>De 96 stagiaires à 260 stagiaires gérés. Le flux d'activités généré par la délivrance d'information aux candidats à des formations n'est pas objectivé.</p>	<p>Environ 120 stagiaires gérés par agent</p>
Effectif concerné par l'accueil et l'orientation du public : 6,4 ETP (source OASIS)		

Activités	Données collectées	Moyenne d'activités
Prospection commerciale	Activité valorisée d'un point de vue global	
Assurer l'accueil des publics sur les formations déjà ciblées	D'un point de vue déclaratif, les agents soulignent que l'accompagnement d'un stagiaire génère une activité administrative importante induit par la relation avec les financeurs – déclaration mensuelle des heures de présence...- Les agents soulignent que l'activité relative à la spécificité formation continue est importante (bilans post-formation, logistique, hébergement, facturation, enquêtes de satisfaction).	Nb d'heures stagiaires 2 663 443
Inscription administrative	Différents schémas d'organisation <ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre d'un guichet unique d'inscription au sein du service formation continue (ex FEG, SUFA, Médecine unité mixte pour certains diplômes ..), - En scolarité centrale de campus ou scolarité de composante - en fonction des diplômes au sein de la composante (scolarité ou service Formation Continue) - selon le statut des stagiaires (contrat pro ou non, reprise d'étude financée ou non) 	Nb de stagiaires 11 215
Réalisation des bilans pédagogiques	Différents schémas de délivrance du service que soit dans le cadre du guichet unique de la FEG ou des groupes spécifiques, de la délégation de la gestion des contrats de professionnalisation de l'IUT de Marseille au CFA, de la gestion des contrats de professionnalisation à l'IUT d'Aix	Nb de stagiaires 11 215
Bilans financiers	Différentes modalités de prise en charge de l'activité : certains services de formation continue dans les composantes procèdent à de la consolidation avant transmission au service commun. Dans certaines composantes, ce bilan est effectué par le service financier de la composante. Dans le cas de la délégation de la gestion des contrats de professionnalisation de l'IUT de Marseille au CFA, ces chiffres ne sont pas consolidés au niveau du service commun. Dans les formations en mixité, la répartition des charges est faite au niveau des composantes (règles différentes	2 enquêtes ministérielles (DIRECCTE et MESR)

Activités	Données collectées	Moyenne d'activités
Activité partenariat	<p>Activité assise au niveau du service commun : les agents identifient des perspectives de développement fortes induites par les éléments contenus dans l'avant-projet de loi «de décentralisation et de réforme de l'action publique» et en particulier du chapitre 1er du titre IV consacré à la formation professionnelle</p> <p>Les agents du service commun identifient une part de leur temps sur cette activité contrairement aux agents des composantes qui n'identifient pas cette activité. En effet, cette activité est prise en charge, au niveau des composantes, par les Enseignants Chercheurs.</p>	

Les agents ont été invités à se positionner par des verbes d'action caractérisant leur activité. De cette représentation, il ressort que les activités majeures sont celles relatives à l'administration du stagiaire et à la délivrance du service à celui-ci.

Il y a donc une forte part des activités relevant de l'administration et de la transmission d'informations dans des contextes très différents en matière d'administration du stagiaire et administration de la formation. Les différents schémas en la matière peuvent relever de la gestion intégrée avec prise en charge de l'ensemble du processus depuis l'accueil du public avec un projet jusqu'à la sortie de formation ou de l'intervention amont avec préparation du dossier et sous-traitance de la gestion au Centre de Formation des Apprentis.

Les documents produits mettent en évidence le rôle du SUFA en matière de centralisation de l'information et sa place centrale dans les processus de gestion et d'administration des conventions permettant d'avoir une vision transverse et de conférer ainsi une sécurité juridique.

Cependant, les composantes mettent en évidence l'absence de mise en réseau des gestionnaires de formation continue dans le cadre des relations inter-composantes.

Cette nécessité quant au renforcement des inter-actions est également visible au niveau des relations avec les Directions Centrales et révèle l'opportunité de développer l'information sur le dispositif formation continue d'AMU à destination des différents publics.

Caractérisation de l'activité Cœur de métier	Service commun	Composante
<u>Activités administratives support</u> (majorité de « recevoir, transmettre, diffuser, classer, trier, archiver, saisir, exécuter... »)	Activité majeure	Activité majeure d'administration de la formation et de relation avec les stagiaires
<u>Activité de management</u> (majorité de « représenter, organiser, encadrer, décider, expertiser, planifier... »)	Activité secondaire au regard des effectifs concernés mais activité de représentation, de relation avec les financeurs dans un contexte de régionalisation de la formation	Activité secondaire
<u>Activité relevant de la délivrance du service au public</u> (majorité de « accueillir, répondre, informer, conseiller... »)	Activité majeure pour ce qui relève des dispositifs DAEU, BDC, VAE, VAP	Activité majeure
<u>Activité de maîtrise des risques et pilotage</u> (majorité de « suivre, confirmer, valider, contrôler, fiabiliser »)	Activité secondaire	Activité secondaire
<u>Activités administratives techniques</u> (majorité de « commander, rédiger des cahiers des charges, analyser des offres, prévoir et suivre le budget »)	Activité majeure notamment dans le domaine de l'ingénierie des dispositifs de formation (création de nouvelles formations, adaptation de dispositifs)	Activité secondaire car prise en charge par les enseignants chercheurs

Caractérisation de la production Documents produits	Service commun	Composantes
Activité principale d'émission de documents administratifs génériques (bordereaux, courriers, comptes rendus, indemnité de formation continue...)	4	4
Activité principale de production de documents techniques liées à l'administration du stagiaire (relevé de notes, convention de stage, conventions FC...)	3	1
Activité principale d'émission de documents de suivi de l'activité (rapport, enquêtes, études ponctuelles ...)	1	3
Activité principale d'émission de documents administratifs techniques (factures, ordres de mission, bons de commande...)	2	2

Cotation :

- 1** : identification de la 1^{ère} activité de production de documents au sein du service
- 2** : identification de la 2^{ème} activité de production de documents au sein du service
- 3** : identification de la 3^{ème} activité de production de documents au sein du service
- 4** : identification de la 4^{ème} activité de production de documents au sein du service

Les inter-actions au niveau	Service commun	Composantes	Remarques
Intra-SUFA	Forte	Moyenne	
Intra-composantes	Moyenne	Forte	Relations de proximité avec les enseignants + fréquentes qu'avec les services
Avec les composantes	Forte	Pas de relations inter-composantes sur le volet formation continue	
Campus	Faible à très faible	Peu d'inter- action sauf en ce qui concerne les activités RH relevant de la gestion des heures complémentaires pour les services qui prennent en charge cet aspect	
Centre DEVE RI Com SUIO	Moyenne	Moyenne	Nécessité de renforcer les inter-actions avec le SUIO avec notamment la communication sur l'offre de formation à destination des publics en réorientation
Partenaire MESR	Inter-action dans les instances CPU	Peu d'inter-action	
Tiers institutionnels	Forte dans un contexte de régionalisation de la formation	Moyenne	

3.4.3.3 Les outils

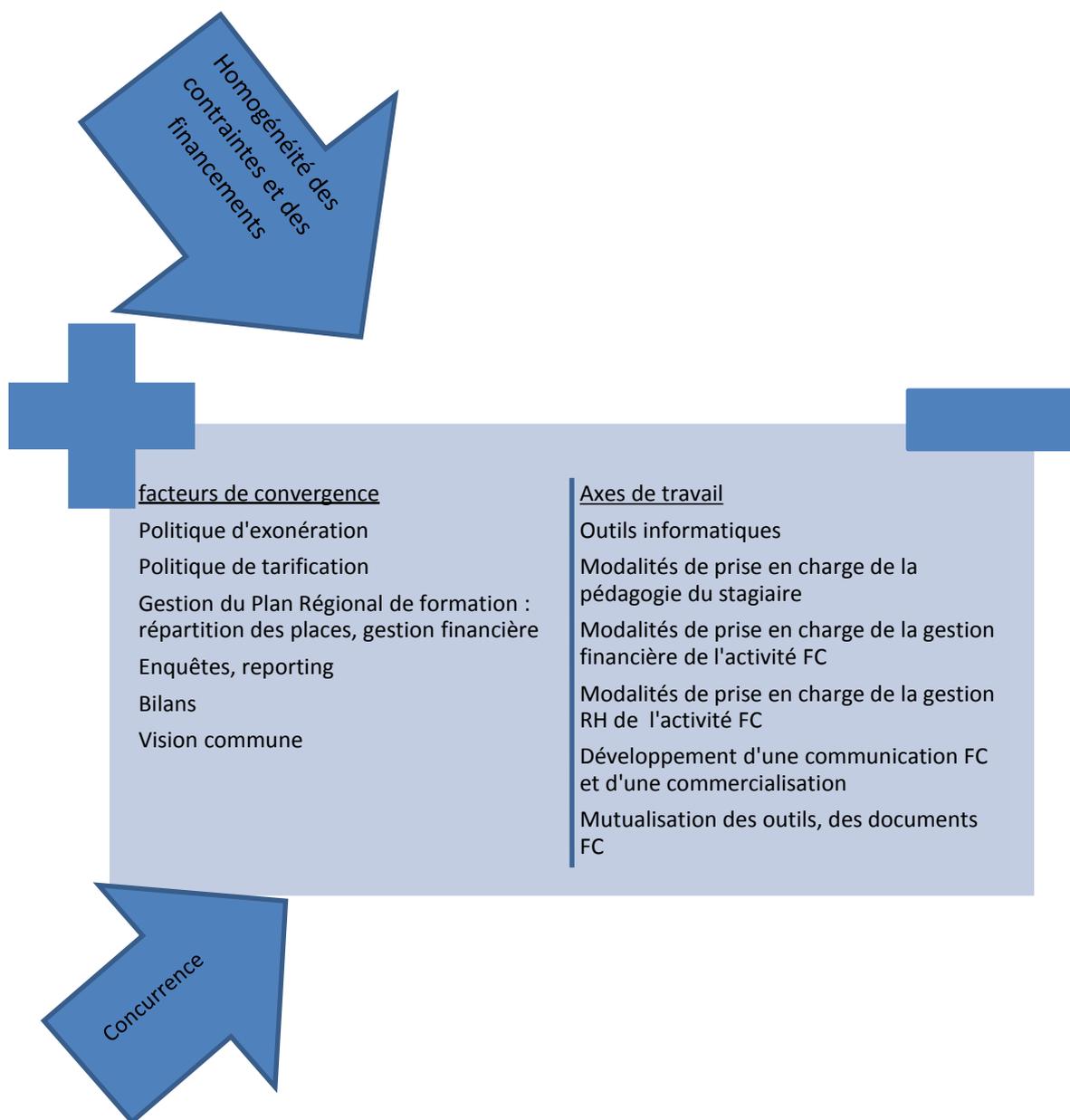
Les outils parallèles sont destinés à suppléer l'absence d'outil spécifique de gestion administrative, financière, pédagogique interfacé avec les outils établissement (SIFAC, Apogée, GEISHA-HARPEGE) pour prendre en compte les contraintes et spécificités inhérentes à l'activité Formation Continue

Les agents soulignent que dans un contexte qui est normé et qui est surtout soumis à des influences de l'environnement qui sont identiques à savoir une concurrence avec les autres organismes de formation et une homogénéité des sources de financement, les besoins en matière d'outils informatiques communs sont forts.

Les besoins sont relatifs au pilotage et au suivi de l'activité ainsi qu'à la fiabilisation des données. Les agents du service commun soulignent le besoin de renforcement des capacités d'intervention en matière de pilotage, suivi de l'activité, reporting et mise sous contrôle des risques.

Outils « parallèles » aux outils de gestion	Périmètre	Destinataire
<i>SGBDR</i> <ul style="list-style-type: none">• 4D• Filemaker	Administration de l'ensemble des données FC de la composante	En interne et en réponse aux enquêtes ministérielles compilées par le SUFA.
Tableau recrutement afin de suivre les différentes étapes du dossier de candidature (données extraites de CIEL 2 avec mise à jour quotidienne)	Suivi du recrutement	Responsables de département
Tableau pour suivre le présentiel des stagiaires	Suivi des stagiaires	
Tableau recettes en partage (Outils Excel-Word)	Tableau pour suivre les recettes FC	Ensemble des agents FC

Les agents ont mis en évidence les éléments suivants dans le cadre des entretiens : l'homogénéité des contraintes qui s'exercent sur cette activité concurrentielle est perçue par les agents comme des éléments forts qui amènent la convergence.



La séquence d'échanges sur les outils a été l'occasion pour les agents d'exprimer plusieurs points :

- L'impératif de mettre en commun des outils, des productions, des initiatives
- Les contraintes juridiques, financières, administratives...de la fonction « Formation Continue » sont les mêmes pour tous les acteurs ce qui renforce cette nécessité de mise en commun, de travail sur l'organisation mais également de développement d'outils et de procédures spécifiques à la Formation Continue en relation avec les Directions Centrales (DAF, Agence Comptable, DOSI).
- Fédération autour d'une logique d'entrée de l'activité par le stagiaire, la continuité du service et l'identification d'un interlocuteur compétent Formation Continue.

3.4.3.4 Les bonnes pratiques

Les bonnes pratiques concernent plusieurs domaines que ce soit au titre du développement des relations avec l'entreprise, des outils et de modalités de mise en œuvre des actions d'accompagnement.

Sous-fonctions, activités	Nature de la bonne pratique à mutualiser
Animation du réseau des anciens	<p>Développement d'un outil de gestion des anciens au sein d'un département IUT Aix (un mi-temps d'animation) : réflexion sur la mutualisation en interne. L'animation d'un réseau des anciens permet d'offrir un levier sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le recueil des offres de stages - Le recueil des offres d'emploi - La taxe d'apprentissage - La formation continue <p>Polytech a mis en place des sessions de formation (Imputables sur le plan de formation de l'entreprise) sur les thèmes « actualités scientifiques et juridiques, échanges d'expertises » ce qui permet de mettre en réseau les anciens élèves.</p>
Outils et méthodologie	Suivi de l'activité formation professionnelle des composantes dans un Système de Gestion de Base de Données Relationnelle (4D à l'IAE, filemaker) permettant la gestion des stagiaires, l'édition des attestations de présence, le suivi d'activité formation continue au niveau de la composante, le complément des enquêtes
Accompagnement VAE à distance	Réalisé par le service commun et ce dans le respect du cahier des charges.
CONFOR	Edition conventions et annexes financières.
Fiche stagiaire profilée région	Fiche utilisée lors des commissions PRF : outil service commun
Fiche accueil	Complément d'une fiche accueil pour chaque prospect et a fortiori pour chaque stagiaire afin d'avoir une vision sur l'ensemble du parcours du futur stagiaire. Expérimentation conduite par une composante

Ces pratiques révèlent 2 besoins :

- Un besoin de créer de la relation commerciale structurée avec l'environnement pour générer de l'activité
- Un besoin d'outil de pilotage permettant la fiabilisation des données et connecté avec les applications de gestion de l'Etablissement : le fait de ne pas avoir d'outil de gestion spécifique FC et interfacé est considéré par les agents comme chronophage et générateur de risques.

3.4.3.5 Le contrôle interne

Dans le cours des entretiens, les agents ont bien identifié les risques inhérents à l'activité formation continue : Ces risques sont liés à l'activité administrative de gestion financière des conventions et au volume des transactions financières qui représentent plus de 10 M€ .

Sous-fonction Activité	Description	Nature du risque	Occurrence du risque	Gravité du risque
Gestion de la facturation	Distorsion de traitement en matière d'octroi d'échéancier de paiement	Risque Juridique Risque en matière d'image		
Prospection commerciale	Recouvrement de la prospection commerciale entre les différentes composantes et les différents services AMU	Risque d'image	faible	Moyen.
Veille Juridique	Obsolescence rapide des connaissances relatives au dispositif formation et évolution rapide du dispositif législatif	Risque juridique		
Gestion de la facturation	Absence de vision intégrée de la chaîne de facturation : absence de retour sur le recouvrement. Difficulté d'affectation de la somme	Risque financier		
Gestion des conventions	Respect de la procédure relative à la centralisation des conventions et au circuit des signatures devant impliquer la SUFA à des fins de sécurisation de la signature du Président et la traçabilité des actions au titre de la Formation Continue.	Risque juridique Risque financier : non traçabilité et non recouvrement si le contrat est signé par une autre personne que le Président ou s'il n'y a pas de contrat. Risque d'imputation : non valorisation de cette activité au titre de la FC		
Gestion de la chaîne d'inscription	Réalisation des IA avant que la convention de formation soit réalisée.	Risque de recouvrement des sommes dues au titre de la formation continue		
Attractivité et capacité de négociation	La mise en place d'échéancier de prélèvement assez contraignant obère la capacité de négociation et l'entrée en formation des stagiaires qui sont en auto-financement. La formation continue révèle des populations très différentes	Risque d'image		
Veille réglementaire	Disparité des pratiques en matière de veille réglementaire avec un réseau formation continue qui est constitué d'une part de BIATSS et d'autre part d'EC. La nature des thématiques révèlent une nécessité de mise en réseau avec de la diffusion d'informations ciblée en fonction des interlocuteurs.	Risque juridique		
Qualité de la facturation	Perte de documents liés au n° SIRET unique avec pour conséquence l'impossibilité de saisir les commandes de vente sur SIFAC et de faire la facturation dans les délais.	Risque financier		

3.4.4 INDICATEURS

- Nombre de stagiaires **11 215** (2011)
- Chiffre d'affaires **10 973 187 €** (2011)
- Nombre d'heures stagiaires **2 663 443** (2011)
- Formations mixtes et formations spécifiques : 139 spécifiques, 281 mixtes

Composantes et service commun	Formations mixtes	Formations spécifiques
Ecole de journalisme et de communication de Marseille	12	0
Faculté de droit et science politique	12	3
Faculté de médecine	132	
Faculté de pharmacie	4	
Faculté des arts, lettres, langues, sciences humaines	55	9
Faculté des sciences	15	
Faculté des sciences du sport	29	1
Faculté d'odontologie	33	
Faculté économie et gestion	10	50
Institut d'administration des entreprises	5	2
Institut de management public et gouvernance territoriale.	4	3
Institut régional du travail		35
Institut universitaire de formation des maîtres	12	0
Institut universitaire de technologie d'aix-en-provence	60	20
Institut universitaire de technologie de marseille	9	1
Institut universitaire de technologie de provence	8	1
Pole de Gap		3
Service universitaire de formation tout au long de la vie		11
Total général	281	139

3.4.5 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE :

3.4.5.1 Répartition

Les organisations sont très différenciées : cela apparaît sur les modalités de prise en charge des activités de gestion financière, de gestion des Ressources Humaines, de relation commerciale, de gestion des conventions et contrats, d'inscription pédagogique et administrative et d'encadrement du stagiaire.

Pour chaque thème, plusieurs modes de prise en charge ont été mis en évidence dans le cadre des entretiens

La gestion financière

Centralisation : la gestion financière, par exemple, la commande de vente est réalisée par une personne ayant qualité de Gestionnaire Qualifié au sein du service identifié « Formation continue » dans la composante. Ces Gestionnaires Qualifiés gèrent l'ensemble du budget de Formation Continue de la composante ou du service Formation Continue.

Intégration : le gestionnaire des stagiaires assure l'ensemble de la gestion et des tâches inhérentes au dispositif dont il a la charge : en qualité d'agent polyvalent, leur gestion est partagée avec une plateforme de gestion.

Sous-traitance interne ou externe : la gestion financière, par exemple, la commande de vente est réalisée par le service financier de la composante. Cette prise en charge peut aussi relever du SUFA pour le compte d'ALLSH ou Sciences.

Gestion des Ressources Humaines

Cette activité concerne le recrutement des vacataires et l'administration des heures complémentaires des Enseignants Chercheurs qui interviennent pour le compte de la Formation Continue.

Centralisation par composante : les tâches qui relèvent de la proximité sont réalisées au niveau du diplôme et sont centralisées au niveau de la composante qui assure l'interface avec l'antenne de campus ou le service central. L'attestation du service fait est donc faite au niveau du diplôme, de la spécialité.

Compétence exclusive au niveau de la composante : prise en charge par une seule personne au niveau de la composante qui a une vision transversale sur l'ensemble du dispositif heures complémentaires sur la composante indépendamment de la caractéristique des formations (Formation Continue -Formation Initiale -mixité)

Relation commerciale

Absence d'interlocuteur identifié : il n'y a pas d'agent dédié au dispositif de promotion de l'offre de formation dans les composantes. Il n'y a pas de structuration de la démarche commerciale visant à générer un flux d'affaires notamment au titre des plans de formation des entreprises. Au niveau d'Aix Marseille Université, la réponse aux appels d'offres n'est pas structurée et fait donc l'objet d'une mobilisation prioritaire sur les gros appels d'offres du type FSE-région.

Conventions et contrats

En composante puis centralisé au SUFA : Activité assurée par les gestionnaires de Formation Continue : réception des stagiaires, émission des conventions et gestion de la convention avec intervention du SUFA, ce qui assure une traçabilité des sommes au titre de la Formation Continue et confère une sécurité juridique.

En Centre de Formation d'Apprentis : volet formation de la convention de contrat de professionnalisation est assurée par le Centre de Formation d'Apprentis, le contrat de professionnalisation étant par ailleurs un dispositif de formation continue. (IUT de Marseille, ISEC, Instrumentation Faculté des Sciences)

Inscription Administrative et Pédagogique, encadrement du stagiaire

Guichet unique Formation continue : centralisation de l'ensemble des inscriptions pour les publics Formation Continue et Formation Professionnelle (FEG). Dans le guichet unique, les Inscriptions Pédagogiques sont réalisées pour les groupes spécifiques ou pour les groupes mixtes aménagés ayant beaucoup de stagiaires Formation Continue.

Pour les formations mixtes ayant peu de stagiaires, l'Inscription Pédagogique est réalisée au niveau des secrétariats pédagogiques.

C'est donc la proportion des participants Formation Continue et l'organisation pédagogique qui impliquent la prise en charge du stagiaire par des agents relevant de la Formation Continue. Les modalités pédagogiques déterminent également cette ligne de partage.

Approche par les frais de formation : c'est la spécificité formation continue qui amène la prise en charge de la gestion du stagiaire : cette spécificité est vue au travers du prisme des droits d'inscription. Les Formations Professionnelles ou Formations Continues qui amènent un surcoût au regard des droits classiques sont considérées comme relevant de la scolarité Formation Continue et non la scolarité classique. A ce titre, les stagiaires sont pris en charge spécifiquement.

Les personnes en formation professionnelle réglant uniquement les droits d'inscription au diplôme et non pas des frais de formation sont pris en charge par la scolarité classique.

Interlocuteur unique : c'est le service de formation continue de la composante qui intervient sur le dossier en amont et qui transmet l'ensemble du dossier à la scolarité de la composante ou à la scolarité de campus. Le service formation continue prépare par ailleurs les éléments de tarification et vérifie la complétude du dossier. Le service scolarité en aval réalise simplement la saisie des Inscriptions Administratives (Sciences, IUT, FDSP,) et éventuellement la saisie des Inscriptions Pédagogiques.

Il n'y a pas de changement d'interlocuteur, la qualité de stagiaire prévaut. Dans ce cas, les modèles peuvent être déclinés et prendre en compte différentes variables comme la prise en charge de la gestion par type de formation ou par type de stagiaire. Cette ligne de partage vaut pour les Inscriptions Administratives-Inscriptions Pédagogiques comme pour toute la pédagogie et le support au stagiaire.

Intervention amont : c'est le service de formation continue de la composante qui intervient sur le dossier en amont. La présence du stagiaire est cependant requise pour valider son Inscription Administrative : le stagiaire rentre dans le cursus classique de prise en charge de l'étudiant.

Scolarité classique : il n'y a pas de spécificités au niveau de la composante. La scolarité gère le stagiaire au même titre que l'étudiant en formation initiale.

3.4.5.2 Les différentes situations

	Gestion financière	Gestion des Ressources Humaines	Commercial	Pédagogie	Accueil et support au stagiaire
SUFA	Centralisation	Centralisation	Absence d'interlocuteur identifié	Guichet unique	Guichet unique ou intervention amont
IUT de Marseille	Sous-traitance	Composante	Absence d'interlocuteur identifié	Intervention amont	Intervention amont
IUT d'Aix	Intégration	Centralisation	Absence d'interlocuteur identifié	Interlocuteur unique	Interlocuteur unique
FEG	Centralisation	Centralisation	Absence d'interlocuteur identifié	Guichet unique ou scolarité pédagogique	Guichet unique ou scolarité pédagogique
Sciences	Sous-traitance SUFA et intégration	Composante	Absence d'interlocuteur identifié	Intervention en amont	Interlocuteur unique
FDSP	Intégration	Centralisation	Absence d'interlocuteur identifié	Intervention en amont	Interlocuteur unique
IUFM	Centralisation	Centralisation	Absence d'interlocuteur identifié	Intervention en amont et guichet unique	Guichet unique
ALLSH	Sous-traitance	Centralisation	Absence d'interlocuteur identifié	Guichet unique	Intervention en amont et guichet unique
Odontologie	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)
Pharmacie	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)
Médecine	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)	Unité mixte de formation (1)
IAE	Centralisation	Composante	Absence d'interlocuteur identifié	Interlocuteur unique	Guichet unique
EJCAM	Intégration	Composante	Absence d'interlocuteur identifié	Interlocuteur unique	Intervention en amont
IMPGT	Centralisation	Centralisation	Absence d'interlocuteur identifié	Interlocuteur unique	Scolarité classique
GAP	Centralisation (métier de la montagne) Sous-traitance (autres UFR)	Composante	Absence d'interlocuteur identifié	Interlocuteur unique	Interlocuteur unique

(1) Les agents identifiés dans OASIS au titre de la formation continue pour les unités Santé du Campus Timone n'ont pas été rencontrés dans le cadre des entretiens qui étaient programmés à leur profit. Cette modalité de prise en charge constitue une supposition qui n'est pas étayée par des éléments précis ayant pu être recueillis dans le cadre des entretiens.

3.4.5.3 Points importants...

Les agents, dans le cours des entretiens, mettent en exergue les points suivants :

- **Besoin d'un outil spécifique de gestion administrative, financière, pédagogique interfacé avec les outils établissement** (SIFAC, Apogée, GEISHA-HARPEGE) pour prendre en compte les contraintes et spécificités inhérentes à l'activité Formation Continue SIFAC est conformée comptabilité analytique. La définition du modèle doit permettre de rattacher des coûts à une formation. La réduction des risques pour l'Etablissement, la fiabilisation des données et la minimisation du temps opérationnel consacré à l'élaboration des enquêtes, consolidation des données en sont les enjeux.
- **Les pratiques en matière de relations commerciales** marquent l'opportunité de la mise en place d'une démarche structurée avec par exemple le développement d'outils d'e-mailing, le développement des inter-actions avec le SUIO pour gagner des parts de marché dans le domaine de la formation continue.
- **La relation commerciale** est très diffuse : la relation entre institutions n'est pas consolidée. Ces relations sont intuitu personae et ne perdurent pas en cas de changement d'interlocuteurs. Cette absence de formalisation ne concourt pas à la lisibilité externe de l'offre de formation offerte par AMU.
- La relation commerciale pourrait par ailleurs reposer sur une offre de formation de type catalogue pour des publics FC dans le cadre des plans de formation des entreprises.
- **En matière de pédagogie et soutien à l'étudiant**, le modèle interlocuteur unique permet de positionner les forces aux moments névralgiques à savoir le montage du dossier, l'accueil et les inter-actions entre l'organisme financeur et le stagiaire et en aval, l'administration du stagiaire et le suivi pédagogique du stagiaire. Ce suivi pédagogique du stagiaire est en cohérence avec les impératifs induits en matière de suivi
- Ce type d'organisation implique une forte communication et une forte inter-action avec les services inscripteurs pour que les droits et statuts soient correctement complétés sur Apogée. Cette inter-action conditionne la bonne qualité de la facturation et le recouvrement des sommes dûes au titre de la formation continue. En effet, l'interlocuteur unique gère par ailleurs la relation avec le financeur (OPCA, Pôle Emploi, Région...).
- **La spécificité de l'activité formation continue** : cette spécificité s'exprime dans la pluralité des sources de financement, pluralité des publics, obligations réglementaires, dispositions législatives. Les agents ont exprimé que les procédures AMU ne prennent pas en compte les spécificités notamment réglementaires de la formation continue.

3.4.6 SUJETS TRANSVERSES ET CONCLUSION

3.4.6.1 Interfaces entre fonctions

Nature de l'interface	Problématique	Remarques
DEVE	Système d'information	Modélisation d'Apogée pour prise en compte de la spécificité du public FC notamment pour les frais de formation, des critères pédagogiques (ex : Catégories Socio Professionnelles non rentrées dans Apogée). Ce point soulève donc deux interrogations liées : <ul style="list-style-type: none">- L'adaptation de l'outil Apogée à la spécificité du public formation continue- L'importance de la complétude de certains champs facultatifs dans Apogée. Ces informations peuvent être prises en charge de manière différenciée suivant la connaissance de la spécificité « formation continue » par l'agent en charge de la saisie.
DAF AC	Système d'information Règles et procédures Requêtes et données	Prise en compte dans les procédures de gestion des impératifs induits par la réglementation FC du Ministère de l'Emploi
DRV	Renforcement des interactions pour générer un flux d'activités « formation continue »	Conventions pour les laboratoires de recherche compte tenu de l'éligibilité de certains contrats sur les fonds de formation continue (études préalables, conseils)
SUIO	Communication sur l'offre AMU en matière de Formation Professionnelle	Mobilisation de la communication à destination des publics adultes : mobilisation du DIF, des dispositifs d'aide au retour à l'emploi, des dispositifs régionaux. Permettre au SUIO d'être un vecteur de commercialisation des formations AMU à destination des publics adultes, des publics en reprise d'emploi : aider le stagiaire potentiel à mobiliser des financements, à identifier les interlocuteurs pertinents et avoir une vision globale sur l'offre de formation d'AMU. Etre en mesure pour le SUIO de communiquer auprès des publics adultes sur le taux d'insertion des diplômés, sur les parcours de formation continue

3.4.6.2 Conclusion

Une place accrue de la formation en région c'est-à-dire un accroissement prévisible de l'activité partenariale induite par l'acte III de la décentralisation va conférer aux Régions des dispositions étendues en matière de formation professionnelle.

Cette possibilité contenue dans l'avant-projet de loi sur la décentralisation et la réforme de l'action publique va vraisemblablement nécessiter de renforcer l'ingénierie de formation et ce en considérant la part de marché d'AMU dans le marché régional de la formation continue.

Les acteurs dans le cadre des différents entretiens en sont conscients.

Leur appréhension des enjeux liés à la formation est forte.

SOMMAIRE

3.5 FONCTION RELATIONS INTERNATIONALES	172
3.5.1 Organisation actuelle de la fonction.....	172
3.5.2 Organisation de la fonction RI dans AMU	172
3.5.3 Descriptif de la fonction RI et des sous fonctions	173
3.5.4 Analyse des activités.....	176
3.5.5 Eléments issus des entretiens	183
3.5.6 Les indicateurs	194
3.5.7 Commentaire global sur le mode d'organisation observé	199

3.5 FONCTION RELATIONS INTERNATIONALES

3.5.1 ORGANISATION ACTUELLE DE LA FONCTION

3.5.1.1 Définition de la fonction RI

La fonction relations internationales comporte deux grands volets :

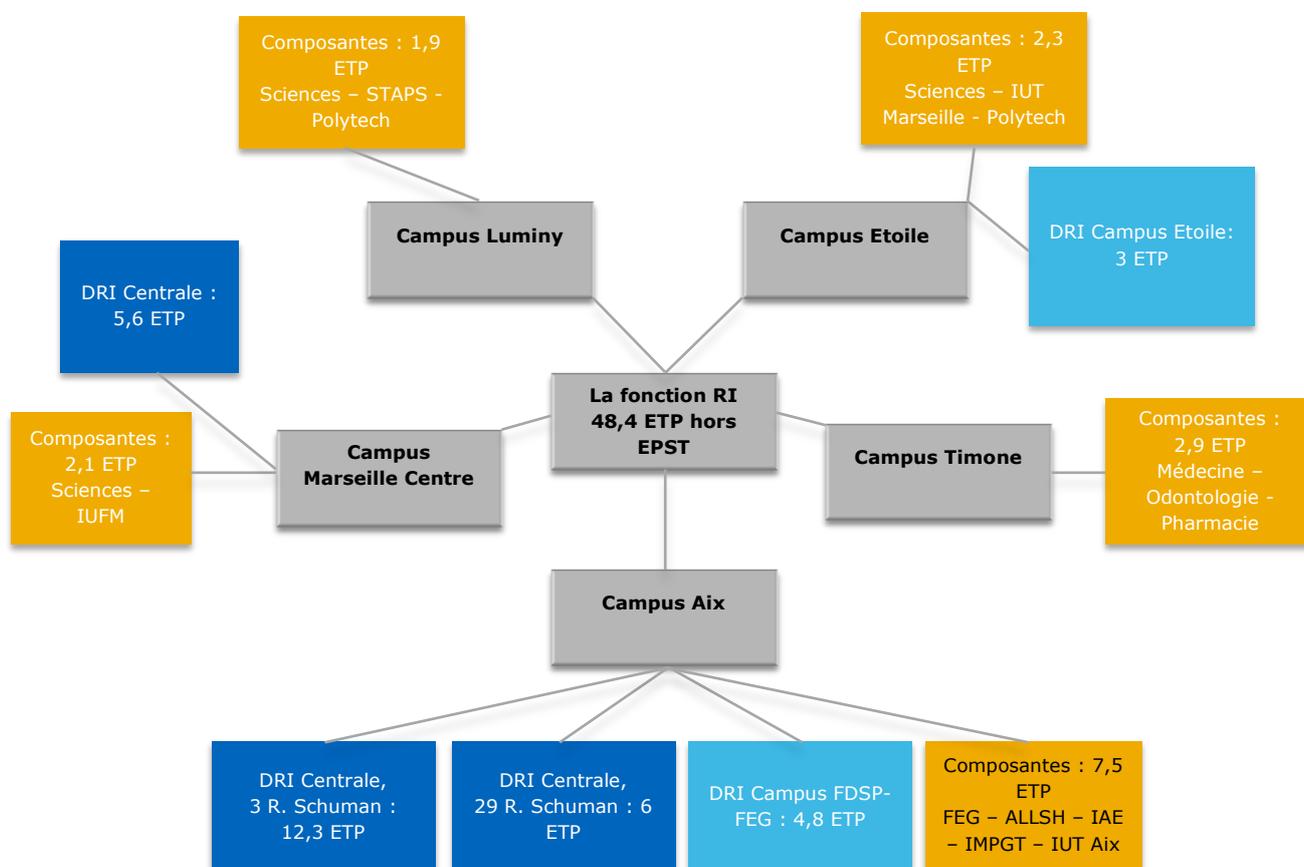
◆ un volet stratégique concernant la définition des objectifs internationaux de l'établissement en lien avec la gouvernance : priorisation de zones géographiques et de champs disciplinaires, sélection d'établissements partenaires, adhésion à des réseaux européens et internationaux, mise en œuvre de diplômes en partenariat international et de programmes spécifiques, participation à des programmes de formation et de recherche européens et internationaux, politique d'accueil des étudiants et enseignants chercheurs étrangers ;

◆ un volet opérationnel permettant la mise en œuvre de cette stratégie : mise en place et gestion des accords de coopération européenne et internationale, gestion administrative et financière des programmes de formation et de recherche européens et internationaux, promotion de l'offre de formation de l'établissement, incitation à la mobilité internationale étudiante et enseignante, gestion des aides financières à la mobilité.

3.5.2 ORGANISATION DE LA FONCTION RI DANS AMU

Le schéma ci-dessous met en évidence une organisation hybride des Relations Internationales :

- la DRI centrale,
- la DRI implantée sur certains campus dédiée à une ou plusieurs composantes,
- les services RI de composante



3.5.3 DESCRIPTIF DE LA FONCTION RI ET DES SOUS FONCTIONS

3.5.3.1 Les ETP dédiés à la fonction RI

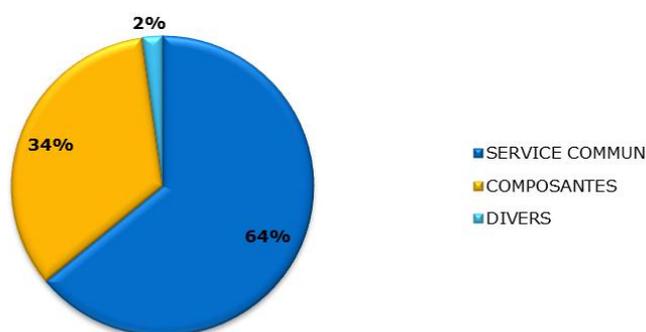
Tableau RI – 1 : Répartition des ETP de la fonction RI par structure

	ETP recensés en fonction RI
SERVICES COMMUNS	31,7
DRI	31,7
COMPOSANTES	16,7
ALLSH	0,9
FEG	1,7
IAE	2,7
IMPGT	1,4
IUFM	2
IUT AIX EN PROVENCE	0,8
IUT MARSEILLE	0,4
MEDECINE	1,6
ODONTOLOGIE	0,3
PHARMACIE	1
POLYTECH	1,6
SCIENCES	2
STAPS	0,3
DIVERS	1,1
EPST	1,1
TOTAL GENERAL	49,5

La fonction RI représente 49,5 ETP au sein de l'établissement. La majorité des ETP se situe à 64% dans le service commun et à 34% dans les composantes.

C'est la Direction des Relations Internationales (DRI) qui concentre la grande majorité des forces avec 31,7 ETP.

Figure RI 2 : Répartition des ETP de la fonction RI par structure



3.5.3.2 La répartition par catégorie Fonction Publique des agents identifiés dans la fonction RI

Tableau RI – 2 : Répartition des ETP de la fonction RI par catégorie

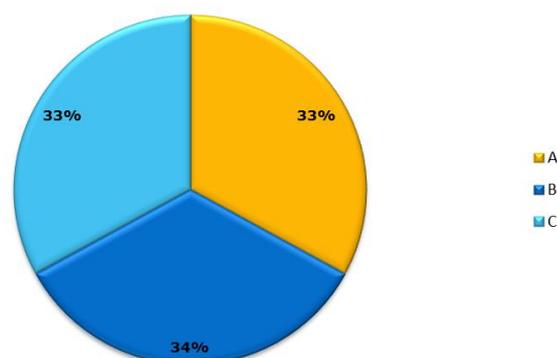
	A	B	C
SERVICES COMMUNS	34%	43%	23%
DRI	34%	43%	23%
COMPOSANTES	32%	16%	52%
ALLSH	0%	17%	83%
FEG	59%	0%	41%
IAE	56%	4%	41%
IMPGT	64%	0%	36%
IUFM	35%	0%	65%
IUT AIX EN PROVENCE	38%	0%	63%
IUT MARSEILLE	0%	0%	100%
MEDECINE	0%	0%	100%
ODONTOLOGIE	0%	100%	0%
PHARMACIE	0%	100%	0%
POLYTECH	38%	63%	0%
SCIENCES	15%	10%	75%
STAPS	0%	0%	100%
DIVERS	nc	nc	nc
EPST	nc	nc	nc
TOTAL GENERAL	33%	34%	33%

La répartition des ETP de la fonction RI par catégorie est équilibrée entre les 3 catégories.

Cette répartition est relativement différente entre la DRI et les composantes.

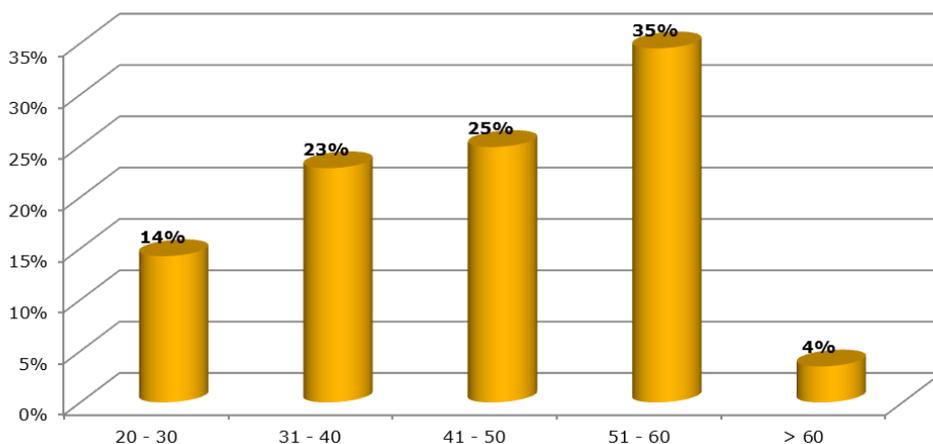
En effet, on constate au sein de la DRI une technicité plus marquée puisque 77% des agents sont de catégorie A ou B. En revanche au sein des composantes, la majorité des agents sont de catégorie C, soit 52%, et les agents de catégories A et B représentent 48% des ETP.

Figure RI 3 : Répartition des ETP de la fonction RI par catégorie



3.5.3.3 La répartition par âge des agents identifiés dans la fonction RI

Figure RI 4 : Répartition des ETP de la fonction RI par tranches d'âges



La pyramide des âges de la fonction RI montre une part importante de la tranche d'âge 51-60 ans (35%) et une part peu élevée de la tranche d'âge 20-30 ans (14%).

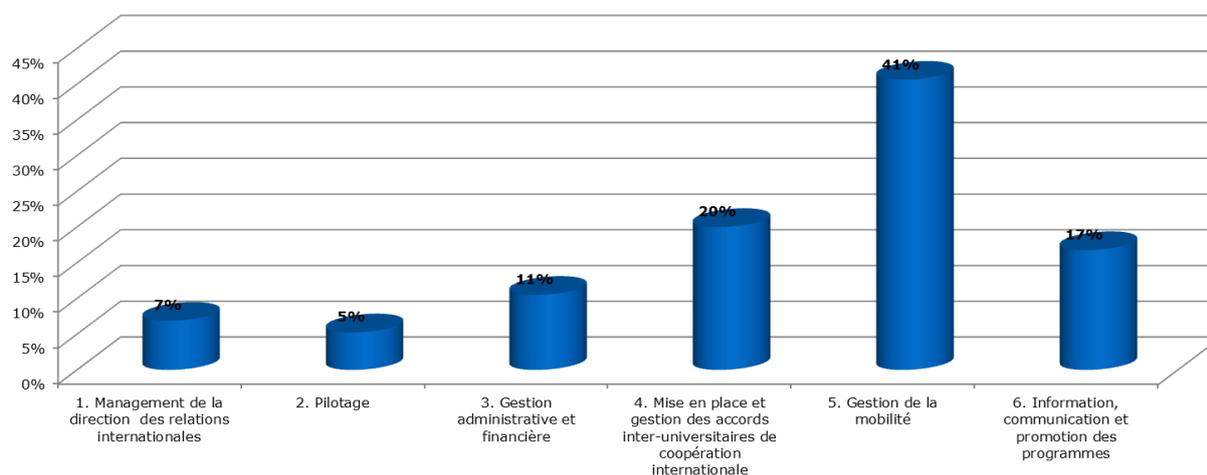
Cet indicateur est à prendre en compte en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3.5.3.4 Le poids des sous-fonctions au sein de la fonction RI par lieu d'exercice

Le référentiel d'activités de la fonction Relations Internationales proposé pour la répartition des ETP comprenait 6 sous fonctions :

1. Manager la direction des RI : il s'agissait essentiellement des activités d'encadrement et d'organisation de la direction centrale dédiée à la fonction RI ; dans les faits, les composantes et les services ont adapté le cadre du référentiel OASIS à leur propre mode de fonctionnement et une partie des activités RI exercées dans ces structures a été reportée dans cette partie.
2. Pilotage de la fonction RI : cela correspond à la définition des conditions du dialogue de gestion interne sur les moyens et à la définition et au suivi des indicateurs.
3. Gestion administrative et financière : cette partie correspondait à la vie quotidienne des services des relations internationales (secrétariat, interface des actes de gestion RH, suivi du budget, fonctionnement,...).
4. Mise en place et gestion des accords interuniversitaires de coopération internationale : cette sous-fonction concerne à la fois les accords de coopération internationale et les accords Erasmus (Union européenne et pays associés uniquement). Elle concerne toutes les tâches liées à la mise en place et au renouvellement de ces accords en application des réglementations ministérielles et européennes en vigueur.
5. Gestion de la mobilité : cette sous-fonction inclut la mobilité entrante et sortante, étudiante et enseignante (y compris la mobilité des administratifs qui est actuellement peu développée) sur programme et dans le cadre de partenariats. Elle recouvre des activités administratives et financières et comprend une quotité de temps importante consacrée à l'information et à l'appui aux intéressés.
6. Information, communication et promotion des programmes : cette sous-fonction comprend des activités internes et externes. En interne, il s'agit de toutes les activités destinées à favoriser la mobilité internationale à partir de l'université : réunions d'information, réalisation de supports de communication, site Internet de la DRI. En externe, ce sont toutes les activités visant à faire connaître l'offre de formation et les conditions d'études dans l'université : site Internet de la DRI, réalisation de supports de communication multilingues, participation à des salons nationaux et internationaux, liens avec Campus France et les postes diplomatiques.

Figure RI 5 : Poids des sous fonctions au sein de la fonction RI



On constate que c'est la sous-fonction « 5. Gestion de la mobilité » qui concentre les forces avec un poids de 41% des ETP de la fonction, suivie de la sous-fonction « 4. Mise en place des accords interuniversitaires de coopération internationale », ce qui est conforme aux activités de la fonction RI.

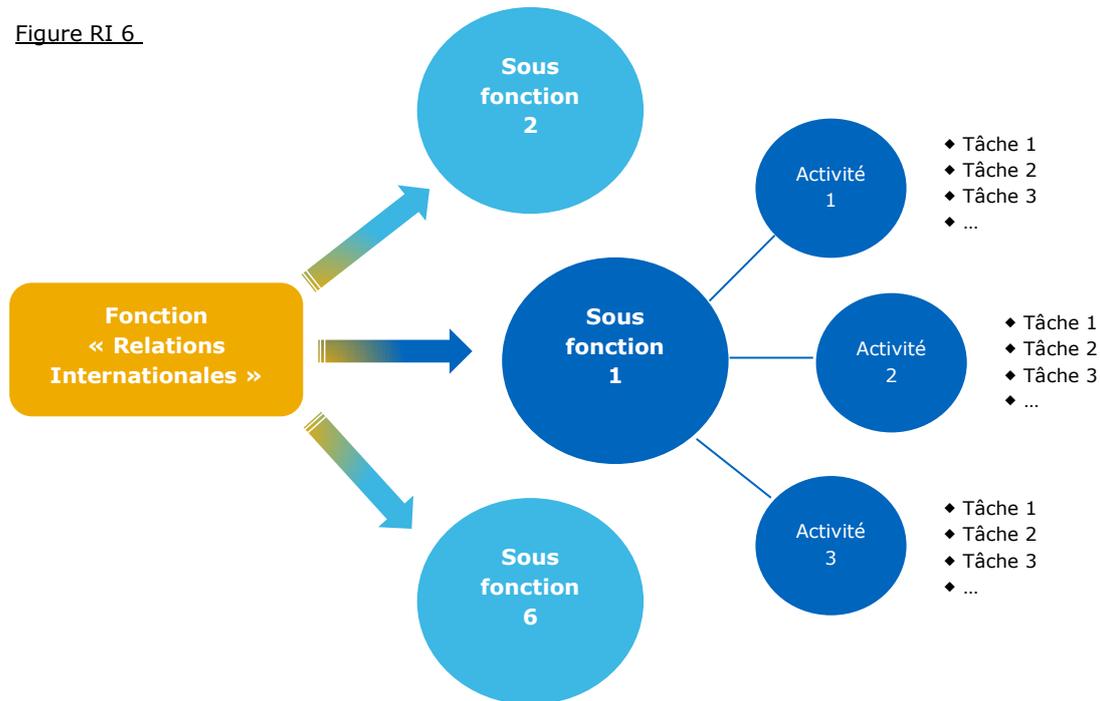
Tableau RI – 3 : Répartition des ETP de la fonction RI par sous-fonction

	1. Management de la direction des relations internationales	2. Pilotage	3. Gestion administrative et financière	4. Mise en place et gestion des accords inter-universitaires de coopération internationale	5. Gestion de la mobilité	6. Information, communication et promotion des programmes
SERVICES COMMUNS	2,5	1,8	2,9	6,2	13,4	4,9
<i>DRI</i>	2,5	1,8	2,9	6,2	13,4	4,9
COMPOSANTES	0,9	0,8	2,3	2,7	6,7	3,3
<i>ALLSH</i>					0,65	0,25
<i>FEG</i>	0,3		0,8		0,3	0,3
<i>IAE</i>	0,2	0,1	0,1	0,4	0,6	1,3
<i>IMPGT</i>	0,2		0,1	0,6	0,3	0,2
<i>IUFM</i>		0,3	0,2	0,3	0,7	0,5
<i>IUT AIX EN PROVENCE</i>					0,7	0,1
<i>IUT MARSEILLE</i>			0,2		0,2	
<i>MEDECINE</i>		0,4		0,8	0,4	
<i>ODONTOLOGIE</i>					0,3	
<i>PHARMACIE</i>			0,3		0,7	
<i>POLYTECH</i>			0,3	0,4	0,7	0,2
<i>SCIENCES</i>	0,2		0,2	0,1	1,05	0,45
<i>STAPS</i>			0,1	0,1	0,1	
DIVERS				1		0,1
<i>EPST</i>				1		0,1
TOTAL GENERAL	3,4	2,6	5,2	9,9	20,1	8,3

3.5.4 ANALYSE DES ACTIVITES

La fonction Relations Internationales a été analysée suivant un référentiel qui la détaille en sous-fonctions, puis activités et enfin tâches. La fonction RI est composée de 6 sous fonctions. Cette arborescence est présentée ci-dessous :

Figure RI 6



Le référentiel a été complété de 2 manières afin de croiser les résultats obtenus. Dans un premier temps, le fichier OASIS a permis d'obtenir des données quantitatives, en recensant les ETP concernés par la fonction, et dans un second temps des entretiens avec ces mêmes agents ont fourni des données qualitatives, notamment sur leur méthode de travail. Ainsi, les informations qui en sont issues sont de 2 sortes :

1 – **Issues de l'Outil OASIS, la répartition des ETP.** Tableau « RI – 4 » joint à la partie 1.3.1.

Ce tableau présente la répartition des ETP par sous-fonction, puis par activité. Le niveau de la tâche n'apparaît pas. Cette répartition est détaillée par lieu d'exercice à savoir :

- Centre (cela correspond exclusivement à la DRI),
- Composante.

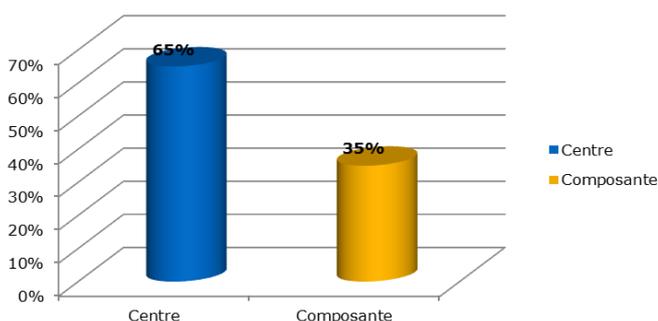
2 – **Issues des entretiens, le nombre d'agents par lieu d'exercice (Centre – Campus DRI – Composante) ayant déclaré effectuer la tâche.** Tableau « RI – 5 » qui est joint en annexe.

Ce tableau reprend l'ensemble de l'arborescence du référentiel mais les données ne sont plus des ETP. Cela correspond aux agents, qui au moment des entretiens, ont déclaré effectuer cette tâche.

Ainsi l'analyse ci-dessous se fait au regard de ces deux tableaux.

3.5.4.1 Le poids des sous-fonctions et des activités selon le lieu d'exercice

Figure RI 7 : Répartition des ETP de la fonction RI par lieu d'exercice



Le tableau RI-4 nous permet d'observer la répartition des ETP par lieu d'exercice².

Les ETP se concentrent à 65% en central soit 31,7 ETP. Les composantes représentent 35% des ETP de la fonction RI, soit 16,7 ETP.

² Les chiffres s'entendent hors personnels EPST

Tableau RI – 4 : Poids des sous-fonctions et des activités selon le lieu d'exercice

Exemple de lecture ligne n°2 : Au sein de la sous-fonction « 1. Management de la direction des relations internationales », l'activité « 1.1 Planifier et contrôler les activités » a un poids de 3% au sein de la sous fonction et mobilise 0,1 ETP. 100% de ces 0,1 ETP se situent au niveau du centre.

SOUS FONCTIONS	ETP par sous fonction	Poids de la sous fonction dans la fonction	ACTIVITES	Centre		Composante		ETP par activité	Poids de l'activité dans la fonction
				ETP	%	ETP	%		
1. Management de la direction des relations internationales	3,4	7%	1.1 Planifier et contrôler les activités	0,1	100%	0	0%	0,1	3%
			1.2 Gérer et suivre les moyens et les ressources	0,1	50%	0,1	50%	0,2	6%
			1.3 Manager les équipes	1,1	85%	0,2	15%	1,3	38%
			1.4 Organiser et réguler l'activité	0,4	67%	0,2	33%	0,6	18%
			1.5 Coordonner en transversalité	0,5	63%	0,3	38%	0,8	24%
			1.6 Optimiser la fonction RI	0,1	100%	0	0%	0,1	3%
			1.7 Organiser les relations avec les tutelles et les organismes extérieurs	0,2	67%	0,1	33%	0,3	9%
2. Pilotage	2,6	5%	2.1 Définir les indicateurs d'activité	0	0%	0,1	100%	0,1	4%
			2.2 Renseigner et analyser les indicateurs d'activités	0,3	75%	0,1	25%	0,4	15%
			2.3 Coordonner la politique RI en lien avec le contrat pluriannuel	0,1	33%	0,2	67%	0,3	12%
			2.4 Développer des outils de gestion de la coopération scientifique et de gestion de la mobilité	1,4	78%	0,4	22%	1,8	69%
3. Gestion administrative et financière	5,2	11%	3.1 Assurer l'accueil et le secrétariat	1,2	43%	1,6	57%	2,8	54%
			3.2 Assurer la gestion administrative	1	59%	0,7	41%	1,7	33%
			3.3 Assurer la gestion financière	0,7	100%	0	0%	0,7	13%
4. Mise en place et gestion des accords inter-universitaires de coopération internationale	8,9	18%	4.1 Ingénierie et gestion de projet	1,8	62%	1,1	38%	2,9	33%
			4.2 Aider à la mise en place et au suivi d'accords de coopération internationale	2,2	67%	1,1	33%	3,3	37%
			4.3 Mettre en place et gérer les accords bilatéraux Erasmus	1,6	89%	0,2	11%	1,8	20%
			4.4 Etudier et accompagner les projets communautaires (aspects administratifs, juridiques, financier)	0,6	67%	0,3	33%	0,9	10%
5. Gestion de la mobilité	20	41%	5.1 Gérer les aides à la mobilité "études et stages" sortants	2,7	71%	1,1	29%	3,8	19%
			5.2 Gérer les thèses en co-tutelle	0,5	63%	0,3	38%	0,8	4%
			5.3 Gérer les étudiants sortants	3,2	62%	2	38%	5,2	26%
			5.4 Gérer les étudiants entrants	4,5	70%	1,9	30%	6,4	32%
			5.5 Gérer la mobilité des enseignants et des Biatss	1,4	82%	0,3	18%	1,7	9%
			5.6 Gérer les programmes de mobilité : échanges et accueil	1,1	52%	1	48%	2,1	11%
6. Information, communication et promotion des programmes	8,3	17%	6.1 Concevoir et gérer les outils de communication	1,7	85%	0,3	15%	2	24%
			6.2 Promouvoir l'offre de formation (salons éducatifs, ambassades, partenaires institutionnels)	0,9	56%	0,7	44%	1,6	19%
			6.3 Promouvoir les programmes de mobilité pour les étudiants d'AMU	1,1	65%	0,6	35%	1,7	20%
			6.4 Organiser des manifestations (symposiums, ateliers de formations, séminaires de coopération, etc.)	0,2	20%	0,8	80%	1	12%
			6.5 Accueillir des délégations étrangères	0,3	33%	0,6	67%	0,9	11%
			6.6 Participer à des missions/visites institutionnelles	0,7	64%	0,4	36%	1,1	13%

3.5.4.2 Les activités les plus lourdes

L'analyse de la répartition des ETP par sous fonctions met en évidence la concentration des forces autour de 3 sous fonctions, à savoir :

- Sous fonction « 5. Gestion de la mobilité »,
- Sous fonction « 4. Mise en place et gestion des accords interuniversitaires de coopération internationale »,
- Sous fonction « 6. Information, communication et promotion des programmes ».

◆Sous-fonction «**5. Gestion de la mobilité** » : 41% des ETP de la fonction, soit 20 ETP.

On constate que les forces sont principalement concentrées autour de la gestion des **étudiants sortants** et des **étudiants entrants** :

- Ainsi l'activité «5.3 Gérer les étudiants sortants » a un poids de 26% au sein de la sous-fonction, soit 5,2 ETP. C'est une activité qui, pour l'ensemble des tâches qui la compose, se situe à la fois en DRI et en composante. En effet, la DRI est amenée à gérer en direct des programmes institutionnels de l'université non propres à une composante en particulier (Crépuq, ISEP, certains accords bilatéraux, etc). Cette gestion administrative centralisée (information, campagne de recrutement) est organisée en lien avec les composantes sur les questions pédagogiques.

- A cette activité, est fortement liée l'activité « 5.1 Gérer les aides à la mobilité études et stages sortants » qui a un poids de 19% au sein de la sous-fonction, soit 3,8 ETP. Les entretiens avec les agents (tableau RI-5) ont mis en avant le fait que cette activité est aussi bien réalisée en DRI, en DRI de Campus et en composante mais avec un rôle différent.

De ce fait, si on analyse cela plus finement, pour la tâche « 5.1.1 Instruction des dossiers d'aides financières » les agents en composante s'y sont positionnés car ils ont en charge la collecte des pièces justificatives. L'instruction en tant que telle est réalisée à la DRI Centrale.

Concernant la tâche « 5.1.2 Assurer le relais administratif » 63% des agents des DRI de Campus et 64% des agents en composante s'y sont positionnés en toute logique. Toutefois, on constate que 37% des agents de la DRI Centrale s'y sont également positionnés. Ce chiffre se comprend par le fait que la gestion de l'UFR ALLSH est totalement réalisée en DRI Centrale. De plus, la DRI Centrale peut effectivement être le relais administratif direct pour les étudiants en fin de procédure (pièces manquantes, etc.).

Enfin, pour la tâche « 5.1.3 Assurer l'interface entre les différents intervenants », l'interprétation de l'intitulé explique le fort positionnement des agents de composante (50%) et des agents de DRI de Campus (63%) alors que cette tâche est uniquement assurée en DRI Centrale. En effet, c'est la DRI Centrale qui est en contact direct avec les financeurs (Région, MESR, etc.). Les composantes et DRI de Campus sont, elles, en contact direct avec les étudiants et la DRI Centrale.

- Enfin, l'activité «5.4 Gérer les étudiants entrants » a un poids significatif de 32% au sein de la sous-fonction, soit 6,4 ETP.

De la même manière que précédemment, le tableau RI-5 montre que les 3 niveaux sont représentés pour la tâche «5.4.1 Instruire les candidatures » (58% des agents en DRI Centrale, 38% en DRI Campus, 64% en composante). Il convient de préciser que les composantes et les DRI de Campus interviennent sur de l'accueil, de l'information et de la collecte de pièces pour constituer le dossier. L'instruction étant réalisée en DRI Centrale.

A noter également que des agents se sont positionnés sur la tâche «5.4.5 Inscrire pédagogiquement les étudiants », situation localisée au sein de certaines structures. Ainsi, il y a eu une volonté de proposer un guichet unique aux étudiants sur l'ex-périmètre 3 impliquant la réalisation des inscriptions pédagogiques en DRI de Campus d'Aix pour la Faculté de Droit et Science Politique.

◆Sous-fonction « **4. Mise en place et gestion des accords interuniversitaires de coopération internationale** » : 18% des ETP de la fonction, 8,9 ETP.

Pour l'ensemble des activités, il convient de noter que ce sont toujours les composantes et les DRI de Campus qui impulsent la dynamique, au travers des projets des enseignants-chercheurs et la DRI Centrale qui assure un rôle d'expertise. Au sein de cette sous-fonction, deux activités sont fortement mobilisatrices d'ETP :

1. L'activité « 4.2 Aider à la mise en place et au suivi d'accords de coopération internationale » a un poids de 37% au sein de la sous-fonction, soit 3,3 ETP. A titre d'exemple, la tâche « 4.2.2 Rédiger les textes des projets » a été citée par 21% des agents en DRI Centrale et 63% des agents en DRI de Campus ou composante. Ce partage entre les niveaux s'explique par le fait qu'une partie de la rédaction revient aux composantes, avec les porteurs de projets enseignants-chercheurs. La DRI Centrale adresse l'accord type et la trame de la convention d'application à l'accord, à charge pour la composante d'y insérer toutes les informations nécessaires et les dispositions pédagogiques et scientifiques. La DRI Centrale intervient ensuite pour vérification et conseil.

2. L'activité « 4.1 Ingénierie et gestion de projet » a un poids de 33% au sein de la sous fonction, soit 2,9 ETP. C'est une activité qui est du ressort de la DRI Centrale - qui concentre 62% des ETP. Les composantes concentrent 38% des ETP ; ce sont celles qui ne sont pas intégrées à un Campus ou bien qui fonctionnent en toute autonomie. Les données montrent que c'est ainsi le cas pour l'IAE, l'IMPGT, l'IUFM et Polytech Marseille.

◆ Sous-fonction « **6. Information, communication et promotion des programmes** » : 17% des ETP de la fonction, 8,3 ETP.

Ce poids élevé souligne l'importance de l'information au quotidien à tous les niveaux d'exercice.

Ainsi l'activité « 6.2 Promouvoir les programmes de mobilité pour les étudiants d'AMU » a un poids de 19% au sein de la sous-fonction dont 27% sont réalisés en composante et 73% en DRI Centrale. Les composantes apportent une information quotidienne aux étudiants de par leur présence sur les campus mais aussi de par l'organisation régulière de réunions d'information. Au niveau de la DRI Centrale les actions de communication se déclinent autour de plusieurs activités comme l'organisation de salons pour la promotion des programmes ou de journées thématiques. Un effort permanent doit être maintenu car l'impact sur le nombre de dossiers de candidatures se ressent d'une année sur l'autre.

On constate que les ETP de l'activité « 6.5 Accueillir des délégations étrangères » se situent pour 33% en DRI et pour 67% en composante. Cette répartition signifie que cet accueil se fait le plus souvent dans la composante avec effectivement une représentation de la DRI dans la plupart des cas. Le poids de cette activité dans la sous-fonction est de 11%, soit 0,9 ETP. De plus, il convient de nuancer ce chiffre car la définition d'une délégation n'est peut-être pas identique pour chaque acteur.

Enfin, l'activité « 6.4 Organiser des manifestations » mobilise un nombre peu important d'ETP, que ce soit en DRI (0,2 ETP) qu'en composante (0,8). Cela peut s'expliquer par les difficultés budgétaires au sein de l'université. On constate cependant que les composantes ont, de leur côté, organisé des manifestations puisque 80% des ETP consacrés à cette activité se trouvent en composante, notamment au sein de l'IMPGT, l'IAE, l'IUFM.

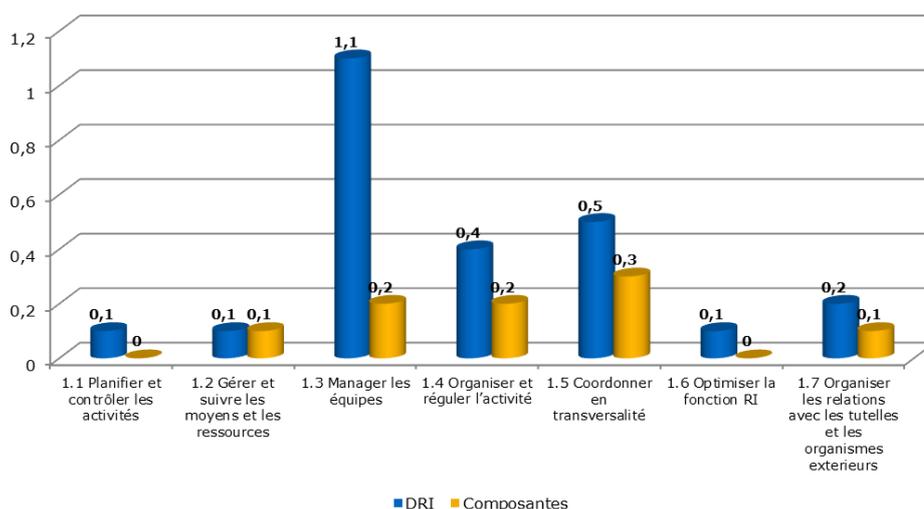
3.5.4.3 Les activités mobilisant peu d'ETP

◆ Sous-fonction « **1. Management de la fonction** » : 7% des ETP de la fonction, soit 3,4 ETP.

Au sein de cette sous-fonction, c'est l'activité « 1.3 Manager les équipes » qui est la plus présente avec 1,3 ETP soit un poids de 38% des ETP de la sous-fonction.

Cette activité est en majorité réalisée en DRI qui représente 85% des ETP. Toutefois, le volume d'ETP consacré au management des équipes semble peu élevé, 1,1 ETP.

Figure RI 8 : Répartition des ETP de la sous fonction "1. Management" par activités



Au sein des composantes, cette activité représente seulement 0,2 ETP. Cela s'explique doublement à la lecture du tableau ci-dessous :

- D'une part, les services RI au sein de chaque composante représentent peu d'ETP. Cela peut aller de 0,3 ETP pour

l'UFR Odontologie à 2,7 ETP pour l'IAE ou 2 ETP pour l'IUFM. Cela explique cette activité relativement réduite, soit 0,2 ETP.

- D'autre part, on observe un éparpillement des ETP sur une multitude de personnes physiques. Ainsi, les 15,8 ETP observés en composante correspondent à 31 personnes physiques.

Tableau RI – 5 : Répartition des ETP et des personnes physiques par composante

Composante	Médecine	Pharmacie	ALLSH	Sciences	Sciences du sport	Odontologie	Economie et gestion	IAE	IMP GT	IUFM	IUT Aix	IUT Marseille	Polytech	Total général
ETP	16	1	0,9	2	0,3	0,3	17	2,7	14	2	0,8	0,4	16	15,8
Personnes physiques	2	1	3	5	1	1	2	6	2	3	2	1	2	31

Par ailleurs on constate que l'activité «1.6 Optimiser la fonction RI », c'est-à-dire clarifier les responsabilités avec les composantes et les autres niveaux de gestion existants représente seulement 0,1 ETP en DRI Centrale uniquement. De la même manière, l'activité «1.2 Gérer les moyens et les ressources » mobilise seulement 0,2 ETP dont seulement 0,1 ETP en DRI Centrale.

La faiblesse des ETP consacrés à ces activités semble décrire une fragilité de la sous-fonction «1. Management de la fonction », au sein des composantes mais surtout au sein de la DRI. Toutefois, cette faiblesse peut être nuancée par une vision globale des deux sous-fonctions.

◆Sous-fonction «**2. Pilotage de la fonction** » : 5% des ETP de la fonction, soit 2,6 ETP.

Il est frappant de constater que 69% des ETP de la sous-fonction sont consacrés à l'activité «2.4 Développer des outils de gestion de la coopération scientifique et de gestion de la mobilité », mais cela s'explique par l'importance de l'outil de gestion Moveon, particulièrement en 2012 où les 3 bases ont été fusionnées pour créer un outil de gestion unique. Ce logiciel, spécifique aux relations internationales, était utilisé par les trois universités avant la fusion mais de façon différente. En conséquence, son harmonisation et son déploiement dans AMU mobilisent des ressources humaines : 1,4 ETP y sont dédiés en DRI Centrale, répartis sur 3 agents et en composante 0,4 ETP.

Par ailleurs, l'activité «2.1 Définir les indicateurs d'activité » ne mobilise aucun ETP au sein de la DRI. Cela s'explique par le fait que c'est une activité qui est avant tout du ressort du Vice-Président RI. De ce fait les forces sont positionnées sur l'activité « 2.2 Renseigner et analyser les indicateurs d'activité » avec 0,4 ETP.

◆Sous-fonction « **3.Gestion administrative et financière** » : 11% des ETP de la fonction, soit 5,2 ETP.

Il peut paraître surprenant que 54% des ETP de la sous fonction soient consacrés à l'activité «3.1 Assurer l'accueil et le secrétariat », mais cela correspond à l'accueil de proximité, notamment réalisé par les composantes à hauteur de 57% des ETP de l'activité. Cela a été confirmé lors des entretiens.

◆Au sein de la sous-fonction «**5. Gestion de la mobilité** », l'activité «5.5 Gérer la mobilité des Biatss et des enseignants » marque une moindre mobilisation des effectifs, soit un poids de 9% des ETP de la sous-fonction qui se trouvent en DRI pour 82%. C'est une activité qui tend à être développée, notamment pour les personnels Biatss dans le cadre du programme ERASMUS tout particulièrement. Il faut prendre en compte que 2012 a connu une baisse importante de la mobilité enseignante, sur financement du contrat pluriannuel, eu égard au contexte budgétaire d'AMU après la fusion.

3.5.4.4 Les points particuliers

◆Au sein de la sous-fonction «**4. Mise en place et gestion des accords interuniversitaires de coopération internationale**», on constate que l'activité «4.4 Etudier et accompagner les projets communautaires» a seulement un poids de 10% au sein de la sous-fonction, soit 0,6 ETP en DRI et 0,3 ETP en composante.

C'est une activité qui est essentielle pour la fonction RI, notamment sur l'aspect programmes d'éducation et de formation. Actuellement, cette activité est supervisée par une seule personne au sein de la DRI, avec les gestionnaires des programmes de coopération en relais. Les entretiens ont confirmé la présence de forces en interne quatre autres agents en DRI et composantes se sont positionnés sur cette activité lors des entretiens ; cela signifie qu'une part d'activité est bien réalisée par la fonction RI, mais qu'elle n'est pas clairement identifiée.

◆Au sein de la sous-fonction «**3. Gestion administrative et financière**», l'activité de «3.3 Assurer la gestion financière» apparaît peu représentée avec un poids de 13% dans la sous fonction soit 0,7 ETP. Cela correspond notamment aux missions des enseignants d'AMU (établissement des ordres de mission, bons de commande, réservations diverses, etc.).

C'est une activité qui est réalisée à 100% en DRI Centrale selon les données issues d'OASIS ; cependant pour la tâche «3.3.1 Préparer et suivre l'exécution du budget», 36% des agents en composante interrogés s'y sont positionnés : il ne peut s'agir que du budget de la composante et non de celui des relations internationales puisque cette tâche ne relève que de la DRI Centrale.

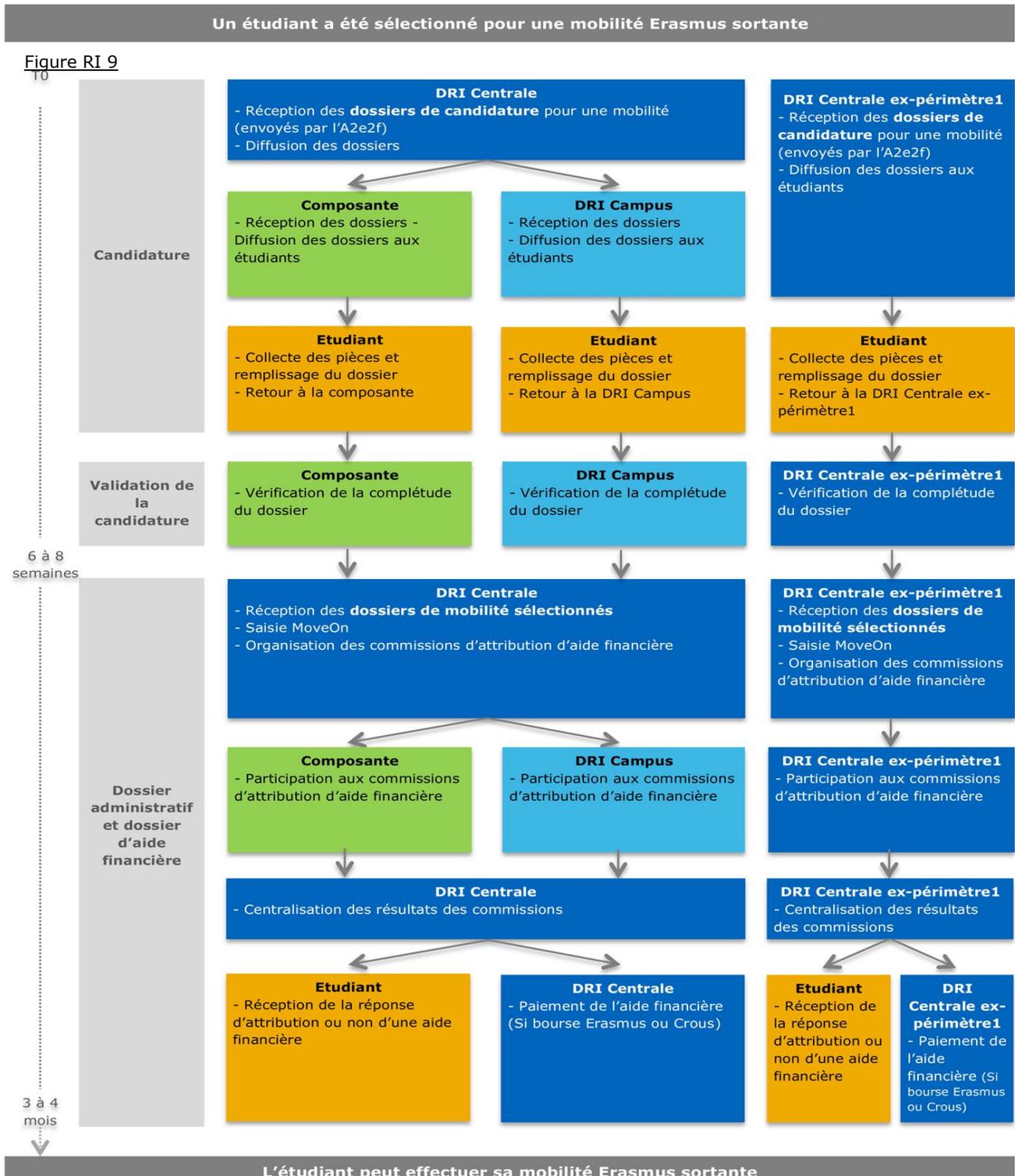
Cette activité semble donc peu représentée au sein de la sous-fonction. Il convient toutefois de nuancer cela, compte tenu des efforts budgétaires réalisés en 2012.

Toutefois, il faut être vigilant sur le fait que cette activité **de gestion financière** repose en DRI Centrale sur deux personnes qui ne sont pas sur le même site géographique et qui sont amenées à gérer des demandes dans l'urgence. Cela représente un risque dans la continuité du service en cas d'arrêt maladie d'une personne d'une part ; d'autre part en période budgétaire « normale » le volume de missions sera plus important et donc les ETP affectés pourront sembler limités.

◆Au sein de la sous-fonction «**4. Mise en place et gestion des accords de coopération**», une activité n'avait pas été identifiée de façon particulière car très peu réalisée depuis 2012, et seulement à P3, activité rendue possible par les ressources humaines disponibles à la DRI du 3 R. Schuman. Elle peut être incluse dans l'activité «4.2 Aider à la mise en place et au suivi d'accords de coopération» : il s'agit de la collecte d'informations et la préparation de bilans rédigés des actions de coopération avec un pays ou une zone géographique. Ces bilans qui permettent de connaître en interne le contenu de toute coopération internationale, formalisée ou pas par un accord, sont essentiels pour piloter les futures actions et définir des priorités.

3.5.4.5 Description du processus : « Un étudiant Erasmus sortant »

Le processus décrit ci-dessous expose deux organisations : une gestion partagée et une gestion centralisée. Il convient d'intégrer en amont de ce processus une phase importante d'accueil, d'information et de conseil de l'étudiant sur son projet de mobilité



3.5.5 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

Les entretiens ont permis la rencontre de 45 agents de la fonction Relations Internationales soit un taux de participation de 79%. L'intégralité des agents de la DRI ont été auditionnés, hormis les 3 directrices adjointes et la directrice. Huit groupes d'entretiens ont été constitués de la manière suivante :

- ◆ Les personnels de la DRI Centrale – Aix, 3 R. Schuman (3 R.S) – 1 groupe
- ◆ Les personnels de la DRI Centrale – Aix, 29 R. Schuman (29 R.S) – 1 groupe
- ◆ Les personnels de la DRI Centrale – Saint Charles - 1 groupe
- ◆ Les personnels de la DRI de Campus Droit-Eco - 1 groupe
- ◆ Les personnels de la DRI de Campus Etoile - 1 groupe
- ◆ Les personnels en composante – 3 groupes

Il convient de rappeler que l'ex-périmètre 1 n'avait pas de service RI dans les composantes : tout se traitait en DRI Centrale, aussi bien les missions de proximité, d'accueil des étudiants, que les fonctions de pilotage et de gestion. De ce fait, lors de l'analyse des entretiens on constate pour le groupe DRI Centrale – Aix, 29 R. Schuman des résultats plus nuancés qui font apparaître une implication des agents dans plus d'activités que d'autres DRI Centrales, activités que l'on retrouve de ce fait aussi dans les DRI de Campus. Ce choix d'organisation différent est donc à intégrer tout au long de l'analyse.

3.5.5.1 Cœur de métier

Les entretiens avec les agents nous ont permis d'appréhender quel était le cœur du métier de cette fonction soutien à travers 3 aspects :

- le niveau d'intervention des agents,
- les documents émis,
- les interactions.

3.5.5.1.1 Qualification du niveau d'intervention des agents

Lors des entretiens, nous avons cherché à qualifier le niveau d'intervention des agents sur leur poste. Ainsi, au sein de groupes de verbes, chaque agent devait en définir 4 à 6 reflétant son rôle.

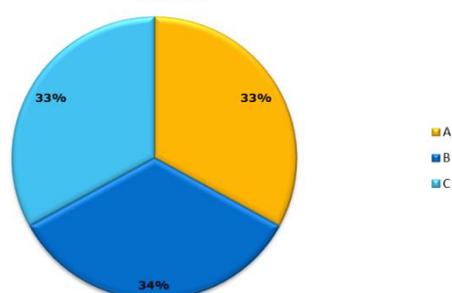
Tableau RI – 6 : Qualification du niveau d'intervention des agents selon les groupes d'entretien

	DRI Centrale - Aix, 3.RS	DRI Centrale - Saint Charles	DRI Centrale - Aix, 29.RS	DRI Campus Droit-Eco	DRI Campus Etoile	UFR	TOTAL
GROUPE 1 Exécuter	18%	31%	10%	7%	37%	22%	21%
GROUPE 2 Contrôler	16%	8%	3%	3%	3%	10%	10%
GROUPE 3 Analyser	28%	35%	30%	10%	20%	22%	24%
GROUPE 4 Accueillir	30%	19%	43%	40%	33%	30%	31%
GROUPE 5 Superviser	8%	8%	13%	40%	7%	16%	15%

Exemple de lecture ligne 1 : 18% des agents de la DRI Centrale basés à Aix, 3 R. Schuman rencontrés lors des entretiens se sont positionnés sur le groupe de verbe 1 « Exécuter ».

◆ Le positionnement général des agents sur les différents groupes de verbes est en cohérence avec les activités de la fonction RI. En effet, ce sont à la fois des activités de proximité expliquant ainsi que 31% des agents se sont positionnés sur le groupe 4 Accueillir et 21% d'entre eux sur le groupe 1 Exécuter. On constate que ce sont également des activités d'expertise puisque 24% des agents se sont positionnés sur le groupe 3 Analyser. Enfin, il convient de noter que le groupe 2 Contrôler a été cité par seulement 10% des agents.

Figure RI 10 : Répartition des ETP de la fonction RI par catégorie



Cela est à mettre en regard avec la répartition des ETP par catégorie fonction publique. On remarque qu'il y a 33% de catégorie A dont les activités correspondent principalement aux groupes Superviser, Analyser et Contrôler.

On retrouve cette même cohérence avec la répartition des catégories C qui représentent 33% des ETP et qui sont

majoritairement impactés par les groupes Exécuter et Accueillir.

◆Le positionnement des agents en DRI Centrale – Aix, 3 R. Schuman marque un équilibre entre le groupe Analyser et le groupe Accueillir ce qui est en accord avec l'analyse des activités. On note 16% des agents sur le groupe 2 Contrôler, chiffre qui est supérieur à la moyenne de la fonction. En effet, le contrôle est plus marqué en DRI Centrale – Aix, 3 R. Schuman notamment en raison de la gestion des aides financières. Cette activité est également très présente en DRI centrale 29 R. Schuman mais les agents ont vraisemblablement choisi les verbes Analyser et Superviser plutôt que Contrôler, car la gestion des aides financières y est assurée en totalité.

Tableau RI – 7 Part du temps de travail consacré à informer

DRI Centrale - Aix, 3.RS	4%
DRI Centrale Saint Charles	50%
DRI Centrale - Aix,29.RS	42%
DRI Campus Droit	54%
DRI Campus Etoile	70%
UFR	37%

Les agents en composante se répartissent de la même façon que l'ensemble de la fonction. En effet, selon les composantes et leur degré d'autonomie, leur rôle n'est pas exclusivement consacré à des missions de proximité, comme c'est le cas pour les DRI de Campus. Les entretiens nous ont également permis de mettre en lumière le temps passé par les agents aux renseignements physiques, téléphoniques ou électroniques (Tableau RI -7). Il est frappant de constater la part importante de cette activité dans le quotidien des agents.

Cela est d'autant plus marqué pour la DRI de Campus Etoile où, en moyenne, les agents ont déclaré consacrer 70% de leur temps de travail à de l'information. Cette situation s'explique par la volonté de développer la mobilité en Sciences et d'accueillir le plus largement possible des étudiants en recherche d'information.

Enfin, il ressort du tableau « RI – 6 » deux éléments qu'il convient de préciser concernant la DRI Centrale - Saint Charles :

- 31% des agents se sont positionnés sur le groupe 1 Exécuter, chiffre élevé compte tenu des missions d'une direction centrale mais aussi de la moyenne à 21%. Ce chiffre, qui est le reflet d'un ressenti à prendre en compte, peut s'expliquer par le fait qu'il y a très peu de processus décisionnel sur la DRI Centrale - Saint Charles en raison du positionnement de la directrice des Relations Internationales sur la DRI Centrale 3 R. Schuman

- 19% des agents se sont positionnés sur le groupe 4 Accueillir. Ce chiffre semble peu élevé face au poids important de l'accueil que l'on vient de décrire plus haut mais également face à la moyenne qui se situe à 31%. Au-delà d'un ressenti, cette situation est en partie le reflet d'une organisation particulière de l'ex-périmètre 1, présent sur le Campus Saint Charles : la gestion est centralisée sur le Campus d'ALLSH ce qui implique le déplacement des étudiants de Saint Charles sur Aix pour toute information ou candidature, minimisant ainsi l'impact de l'accueil.

3.5.5.2 Les documents produits

Les entretiens avec les agents nous ont permis d'identifier quels étaient les documents le plus fréquemment émis. Le premier constat est celui d'un très grand nombre de documents émis.

Les bordereaux et les courriers sont les documents les plus cités par les agents. Les courriers, et notamment les courriers électroniques mobilisent fortement les agents, ce qui est en plein accord avec la partie précédente qui marquait le poids important de l'accueil et de l'information.

On constate que les documents pour les dossiers de mobilité étudiante ERASMUS ont été cités par 7% des agents. Cela n'est pas surprenant car, à minima, la mobilité ERASMUS représente 50% de la mobilité. Ces documents sont principalement utilisés par les DRI de Campus, les UFR et la DRI Centrale – Aix 29 R.S (en raison de sa gestion centralisée). En effet, ce sont les structures de proximité qui diffusent aux étudiants l'ensemble de ces documents.

Cela est à corréliser avec les documents pour les dossiers d'aides financières, cités par 6% des agents : dans la majeure partie des cas, un dossier de candidature s'accompagne d'un dossier de demande d'aide financière.

Les listes et listing ainsi que les tableaux sont également des documents fréquemment émis par les personnels de la fonction RI. D'après les entretiens, cela peut, par exemple, correspondre au suivi des étudiants sortants et entrants, des logements, des documents fournis par les étudiants ou encore au suivi des bourses.

On remarque que les comptes rendus ont largement été cités par les agents en DRI centrale (7% des agents en DRI Centrale – Aix, 3 R. Schuman par exemple) à la différence des agents en DRI de Campus ou en composante. Il s'agit de comptes rendus de réunions ou de participation à des missions par exemple.

Enfin, les appels d'offre n'ont pas été mentionnés par les agents (cela peut par exemple être des appels d'offre de financement de double diplôme, de programme d'échanges ou de bourses). Il convient de nuancer cela : d'une part les agents sont restés sur les documents émis au sens strict et non sur les documents diffusés, ce qui est le cas pour les appels d'offre ; d'autre part cette activité concerne principalement les directrices adjointes qui n'ont pas été interviewées (on pourrait également citer les candidatures en réponse aux appels d'offre qui sont des documents qui nécessitent une instruction particulière).

Tableau RI – 8 : Documents produits

	DRI Centrale - Aix, 3.RS	DRI Centrale - Saint Charles	DRI Centrale - Aix, 29.RS	DRI Campus Droit-Eco	DRI Campus Etoile	UFR	TOTAL
Bordereaux	12%	13%	6%	13%	7%	6%	8%
Courriers	12%	7%	6%	7%	10%	7%	8%
Documents d'information	5%	7%	9%	9%	10%	7%	7%
Tableaux	10%	7%	3%	7%	7%	6%	7%
Documents pour dossier de mobilité étudiante ERASMUS	3%	0%	9%	9%	10%	7%	7%
Documents pour dossier aide financière à la mobilité étudiante (entrante et sortante)	5%	3%	3%	7%	10%	7%	6%
Attestations	2%	0%	6%	7%	7%	6%	5%
Accord de coopération internationale (ACI)	9%	7%	0%	2%	3%	5%	5%
Comptes rendus	7%	7%	6%	2%	0%	3%	4%
Listes et listings	2%	3%	9%	7%	0%	3%	4%
Documents pour inscription	0%	0%	3%	7%	7%	5%	4%
Conventions	2%	0%	0%	2%	3%	5%	3%
Relevés de notes	0%	0%	3%	4%	7%	3%	3%
Demandes de financement	0%	0%	3%	2%	3%	3%	2%
Convention d'application à un ACI	7%	3%	0%	2%	0%	2%	2%
Documents pour dossier de mobilité étudiante internationale	0%	3%	3%	2%	0%	3%	2%
Tableaux de bord	2%	7%	0%	2%	3%	2%	2%
Planning	2%	0%	0%	4%	0%	2%	2%
Conventions d'accueil	3%	3%	0%	0%	0%	2%	2%
Documents pour dossier de mobilité enseignante ERASMUS	0%	7%	0%	2%	3%	2%	2%
Rapports	2%	0%	6%	0%	0%	1%	1%
Bons de commande	2%	3%	6%	0%	0%	1%	1%
Ordres de mission	2%	3%	3%	0%	0%	1%	1%
Conventions de cotutelle	3%	7%	0%	0%	0%	1%	1%
Indicateurs	2%	3%	3%	0%	0%	1%	1%
Etats liquidatifs	2%	3%	3%	0%	0%	0%	1%
Dossiers de réponse à des appels d'offres	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Dossiers de candidature à des appels d'offre	0%	0%	3%	0%	0%	1%	1%
Appels d'offres	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
Contrats	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%

3.5.5.3 Les interactions

Les entretiens nous ont permis d'identifier les principaux interlocuteurs des agents. La fonction des Relations Internationales est en interaction avec de nombreux acteurs, qu'ils soient internes ou externes.

◆ Les interactions au sein de l'université

L'interlocuteur principal des agents est l'ensemble du réseau RI de l'université. Ainsi la DRI a été citée par 15% des agents, et les services des RI en composante par 10% d'entre eux. Ces interactions fortes sont cohérentes puisque comme nous l'avons vu dans la description du processus des étudiants sortants, les échanges entre les différents niveaux de structure sont présents à toutes les étapes.

La fonction Scolarité marque une interaction importante avec la fonction RI. Ainsi, le service de scolarité a été cité par 10% des agents, et principalement par les DRI de Campus, les composantes et la DRI Centrale – Aix, 29 R. Schuman.

Ces interactions concernent la saisie des notes, des inscriptions administratives et des inscriptions pédagogiques qui, selon les structures et les programmes, sont réalisées soit par les RI, soit par la scolarité. La DEVE a été citée par 6% des agents, notamment pour les aspects relatifs aux doubles diplômes. On remarque que 13% des agents de la DRI Centrale – Aix, 29 R. Schuman ont cité la DEVE qui assure le rôle de service de scolarité sur l'ex-périmètre 1.

La DAF est un interlocuteur cité par 3% des agents interrogés. Cette interaction est beaucoup plus marquée en

Tableau RI – 9 : Les interactions au sein de l'université

	DRI Centrale - Aix, 3.RS	DRI Centrale - Saint Charles	DRI Centrale - Aix,29.RS	DRI Campus Droit-Eco	DRI Campus Etoile	UFR	TOTAL
Direction des relations internationales (DRI)	15%	17%	13%	14%	12%	18%	15%
Service de scolarité (composante)	4%	3%	9%	14%	12%	15%	10%
Service des relations internationales (composante)	13%	10%	3%	14%	8%	7%	9%
Direction de la composante	2%	0%	3%	11%	12%	12%	8%
DRI Campus	15%	13%	0%	0%	12%	3%	6%
Direction des études et de la vie étudiante (DEVE)	4%	7%	13%	6%	8%	4%	6%
Laboratoires	13%	13%	0%	3%	8%	1%	5%
Autre service de composante	0%	0%	6%	6%	4%	9%	5%
Direction opérationnelle du système d'information (DOSI)	0%	7%	13%	3%	4%	1%	3%
Direction des affaires financières (DAF)	7%	3%	6%	0%	0%	1%	3%
Service financier (composante)	0%	3%	3%	0%	0%	6%	3%
Service communication (composante)	0%	0%	3%	0%	0%	7%	3%
Direction des affaires juridiques et institutionnelles (DAJI)	7%	3%	6%	0%	0%	1%	3%
Service logistique	0%	0%	6%	9%	4%	2%	3%
Direction des ressources humaines (DRH)	4%	3%	0%	3%	4%	2%	3%
Service des ressources humaines (composante)	0%	0%	0%	6%	4%	4%	3%
Direction de la communication	5%	3%	6%	0%	4%	0%	3%
Autres composantes AMU	0%	0%	0%	6%	0%	5%	3%
Agence comptable	2%	3%	6%	3%	0%	1%	2%
Ecoles doctorales	4%	7%	3%	0%	0%	1%	2%
Direction de la recherche et de la valorisation (DRV)	5%	3%	0%	0%	0%	1%	2%
Bureau de la vie étudiante (BVE)	0%	0%	0%	3%	8%	0%	1%
Tethys	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%

DRI Centrale qui est notamment amenée à faire viser les annexes financières des conventions par la DAF.

Les différentes DRI Centrales sont également en interaction avec la DAJI qui a un rôle de conseil sur la rédaction des accords.

Enfin les laboratoires marquent également une interaction importante avec la fonction RI. Ils ont été cités par 13% des agents de la DRI Centrale – Aix, 3 R. Schuman et 13% des agents de la DRI Centrale – Saint Charles. Cela concerne notamment les conventions d'accueil de chercheurs ou les cotutelles de thèses. Aucun agent de la DRI Centrale – Aix, 29 R. Schuman n'a cité les laboratoires car ce sont des activités qui étaient gérées jusqu'alors par la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV).

◆ Les interactions autour de l'université

Les entretiens avec les agents montrent que les universités étrangères sont le principal interlocuteur externe pour 20% d'entre eux, ce qui semble parfaitement cohérent avec le cœur de métier de la fonction. Les agents sont amenés à les contacter au quotidien pour des questions relatives aux accords ou aux échanges en cours notamment.

Le CROUS apparait comme un interlocuteur important puisque 13% des agents l'ont cité. Les principaux échanges sont relatifs au logement, aux situations des étudiants et également aux bourses qui depuis peu sont gérées par l'université.

La Région délivre également des bourses aux étudiants (9% des agents l'ont mentionné).

On remarque que Campus France a été cité par 10% des agents. En effet, cet opérateur de l'Etat est un interlocuteur privilégié de par son rôle de promotion de l'offre de formation française à l'étranger. Ainsi, il est l'interlocuteur pour l'organisation de salons à l'étranger, de séminaires ou encore la gestion de bourses spécifiques.

Enfin, la Préfecture a été mentionnée par 3% des agents ; cela concerne la gestion des conventions d'accueil pour les enseignants-chercheurs non ressortissants de l'Union Européenne ou encore des informations sur les titres de séjour des étudiants. A noter que la DRI de Campus Droit-Eco (Aix – 3 R. Schuman) a été la seule structure à ne pas mentionner cet interlocuteur.

Tableau RI – 10 : Les interactions autour de l'université

	DRI Centrale - Aix, 3.RS	DRI Centrale - Saint Charles	DRI Centrale - Aix,29.RS	DRI Campus Droit-Eco	DRI Campus Etoile	UFR	TOTAL
Universités étrangères	21%	18%	23%	21%	27%	19%	20%
CROUS	11%	18%	14%	16%	18%	12%	13%
CampusFrance	13%	9%	5%	5%	0%	12%	10%
Région	8%	18%	9%	5%	9%	10%	9%
Autres universités françaises	5%	0%	9%	5%	9%	8%	7%
Autres (préciser)	3%	0%	5%	26%	0%	7%	7%
Réseau responsables RI	8%	9%	0%	5%	9%	4%	5%
Municipalités	3%	0%	5%	5%	9%	4%	4%
CREPUQ	3%	9%	5%	0%	0%	4%	4%
Préfecture	5%	9%	5%	0%	9%	1%	3%
Postes diplomatiques	5%	0%	0%	5%	0%	3%	3%
Fournisseurs	3%	9%	9%	0%	0%	2%	3%
Département	0%	0%	5%	0%	0%	4%	3%
MESR	3%	0%	5%	5%	0%	2%	3%
Agence A2e2f	3%	0%	5%	0%	0%	2%	2%
MAE	5%	0%	0%	0%	0%	1%	2%
Commission européenne	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%
Organismes de recherche (CNRS IRD Inserm ...)	3%	0%	0%	0%	9%	0%	1%

3.5.5.4 Saisonnalité de l'activité

Les entretiens ont fait ressortir la forte saisonnalité de l'activité au sein des Relations Internationales. Ainsi, il est frappant de constater que pour l'ensemble des groupes d'entretiens, entre 91% et 94% des agents ont déclaré connaître des pics d'activité au cours de l'année (Tableau « RI – 11 »).

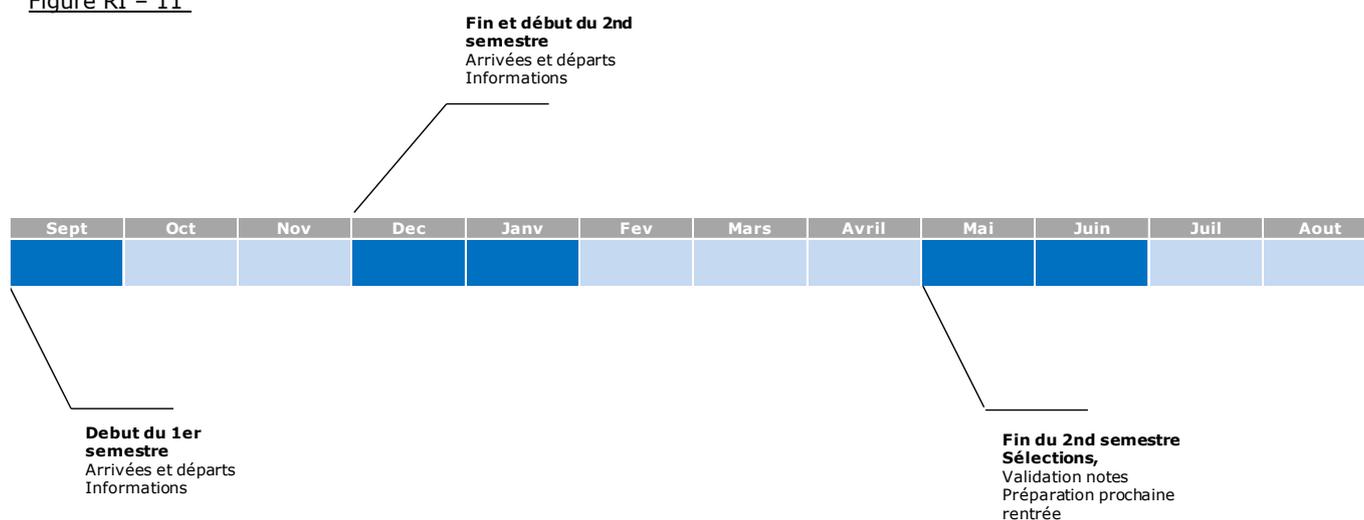
La figure « RI-11 » permet de comprendre à quels moments se situent ces pics d'activité. Ils correspondent au rythme de l'année universitaire.

Ainsi, au début de chaque semestre l'ensemble des arrivées et des départs constituent un volume de travail plus important : accueil et demandes d'information.

Tableau RI – 11 : Pics d'activités ressentis

	Oui	Non
DRI Centrale - Aix, 3.RS	91%	9%
DRI Centrale - Saint Charles	100%	0%
DRI Centrale - Aix,29.RS	100%	0%
DRI Campus Droit-Eco	100%	0%
DRI Campus Etoile	100%	0%
UFR	94%	6%

Figure RI – 11



Le 1er semestre est également une période chargée par rapport à la gestion des conventions de thèse en cotutelle. En janvier, l'activité s'intensifie également en raison des stages.

Enfin, le printemps marque aussi un moment fort de l'année universitaire. En effet, il s'agit de clôturer les mobilités de l'année et notamment la validation des notes. Il s'agit également de préparer la prochaine rentrée avec les réunions d'information selon les sites, les sélections, etc.

3.5.5.5 Les outils

3.5.5.5.1 Les logiciels de gestion

♦ **Moveon** : le logiciel de gestion des Relations Internationales.

Son implantation sur les 3 ex-périmètres s'est faite de façon différente selon des schémas d'architecture et des calendriers particuliers.

Sur les ex-périmètres 1 et 2 Moveon était utilisé seulement par la DRI et pas dans les composantes. Sur l'ex-périmètre 3 le logiciel était implanté à la DRI et dans les composantes : ces dernières avaient un accès en lecture de toutes les données de la mobilité étudiante (entrantes et sortantes). La mobilité sortante étant gérée par le Central du fait de la dimension financière (3 types de bourses de mobilité) attachée à chaque mobilité dont il fallait avoir une gestion harmonisée et unifiée.

Depuis septembre 2012, la DRI dispose d'un logiciel unique suite à la fusion des 3 bases existantes. Il y a différents modules de gestion des candidatures entrantes et sortantes à partir du module « move online » qui permet à tout étudiant de candidater en ligne. Après validation de sa pré-candidature les données de l'étudiant sont importées dans le logiciel.

Les ex-périmètres 1 et 2 disposaient déjà de ce module, dans la version AMU ce module est opérationnel depuis la fin 2012.

Deux autres modules « échanges » et « coopération » gèrent respectivement les possibilités d'échange et les accords de coopération avec les partenaires. Ces derniers n'étaient pas utilisés par tous les périmètres et sont actuellement en cours d'installation.

Lors des entretiens, les agents ont formulé des propositions pour améliorer la qualité de leur travail à travers l'utilisation de cet outil de gestion :

- un déploiement plus important (saisie des données) est attendu par les DRI de Campus et les composantes,
- une harmonisation de son développement sur chaque périmètre est souhaitée.

♦ **Apogée** : le logiciel de gestion de la scolarité.

Les entretiens ont mis en avant des utilisations différentes des modules de ce logiciel selon les structures. Le tableau « RI – 12 » montre que 50% des agents de la fonction RI utilisent le logiciel Apogée.

Le module « Inscription administrative » n'est pas utilisé en DRI Centrale Saint Charles et en DRI de Campus Etoile. Le module « Inscription pédagogique » est utilisé en DRI Centrale, 3 et 29 R. Schuman comme l'analyse

des activités l'a démontré. Les composantes utilisent également ce module. Cette situation est identique concernant le module « Saisie des notes ».

Tableau RI – 12 : Utilisation d'Apogée

	DRI Centrale - Aix, 3.RS			DRI Centrale - Aix,29.RS			DRI Centrale Saint Charles			DRI Campus Droit			DRI Campus Etoile			Composantes			TOTAL		
	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé
Inscription administrative	3	1	2	2	2	1	2			2	1	0	2			6	5	3	17	9	6
Inscription pédagogique	4	1	1	1	2	1	2			2	0	0	2			5	3	0	16	6	2
Saisie des notes	4	1		2	1	1	1			2	0	0	2			5	3	0	16	5	1
Examens, jurys	5			1		1				2	0	0	2			4	2	0	14	2	1

Les pratiques concernant l'utilisation d'Apogée appellent une harmonisation au sein de chaque niveau : centre, campus, composante.

◆ **SIFAC** : logiciel de gestion financière

Le tableau « RI – 13 » montre une utilisation hétérogène du logiciel SIFAC. En effet, sur le campus d'Aix il est utilisé par la DRI Centrale – Aix, 29 R. Schuman ainsi que par la DRI de Campus Droit Eco. (Aix – 3 R. Schuman). Sur les campus de Marseille, SIFAC n'est pas utilisé en DRI de Campus Etoile mais uniquement en DRI Centrale Saint Charles. Les composantes n'utilisent pas cet outil.

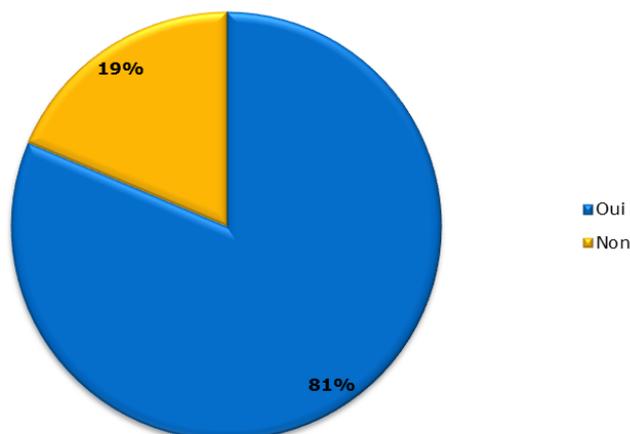
Tableau RI – 13: Utilisation de SIFAC

	DRI Centrale - Aix, 3.RS			DRI Centrale - Aix,29.RS			DRI Centrale Saint Charles			DRI Campus Droit			DRI Campus Etoile			Composantes			TOTAL		
	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé	est connu (mais pas utilisé)	est utilisé	est maîtrisé
le module commandes		1				2			1	2	1		1			0	0	0	10	1	5
le module recettes				1					1	1	1	2	1			0	0	0	9	1	3
le module missions				1		1			1	2	1		1			0	0	0	9	1	4
le module budget				1						1	0	1	1			0	0	0	9	0	1
la création de tiers				1		1			1	1	1	1	1			0	0	0	7	1	5

3.5.5.6 Utilisation d'autres outils et des tableaux de bord

Les entretiens ont permis d'identifier les outils utilisés par les agents en parallèle des outils de gestion ainsi que les tableaux de bord. Toutefois, la frontière entre ces types d'outils n'a pas toujours été évidente.

Figure RI 12 : Utilisation d'autres outils par la fonction RI



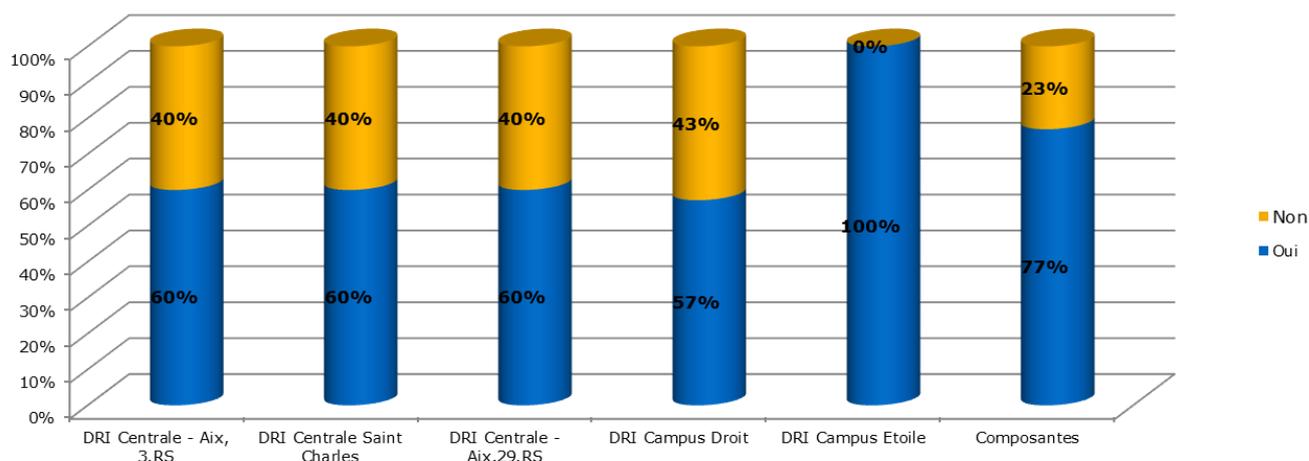
◆ On constate que 81% des agents ont déclaré utiliser d'autres outils que les logiciels de gestion cités précédemment. Ces outils prennent pour la plupart la forme de tableaux de suivi via le logiciel Excel.

A titre d'exemple, voici les tableaux de suivi les plus fréquemment cités :

- Suivi des accords et des flux (cela a vocation à être intégré dans Move on),
- Suivi de la mobilité étudiante et des documents administratifs à remettre,
- Suivi des dossiers de mobilité étudiante diffusés aux composantes (dossiers complets / pièces manquantes / date des commissions),
- Suivi des étudiants : destination, origine départementale, suivi des bourses, etc.
- Suivi des accords Erasmus,
- Suivi des conventions d'accueil.

◆ Les tableaux de bords sont utilisés par 70% des agents de la fonction RI. Cette utilisation est plus marquée au sein de la DRI Campus Etoile où 100% des agents ont déclaré utiliser des tableaux de bord.

Figure RI 13 : Utilisation de tableaux de bord par groupes d'entretiens



Ces tableaux de bord concernent différentes thématiques et peuvent être utilisés par plusieurs services :

- Tableau des inscriptions administratives, partagé avec la DEVE et les scolarités.
- Tableau des étudiants entrants, sortants, des étudiants boursiers, partagé avec la DEVE, les scolarités, les responsables de département. La mise à jour est semestrielle.
- Tableau de recensement des candidats annoncés et des candidatures effectivement reçues.
- Tableau de suivi des financements
- Tableau de suivi des activités : volume des mobilités, destinations géographiques et budget RI de la composante (prévisionnel, suivi de l'exécution).
- Tableau de gestion des conventions.

3.5.5.7 Les bonnes pratiques

Lors des entretiens, une partie des échanges a été consacrée aux bonnes pratiques à mutualiser ainsi que sur les activités à déployer et/ou à améliorer. Les échanges avec les agents étaient différents selon leur position au sein de la DRI ou au sein des composantes.

3.5.5.7.1 Les échanges avec les agents de la DRI

◆ La communication

- A destination des étudiants :

La communication et la diffusion d'information auprès des usagers de la fonction des Relations Internationales sont des activités à fort enjeu.

Les entretiens avec les agents ont fait ressortir d'une part des bonnes pratiques dans chaque structure, d'autre part des idées à développer.

Il existe de nombreuses actions de communication différentes :

- On constate l'existence sur chaque Campus de différentes brochures, affiches, documents à destination des étudiants.
- Des réunions d'information pour les étudiants sortants sont organisées : en fin d'année pour ALLSH, en période de rentrée pour chaque master pour le Campus Etoile, etc.
- Une page Facebook a été créée sur la DRI de Campus Droit-Eco. (Aix – 3 R. Schuman) à destination des étudiants Erasmus.
- Un accent particulier est mis sur les échanges entre les anciens sortants et les nouveaux. Ainsi les étudiants revenant d'un séjour à l'étranger témoignent de leur expérience lors des réunions d'information, notamment sur le Campus Etoile. Par ailleurs, un système de parrainage existe sur le Campus Droit-Eco. et sur ALLSH.

Enfin, sur le Campus Droit-Eco des vidéos d'interviews d'anciens sortants sont réalisées ainsi que des rencontres anciens/nouveaux sortants.

- A Luminy, les RI de la faculté des Sciences ont créé une véritable vie de campus au sein du CIELL. Elles ont mis en place, entre autres, une semaine d'intégration pour les entrants, des activités culturelles et des animations tout au long de l'année ainsi que des réunions d'information sur les programmes d'échange, au cours desquelles interviennent des étudiants d'universités partenaires qui peuvent ainsi présenter leur établissement aux étudiants d'AMU.

On remarque que beaucoup d'outils et pratiques coexistent à différents endroits. Utiliser cette richesse pour impacter de la même manière tous les étudiants d'AMU pourrait être un axe de travail permettant d'œuvrer à la définition d'une politique de communication commune.

Des propositions d'actions à développer ont également été faites. Il serait ainsi intéressant d'intégrer au nouveau site web un forum. Cela permettra aux étudiants entrants et sortants d'échanger, notamment sur les questions de logement.

- Au sein de l'université en général et entre les personnels RI en particulier :

La communication interne à la DRI, du fait de la fusion, est un point qui a largement été évoqué par les agents. Il est unanimement ressorti un besoin marqué de réunions de services régulières. La création d'une newsletter interne aux personnels RI a été proposée. Cela permettrait à chaque structure de faire connaître ses actions, cela afin de développer la cohésion et la dynamique de groupe. La mutualisation des données au sein de la DRI, mais aussi entre la DRI et les composantes est également remonté en entretien.

La communication au sein de l'université est apparue comme un point à améliorer. D'une part les relations entre les différents services pourraient être développées, notamment au travers de la mise en place de réunions avec la DEVE ou la DAJI par exemple.

D'autre part, il existe des difficultés à identifier les interlocuteurs du fait de la fusion, en particulier les responsables pédagogiques.

Enfin, si la création d'un site web unique est en cours, cela est apparu comme un élément manquant et pénalisant, en terme de communication interne et externe.

◆ **Les activités à destination des enseignants**

Les enseignants font partie des usagers de la fonction RI. Lors des entretiens, des agents ont fait remonter des bonnes pratiques à destination des enseignants.

Ainsi il existe dans certaines structures :

- une prise en charge totale du recrutement des professeurs invités : candidature, sélection, dossier de recrutement, passage au conseil scientifique, information, installation, suivi.
- la création d'un rapport de mission type afin d'avoir un meilleur taux de retour ainsi que des interviews filmés des anciens sortants.

Toutefois les agents ont, à plusieurs reprises, déploré l'inexistence d'un point accueil unique. Il s'agit-là d'une mission partagée par la DRV mais son absence impacte la DRI car les enseignants entrants se tournent vers la DRI.

En outre, l'absence d'une telle structure donne une image négative de l'université sur le plan international, selon les agents rencontrés.

◆ **Les activités à destination des étudiants**

Les agents ont souhaité mettre en avant lors des entretiens l'organisation de leur structure, celle de l'expérimenté 1 -qui est exclusivement centralisée à la différence des autres structures de la DRI. Ils ont insisté sur le fait de traiter chaque dossier de A à Z (de la sélection aux notes ainsi que le financement).

Cela leur donne une vue d'ensemble et leur permet une très bonne connaissance des étudiants suivis. Cela leur donne un intérêt au travail, de l'autonomie. Ils estiment gagner du temps et limiter les erreurs car il n'y a pas plusieurs interlocuteurs sur le même dossier.

Concernant les étudiants entrants, les agents ont regretté passer trop de temps sur les aspects pédagogiques (questionnements sur le contenu des cours, la possibilité d'y assister, etc.) en raison du niveau d'implication des tuteurs qui peut être fortement variable.

3.5.5.7.2 Les échanges avec les agents des composantes

◆La communication avec la DRI

Les agents en composante ont largement évoqué les relations avec la DRI. Ainsi le manque de rencontres au sein des RI a été évoqué plusieurs fois. Les agents des composantes souhaitent l'organisation de réunions thématiques par la DRI mais surtout que la DRI ait un rôle d'animateur des RI de composantes. C'est une thématique qui est revenue dans tous les entretiens.

◆ Les procédures

La question du circuit trop long des signatures et des procédures trop compliquées et non adaptées aux RI est revenue plusieurs fois. Les agents ont, à de nombreuses reprises, souhaité plus de flexibilité dans les procédures, un raccourcissement des circuits de signature.

◆ Les relations avec la recherche et les scolarités : le rapprochement des RI avec la recherche, au sein de la composante, est apparu comme une bonne pratique car il permet de mieux identifier les équipes et d'avoir une stratégie plus efficace en raison d'une vision globale de l'activité de la composante. De plus, le rapprochement Recherche et RI est une valeur ajoutée certaine concernant la veille sur les appels d'offre et la connaissance des équipes de recherche, notamment pour la mise en place de consortiums internationaux. Il y a également un consensus sur la nécessité d'un décloisonnement RI/Scolarité et sur l'internationalisation des scolarités.

◆Le logiciel de gestion Moveon

Chaque groupe d'entretien a fait apparaître le besoin de pouvoir accéder aux données de Moveon.

◆ Les bonnes pratiques à destination des étudiants

- concernant le tutorat pédagogique 1 étudiant de l'UFR STAPS assure le suivi pédagogique des étudiants entrants (planning des cours, contenu des enseignements, aide aux examens)
- un repas d'accueil est organisé pour le 1^{er} jour des étudiants Erasmus entrants ainsi qu'une présentation du Campus et différentes soirées sont organisées sur le campus de Luminy. Un système de prêt de vaisselle et de linge est également en place sur ce campus.

Les agents ont également mis l'accent sur l'importance du guichet unique comme facteur d'attractivité pour les entrants et sur celle de la personnalisation de l'accueil (aspect humain).

Enfin, les agents en composante ne souhaitent pas que leur activité soit cloisonnée par typologie d'activité, car selon eux l'intérêt du travail consiste à suivre un dossier de bout en bout.

3.5.5.8 Les procédures et le contrôle interne

3.5.5.8.1 Les procédures

Ce moment de l'entretien avait pour but de connaître les pratiques en termes d'utilisation et d'appropriation des procédures. On constate que 71% des agents interrogés déclarent utiliser les procédures de la DRI, en précisant lors des échanges qu'elles ne sont pas toutes créées à ce jour. Les agents ressentent un besoin d'avancée rapide à ce sujet en termes d'harmonisation mais aussi de diffusion. En effet, ils souhaiteraient qu'elles soient communiquées sur le site internet car le parcours actuel pour y accéder est difficile.

Tableau RI – 14: Utilisation des procédures

		DRI Centrale - Aix, 3.RS	DRI Centrale - Saint Charles	DRI Centrale - Aix,29.RS	DRI Campus Droit-Eco	DRI Campus Etoile	Composantes	TOTAL
Utilisation des procédures de la DRI	OUI	90%	60%	80%	25%	50%	78%	71%
	NON	10%	40%	20%	75%	50%	22%	29%
Utilisation de procédures propres à la structure	OUI	50%	40%	75%	100%	33%	50%	61%
	NON	50%	60%	25%	0%	67%	50%	39%

Il convient de noter que la DRI de Campus Droit-Eco. (Aix – 3 R. Schuman), structure récente, a précisé que les procédures de la DRI n'étaient pas toujours adaptées à leur fonctionnement en Campus. C'est notamment le cas pour les procédures sur les étudiants entrants. Ainsi, 25% des agents de la DRI de Campus Droit-Eco déclarent utiliser les procédures de la DRI mais 100% d'entre eux déclarent aussi utiliser des procédures propres à leur structure.

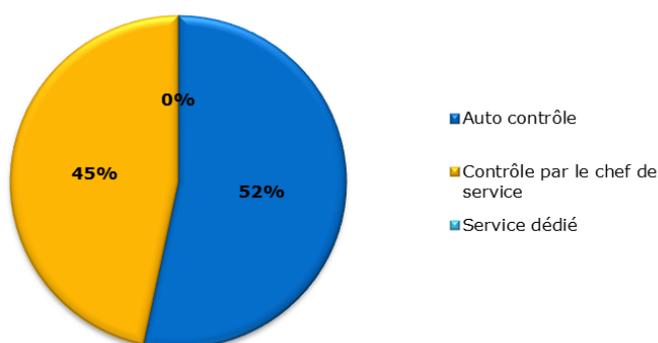
D'une manière générale, 61% des agents utilisent des procédures qui leur sont propres. Les entretiens ont montré que chaque structure (DRI et composantes confondues) avait mis en place des procédures propres pour des thématiques identiques. Cela concerne, à titre d'exemple, les procédures de gestion de la mobilité étudiante entrante et sortante, les procédures de mobilité enseignante sortante des programmes spécifiques ou encore les procédures d'utilisation de Moveon.

Enfin, certaines procédures manquantes ont été citées telles que celles concernant la gestion des cotutelles de thèses ou la mise en place d'un double diplôme avec un partenaire étranger. Un accent important a été mis sur la procédure de recrutement des professeurs invités, procédure en interface avec la DRV, la DRH et la DAF. Cette procédure manquante a été citée par deux groupes d'entretiens, avec un caractère d'urgence dans sa réalisation.

3.5.5.8.2 Le contrôle interne

Le contrôle interne au sein de la fonction RI est de l'auto contrôle pour 45% des agents rencontrés et/ou assuré par le chef de service pour 52% d'entre eux.

Figure RI 14 : Répartition des acteurs assurant le contrôle interne



La majorité d'entre eux ont déclaré travailler en forte autonomie, le contrôle interne étant ponctuel par le chef de service et le plus souvent pour répondre à des difficultés.

Le contrôle interne peut être exercé par les services en interaction avec la fonction RI, tels que la DEVE, la DAJI ou la DRV.

Les composantes ont indiqué la DRI comme acteur du contrôle interne. Enfin, il est important de noter l'existence d'un service qualité à l'IAE (lié à l'accréditation) préconisant, élaborant et centralisant les procédures. Au sein de cette composante, il y a donc un processus permanent d'auto-évaluation.

3.5.5.9 Le ressenti des agents

Les entretiens ont permis à tous les agents présents de s'exprimer. Si au début de chaque entretien, on pouvait noter une certaine réserve, à l'issue des échanges les réactions étaient positives sur la démarche et l'espace de parole offert. Les agents avaient bien préparé l'entretien. La participation était active et les réactions nombreuses, autant sur une dynamique à impulser que sur des situations inconfortables.

D'une manière générale, les agents ont manifesté un malaise actuel et de l'anxiété sur l'avenir. Ils ont souligné des lourdeurs suite à la fusion ainsi que la difficulté à identifier les bons interlocuteurs.

Un groupe auditionné a exprimé une certaine frustration. Selon ces agents, depuis la fusion ils ont perdu de l'autonomie, de la polyvalence mais surtout leurs compétences ne sont pas utilisées à leur juste valeur. Ils ont également dénoncé un manque de communication et de lisibilité dans la répartition des tâches.

Enfin, deux groupes d'entretiens ont fait le retour d'une situation complexe sur le site d'Aix : au sein de la Faculté d'Economie Gestion, une partie des agents est affectée à la DRI de Campus et une autre partie est affectée à la composante. Un vrai besoin d'harmonisation ou du moins de clarification des activités et des procédures est très clairement ressorti.

Toutefois, il convient de noter la volonté très marquée des agents de dépasser ces difficultés. Leur motivation et leur intérêt pour leur métier méritent d'être soulignés.

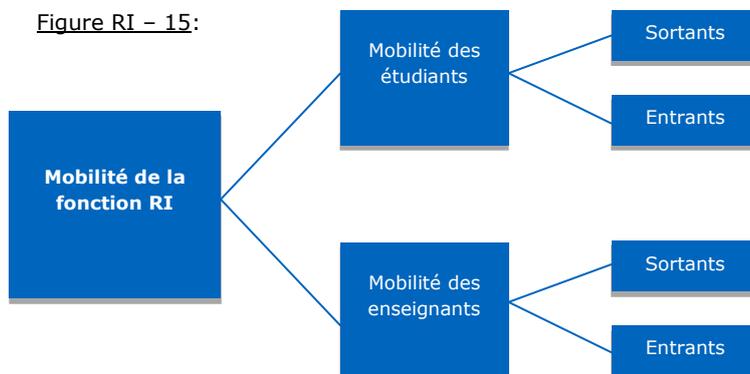
Tous les agents ont fait part de leur souhait d’avoir un retour sur les entretiens et à plus long terme de voir les résultats du projet Origamu, sur lequel ils fondent leurs espoirs de changement.

3.5.6 LES INDICATEURS

Les indicateurs retenus par les membres du groupe de travail RI concernent la mobilité entrante et sortante.

En effet, lors de l’analyse du fichier OASIS et des entretiens, le poids des activités et tâches liées à la gestion de la mobilité est apparu comme le plus lourd : 41%. Il ne faut cependant pas oublier que la fonction RI englobe un champ de sous-fonctions, d’activités et de tâches large et varié et que la mobilité, si importante qu’elle soit, n’est qu’un volet des relations internationales.

Figure RI – 15:



L’année étudiée pour tous les indicateurs est 2011/2012, sauf en ce qui concerne la mobilité des enseignants sortants sur budget DRI (à partir du contrat pluriannuel) pour laquelle l’année prise en compte est 2010/2011. En effet, eu égard aux contraintes budgétaires de 2012, la mobilité sortante enseignante sur ce support budgétaire a connu un fort ralentissement et ne peut donc constituer une bonne illustration de la moyenne de ces mobilités.

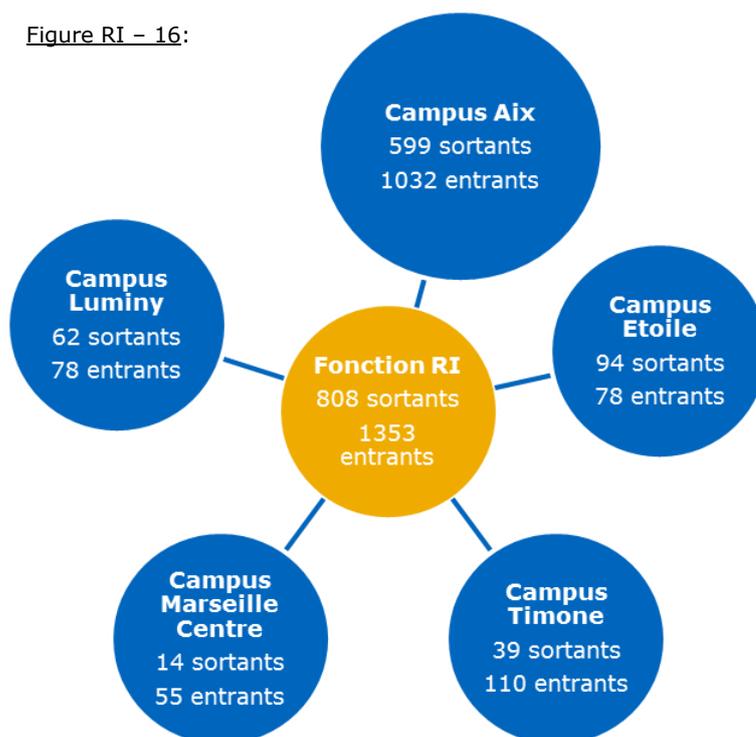
Enfin il est important de noter que l’ensemble des chiffres sont du déclaratif : le renseignement de l’outil de gestion Moveon est en cours d’harmonisation, ne permettant pas d’obtenir l’ensemble des indicateurs.

Les ETP mentionnés sur le tableau correspondent aux ETP totaux recensés sur les différents sites et non aux ETP dédiés au traitement de la tâche en particulier : il est en effet intéressant de faire apparaître toutes les ressources humaines dédiées aux RI présentes sur un site, afin soit de démontrer le potentiel de développement d’activités, soit d’illustrer certains point de fragilités.

3.5.6.1 Indicateurs de mobilité des étudiants

La mobilité étudiante représente un volume de 808 sortants et de 1353 entrants pour l’ensemble de la fonction RI, pour l’année universitaire 2011/2012.

Figure RI – 16:



On constate que le campus d’Aix est celui qui recense les chiffres les plus hauts, représentant à lui seul 74% des sortants et 76% des entrants.

Les indicateurs de mobilité des étudiants sont déclinés ci-dessous de la manière suivante :

- La mobilité sortante Erasmus études et stages
- La mobilité sortante hors Erasmus (Europe et hors Europe études seulement)
- La mobilité entrante sur programme (La fonction RI traite uniquement des entrants sur programme et non des entrants qui viennent à titre individuel).

3.5.6.1.1 Mobilité sortante ERASMUS études et stages

La lecture du tableau montre que la majeure partie de la mobilité ERASMUS sortante se situe à Aix : le campus rassemble 417 étudiants sortants via ERASMUS, soit 76% du volume total.

Sur 552 étudiants sortants en Erasmus études et stages, 270 (soit près de 50%) proviennent d'ALLSH et sont entièrement gérés par la DRI centrale d'Aix du 29 Robert Schuman (DRI 29 RS), où sont également gérés les dossiers de Saint-Charles, de l'IUFM, des Sciences P1 Etoile et de Polytech Nord, soit 24 dossiers supplémentaires, donc 294 au total. Toute cette gestion est assurée par 1 Etp.

La DRI de Campus DSP-FEG envoie 57 étudiants en Erasmus, la FEG (personnel RI de la faculté) 35, l'IUT d'Aix 28, l'IAE 23 et l'IMPGT 4.

Tableau RI – 15

	Nombre de dossiers administratifs (montage)	Nombre de dossiers de financement (montage)	Volume financier de l'aide ERASMUS en €	Nb d'étudiants sortants (mobilité effectuée)	ETP dédiés
LUMINY	62	42	46903	38	2,1
Sciences	41	25	28 583	22	1
Polytech Sud	12	9	11200	9	0,8
Staps	3	2	3 340	1	0,3
IUT Dpt RT	3	3	3 780	3	0 : dossiers traités à l'IUT d'Aix
OSU Pythéas	3	3	3 934	3	0 : dossiers traités par RI Sciences Luminy
MARSEILLE CENTRE	13	13	20880	13	6
Sciences DRI St-Charles	6	6	12 050	6	2,00 mais dossiers traités à la DRI Aix 29RS
ALLSH – DRI St-Charles	0	0	0	0	2
IUFM	7	7	8 830	7	2,00 mais dossiers traités à la DRI Aix 29RS
TIMONE	53	38	15186	38	3
Médecine	0	0	0	0	1,6
Pharmacie	47	33	11813	33	1
Odontologie	4	3	741	3	0,3
EJCAM	2	2	2 632	2	0,1
ETOILE	57	43	56173	46	4,2
DRI Campus	23	12	15 979	12	3
Sciences P1	2	2	3 500	2	0 : dossiers traités à la DRI Aix 29RS
Polytech Nord	9	9	11670	9	0,8
IUTMarseille	23	20	25 024	23	0,4
AIX	605	438	574541	417	11,2
DRI Campus FDSP - FEG	79	79	57 900	57	4,6
FEG	43	35	98 000	35	1,7
ALLSH	270	270	359 197	270	0 : dossiers traités à la DRI Aix 29RS
IUT	28	28	37 508	28	0,8
IAE	23	23	16 736	23	2,7
IMPGT	4	3	5 200	4	1,4
TOTAL	790	574	7 17 617	552	24,5

Il faut souligner que le pôle Santé, prédominant à Marseille avec environ 13 000 étudiants, eu égard à sa spécificité, ne peut générer beaucoup de mobilités sortantes (hormis des stages hospitaliers ou des stages d'été). La faculté de Médecine, si elle accueille un nombre assez important d'étudiants Erasmus (54 en 2011/12) n'envoie aucun étudiant en séjour Erasmus ; la faculté de Pharmacie en envoie 33 pour des séjours/stages hospitaliers considérés comme des séjours d'études et la faculté d'Odontologie en envoie 3. Le ratio du poids du pôle Santé en nombre d'étudiants inscrits, environ 13 000 vs le nombre d'Erasmus sortants, 36, est donc très faible.

A Luminy, on compte un total de 38 Erasmus sortants pour la faculté des Sciences, Polytech Sud, Staps, OSU Pythéas et le département RT de l'IUT d'Aix. 2,10 Etp sont dédiés aux RI sur ce campus, dont 1,00 à la faculté des Sciences. L'OSU Pythéas et le département RT de l'IUT d'Aix présent à Luminy n'ayant aucun ETP dédié aux RI et les Staps n'en ayant que 0,30, le personnel RI Sciences (1,00 Etp) assure des missions pour des étudiants de ces trois composantes, essentiellement pour les deux premières. En outre le bureau des RI de Sciences est situé dans les locaux du CIELL (Centre interdépartemental des langues de Luminy), ce qui lui donne une position stratégique par rapport à la vie étudiante du campus et un rôle fédérateur et d'unification des pratiques.

Si l'on observe le différentiel entre le nombre de dossiers de mobilités montés et le nombre d'étudiants partants in fine, seule la DRI 29 RS affiche des chiffres identiques pour ALLSH avec 270 dossiers montés pour 270 partants. Cela peut s'analyser par le mode de sélection effectué en centrale, le traitement du dossier d'un bout à l'autre de la chaîne et pour tous ses aspects par le même personnel et par la présence d'un public étudiant pour qui la mobilité internationale s'impose.

3.5.6.1.2 **Mobilité sortante Hors Erasmus études**

Pour cette partie, le postulat a été de ne pas recenser les stages qui sont plus difficilement comptabilisables. En effet, seuls les étudiants ayant constitué un dossier de demande de financement sont enregistrés dans Moveon jusqu'à présent. En revanche, les étudiants partants en séjour d'études encadré sont enregistrés dans Moveon, qu'ils soient ou non bénéficiaires d'une aide financière.

Là encore c'est Aix qui domine avec 182 sortants vs 65 à Marseille, cela en accord avec la tendance pour l'ensemble de la mobilité sortante. Il faut cependant noter que, pour la connaissance que nous avons des stages financés, à Marseille, ce type de mobilité est très développé en particulier à Polytech, Sud et Nord, avec un total de 49 stages répertoriés pour les deux sites de l'école.

Tableau RI – 16

	Nombre de dossiers administratifs (montage)	Nombre de dossiers de financement (montage)	Volume financier de l'aide	Nb d'étudiants sortants (mobilité effectuée)	ETP dédiés
LUMINY	27	28	38615	24	2,1
<i>Sciences</i>	16	12	23 815	16	1
<i>Polytech Sud</i>	4	3	3 600	3	0,8
<i>Staps</i>	6	12	8 000	4	0,3
<i>IUT Dpt RT</i>	1	1	3 200	1	0 : traité à l'IUT d'Aix
<i>OSU Pythéas</i>	0	0	0	0	0
MARSEILLE CENTRE	1	1	900	1	4
<i>Sciences DRI St-Charles</i>	0	0	0	0	2
<i>ALLSH – DRI St-Charles</i>	0	0	0	0	2
<i>IUFM</i>	1	1	900	1	2,00 dossiers traités à la DRI Aix 29RS
TIMONE	1	1	1600	1	3
<i>Médecine</i>	0	0	0	0	16
<i>Pharmacie</i>	0	0	0	0	1
<i>Odontologie</i>	0	0	0	0	0,3
<i>EJCAM</i>	1	1	1600	1	0,1
ETOILE	51	45	39480	48	4,2
<i>DRI Campus</i>	21	19	11925	19	3
<i>Sciences</i>	12	10	14 700	11	0 : dossiers traités à la DRI Aix 29RS
<i>Polytech Nord</i>	9	8	10 500	9	0,8
<i>IUT Marseille</i>	9	8	14 280	9	0,4
AIX	155	138	202975	182	11,2
<i>DRI Campus FDSP - FEG</i>	12	51	5 950	47	4,6
<i>FEG</i>	28	20	72 000	24	17
<i>ALLSH</i>	25	2	5 800	25	0 : dossiers traités à la DRI Aix 29RS
<i>IUT</i>	40	37	87 825	37	0,8
<i>IAE</i>	41	22	31400	41	2,7
<i>IMP GT</i>	9	6	6 100	8	14
TOTAL	235	213	304595	256	24,5

Les composantes de Luminy envoient 24 étudiants en mobilité d'études hors Erasmus, Marseille centre 1 seul (IUFM), le secteur Timone 1 (EJCM) et le pôle Etoile 48 en tout. A Saint-Charles et Sciences Etoile P1, on constate une très faible mobilité : 8 étudiants dont les dossiers sont gérés à la DRI 29 RS.

On peut analyser cette situation comme due en partie à l'historique des RI sur l'ex-périmètre 1 : Marseille n'a pas bénéficié jusqu'alors de la présence d'une véritable équipe RI organisée et porteuse d'un projet. En outre, sur le pôle Etoile il n'y a aucune formation ALLSH et à Saint-Charles, les étudiants ALLSH sont en tout petit nombre.

On ne constate ici aucun écart notable entre le nombre de dossiers montés et le nombre de partants.

3.5.6.1.3 **Mobilité entrante sur programme**

Cet indicateur est spécifiquement ciblé sur les étudiants entrants sur programme puisque la mission des RI ne s'étend pas aux étudiants étrangers venant à titre individuel.

Les chiffres viennent encore une fois confirmer le poids majeur du campus d'Aix en matière de mobilité puisque ce dernier accueille 1032 étudiants, soit 76% de l'ensemble de la fonction RI.

La qualité de l'accueil sous toutes ses formes constitue un aspect très important pour les relations internationales d'un établissement. Il existe d'ailleurs une charte nationale pour l'accueil des étudiants internationaux.

Tableau RI - 17	Nombre d'étudiants entrants sur programme	ETP dédiés
LUMINY	78	2,1
Sciences	37	1
Polytech Sud	32	0,8
Staps	6	0,3
IUT Dpt RT	0	0
OSU Pythéas	3	0 : assuré par Sciences
MARSEILLE CENTRE	55	0
Sciences DRI St-Charles	44	2,00 mais dossiers traités à la DRI Aix 29RS
ALLSH - DRI St-Charles	2	2,00 mais dossiers traités à la DRI d' Aix 29S
IUFM	9	2,00 dossiers traités à la DRI Aix 29RS
TIMONE	110	3
Médecine	86	1,6
Pharmacie	6	1
Odontologie	2	0,3
EJCAM	16	0,1
ETOILE	78	4,2
DRI Campus	31	3
Sciences	1	0 : dossiers traités à la DRI Aix 29RS
Polytech Nord	28	0,8
IUT Marseille	18	0,4
AIX	1032	11,2
DRI Campus FDSP - FEG	227	4,6
FEG	95	1,7
ALLSH	594	0 : dossiers traités à la DRI Aix 29RS
IUT	41	0,8
IAE	64	2,7
IMP GT	11	1,4
TOTAL	1353	24,5

3.5.6.2 Indicateurs de mobilité des enseignants

La mobilité enseignante représente un volume de 148 sortants et de 118 entrants pour l'ensemble de la fonction RI.

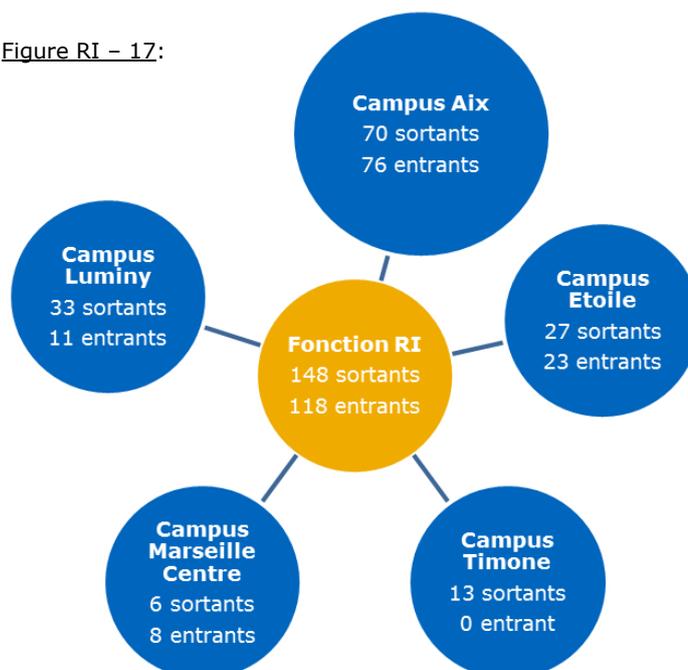
On constate que le campus d'Aix est celui qui recense les chiffres les plus élevés, représentant à lui seul 47% des sortants et 64% des entrants.

La lecture du tableau ci-dessous montre que c'est ALLSH qui envoie le plus d'enseignants dans le cadre des missions Erasmus avec 16 partants, missions gérées totalement à la DRI 29 RS.

Pour les missions sur les crédits du contrat pluriannuel, on en compte 55 à Marseille et 49 à Aix. Pour Marseille, la majorité est réalisée en Sciences et Technologies (25) puis en Santé (12) et pour Aix en ALLSH avec 20 partants.

On peut établir une corrélation entre le niveau de mobilité étudiante et le niveau de mobilité enseignante. Que ce soit en mission Erasmus ou en mission sur budget DRI, la rencontre avec les partenaires favorise les échanges et coopérations de toute nature et en l'occurrence, comme on peut le constater, la mobilité étudiante.

Figure RI - 17:



La mobilité enseignante entrante se répartit ainsi : 42 à Marseille et 76 à Aix. C'est l'IAE avec 30 entrants, puis la DRI de campus DSP-FEG avec 20 et ALLSH avec 15 entrants qui occupent les trois premières places. L'accueil des enseignants chercheurs entrants constitue, encore plus que l'accueil des étudiants, une mission

Tableau RI – 18

	Nombre d'enseignants sortants		Nombre d'enseignants entrants	Nombre de conventions d'accueil	ETP dédiés
	Missions ERASMUS	Missions sur crédits contrat pluriannuel			
LUMINY	8	25	11		2,1
Sciences	5	16	6	Traitement en DRI centrale	1
Polytech Sud	1	3	5	Traitement en DRI centrale	0,8
Staps	1	3	0	Traitement en DRI centrale	0,3
IUT Dpt RT	1	0	0	Traitement en DRI centrale	0
OSU Pythéas	0	3	NC	Traitement en DRI centrale	0 : assuré par Sciences
MARSEILLE CENTRE	6	0	8		6
Sciences DRI St-Charles	0	0	0	108	2
ALLSH – DRI St-Charles	0	0	3	3	2
IUFM	6	0	5	Traitement en DRI centrale	2
TIM ONE	1	12	0		3
Médecine	0	8	NC	Traitement en DRI centrale	1,6
Pharmacie	1	2	NC	Traitement en DRI centrale	1
Odontologie	0	2	0	Traitement en DRI centrale	0,3
EJCAM	0	0	NC	Traitement en DRI centrale	0,1
ETOILE	9	18	23		4,2
DRI Campus	1	8	20	Traitement en DRI centrale	3
Sciences	3	3		Traitement en DRI centrale	0,8
Polytech Nord	5	7	3	Traitement en DRI centrale	0
IUT Marseille	NC	NC	NC	NC	0,4
AIX	20	50	76	1	11,2
DRI Campus FDSP - FEG	0	8	20	Traitement en DRI centrale	4,6
FEG	1	5	5	Traitement en DRI centrale	1,7
ALLSH	16	20	15	20 traitées par St-Charles	0
IUT	2	10	5	Traitement en DRI centrale	0,8
IAE	0	0	30	Traitement en DRI centrale	2,7
IMP GT	1	7	1	1	14
TOTAL	44	104	118	Environ 300	24,5

chronophage et délicate à la fois : informations en amont, formalités pour l'obtention du visa (convention d'accueil), aide à la recherche d'un logement, organisation de la venue éventuelle de l'épouse, et des enfants, etc. A la DRI de campus FDSP-FEG, un groupe de 20 à 30 enseignants-chercheurs japonais est accueillie chaque année dans le cadre d'un accord interuniversitaire et la responsable de site est en charge de l'organisation du séjour dans le centre de recherche (séminaires, colloques, etc.).

Les conventions d'accueil pour les enseignants chercheurs non ressortissants de l'UE :

Les conventions d'accueil sont des documents administratifs facilitant la venue sur le territoire français des chercheurs et leurs familles. Elles sont traitées en DRI centrale uniquement : à la DRI St-Charles et à la DRI centrale d'Aix (3 Schuman) à raison de 3 agents, 1 à St-Charles et 2 à Aix pour 0,90 ETP au total. Au total, en 2011/2012 plus de 300 conventions d'accueil ont été établies pour les trois périmètres.

Il s'agit d'enseignants chercheurs, de chercheurs ou de doctorants invités par des laboratoires et leur gestion « physique » se fait essentiellement au sein des laboratoires, en l'absence d'une structure d'accueil mutualisée, un centre Euraxess qui n'a pas encore vu le jour sur le site d'Aix-Marseille.

Tout comme l'accueil des étudiants sur programme, l'accueil des scientifiques étrangers constitue un volet très important des relations internationales et impacte l'image de l'université.

Quelques points de précisions sur certaines composantes :

♦ **Autres composantes du Pôle Santé** : L'EU3M ainsi que l'IFSI ne figurent pas dans ces indicateurs et l'école d'Orthophonie mais dans les années à venir la mobilité de leurs élèves est amenée à se

développer, en particulier vers le Québec car des accords d'échanges les concernant ont été signés avec la DRI comme interlocuteur. Il faut donc prendre cela en compte dans l'appréciation de la gestion des relations internationales du secteur Santé.

♦**IAE** : Il s'agit d'une structure très autonome par rapport à la DRI centrale, dotée d'un directeur ancien VP RI de U3 et d'une directrice administrative très impliquée dans la stratégie de l'institut. Avec 2,70 Etp dédiés aux RI, elle affiche une mobilité étudiante très dynamique par rapport à ses effectifs globaux : 23 étudiants Erasmus sortants et 41 hors Erasmus et 64 étudiants entrants pour un peu moins de mille inscrits (formations en double diplômes notamment).

La mobilité enseignante entrante est importante, 30 EC accueillis mais on ne peut recenser les sortants qui ne sont financés ni sur budget Erasmus ni sur budget DRI.

♦**IUFM** : Avec 2 ETP affichés pour les RI, la mobilité étudiante entrante et sortante (7 sortants Erasmus et 1 hors Erasmus, 9 entrants) est en fait gérée par la DRI 29 RS mais l'institut se consacre en grande partie à de l'ingénierie de projet.

3.5.7 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE

Le domaine des RI, défini comme une mission soutien au sein d'AMU, est porté, d'une part, par un Vice-Président aux Relations Internationales qui définit la stratégie d'AMU et par 5 chargés de missions par secteur géographique et d'autre part, par la DRI, service commun sous la responsabilité de sa directrice. La structuration de cette mission se caractérise par une organisation hybride qui se décline de la façon suivante:

- un service central (DRI-centrale),
- des DRI sur les campus dédiées à une ou plusieurs composantes (dans ce cas il y a des personnels identifiés DRI dédiés à l'activité RI de chaque composante) qui exercent des missions analogues à celles des services RI de composante. Il existe 2 DRI sur les campus dénommés DRI-campus FDSP-FEG (à Aix en Provence) et DRI Campus Sciences à Marseille Saint-Jérôme,
- des services RI de composante.

Cette indispensable présence des services RI sur les campus est directement liée aux activités de ce métier dont la principale est la gestion de la mobilité internationale étudiante avec différents volets administratif, financier et pédagogique. Ainsi, cette mission de l'université se réalise dans les composantes grâce à une complémentarité de responsabilités et de missions entre les personnels administratifs et les Enseignant/Chercheurs. Il existe quasiment dans toutes les composantes des responsables RI, auprès du directeur de composante (dénommés selon les composantes assesseur, délégué, référent...). Ces responsables sont en lien direct avec les personnels administratifs en charge des RI pour le développement de cette mission d'internationalisation de l'offre de formation et des actions de recherche. Cette complémentarité se retrouve aussi au niveau central.

D'une façon générale, les 2 principales activités métier sont la gestion de la mobilité étudiante et la gestion et le suivi des accords de coopération internationale. La 1ère mission avec 41 % des ETP (19,5 ETP) représente la plus grosse part des activités réalisées avec la gestion des programmes d'échange et d'accueil à l'international ainsi que la gestion financière des aides à la mobilité. La 2ème mission se décline sur des missions d'ingénierie en ce qui concerne la mise en œuvre et le suivi des accords avec 18 % des ETP (8.9 ETP). Cette mission qui mobilise moins de 2 fois moins d'ETP que la première présente un point faible en ce qui concerne la connaissance approfondie des activités réalisées à l'international en formation, recherche, ingénierie ou expertise au sein des composantes. Le recensement de ces actions pour préparer des bilans de coopération, véritables outils de pilotage de nos activités à l'international, pour la gouvernance est un élément important pour l'analyse et il faudra s'en préoccuper.

Le partage d'un même outil de gestion (Moveon) commun à tous les services RI permettra de fiabiliser les données, de donner un cadre aux différents processus, de réaliser des tableaux de bord à destination de la gouvernance. Le déploiement de cet outil (déjà présent au sein de la DRI) dans tous les services RI permettra aussi de mieux partager l'information et d'unifier les procédures. Cela rationalisera et structurera davantage la réalisation de chaque mission. En outre il permet déjà une meilleure circulation de l'information entre la DRI-centrale et les DRI de campus. Dans l'optique d'une organisation à partir

d'un outil commun les RI de composantes pourraient profiter des synergies qui seraient ainsi développées.

En ce qui concerne les procédures les personnels souhaitent que la DRI organise des réunions pour diffuser l'information concernant les nouveaux programmes et pour expliquer les procédures et faciliter leur mise en œuvre. Depuis les entretiens réalisés à l'automne, des réunions avec d'autres directions (la DEVE, la DDAJI et la DRV) ont permis déjà de réviser en grande partie les procédures (exemple : convention d'accueil avec la Préfecture, les co-tutelles de thèse, en lien avec la DRV, avec une vision d'organisation optimale prenant en compte le périmètre de chaque école doctorale).

Finalement, le fonctionnement de la DRI montre que ce service est l'interlocuteur des différents types d'acteurs présents dans les composantes de l'établissement (étudiants, enseignants, administratifs) mais également qu'il travaille en lien étroit avec un grand nombre de directions dont on peut citer les principales la DEVE, la DDAJI, la DRV, la DAF, l'AC, le SUFA ainsi que le référent défense et sécurité. C'est une direction également en lien avec des interlocuteurs extérieurs : les ministères (MESR, MAE), les ambassades, les organismes de recherche, les opérateurs de l'Etat (CROUS, Campus France...).

Une réorganisation interne à la DRI a été amorcée avec un objectif de mutualisation visant aussi à rapprocher les agents qui exercent les mêmes missions (ex un seul agent gère le site WEB du service avec un agent en soutien si absence, un référent communication, un personnel pour le suivi de la réalisation du budget...) et une optimisation espérée des postes de travail. Le départ du Pharo, en juillet 2012, des personnels de la DRI, avec un positionnement des agents, selon leur choix, sur Saint-Charles ou Aix-en-Provence a permis de gommer la notion de périmètre, de créer un sentiment d'appartenance à un service commun et de créer une culture commune. Ainsi, pour la DRI il n'y a pas de contrainte fonctionnelle interne qui l'empêcherait de tendre vers une organisation AMU.

La proximité géographique avec d'autres directions sur le site d'Aix comme la DEVE, la DDAJI, la DAF, la DRV facilite énormément les échanges quotidiens avec celles-ci pour accomplir nos missions. Il en va ainsi du suivi des accords et conventions en instruction, de la préparation du budget, du suivi des dépenses et recettes de la DRI et de celles des projets internationaux. Ces compétences métier mettant en jeu des éléments complexes nécessitent fortement la proximité des services.

SOMMAIRE

3.6 FONCTION DOCUMENTATION.....	202
3.6.1 Organisation actuelle de la fonction.....	202
3.6.2 Descriptif de la fonction Documentation et des sous fonctions	203
3.6.3 Analyse des activités au SCD	205
3.6.4 Les points particuliers.....	210
3.6.5 Eléments issus des entretiens	212
3.6.6 Les indicateurs	222
3.6.7 Focus sur des points particuliers	224
3.6.8 Commentaire global sur le mode d'organisation observé	233

3.6 FONCTION DOCUMENTATION

3.6.1 ORGANISATION ACTUELLE DE LA FONCTION

3.6.1.1 Définition de la fonction Documentation

La fonction Documentation au sein de l'université prend vie à travers le Service Commun de la Documentation (SCD) qui est composé d'un réseau de bibliothèques universitaires intégrées et de bibliothèques associées avec ou sans convention.

Le SCD est un service commun de l'université qui met en œuvre la politique documentaire de l'université, en coordonne les moyens et évalue les services offerts aux usagers. Il est administré par un conseil documentaire composé d'enseignants-chercheurs, d'étudiants et de représentants élus des personnels des bibliothèques, et est dirigé par un directeur.

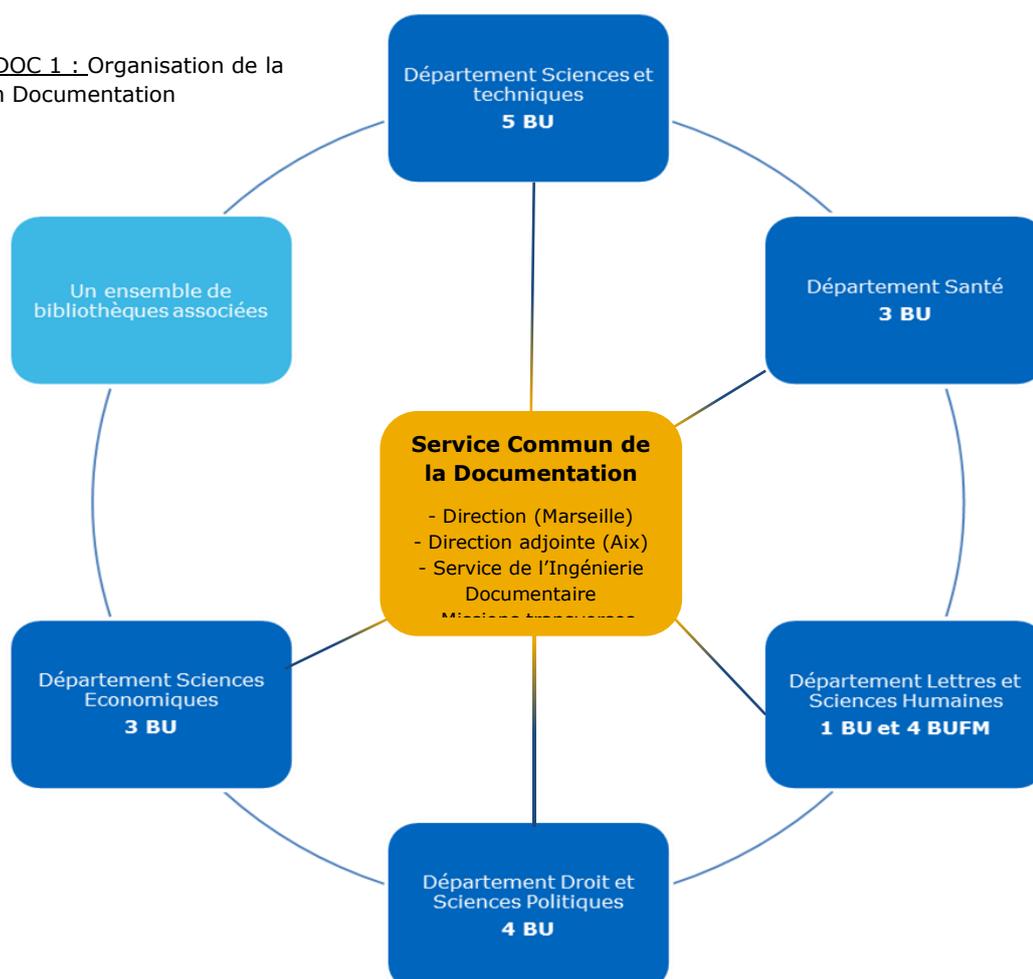
Outre l'accueil, le renseignement de ses usagers et la desserte de leurs besoins documentaires, le SCD est chargé de la constitution, du signalement, de la conservation et de la communication des collections de l'université, quels que soient leur type de support.

Au-delà de ces missions traditionnelles, le SCD doit favoriser le développement et la production de ressources numériques et doit aussi former ses usagers à une utilisation optimale de ses ressources. Il est ainsi le pilote des accès au savoir.

Enfin, le SCD est aussi le fédérateur de l'ensemble des bibliothèques et centres de documentation de l'université : à ce titre, il doit encadrer et mutualiser leurs pratiques et organiser le signalement de leurs collections dans le cadre de la mise en place d'un réseau documentaire commun.

3.6.1.2 Organisation de la fonction Documentation dans l'établissement

Figure DOC 1 : Organisation de la fonction Documentation



3.6.2 DESCRIPTIF DE LA FONCTION DOCUMENTATION ET DES SOUS FONCTIONS

3.6.2.1 Les ETP dédiés à la fonction Documentation dans l'établissement

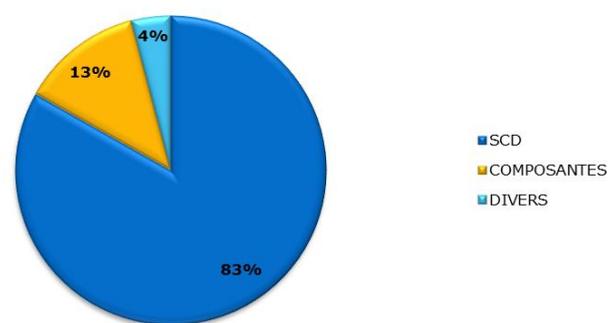
Tableau DOC – 1 : Répartition des ETP de la fonction Documentation par structure

	ETP recensés en fonction Documentation
SERVICES COMMUNS	199,2
SCD	199,2
COMPOSANTES	30,4
ALLSH	8,1
FDSP	5,8
IAE	1
INSTITUT PYTHEAS	2,6
IRT	0,5
IUT AIX EN PROVENCE	6,4
MEDECINE	3
SCIENCES	3
DIVERS	9,8
EPST	8
Autres (postes vacants, non renseignés...)	1,8
TOTAL GENERAL	239,4

La fonction Documentation représente 239,4 ETP au sein de l'établissement. Le Service Commun de la Documentation (SCD) rassemble 83% des ETP, soit 199,2 ETP.

Les composantes représentent 13% des ETP de la fonction. Il s'agit de bibliothèques associées au SCD mais qui à ce jour ne sont pas intégrées au réseau. Certaines sont associées par convention tandis que certaines n'ont aucune relation avec les bibliothèques du réseau.

Figure Doc 2 : Répartition des ETP de la fonction Documentation par structure



3.6.2.2 La répartition par catégorie Fonction Publique des agents identifiés dans la fonction Documentation

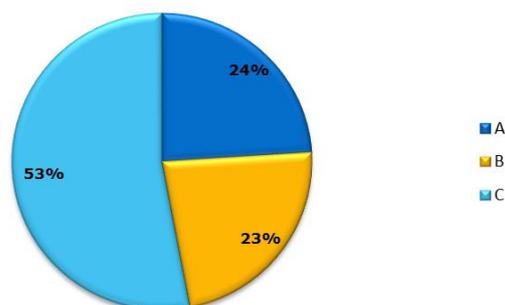
La répartition des ETP de la fonction Documentation par catégorie marque le poids important des catégories C qui est de 53%.

Le tableau fait apparaître une tendance différente entre le SCD et les composantes concernant la répartition entre les catégories A et B, la répartition des catégories C étant quasiment identique. En effet, les catégories A sont davantage présentes au sein du SCD (26%), qu'au sein des composantes.

Tableau DOC – 2 : Répartition des ETP de la fonction Documentation par catégorie

	A	B	C
SERVICES COMMUNS	26%	22%	53%
SCD	26%	22%	53%
COMPOSANTES	13%	36%	51%
ALLSH	12%	12%	75%
FDSP	17%	34%	48%
IAE	0%	100%	0%
INSTITUT PYTHEAS	4%	38%	58%
IRT	0%	100%	0%
IUT AIX EN PROVENCE	31%	25%	44%
MEDECINE	0%	67%	33%
SCIENCES	0%	60%	40%
DIVERS	17%	0%	83%
EPST	nc	nc	nc
Autres (postes vacants, non renseignés...)	17%	0%	83%
TOTAL GENERAL	24%	23%	53%

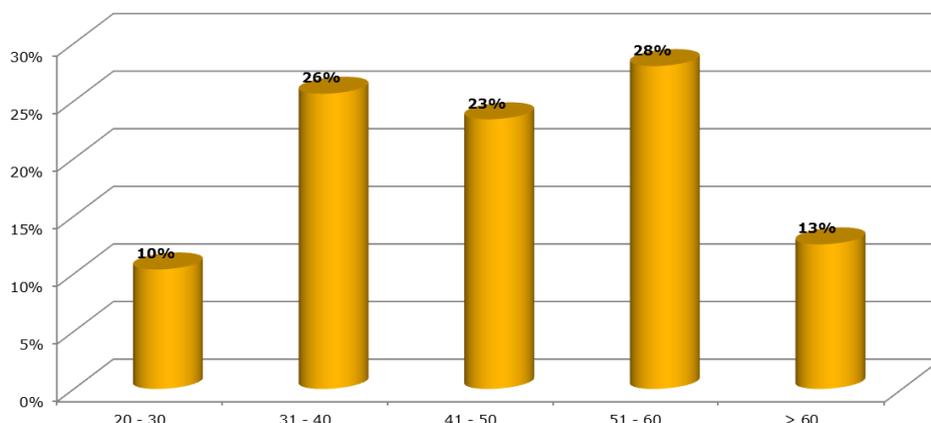
Figure Doc 3 : Répartition des ETP de la fonction Documentation par catégorie



3.6.2.3 La répartition par âge des agents identifiés dans la fonction Documentation

La pyramide des âges de la fonction Documentation est équilibrée et ne met pas en exergue de risque particulier sur les renouvellements de compétences.

Figure Doc 4 : Répartition des ETP de la fonction Documentation par tranches d'âges

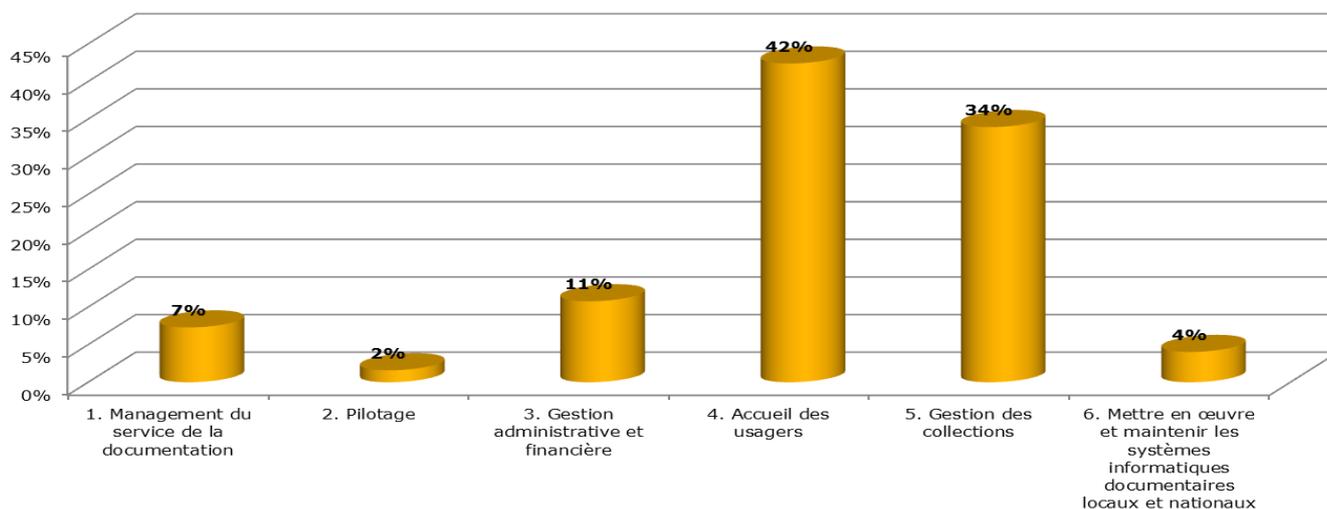


3.6.2.4 Le poids des sous-fonctions au sein de la fonction Documentation par lieu d'exercice

Le référentiel d'activités de la fonction Documentation proposé pour la répartition des ETP comprenait 6 sous fonctions :

1. Manager le service de la documentation : il s'agissait essentiellement des activités d'encadrement et d'organisation du service commun dédié à la fonction Documentation ; dans les faits, les composantes et les services ont adapté le cadre à leur propre mode de fonctionnement et une partie des activités de documentation exercées dans ces structures a été reporté dans cette partie.
2. Pilotage: définition des conditions du dialogue de gestion interne sur les moyens, définition et suivi des indicateurs.
3. Gestion administrative et financière : cette partie correspondait à la vie quotidienne des services eux-mêmes (secrétariat, interface des actes de gestion RH, suivi du budget, fonctionnement,...)
4. Accueil des usagers : cela correspond aux activités liées à la vie de la bibliothèque.
5. Gestion des collections : cela correspond aux activités de back office.
6. Mise en œuvre et maintenance des systèmes informatiques documentaires locaux et nationaux : cela correspond aux activités de maintenance, d'alimentation et de développement du système d'information des bibliothèques.

Figure Doc 5 : Poids des sous fonctions au sein de la fonction Documentation



On constate que ce sont les sous fonctions « 4. Accueil des usagers » et « 5. Gestion des collections » qui concentrent les ETP avec respectivement un poids de 42 et 34% au sein de la fonction ce qui est conforme aux missions statutaires les plus traditionnelles des Bibliothèques Universitaires (BU).

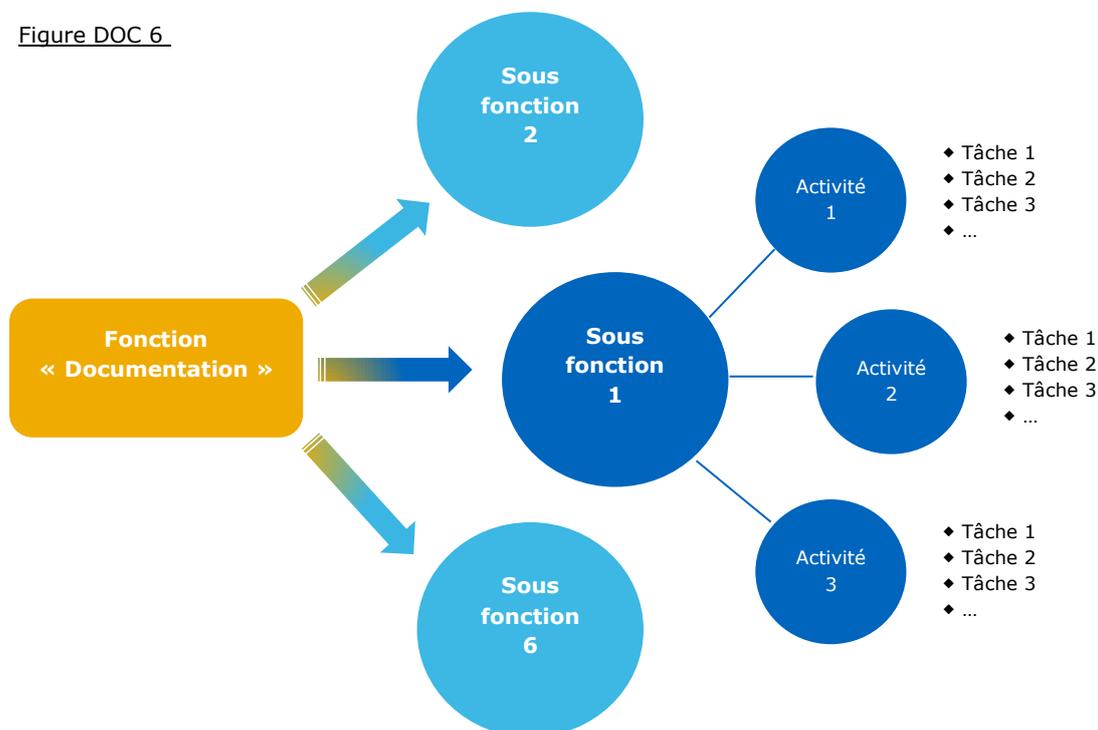
Tableau DOC – 3 : Répartition des ETP de la fonction documentation par sous fonction

	1. Management du service de la documentation	2. Pilotage	3. Gestion administrative et financière	4. Accueil des usagers	5. Gestion des collections	6. Mettre en œuvre et maintenir les systèmes informatiques documentaires locaux et nationaux
SERVICES COMMUNS	16	2,9	20,8	81,9	70,5	7,1
SCD	16	2,9	20,8	81,9	70,5	7,1
COMPOSANTES	0,65	0,5	4,37	15,89	7,64	1,35
ALLSH	0,05		0,3	6,75	1	
FDSP	0,3	0,3	1,8	2,2	12	
IAE			0,1	0,65	0,25	
INSTITUT PYTHEAS	0,1		0,5	0,7	13	
IRT	0,1		0,1	0,1	0,1	0,1
IUT AIX EN PROVENCE			0,9	2,9	17	0,9
MEDECINE	0,1	0,2	0,2	12	12	0,1
SCIENCES			0,47	1,39	0,89	0,25
DIVERS	0,8	0,4	0,6	3,7	3,1	1,2
EPST	0,8	0,4	0,4	2,4	2,8	1,2
Autres (postes vacants, non renseignés...)			0,2	1,3	0,3	
TOTAL GENERAL	17,45	3,8	25,77	101,49	81,24	9,65

3.6.3 ANALYSE DES ACTIVITES AU SCD

La fonction Documentation a été analysée suivant un référentiel qui la dissèque en sous fonctions, puis activités et enfin tâches. Cette fonction est composée de 10 sous fonctions. Cette arborescence est présentée ci-dessous :

Figure DOC 6



Le référentiel a été complété de 2 manières afin de croiser les résultats obtenus. Dans un premier temps, le fichier OASIS a permis d'obtenir des données quantitatives, en recensant les ETP concernés par la fonction, et

dans un second temps des entretiens avec ces mêmes agents ont fourni des données qualitatives, notamment sur leur méthode de travail. Ainsi, les informations qui en sont issues sont de 2 sortes :

1 – **Issues de l’Outil OASIS, la répartition des ETP.** Tableau « DOC – 4 » joint à la partie 3.2.1.

Ce tableau présente la répartition des ETP par sous fonction, puis par activité. Le niveau de la tâche n’apparaît pas. Ce tableau correspond uniquement aux ETP du SCD. En effet, une partie spécifique est consacrée aux bibliothèques associées. (cf.6.2)

2 – **Issues des entretiens, le nombre d’agent ayant déclaré effectuer la tâche.** Tableau « DOC – 5 » qui est joint en annexe.

Ce tableau reprend l’ensemble de l’arborescence du référentiel mais les données ne sont plus des ETP. Cela correspond aux agents, qui au moment des entretiens, ont déclaré effectuer cette tâche.

Ainsi l’analyse ci-dessous s’effectue au regard de ces deux tableaux.

3.6.3.1 Le poids des sous fonctions et des activités

Tableau DOC – 4 : Poids des sous fonctions et des activités

Exemple de lecture ligne n°2 : Au sein de la sous fonction « 1. Management du service de la documentation », l’activité « 1.1 Définir la stratégie » a un poids de 3% au sein de la sous fonction et mobilise 0,5 ETP.

SOUS FONCTIONS	ETP dans la sous fonction	Poids de la sous fonction dans la fonction	ACTIVITES	ETP dans l'activité	Poids de l'activité dans la sous fonction
1. Management du service de la documentation	16	8%	1.1 Définir la stratégie	0,5	3%
			1.2 Optimiser la fonction Documentation	0,5	3%
			1.3 Coordonner le réseau documentaire AMU	0,6	4%
			1.4 Assurer la communication interne externe	1,2	8%
			1.5 Planifier, organiser et contrôler les activités	4,4	28%
			1.6 Manager les équipes	7,9	49%
			1.7 Former les équipes	0,7	4%
			1.8 Participer à la vie de la profession	0,2	1%
2. Pilotage	2,9	1%	2.1 Définir les indicateurs d'activité	0,5	17%
			2.2 Renseigner et analyser les indicateurs d'activités	1,6	55%
			2.3 Répondre aux enquêtes nationales	0,8	28%
3. Gestion administrative et financière	20,8	10%	3.1 Assurer le secrétariat et l'accueil du service	5,3	25%
			3.2 Assurer la gestion financière et comptable	8,1	39%
			3.3 Assurer la gestion des personnels	4,8	23%
			3.4 Participer aux instances nationales et locales (CPE gr 3)	0,4	2%
			3.5 Assurer les achats et la logistique SCD	2,2	11%
4. Accueil des usagers	81,9	41%	4.1 Accueillir et renseigner les lecteurs sur place	34,1	42%
			4.2 Informer les lecteurs	1,6	2%
			4.3 Former les lecteurs	6,6	8%
			4.4 Prêter et communiquer les documents	34,9	43%
			4.5 Mettre en œuvre le dispositif d'accueil des publics handicapés ou empêchés	0,1	0%
			4.6 Assurer la logistique : mobilier, informatique, copieurs	2,7	3%
			4.7 Organiser les espaces et les aménager	1,9	2%
5. Gestion des collections	70,5	35%	5.1 Participer à la constitution des collections imprimées et électroniques	17,2	24%
			5.2 Traiter et communiquer les collections imprimées courantes	35,8	51%
			5.3 Traiter et donner accès aux collections électroniques	2,1	3%
			5.4 Organiser et entretenir les magasins	7,8	11%
			5.5 Conserver et valoriser les fonds patrimoniaux ou spécialisés (ERD, CADIST)	2,5	4%
			5.6 Participer à l'action culturelle	1,1	2%
			5.7 Participer à la conception et mettre en œuvre l'archivage et la diffusion électroniques des productions de l'université (thèses, mémoires, annales d'examens ..etc.)	4	6%
6. Mettre en œuvre et maintenir les systèmes informatiques documentaires locaux et nationaux	7,1	4%	6.1 Assurer la maintenance logicielle du SIGB	2,3	32%
			6.2 Mettre en œuvre le portail documentaire et les outils web	1,1	15%
			6.3 Participer à l'alimentation du SI local et des catalogues collectifs	3,3	46%
			6.4 Participer à l'innovation documentaire et technologique	0,4	6%

3.6.3.2 Les activités les plus lourdes

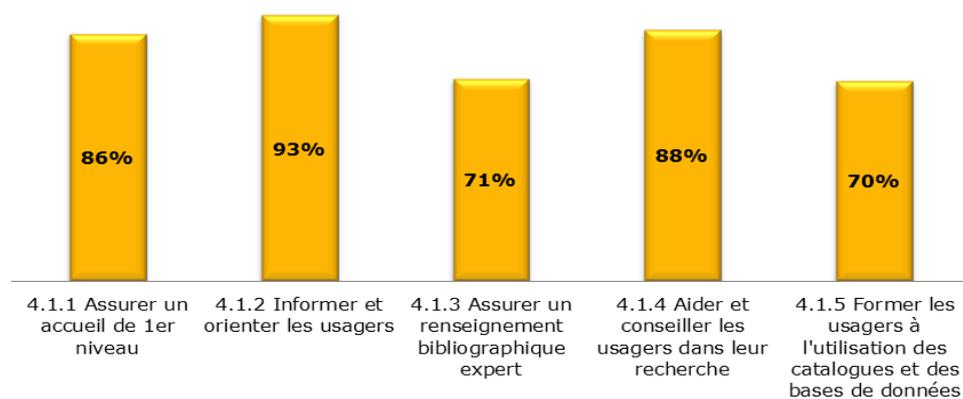
Les activités mobilisant les plus grands volumes d'effectifs se trouvent essentiellement dans les sous fonction «4. Accueil des usagers » et «5. Gestion des collections ». Cette répartition est en plein accord avec le cœur de métier de la fonction documentation.

◆La sous fonction «**4. Accueil des usagers** » représente un poids de 41% des ETP du SCD, soit 82,1 ETP. Au sein de cette sous fonction, deux activités mobilisent la majorité des effectifs :

1. L'activité «4.4 Prêter et communiquer les documents » mobilise 43% des ETP de la sous fonction, soit 35 ETP. Les entretiens ont fait ressortir une tâche importante au sein de cette activité. Il s'agit de la tâche « Effectuer les opérations d'enregistrement des transactions » sur laquelle 74% des agents se sont positionnés lors des entretiens (Tableau « DOC – 5 »).

2. L'activité «4.1 Accueillir et renseigner les lecteurs sur place » mobilise 42% des ETP de la sous fonction, soit 34,2 ETP. Cette forte mobilisation des ETP sur cette activité s'est confirmée lors des entretiens par le nombre d'agents se positionnant sur les taches composant cette activité. La figure « Doc – 8 » ci-dessous nous permet d'illustrer cela.

Figure Doc 8 : Répartition des agents par tâches pour l'activité "4.1 Accueillir et renseigner les lecteurs sur place"



Ainsi entre 71 et 93% des agents émargent sur ces tâches. A titre d'exemple, il est frappant de constater que 93% de l'ensemble des agents interrogés ont déclaré informer et orienter les usagers, soit plus de 9 agents sur 10. 88% des agents ont également déclaré assurer un accueil de premier niveau.

Ces informations viennent appuyer le poids important des ETP sur cette activité de proximité.

Si cette sous fonction apparait comme correctement dotée dans ses activités de base (accueil et prêt), elle devra dans l'avenir évoluer dans des pratiques plus fines, prenant en compte la part croissante de la documentation en ligne³.

³La documentation en ligne diffère de la documentation numérique dans le sens où la documentation numérique englobe les opérations de numérisation des documents papiers.

◆La sous fonction «**5. Gestion des collections** » mobilise également une part importante des effectifs avec un poids de 35% des ETP du SCD, soit 70,7 ETP.

Au sein de cette sous fonction, une activité majeure se dégage, «5.2 Traiter et communiquer les collections imprimées courantes », avec un poids de 51% dans la sous fonction, soit 35,9 ETP. Les entretiens ont confirmés à la perfection ces chiffres puisque 51% des agents interrogés se sont positionnés sur cette activité. Il est important de noter que cette activité est véritablement le cœur de métier. Ces données montrent que les travaux sur les collections papiers restent prépondérants et mobilisent un nombre conséquent d'agents. Même si ces collections papiers ont tendance à diminuer face aux collections en ligne, elles demeurent importantes dans certaines disciplines et constituent un patrimoine qu'il convient de signaler et de sauvegarder en vue de numérisation future.

L'activité «5.1 Participer à la constitution des collections imprimées et électroniques » concentre 24% des ETP de la sous fonction, soit 17,2 ETP. C'est une activité qui mobilise 56% d'agents de catégorie A.

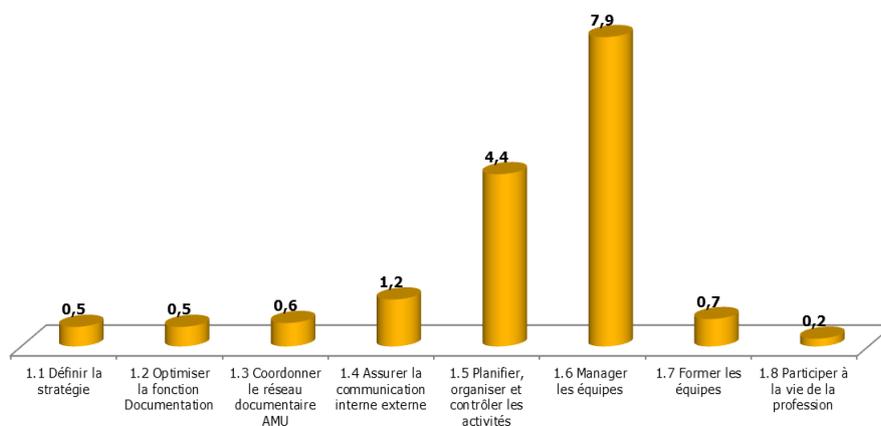
◆Enfin la sous fonction «**3. Gestion administrative et financière** » a un poids de 10% des ETP du SCD, soit 20,9 ETP. Cela correspond à l'activité des personnels administratifs mais aussi des bibliothécaires engagés dans des activités administratives telles que la gestion du budget documentaire des acquisitions par exemple. L'activité des personnels administratifs a fait l'objet d'une analyse précise que vous trouverez dans la 6.2.

3.6.3.3 Les activités qui mobilisent peu d'ETP

◆La sous fonction «**1. Management du service de la documentation**» représente un poids de 8% des ETP du SCD, soit 16 ETP. Au sein de cette sous fonction nous avons identifié le management intermédiaire comme mobilisant la majorité des ETP de la sous fonction, soit 79%.

Le management intermédiaire correspond aux activités «1.5 Planifier, organiser et contrôler les activités » et « 1.6 Manager les équipes » ce qui représente 12,3 ETP.

Figure Doc 9 : Répartition par activités des ETP de la sous fonction "1. Management"



Ces chiffres apparaissent comme peu élevés. En effet, si l'on considère la totalité du réseau des bibliothèques formées par le SCD (16 bibliothèques importantes, 59 bibliothèques au total), le fait que le SCD se déploie sur un territoire géographique très étendu, ceci laisse penser que l'encadrement intermédiaire n'est pas assez développé, ou si il l'est, il n'est pas identifié comme tel.

Au regard de la description de l'étendue du réseau documentaire d'AMU, l'activité «1.3 Coordonner le réseau documentaire » apparaît comme peu développé avec seulement 0,6 ETP dédiés.

De plus, l'activité «1.6 Former les équipes » apparaît également comme peu développé avec 0,7 ETP dédiés. Cette activité semble à développer ; en effet, compte tenu de la taille de l'établissement, l'expertise des agents devrait être davantage mise en avant au service de la formation et ainsi contribuer au rayonnement du SCD.

◆La sous fonction «**2. Pilotage**» représente un poids de 1% des ETP du SCD, soit 2,9 ETP. Ce poids semble peu élevé et se concentrer principalement sur deux activités : «2.2 Renseigner et analyse les indicateurs d'activités» et «2.3 Répondre aux enquêtes nationales». Cela représente 83% des ETP de la sous fonction. A contrario, l'activité «2.1 Définir les indicateurs d'activité» représente seulement 17% des ETP de la sous fonction, soit 0,5 ETP.

Ces chiffres marquent le constat que le pilotage du SCD est fortement impacté par les indicateurs d'activités demandés par les enquêtes nationales.

◆Au sein de la sous fonction «**4. Accueil des usagers**», deux activités semblent insuffisamment prises en charges :

- L'activité «**4.3 Former les lecteurs**» représente seulement un poids de 8% dans la sous fonction, soit 6,6 ETP. Cette mission, essentielle pour le SCD, compte tenu de l'importante en poids budgétaire de son portefeuille de ressources numériques (2,4 millions d'euros), apparait comme faiblement valorisée. Ce chiffre doit être toutefois pondéré par le fait que des vacances étudiantes contribuent aussi à cette activité.

Cette activité marque l'interface de la fonction documentation avec la pédagogie et la recherche. En effet, les usagers sont formés par les personnels de bibliothèques ainsi que les enseignants chercheurs.

Le tableau « Doc – 5 » nous permet de quantifier cette activité.

On constate que pour l'ensemble du SCD, en 2011, il y a eu 11 452 étudiants formés pour un volume de 2534 heures de formation. Le tableau fait apparaitre des chiffres extrêmement variables d'une bibliothèque à une autre. En effet, ces chiffres correspondent à la période avant fusion (2011), il n'y a donc pas de politique commune en matière de formation des usagers. Jusqu'à présent chaque département fonctionne selon ses anciennes pratiques.

Tableau Doc 5 : Indicateurs de l'activité « 4.3 Former les lecteurs »

Bibliothèques	Formation des usagers		Nb heures de formation par étudiant	ETP mobilisables sur cette activité (Cat A et B)
	Nb d'étudiants formés(1)	Volume horaire de formation (2)		
BUMédecine-Odontologie	372	158	0,42	8
BUMédecine-Nord	0	0	0	0,8
BU Pharmacie	179	161	0,9	2,8
BU St Charles	1150	133	0,12	6,1
BU St Jérôme	900	200	0,22	5,1
BU Luminy	843	77	0,091	4,1
BU Château-Gombert	477	22	0,046	1
BU Montpellier	206	168	0,816	0,4
BU Lettres	3124	458	0,147	16
BUFM Aix	219	34	0,155	2,5
BUFM Mars	167	25	0,150	1,8
BUFM Avignon	120	4	0,033	1,7
BUFM Digne	60	6	0,100	1
BU Schuman Droit	1453	540	0,372	11,2
BU Canebière	856	408	0,477	2
BU SC ECO Aix	328	64	0,195	1,6
BU SC ECO Mars	482	53	0,110	1
BU Gap	291	15	0,052	0,8
BU Saporta	225	8	0,036	1
TOTAL	11452	2534	0,22	68,9

Ces formations peuvent prendre différentes formes, expliquant l'hétérogénéité des chiffres :

- visites, pour les étudiants en L1,
- formation à l'usage des ressources et aux outils documentaires en L2, L3, M1 M2 et doctorants ou formations à l'usage des bases de données,
- des formations à la carte pour les labos avec une intervention de personnels de bibliothèque directement dans le laboratoire et éventuellement en anglais (c'est le cas au sein du département Sciences)

Depuis la fusion, les pratiques tendent à être harmonisées au sein des départements.

- L'activité «**4.5 Mettre en œuvre le dispositif d'accueil des publics handicapés ou empêchés** » est quasiment inexistante avec seulement 0,1ETP dédié.

♦ Au sein de la sous fonction «**5. Gestion des collections** », l'activité «**5.3 Traiter et donner accès aux collections électroniques** » représente seulement 3% des ETP de la sous fonction, soit 2,1 ETP. Compte tenu de l'importance du portefeuille numérique et de la complexité de la gestion des produits de ce type, les ETP dédiés à cette activité apparaissent comme insuffisants.

3.6.4 LES POINTS PARTICULIERS

Une zone de fragilité peut s'identifier pour la sous fonction «**6. Mettre en œuvre et maintenir les systèmes informatiques documentaires locaux et nationaux** ». Cette sous fonction mobilise 4% des effectifs du SCD, soit 7,1 ETP.

Si l'on considère le nombre et l'importance de ces activités (SIGB, WEB, catalogues, innovation technologique) dans l'économie actuelle et future du SCD, il est évident que des forces devront être déployées sur cette sous fonction.

Le SIGB concerne l'ensemble du circuit du livre et demande un gros investissement interne du fait qu'il s'agit d'un logiciel libre. A ceci s'ajoute la relative faiblesse signalée plus haut sur la gestion de la documentation électronique. La montée en puissance de ce secteur doit être anticipée.

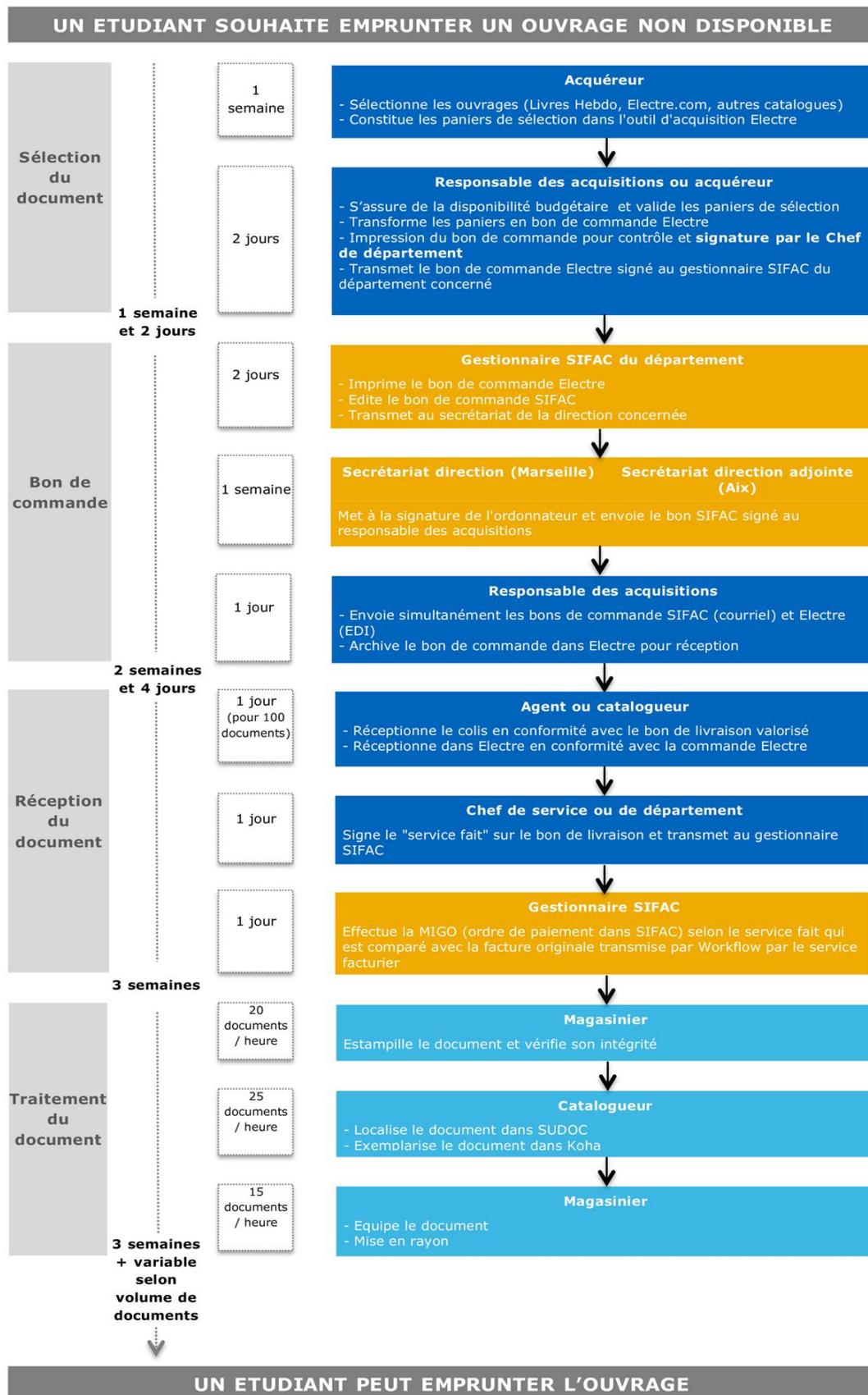
3.6.4.1 Le processus de la chaîne du livre

Comme on peut le constater à la lecture de la figure « Doc – 10 », les processus mis en œuvre durant les quatre étapes sont nombreux et complexes. Ils convient de préciser certains points.

1- L'ensemble des processus « circuit du livre » a été choisi car il est représentatif des fonctions « back office » au sein des bibliothèques de l'université et, partant, il illustre la lourdeur et la complexité du travail interne. L'ensemble de ces processus et activités est souvent peu perçu par les non-professionnels des bibliothèques, évidemment plus attentifs aux fonctions « front office » de service public (accueil, prêt et retour, orientation et renseignements, rangement...), plus directement visibles.

2- Cet ensemble de processus a été présenté ici dans une version « type » qui, dans ses grandes lignes, peut être retrouvé dans toute bibliothèque de l'université. Toutefois il ne faut pas perdre de vue que, d'un site à un autre, en fonction de la taille de la structure, de son budget, de son positionnement

Figure Doc 10 : Description du processus de la chaîne du livre »



géographique, des variations locales plus ou moins importantes peuvent être observées. Il serait donc erroné de penser que ce processus est, dans le détail, intégralement transposable tel quel.

3- Il faut particulièrement insister sur l'étape n° 2 « Bon de commande », la plus strictement administrative des quatre étapes. L'ensemble des opérations de cette étape a été fortement impacté par la fusion, étant donné le changement d'échelle de l'université d'une part, les règles comptables imposées par SIFAC d'autre part. La nécessaire centralisation de la signature, par l'ordonnateur, de l'ensemble des bons de commande générés par les bibliothèques, les procédures normalisées et contraignantes SIFAC (certains sites n'ayant d'ailleurs pas de gestionnaire SIFAC sur place), les délais d'acheminement des documents étant donné la distance d'un site à un autre, eu égard à l'éclatement géographique, occasionnent un important allongement des délais, ce qui met à mal la rapidité avec laquelle les bibliothèques peuvent mettre un document à la disposition de l'utilisateur.

4- Enfin, il faut garder à l'esprit que l'ensemble des processus « Circuit du livre » reste néanmoins, malgré la lourdeur et la complexité soulignés ci-avant, le plus « simple » des circuits observés en « back office » dans les bibliothèques de l'université. Le circuit des abonnements papier, de même que le circuit des abonnements électroniques, sont probablement encore plus générateurs de difficultés étant donné qu'il s'agit de ressources périodiques, pour lesquelles plusieurs opérations de contrôle et de traitement sont parfois quotidiennement nécessaires.

Tableau Doc 6 : Mise en perspective quantitative »

Départements	Nb des étudiants à desservir (L,M, D)	Nb ouvrages acquis / an
Santé	13 278	5 841
Sciences et techniques	12 844	8 457
Lettres et Sciences Humaines	13 660	13 836
Droit	12 989	7 813
Economie	1 480	2 472
Total SCD	54 251	38 419

Il apparaît pertinent d'illustrer ce processus par le nombre de livres acquis chaque année.

On constate que pour l'ensemble du SCD, au cours de l'année 2011, 38419 ouvrages ont été acquis. Chaque ouvrage a fait l'objet de toutes les étapes décrites précédemment.

3.6.5 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

Les entretiens ont permis la rencontre de 157 agents de la fonction Documentation, soit un taux de participation de 73%. Les membres du groupe de travail Documentation ont conduit 22 groupes d'entretiens, constitués de la manière suivante :

- ◆ Campus Aix – 8 groupes
- ◆ Campus Marseille Centre – 3 groupes
- ◆ Campus Luminy – 1 groupe
- ◆ Campus Timone – 3 groupes
- ◆ Campus Etoile – 1 groupe
- ◆ Personnels administratifs – 2 groupes
- ◆ UFR ALLSH – 1 groupe
- ◆ Sites délocalisés : Avignon, Digne, Gap, Arles – 3 groupes

3.6.5.1 Le cœur de métier

3.6.5.1.1 Qualification du niveau d'intervention des agents

Lors des entretiens nous avons cherché à qualifier le niveau d'intervention des agents sur leur poste. Ainsi, au sein de groupes de verbes, chaque agent devait en définir 4 à 6 reflétant son rôle.

Tableau DOC – 7 : Qualification du niveau d'intervention des agents selon les groupes d'entretiens

	Aix	Etoile	Timone	Luminy	Saint Charles	Sites délocalisés	TOTAL
GROUPE 1 Exécuter	36%	37%	37%	40%	36%	37%	36%
GROUPE 2 Contrôler	9%	4%	10%	12%	8%	4%	9%
GROUPE 3 Analyser	19%	19%	22%	12%	10%	14%	18%
GROUPE 4 Accueillir	27%	30%	22%	32%	36%	35%	28%
GROUPE 5 Superviser	9%	10%	10%	4%	9%	11%	9%

Le positionnement des agents sur les différents groupe de verbe est cohérent compte tenu de la répartition des ETP (Tableau « DOC-4 ») et de la répartition par catégorie fonction publique (Tableau « DOC-2 »).

Ainsi 36% des agents se sont positionnés sur le groupe 1 « Exécuter ». Cela correspond aux activités des magasiniers qui estampillent, localisent, équiper et mettent en rayon les documents. Les magasiniers sont des personnels de catégorie C et ils représentent 53% des ETP du SCD.

Le groupe 4 « Accueillir » est également important puisque 28% des agents s’y sont positionnés. Cela est en accord avec la répartition des ETP où la sous fonction « 4. Accueil des usagers » rassemble 41% des ETP. Cela correspond aux activités liées à la vie de la bibliothèque où l’ensemble des agents est amené à assurer un accueil.

Le groupe 2 « Contrôler » représente 9% des agents. C’est un groupe sur lequel les agents des sites délocalisés se sont moins positionnés (4%) au profit du groupe 4 « Accueillir » (35%). Cela peut s’expliquer par la petite taille de ces structures où les personnels sont principalement mobilisés sur des activités de service public.

3.6.5.1.2 **Les documents produits**

La fonction Documentation est génératrice de documents dont les principaux sont les courriers et les mails, cités par 22% des agents. Cela peut être en partie lié à la part importante de l’accueil et de l’information auprès des usagers.

Les quitus ont été mentionnés par 10% des agents. En effet c’est un document fréquemment émis à l’étudiant qui atteste que ce dernier a restitué tous les documents empruntés.

Enfin les notices bibliographiques⁴ sont des documents récurrents dans la fonction Documentation. Elles ont été citées par 9% des agents.

L’analyse par groupes d’entretiens ne met pas en avant des différences majeures au regard des résultats généraux. On notera seulement que les supports de formation ont été cités par 14% des agents de Luminy tandis que la moyenne se situe à 4%.

Tableau DOC – 8: Documents produits selon les groupes d’entretiens

	Aix	Etoile	Timone	Luminy	Saint Charles	Sites délocalisés	TOTAL
Courriers, mails	24%	26%	26%	36%	24%	17%	22%
Tableaux	13%	5%	15%	0%	14%	17%	13%
Listes (acquisitions, fournitures,...)	12%	10%	8%	14%	14%	10%	12%
Quitus	10%	15%	9%	7%	10%	7%	10%
Notices	9%	8%	8%	7%	10%	10%	9%
Bons de commandes	7%	8%	2%	7%	5%	10%	6%
Documents numériques (outils web 2.0, numérisation, ...)	7%	10%	8%	0%	3%	3%	6%
Supports de communication	6%	5%	6%	7%	5%	7%	6%
Rapports	6%	0%	11%	0%	6%	3%	6%
Planning	4%	10%	4%	0%	7%	7%	5%
Supports de formation	4%	3%	4%	14%	5%	7%	4%
Bordereaux administratifs	1%	0%	0%	7%	0%	0%	1%

3.6.5.1.3 **Les interactions**

Les entretiens nous ont permis d’identifier les principaux interlocuteurs des agents. La fonction documentation est en interaction avec de nombreux acteurs, qu’ils soient internes ou externes.

⁴Une notice bibliographique est une fiche qui décrit un document. Elle comporte un ensemble d’indications permettant de l’identifier, de le localiser ou de le décrire sommairement.

◆ Les interactions au sein de l'université

Chaque groupe d'entretien a fait ressortir que son principal interlocuteur était l'ensemble du réseau (poids de 24% parmi l'ensemble des interlocuteurs). En effet, les bibliothèques échangent régulièrement concernant le prêt entre bibliothèques, l'harmonisation des pratiques, les acquisitions, etc.

Tableau DOC – 9: Les interactions internes à l'établissement selon les groupes d'entretiens

	Aix	Etoile	Timone	Luminy	Saint Charles	Sites délocalisés	TOTAL
Autres bibliothèques AMU	24%	29%	27%	36%	22%	19%	24%
Service informatique	19%	5%	5%	0%	18%	16%	16%
Scolarité	10%	18%	9%	18%	19%	16%	13%
Service technique	9%	18%	7%	18%	18%	27%	13%
Direction de la composante	11%	0%	25%	9%	4%	16%	11%
Laboratoires	6%	6%	11%	9%	7%	0%	6%
PC Sécurité	4%	6%	7%	0%	8%	0%	5%
DOSI	5%	6%	5%	9%	1%	0%	4%
Agence comptable	5%	3%	0%	0%	0%	0%	3%
Direction des Ressources Humaines	4%	0%	0%	0%	3%	3%	3%
Direction des Affaires Financières	2%	0%	0%	0%	0%	3%	1%
Direction des Affaires Générales	1%	0%	5%	0%	0%	0%	1%
Médecine Préventive	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Le service informatique a été cité par 16% des agents. Ces interactions sont relatives à la gestion du parc de matériel dont dispose le SCD ou encore au fonctionnement des nombreux outils de gestion (cf.4.2.1).

La scolarité est également un interlocuteur privilégié des agents (13%). Cela peut concerner différents aspects comme les quitus, l'organisation des formations pour les étudiants, la récupération des sujets d'examens pour les annales, la vérification des données des étudiants inscrits à la BU ou encore la préparation des visites de rentrée.

Les agents ont également cité le service technique (13%). En effet, l'étendue des locaux accueillant du public (cf.5.2) oblige un contact régulier pour les aspects d'hygiène et de sécurité ainsi que pour les petits travaux d'entretien. Le service technique peut également être sollicité pour réorganiser les espaces en BU.

◆ Les interactions autour de l'université

Les principaux interlocuteurs des agents sont les fournisseurs, mentionnés par 47% des agents. En effet, il peut s'agir de contacts relatifs à l'émission et au suivi des commandes de matériels, de logiciels ou de prestations ou encore de contacts relatifs à la gestion des photocopieurs qui est propre au SCD.

Les bibliothèques françaises ou étrangères ont été citées ont été cité par 34% des agents. Il s'agit principalement de contacts dans le cadre du prêt entre bibliothèques.

Tableau DOC – 10: Les interactions autour de l'université selon les groupes d'entretiens

	Aix	Etoile	Timone	Luminy	Saint Charles	Sites délocalisés	TOTAL
Fournisseurs	41%	60%	53%	50%	57%	75%	47%
Ministère ou tutelle	6%	0%	5%	25%	10%	0%	6%
Associations professionnelle	9%	0%	21%	0%	10%	25%	10%
Services d'urgence	2%	0%	5%	0%	5%	0%	3%
Autres bibliothèques françaises ou étrangères	42%	40%	16%	25%	19%	0%	34%

3.6.5.2 Les outils

3.6.5.2.1 Les outils de gestion

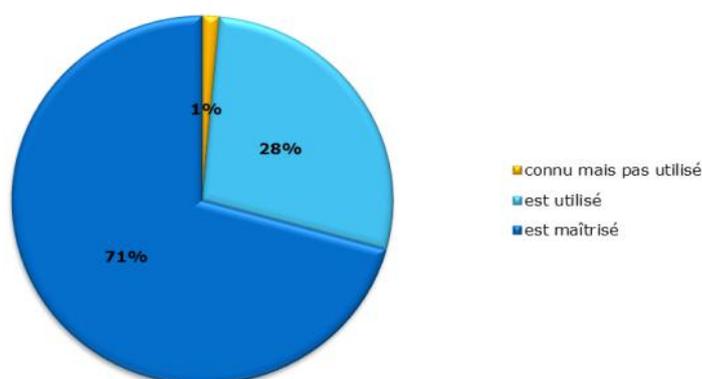
Tableau DOC – 11 : Utilisation des outils de gestion selon les groupes d'entretiens

	AIX			Timone			Saint Charles			Etoile			Luminy			Site délocalisés		
	connu mais pas utilisé	est utilisé	est maîtrisé	connu mais pas utilisé	est utilisé	est maîtrisé	connu mais pas utilisé	est utilisé	est maîtrisé	connu mais pas utilisé	est utilisé	est maîtrisé	connu mais pas utilisé	est utilisé	est maîtrisé	connu mais pas utilisé	est utilisé	est maîtrisé
KOHA SIGB	0%	31%	69%	9%	45%	45%	0%	11%	89%	0%	22%	78%	17%	33%	50%	0%	10%	90%
STAR	84%	0%	16%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	75%	13%	13%	60%	20%	20%	60%	20%	20%
SUDOC	3%	56%	42%	9%	27%	64%	6%	12%	82%	0%	0%	100%	50%	33%	17%	18%	45%	36%
LAGAF	74%	1%	16%	100%	0%	0%	80%	0%	20%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
PLATEFORMES PEDAGOGIQUES	55%	23%	23%	100%	0%	0%	64%	0%	36%	50%	50%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
ELECTRE	70%	20%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	33%	0%

Le **SIGB KOHA** est un système de gestion de bibliothèque en licence libre, développé depuis 2000 par une communauté internationale de développeurs et utilisé par de nombreuses bibliothèques. Koha est un SIGB complet utilisable par tout type de bibliothèques : il permet la gestion informatique des différentes tâches. Grâce à ses possibilités de paramétrage très avancées Koha propose un Opac (Online Public Access Catalog = catalogue en ligne) riche en fonctionnalités mais aussi de nombreux autres modules : recherche professionnelle, périodiques (gestion des collections), circulation des documents (prêts, retours, réservations, relances, suggestions, paniers...), adhérents (compte lecteur, inscriptions..) effectuer le catalogage, possibilité de listes et statistiques avec bien sûr de nombreux outils et un module administration performant.

En tant qu'outil de base du professionnel de bibliothèque, les chiffres font apparaître que tout le monde utilise ou maîtrise Koha. Une moyenne de 70% d'agents sur l'ensemble des sites maîtrisent cet outil.

Figure DOC 11 : Utilisation du SIGB Koha au sein du SCD



Le **SUDOC (Système Universitaire de Documentation)** est le catalogue collectif français réalisé par les bibliothèques et centres de documentation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il comprend plus de 10 millions de notices bibliographiques qui décrivent tous les types de documents (livres, thèses, revues, ressources électroniques, documents audiovisuels, microformes, cartes, partitions, manuscrits et livres anciens...). Il décrit également les collections de revues et journaux d'environ 2000 établissements documentaires hors enseignement supérieur (bibliothèques municipales, centres de documentation...). Enfin, il a pour mission de recenser l'ensemble des thèses produites en France.

Une recherche dans le catalogue Sudoc permet :

- d'obtenir la description bibliographique d'un document
- de constituer une bibliographie par le téléchargement ou l'export de notices
- de sauvegarder dans son panier jusqu'à 100 enregistrements pour pouvoir les télécharger
- d'accéder au texte intégral du document si celui-ci est accessible en ligne
- de localiser un document (fonction catalogue) dans une des bibliothèques du réseau Sudoc afin de pouvoir le consulter, en demander le prêt ou la reproduction.

Ce catalogue est alimenté par l'ensemble des bibliothèques : les notices sont créées directement dans le Sudoc puis sont reversées automatiquement dans les catalogues locaux comme Koha. Les bibliothèques peuvent également utiliser le SUDOC comme réservoir de notices et rattacher leurs exemplaires aux notices existantes (exemplarisation) créées par d'autres bibliothèques.

L'analyse des chiffres de l'enquête montre qu'il y a confusion dans l'esprit des agents sur le degré de connaissance du Sudoc : 100% des agents Etoile indiquent le maîtriser alors qu'à Luminy ils ne sont que 17% alors qu'en fait il y a le même niveau de connaissance et d'utilisation pour chaque catégorie d'agents suivant leurs fonctions. En effet il faut différencier la recherche sur catalogue (interface publique et de premier niveau) du catalogue ou du PEB (interface professionnelle) ainsi que le niveau administrateur qui est bien spécifique.

STAR est un guichet unique par lequel l'établissement de soutenance d'une thèse (université, grande école...) peut signaler et archiver ses thèses électroniques. C'est un outil relativement récent car il date de 2011 et qui ne concerne que les thèses. Toutefois il est largement connu des agents puisque 80% des agents le connaissent mais ne l'utilisent pas. C'est un outil très spécialisé utilisé uniquement par les responsables des services de thèses ainsi que le coordinateur SCD. De plus le traitement électronique des thèses peut se faire à distance, il n'est donc pas obligatoire d'avoir un agent en charge de cela sur chaque bibliothèque.

LAGAF, (Logiciel d'Aide à la Gestion des Actions de Formation), est une application, à l'usage des responsables de la formation continue dans les bibliothèques. Elle permet de gérer des actions de formation, des sessions, les demandes des stagiaires ainsi que les inscriptions, les intervenants et les organismes organisateurs. Il permet aussi d'éditer les statistiques demandées par la sous-direction des bibliothèques et de connaître pour chaque agent les formations suivies sur une période donnée. C'est un outil qui ne concerne que les trois COFO (correspondants formation) ainsi que la direction pour le contrôle.

Dans l'ensemble, les réponses à cette question sont cohérentes et conformes au fonctionnement du site concerné. C'est un outil très spécialisé réservé pratiquement qu'aux COFO des anciens périmètres ou responsables de formation de certains sites.

Il convient toutefois de nuancer les chiffres car si 100% des agents déclarent le connaître sans forcément l'utiliser, cela ne prend pas en considération les agents n'ayant pas rempli cette partie du questionnaire.

Les plateformes pédagogiques sont des portails d'accès pour des utilisateurs en formation initiale ou continue à des contenus pédagogiques. Étudiants, enseignants et personnels des universités y ont accès. Les étudiants peuvent y trouver des compléments de cours ou des cours complets à distance. Ils peuvent aussi télécharger des ressources, écouter, ou visionner ; récupérer des bibliographies ou webographies ; c'est également un espace de communication et d'échanges avec son enseignant : on peut y faire aussi des tests en auto-évaluation, des devoirs en ligne etc...

Seuls 10% des agents maîtrisent ces applications sur Aix et Saint-Charles. Cela semble correspondre aux bibliothèques associées, car elles sont davantage en lien avec les étudiants et les enseignants. Le reste des agents, à l'exception d'une utilisation ponctuelle, soit n'utilise pas les plateformes soit ne les maîtrise pas car ce n'est pas dans la culture du SCD pour le moment.

Enfin, **ELECTRE** est une base de données bibliographiques qui est la référence des professionnels du livre. Elle identifie les parutions d'ouvrages édités en France et permet les acquisitions. Ce service à abonnement payant propose une base bibliographique mise à jour en permanence sur l'édition française en cours. Ce catalogue est précis et complet, avec de nombreux index thématiques et un résumé pour chaque ouvrage. Son moteur de recherche est un outil puissant et spécialisé.

Il permet aux agents du SCD de préparer les acquisitions en créant des paniers de sélection de titres à acquérir qui sont ensuite édités pour passer les commandes aux fournisseurs des marchés documentaires. Les dépenses engagées y sont suivies par site, par destination (formation/recherche) et par discipline.

Les réponses à cette question ne sont pas exploitables dans le sens où cet outil a été évoqué par certains groupes en entretien (Aix) mais il n'était pas intégré au questionnaire initial ; de ce fait, il convient de prendre en compte que c'est un outil largement répandu et utilisé depuis 2011 en tant que module d'acquisition.

3.6.5.2.2 Les tableaux de bords et les autres outils

Nous avons vu que les outils de gestion de la fonction documentation sont relativement fournis. Toutefois, la diversité des activités ou l'absence de fonctionnalités adaptées dans certains outils fait que les agents utilisent de nombreux outils supplémentaires. Il faut également prendre en compte la part importante des statistiques qui sont demandées lors de nombreuses enquêtes, nationales ou locales. Ils sont ainsi 69% à déclarer utiliser des outils en parallèle.

La gestion des collections qui est au cœur de la fonction engendre un fort besoin de suivi. Ainsi pour les périodiques un outil de gestion est clairement manquant ce qui amène les agents à utiliser des fichiers Excel pour suivre l'état de l'ensemble des titres électroniques et papier, la réalisation de la reliure des périodiques de l'année écoulée, les coûts, etc. Le SIGB KOHA propose un module périodique qui permet le signalement uniquement mais qui n'offre pas les possibilités de gestion requises par le travail quotidien. De plus les sociétés des abonnements de périodiques proposent des plateformes permettant d'effectuer ce suivi mais cela n'est pourtant pas encore adapté aux contraintes du terrain.

La gestion des thèses est également génératrice de tableaux de suivi. En effet, même si le logiciel STAR permet la gestion des thèses électroniques, il n'en demeure pas moins un besoin de suivre la gestion des thèses papier. Les agents ont également évoqué lors des entretiens des tableaux pour suivre la gestion des acquisitions des ouvrages et des DVD ou encore le suivi des relances pour le prêt.

De plus, les bibliothèques peuvent émettre ou recevoir des dons, ce qui entraîne des fichiers de suivi.

La formation des usagers est également une activité importante en bibliothèque qui est majoritairement gérée et conduite par les personnels. Cela entraîne donc des outils de suivi de plannings, des statistiques et de nombreux supports de cours.

Enfin, s'ajoute à tous ces aspects métiers de nombreux aspects plus logistiques tels que la gestion des salles (plannings), la gestion du matériel informatique, du matériel d'équipement des ouvrages, etc. A titre d'exemple, les agents du campus Etoile ont en charge le planning et les réservations des grilles d'expositions pour la bibliothèque mais aussi pour l'ensemble de l'UFR Sciences. Pour l'ensemble de ces activités des tableaux de suivi sont mis en place et renseignés.

Figure Doc 12 : Utilisation d'autres outils

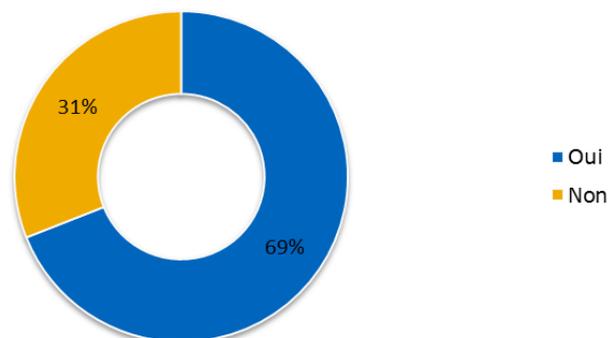
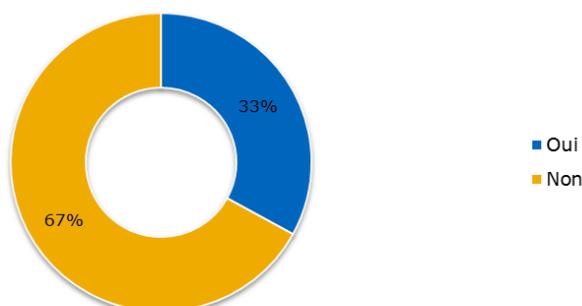


Figure Doc 13 : Utilisation de tableaux de bord



Les tableaux de bord concernent davantage les agents en situation d'encadrement. Ainsi, sur l'ensemble des agents interrogés, 33% déclarent en utiliser. Si parfois il y a eu confusion entre un tableau de suivi et un tableau de bord, l'analyse permet de dire que la majorité des tableaux de bord concerne les domaines suivants :

- La finance : la structure budgétaire du SCD fait apparaître un seul CF par département ce qui ne permet pas un suivi des dépenses et des recettes par bibliothèques. Ainsi il existe un tableau de

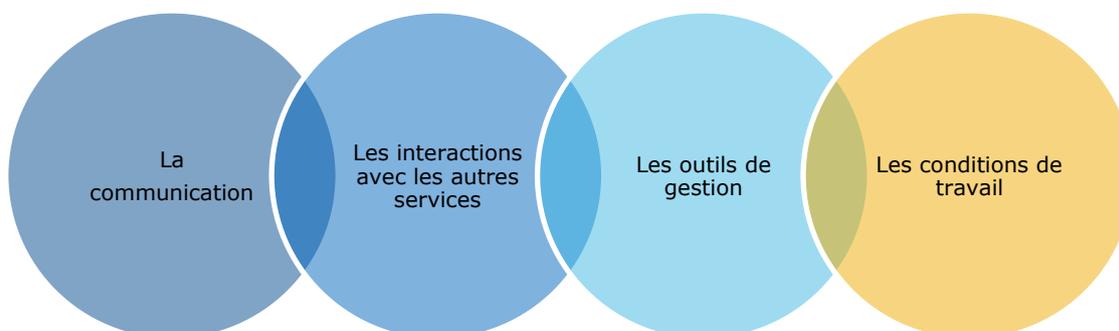
bord budgétaire propre à chaque bibliothèque. Il n'existe pas de tableau de bord commun pour l'ensemble du SCD.

- La gestion des ressources humaines fait l'objet d'un certain nombre de tableau de bord par le responsable de la bibliothèque afin de suivre notamment ses effectifs, l'avancement des agents et les congés.

Enfin, les entretiens ont marqué la volonté des agents de mettre en place un tableau de bord, commun à l'ensemble du réseau, par action : acquisitions, suivi budgétaire suivi du dépôt des thèses, enregistrement et suivi commun de l'activité du PEB. Cela permettrait une harmonisation des données suivies et une vue d'ensemble pertinente en terme de pilotage pour la direction.

3.6.5.2.3 Les bonnes pratiques

Les entretiens ont consacré une partie des échanges aux bonnes pratiques à mutualiser ainsi qu'aux activités à déployer et/ou à améliorer. Cela a marqué un moment important pour les agents. Ainsi si ces derniers ont signalé des lacunes ou des dysfonctionnements, ils ont également tenu à être positifs en signalant des outils et des activités qui pourraient être améliorés ou mis en œuvre afin d'optimiser l'organisation et le fonctionnement du SCD. Les échanges ont été construits autour des quatre thèmes suivants :



3.6.5.2.4 La communication

Chaque groupe d'entretien a placé la communication comme un élément essentiel qu'il conviendrait de développer, que cela soit en interne ou en externe.

◆ La communication interne :

Au sein du SCD, les agents déplorent un manque d'informations récurrent et souhaitent la mise en place rapide d'outils transversaux tels qu'un intranet et une lettre de nouvelle pour diffuser les procédures harmonisées, les informations essentielles intéressant l'ensemble des agents, mais aussi pour faciliter les échanges dans un réseau éclaté géographiquement.

La communication interne peut être améliorée horizontalement, entre agents de bibliothèques plus ou moins éloignées – rappelons que le SCD regroupe plus de 50 bibliothèques réparties sur des sites aussi éloignés que Gap, Digne, ou Arles. Une meilleure circulation verticale de l'information (entre bibliothèques et direction) est également souhaitée.

En réponse à ces attentes, un intranet et une lettre de nouvelles ont été mis en place dès la fin décembre 2012 et une navette administrative dessert l'ensemble des sites depuis février 2012. Ces outils sont amenés à prendre de l'ampleur et à s'étoffer pour répondre de manière plus complète et plus interactive aux besoins identifiés.

◆ La communication externe :

Le SCD assurant des missions de service public, les attentes des agents sont également fortes pour une communication accrue à destination de la communauté universitaire. L'absence d'un site web unifié pour le service pose de plus en plus de problèmes : à l'éclatement de l'offre s'ajoute des difficultés d'accès qui rendent moins efficace le service rendu et les formations dispensées ; les outils de communication directe manquent pour diffuser les informations courantes sur les bibliothèques, les nouveautés, les horaires.

Un site web commun, de même qu'un guide du lecteur unifié permettrait de répondre à ces difficultés. La mutualisation des bonnes pratiques passe par la généralisation de services proposés auparavant dans certains périmètres : questions/réponses en ligne, prêt de PC portables, navette permettant d'emprunter/de rapporter des documents dans n'importe quelle bibliothèque, mise en ligne des annales d'examens, outils web 2.0, etc.. La généralisation de ces services est actuellement à l'étude.

3.6.5.2.5 Les interactions avec les autres services

La fonction documentation est en interaction avec de nombreux acteurs. Les agents ont mis en avant un mode de relation jugé parfois insuffisant avec certains services, ou qui en tout cas mériterait d'être optimisé :

- ◆ Les relations avec les scolarités. Les agents ont mis en avant le fait que les circuits de travail avec le SCD ne sont pas assez développés, compte tenu des nombreuses activités communes. Les entretiens ont notamment mentionnés des problèmes dans la délivrance des quitus ou encore des problèmes avec les cartes à puces qui présentent aussi des saisies défectueuses lors des inscriptions. Il a également été fait mention de la question de l'ouverture au public des scolarités ; en effet, celles-ci offrent une plage horaire d'ouverture bien moindre que le SCD qui de ce fait est amené à souvent renseigner les étudiants sur les inscriptions et les examens.
- ◆ Les relations avec enseignants. Les bibliothécaires responsables de la formation des usagers souhaiteraient être autorisés à accéder aux plateformes pédagogiques où les enseignants déposent leurs cours.

L'amélioration de la coordination du SCD avec les scolarités et les responsables pédagogiques permettrait un accueil plus efficace des étudiants et de meilleure qualité.

- ◆ Les relations avec la fonction Finances et principalement avec l'outil SIFAC. Les entretiens ont largement mis en avant les rendus difficiles en terme de suivi budgétaire en raison du mode de déploiement de SIFAC qui, selon les agents, verrouille les opérations comptables et les rend complexes et contraignantes, et opaques pour beaucoup d'agents du SCD.

Les agents devant suivre un budget sont intéressés par une formation et des réunions de concertation sur les procédures SIFAC ainsi que par la mise en place d'un outil interne de suivi budgétaire commun au SCD.

- ◆ Les relations avec la DOSI. Certains agents souhaiteraient un interlocuteur dédié au SCD afin de développer plus de coordination en termes de maintenance mais aussi en terme d'outils. Certaines structures du SCD utilisent un logiciel d'inventaire du matériel informatique utilisé aujourd'hui par la DOSI – GLPI – qui pourrait être étendu à l'ensemble du réseau. De la même manière un outil de stockage de données et de statistiques est déjà utilisé et pourrait être mutualisé (Forge).

3.6.5.2.6 Les outils de gestion

- ◆ Les agents ont recensés un certain nombre d'outils de gestion ou d'application qu'il serait intéressant d'étendre à l'ensemble du réseau :

- Le logiciel de gestion des congés, type Hamac,
- La mise en place d'un NETVIBES : c'est un outil gratuit en ligne qui permet d'organiser ses données en et de travailler en équipe.
- L'utilisation du Help Desk qui permettrait de traiter les demandes des utilisateurs via des tickets.

Ces outils, développés par la DOSI ou disponibles en ligne, permettraient d'améliorer la gestion au quotidien, d'accélérer le traitement et la diffusion des informations et de favoriser leur partage au sein des équipes de travail ainsi qu'entre les professionnels et le lectorat.

- ◆ A côté de cela, les agents proposent la création d'outils de gestion spécifiques à la fonction documentation et susceptibles d'optimiser le travail. Ces propositions concernent :

- La gestion des plannings du service public,
- Un agenda partagé à l'ensemble du service,
- Un outil permettant la facturation du PEB.
- Un guichet automatisé des demandes adressées aux services techniques avec un vrai suivi.

Ces propositions d'outils de travail et d'amélioration des procédures de gestion et d'accueil forment un ensemble très concret qui témoigne de l'engagement des personnels dans leur cœur de métier. Ces propositions sont souvent axées sur le recours aux produits du monde numérique que les professionnels de la documentation maîtrisent souvent très bien et qu'il serait aisé de mettre en place.

- ◆ Enfin, le fonctionnement du SIBG Koha a été soulevé. Les agents ont dû faire face à de nombreux dysfonctionnements et retards de livraison des versions, ce qui a handicapé leur quotidien.

3.6.5.2.7 Les conditions de travail

La question des conditions de travail a largement été abordée en entretien. Si cette thématique sort du cadre de l'organisation il convient toutefois de préciser que cette question a engendré spontanément des critiques mais aussi des propositions d'amélioration.

Les agents sont apparus très sensibles aux dysfonctionnements internes et en ont dressé un inventaire minutieux et détaillé mais qui ne relève pas toujours de « l'effet fusion » ; à titre d'exemple les agents ont cité les locaux et les équipements vétustes ainsi que les problèmes liés aux pannes informatiques qui existaient avant la fusion. Le déploiement du plan Campus ainsi que l'ouverture de nouvelles bibliothèques (Fenouillères, Îlot Dubois) permettra sans aucun doute de régler ces problèmes dans les années à venir.

3.6.5.2.8 Les circuits internes au service

D'une manière générale, la gestion administrative et budgétaire au sein du service a suscité de nombreuses critiques de la part des agents. Les circuits mis en place sont jugés lourds et contraignants, surtout l'ensemble des procédures liées à SIFAC et aux marchés publics. Une communication plus claire des budgets délégués est demandée en début d'année.

L'organisation administrative de la formation des personnels ne leur semble pas pertinente : ils jugent les retours trop longs sur les demandes de formation et les remboursements des frais de déplacements et le circuit des ordres de missions manque de lisibilité.

L'anticipation et la clarté sont demandées dans les procédures budgétaires (un prévisionnel budgétaire détaillé est souhaité) et dans les procédures administratives (annonce des fermetures de bibliothèque, consignes de gestion des emplois du temps) : elles permettraient une meilleure utilisation des moyens et une communication plus efficace vers le lectorat.

Par ailleurs, le circuit des thèses est jugé trop lourd et compliqué à mettre en œuvre : il gagnerait à être revu et simplifié selon les agents. Les circuits documentaires sont également jugés trop contraignants, laissant peu de place à l'autonomie des bibliothécaires.

Pour conclure cette partie, et au-delà des thématiques citées qui tendent à être améliorées, les agents ont été force de proposition. D'une part la création d'un répertoire des bonnes pratiques internes mis en ligne sur le site du SCD a été proposé (il pourrait contenir un guide d'utilisation des données en ligne, des tables thématiques de valorisation des fonds patrimoniaux, un vadémécum sur les règles d'encadrement, etc.). D'autre part, une amélioration de l'accueil des lecteurs et du fonctionnement du service public est proposée à travers la mise en place de visites d'accueil en anglais, de formations nomades pour les chercheurs, d'une extinction automatique des postes informatiques publics, de catalogue en ligne des sujets d'examen ou encore d'un double écran d'ordinateur pour le renseignement du lecteur.

Enfin, les agents jugent l'organisation du SCD comme trop verticale et centralisée et sont en demande de davantage de responsabilité et d'autonomie, gage, selon eux, de fluidité et d'efficacité.

3.6.5.3 Les procédures et le contrôle interne

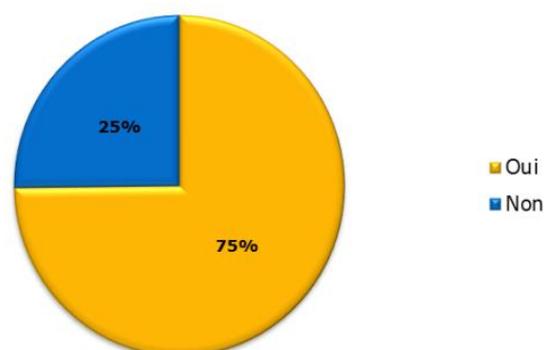
3.6.5.3.1 L'utilisation des procédures

Les entretiens ont permis d'aborder l'utilisation des procédures par les agents. On constate que 75% des agents déclarent utiliser les procédures de l'établissement et du SCD.

Toutefois, les échanges avec les agents ont permis de nuancer cela en mettant en lumière les difficultés afférentes à l'utilisation de ces procédures.

◆ Ainsi plusieurs groupes d'entretiens ont déclaré que depuis la fusion, les procédures sont devenues floues, voire inconnues (la procédure de remboursement de

Figure Doc 14 : Utilisation des procédures



frais de transport, par exemple). Ce ressenti explique que seulement 20% des agents de Luminy ont déclaré utiliser les procédures car ils n'ont pas réellement le sentiment de disposer de procédures en bonne et due forme sur le quotidien de travail, sinon de façon fragmentée et peu lisible.

Tableau DOC – 12 : Utilisation de procédures selon les groupes d'entretien

	Oui	Non
Aix	72%	28%
Etoile	75%	25%
Luminy	20%	80%
Timone	7%	29%
Saint Charles	94%	6%
Sites délocalisés	100%	0%

Les agents ont également exprimé le besoin de procédures plus claires et synthétiques, avec éventuellement la mise en place de formation pour utiliser les procédures les plus complexes. Il leur apparaît souhaitable que toutes les procédures soient regroupées dans le futur intranet commun.

La communication autour de la mise à jour des procédures leur semble également un point à améliorer, et plus précisément les mise à jours du SIGB Khoa dont l'évolution est jugée trop rapide. Enfin certains agents ont exprimé la nécessité d'avoir des versions papier des procédures.

Il apparaît aussi un manque de visibilité sur le fonctionnement et l'organisation du SCD concernant les horaires, les congés, les fermetures. C'est un point important qui a été évoqué dans un groupe d'entretien sur deux.

◆ Lors des entretiens les agents ont mentionné un certain nombre de procédures qu'ils estiment manquantes ou à harmoniser:

- Les procédures organisationnelles à mettre en place :
 - Un règlement intérieur du SCD (obligations et devoirs des personnels),
 - Un règlement intérieur pour le public et pour le personnel,
 - Un calendrier de fermeture des bibliothèques défini en début d'année,
 - Une procédure plus claire concernant la réglementation des congés et des emplois du temps.
- Les procédures métier à mettre en place :
 - Une charte documentaire,
 - Des procédures concernant le désherbage, les dons et toutes les activités de politique documentaire,
 - Des procédures pour les aspects de numérisation à la demande et d'utilisation des illustrations des fonds patrimoniaux,
- Les procédures à harmoniser :
 - La politique documentaire,
 - L'harmonisation des pratiques du PEB (Prêt entre bibliothèques),
 - L'harmonisation du circuit des acquisitions,
 - Et plus généralement l'harmonisation des procédures entre les trois périmètres.

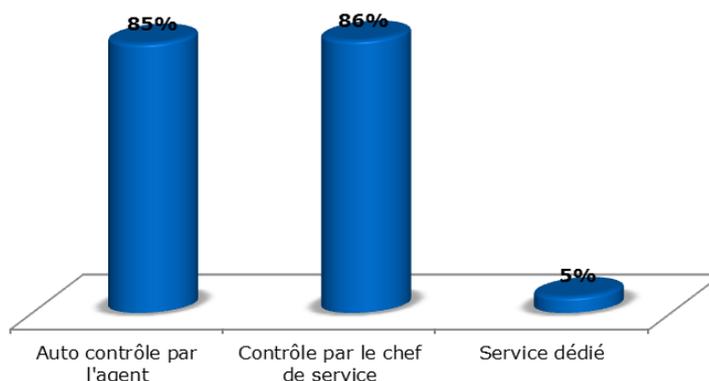
3.6.5.3.2 ***Le contrôle interne***

L'ensemble des agents interrogés ont rencontré des difficultés à appréhender les notions de procédures et de contrôle interne.

On constate ainsi que les agents ont équitablement indiqué que le contrôle interne était à la fois de l'auto contrôle par l'agent lui-même et à la fois un contrôle par le chef de service.

Cela met en avant une des particularités des métiers de la documentation dans le sens où tout est normé et où, notamment, l'ensemble des étapes de la chaîne du livre est contrôlée. En effet, chaque étape est corrélée à la bonne réalisation de la

Figure Doc 15 : Exercice du contrôle interne



précédente.

Le contrôle interne vient également :

- Du contrôle visuel ou verbal réalisé par l'agent ou le chef de service.
- Des statistiques très régulières sur l'activité des BU.
- Des outils de gestion. En effet c'est l'outil qui va mettre en avant une erreur dans la gestion des prêts. On peut également prendre l'exemple d'une erreur dans la saisie d'une notice sur le SUDOC, la visibilité sera immédiate et nationale car le catalogue est partagé. Cela sera de ce fait corrigé rapidement.
- Le lecteur peut également être une forme de contrôle dans le sens où si un ouvrage est manquant il va le signaler au personnel qui régulera. La satisfaction des usagers est donc un indicateur pertinent de qualité.

Ainsi le contrôle n'est pas toujours visible au quotidien mais il est largement présent du fait de l'ensemble de règles et de normes qui régissent le métier de la documentation. Enfin, il est important de noter que les agents ont exprimé en entretien le besoin de s'inscrire dans une démarche qualité qu'ils estiment nécessaire.

3.6.5.4 Le ressenti des agents

Les entretiens ont permis à tous les agents présents de s'exprimer. Si au début de chaque entretien, on pouvait noter une certaine réserve, à l'issue des échanges les réactions étaient positives sur la démarche et l'espace de parole offert. Les échanges étaient constructifs et la participation bonne dans la plupart des groupes.

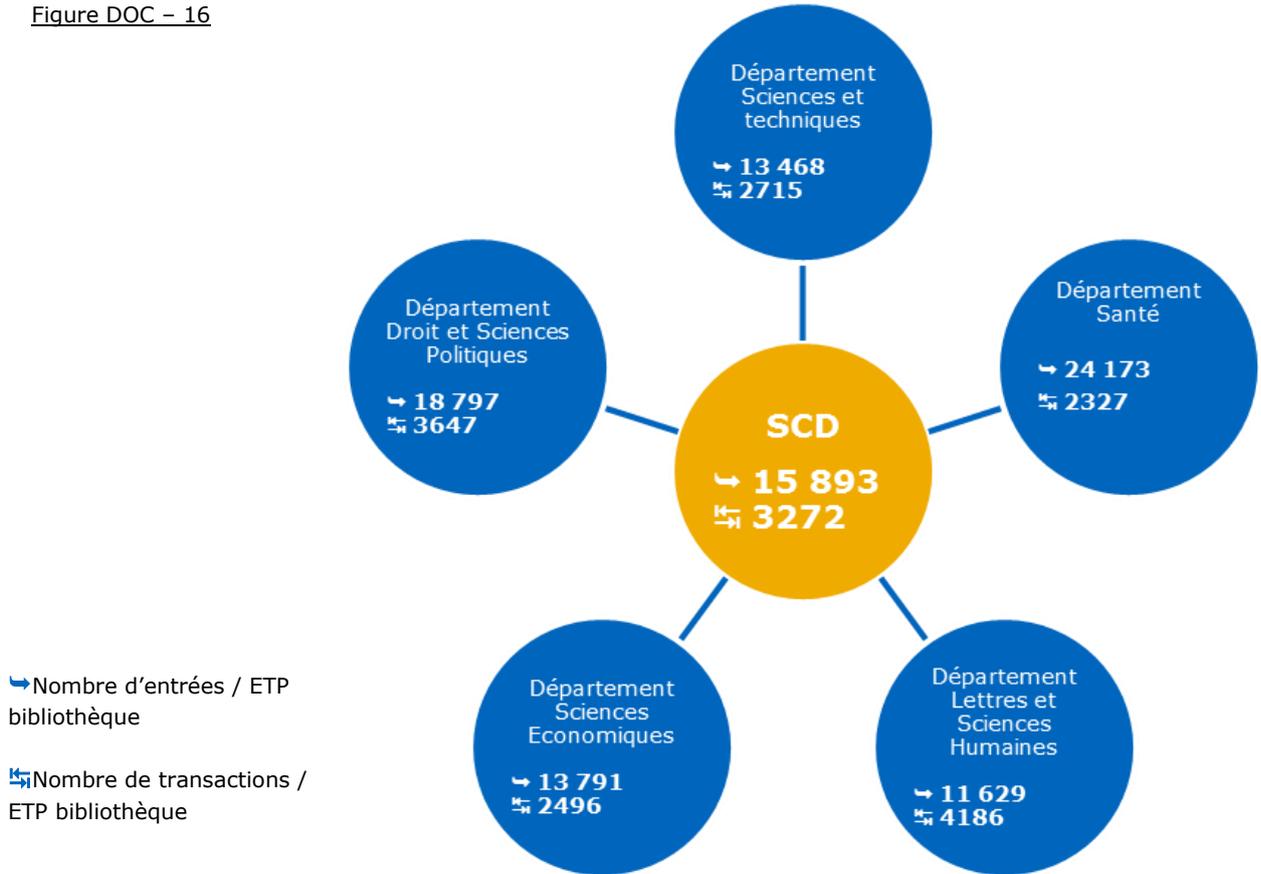
Les agents se sont exprimés sur le projet Origamu. D'une part, ils ne comprennent pas pourquoi le projet démarre si tard car le SCD fonctionne en mode fusionné depuis le 01/01/12. Ils se questionnent de ce fait sur la finalité du projet et expriment parfois de la méfiance. D'autre part, ils ont eu du mal à s'approprier le questionnaire qui est centré sur des questions organisationnelles. Ils s'attendaient davantage à s'exprimer sur leur cœur de métier et au contenu de leur activité, ce qui parfois a engendré des blocages.

Enfin depuis la fusion, certains agents se sentent frustrés de ne plus avoir les moyens de servir les usagers avec le même niveau de qualité. Ils dénoncent pour cela la lourdeur administrative, le manque de communication et de concertation entre les services. Certains agents ont le sentiment d'avoir régressé dans l'exercice de leur fonction.

3.6.6 LES INDICATEURS

3.6.6.1 Cartographie des flux au sein du réseau documentaire

Figure DOC – 16



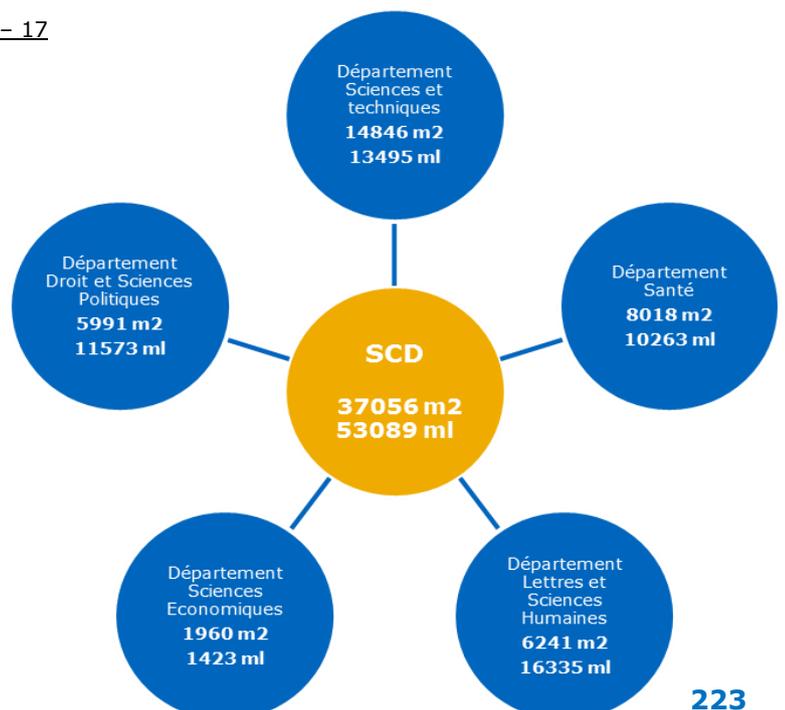
3.6.6.2 Cartographie de l'espace occupé par le réseau documentaire

Cette cartographie permet de mettre en avant l'étendue du réseau documentaire.

Le SCD compte 19 bibliothèques intégrées réparties en 5 départements. Cela représente 37 056 mètres carrés (m²) et 53 089 mètres linéaires (ml) de collections imprimées.

La plupart des bibliothèques sont organisées sur plusieurs niveaux tant pour les magasins que pour les espaces publics, eux-mêmes divisés en espaces documentaires spécialisés, ou encore en services différents. L'aménagement des espaces publics, en lien avec l'organisation des collections imprimées comme des services aux

FigureDOC – 17



usagers reste le travail des professionnels et mobilise une large part de leur travail au quotidien : réorganisation des collections, déménagements, tris divers, implantation de nouvelles salles et espaces ...etc., tous cela rassemblé sous la fonction accueil.

C'est cette cohérence entre l'espace, l'offre des collections, comme les services au public qui crée le lieu bibliothèque et sa qualité. D'où toute l'importance de la bibliothèque physique en tant que lieu de travail et de recherche.

3.6.6.3 Les contraintes organisationnelles pour ouvrir une bibliothèque universitaire.

Tableau DOC – 13 : Contraintes organisationnelles pour ouvrir une BU

Bibliothèques	Nb de personnels affectés à la Bu				Effectif quotidien requis pour une ouverture normale		Effectif requis pour ouvrir le samedi		Volume horaire d'ouverture
	ETP BIB A	ETP BIB B	ETP BIB C	ETP Admin	Global	Contraintes d'encadrement ou de sécurité	Global	Contraintes d'encadrement	
BU Médecine-Odontologie	2,4	5,6	8,3	1	15	3 personnes pour évacuation	3	3 personnes pour évacuation	65
BU Médecine-Nord	0	0,8	1	0	2	2 personnes	nc	nc	32
BU Pharmacie	1	1,8	3	0	10	2 personnes	nc	nc	57,5
BU St Charles	2,8	3,3	6	1,8	11	pour évacuation	3	1 A présent	60,5
BU St Jérôme	2	3,1	4,9	1	10	2 personnes	nc	nc	55
BU Luminy	1,3	2,8	4	1	8	2 personnes	nc	nc	60
BU Château-Gombert	1	0	1	0	2	2 personnes	nc	nc	40
BU Montperrin	0	0,4	3	0	3	2 personnes	nc	nc	45
BULA	8,2	7,8	14,2	2,8	19	pour évacuation	4	évacuation	60,5
BUFM Aix	1,5	1	2,5	0	5	2 personnes	2	2	59
BUFM Mars	1	0,8	1,6	0	4	2 personnes	2	2	59
BUFM Avignon	0	1,7	1,3	0	3	1 personne	nc	nc	46
BUFM Digne	0	1	0,6	0	2	1 personne	nc	nc	41
BU Schuman Droit	5,5	5,7	14,3	1	28	pour évacuation	5	évacuation	62
BU Canebière	1	1	4	0	6	2 personnes	nc	nc	50
BU SC ECO Aix	0	1,6	3,6	0,8	5	2 personnes	nc	nc	52,5
BU SC ECO Mars	1	0	4	1	5	2 personnes	nc	nc	50
BU Gap	0	0,8	1,8	0	3	1 personne	nc	nc	43,5
BU Saporta	0	0	1	0,8	2	1 personne	nc	nc	45

3.6.7 FOCUS SUR DES POINTS PARTICULIERS

3.6.7.1 La fonction administrative

L'état des lieux nous a permis d'identifier l'ensemble des forces administratives au sein de la fonction documentation. Il est apparu pertinent de faire un focus sur cette fonction qui vient en support des personnels de bibliothèques, c'est à dire du cœur de métier.

3.6.7.1.1 Organisation et activités des personnels administratifs

Nous avons constaté que tous les personnels administratifs se situent exclusivement au SCD, aucune fonction de ce type n'étant identifiée au sein des bibliothèques associées, la part administrative au sein des bibliothèques associées étant moindre et effectuée par des personnels de bibliothèque.

Ainsi, 18,3 ETP sont dédiés à la fonction administrative au sein du SCD.

La figure « Doc – 18 » nous montre qu'il existe 4 niveaux de

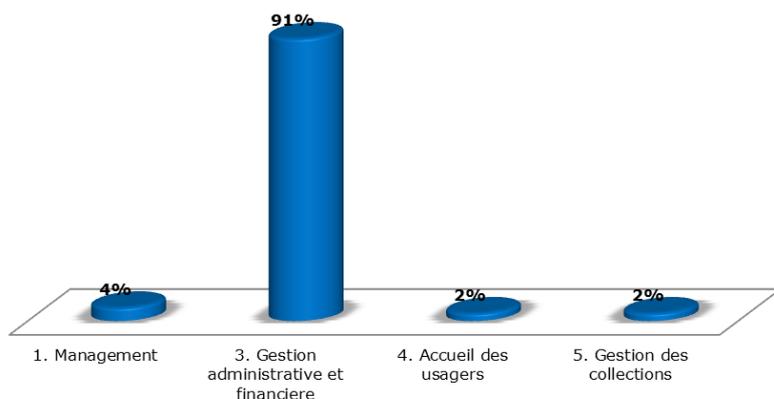
FigureDoc – 18



gestion, avec à chaque fois des ETP affectés. On constate que les bibliothèques mobilisent 44% des ETP. Cela correspond à un réseau qui est éclaté, nécessitant des personnels administratifs en proximité. Par ailleurs il est étonnant de constater qu'il existe des forces administratives au sein de la direction adjointe (2,9 ETP) et au sein

de la direction (4 ETP). Les personnels administratifs que l'on trouve au niveau des départements sont des gestionnaires SIFAC uniquement (il y a également un gestionnaire SIFAC en direction adjointe et un gestionnaire polyvalent en direction). Le niveau du département est uniquement fonctionnel pour la fonction administrative, et non hiérarchique.

Figure Doc 19 : Répartition des ETP administratifs par sous fonction



Les informations recueillies dans OASIS nous permettent de comprendre les sous fonctions impactées.

Ainsi il est évident que la sous fonction «3. Gestion administrative et financière» mobilise la très grande majorité des forces, soit 91% des ETP. Il est toutefois pertinent de noter que 4% des ETP sont consacrés à du management, cela en raison de l'existence d'une responsable administrative au niveau de la direction, mais aussi d'une responsable administrative adjointe au niveau de la direction adjointe.

De plus, il convient de noter que 4%

des ETP sont positionnés sur des sous fonctions directement liées au cœur de métier, l'accueil des usagers et la gestion des collections.

Enfin, il est important de souligner que la relation entre l'ensemble des personnels administratifs est uniquement fonctionnelle et non hiérarchique, comme le montre la figure « Doc 20 ». La fonction administrative n'est donc pas identifiée comme telle, mais managée par différents acteurs même si le lien fonctionnel avec la responsable administrative existe.

FigureDoc – 20



3.6.7.1.2 La fonction administrative en bibliothèque

Tableau DOC – 14 : La fonction administrative en bibliothèque

Liste des bibliothèques	Nb de personnels affectés dans les BU	Nb de personnels administratifs affectés à la BU	Personnels administratifs de la BU/Personnels de la BU
Bibliothèque de Lettres	35	2	17,5
Bibliothèque de Droit	35	1	35
Bibliothèque Luminy	10	1	10
Bibliothèque de Saint Jérôme	13	0,5	26
Bibliothèque Médecine-odonto Pharmacie	26	1	26
Bibliothèque Sciences éco Marseille	6	1	6
Bibliothèque Sciences éco Aix	8	0,8	10
Bibliothèque Saint Charles	17	0,8	21,25
Total	150	8,1	19

Elle se situe principalement dans les bibliothèques du réseau qui sont les plus importantes en taille.

En analysant le ratio des personnels administratifs de la BU au regard de tous les personnels de la BU, on constate que la moyenne du SCD correspond à un personnel administratif pour 19 personnels à gérer administrativement.

Autour de cette moyenne des écarts sont présents notamment sur la bibliothèque de Saint Jérôme où le ratio est de 26. A l'inverse les deux bibliothèques de la FEG sont largement en dessous avec un ratio de 6 et de 10.

Les activités de ces personnels correspondent à du secrétariat, à de la transmission d'information concernant les aspects RH ainsi qu'à de la gestion du matériel (salles de formation, photocopieurs). Ils ont également en charge la facturation du Prêt Entre Bibliothèques (PEB). Comme nous l'avons vu précédemment, les personnels peuvent être amenés à effectuer des activités liées à la vie de bibliothèque telles que prêter et communiquer les documents ou traiter et communiquer les collections imprimées courantes car cela dépend de la taille de la bibliothèque.

3.6.7.1.3 La répartition des activités entre les 4 niveaux de gestion

La fonction administrative est très variée. Elle se situe autour de la gestion financière, de la gestion des personnels et de l'aide au pilotage. Il nous a semblé pertinent de cibler les activités dont les volumes sont importants, en cartographiant les relations entre les 4 niveaux de gestion. Les couleurs valorisent la nature de la tâche : en bleu foncé lorsque cela entraîne une action et en bleu clair lorsque cela entraîne une transmission d'informations.

Tableau DOC – 15 : La répartition des activités entre les 4 niveaux de gestion

Niveau d'exercice	ET P	Recrutements des CDD	Les contrats étudiants	Les campagnes d'emplois	Les formations et les missions	Les bons de commande, services faits
Bibliothèques	8,1		Planning des horaires et tableau de déclaration des heures		Transmission des demandes	Préparation
Departements	3,3				Emission de l'ordre de mission	Saisie SIFAC
Direction adjointe	2,9		Suivi des déclarations horaires pour P1 et P3	Transmission des dossiers P1 et P3	Transmission des ordres de missions P1 et P3 à la direction	Saisie SIFAC
Direction	4	Gestion totale, du projet de recrutement au PV d'installation	Gestion totale des recrutements, suivi des déclarations horaires pour P2, vérification pour SCD AMU, suivi des heures payées, budget prévisionnel.	Coordination SCD AMU, vérification, signature, transmission DRH. Relations avec le ministère	Signature de la demande de formation et de l'ordre de mission (SCD AMU)	Saisie SIFAC (via la plateforme)
Volume	18,3	40 recrutements en 2012	37 recrutements pour l'année en cours. Budget prévisionnel de 157000€	3 corps différents à gérer (BU, AENES, ITRF) avec leurs campagnes (emplois, promotions, élections)	781 jours de formations, 314 agents formés avec 254 ordres de mission (volume financier de 185550€)	3657

Ce tableau met en évidence que le niveau bibliothèque et le niveau direction adjointe (sauf pour la saisie des bons de commandes) ont un rôle de diffusion d'information et de transmission de documents, tandis que le niveau direction est toujours dans un rôle d'action et de pilotage.

Parmi les activités présentées, **la gestion des bons de commande** ainsi que la **gestion des formations et des missions** sont les activités qui affichent les volumes les plus importants mais également celles qui mobilisent tous les niveaux de gestion :

- ♦ Le traitement des bons de commandes

Les tableaux « Doc – 15 et 16 » montrent que les gestionnaires SIFAC se situent à 3 niveaux : département / direction adjointe / direction.

Tableau DOC – 16 : Indicateurs relatifs à l'activité financière

	Départements					CF Direction adjointe	CF Direction
	CF Droit et sciences politiques	CF Lettres	CF Economie gestion	CF Santé	CF Sciences		
ETP dédiés à SIFAC	1	0,8			15	1	1
Nb de bons de commande, de services faits	44	1057	Inclus direction	Inclus direction	826	155	1205
Ratio Nb de bons de commande et de services faits / ETP	44	1321			551	155	1205

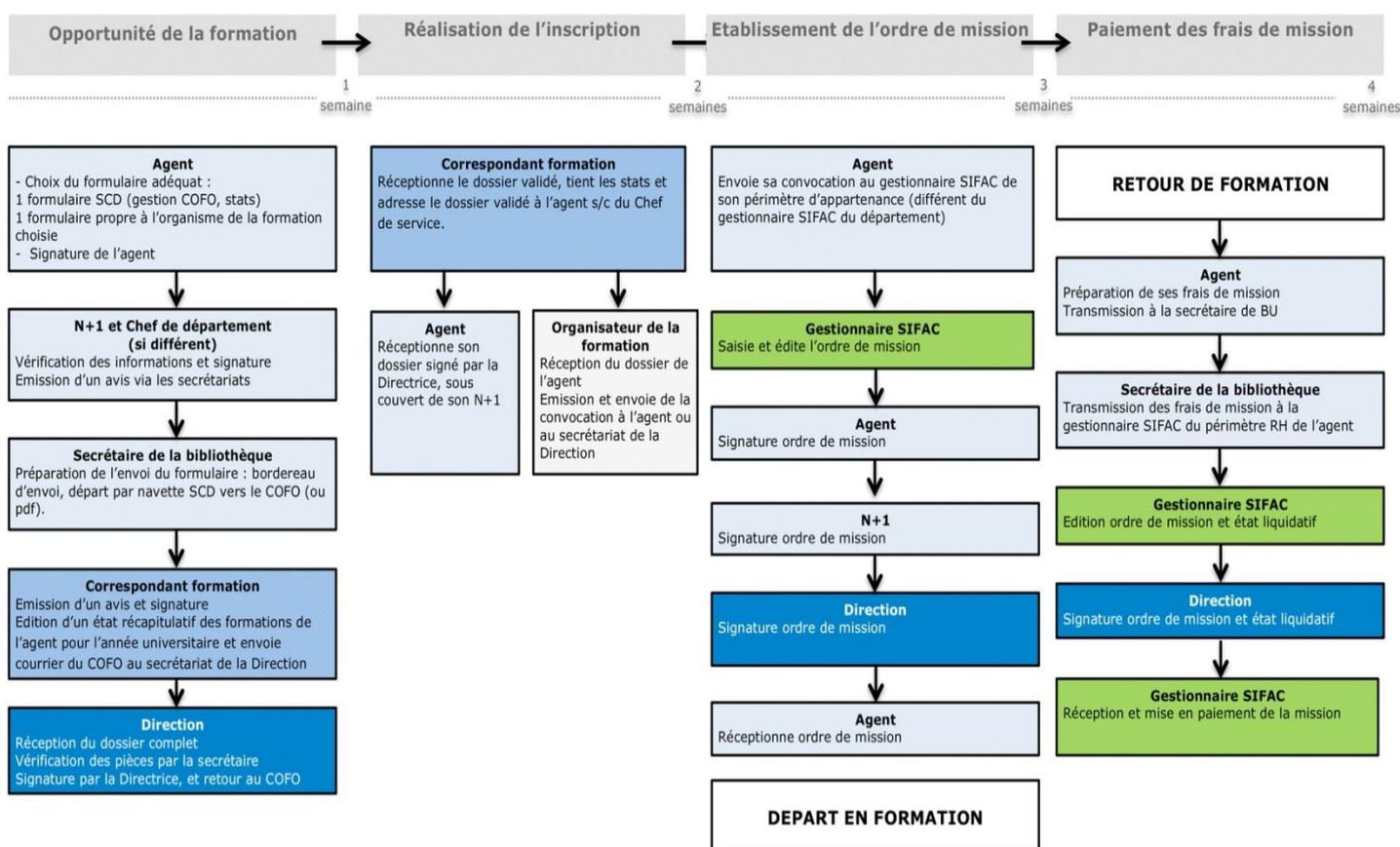
Le tableau ci-dessus (Nb de bons de commande et de services faits / ETP) présente un écart important entre la Direction adjointe et la Direction : Un ETP SIFAC en direction adjointe a traité en 2011 155 bons de commandes et services faits. Sur la même période, un ETP SIFAC en direction en a traité 1205.

◆ La gestion des formations et des missions

Un focus sur le processus « Demande de formation par un agent » était nécessaire afin de en avant :

- La multiplicité des acteurs et la lourdeur administrative engendrée,
- La complexité de superposer une gestion par ex-périmètre et une gestion par département.

FigureDoc – 21



De plus, l'éclairage quantitatif apporté précédemment est intéressant et montre l'importance des forces mobilisées sur ces aspects sur une année :

FigureDoc – 22



3.6.7.2 Les bibliothèques associées

Si le service commun de la documentation représente 83 % des effectifs de la fonction, il n'en demeure pas moins l'existence de bibliothèques dites associées⁵. Ces bibliothèques ont émergé dans les années 70, au plus fort du creux budgétaire dont souffraient les SCD à ce moment-là. Leur création émane de décisions des directeurs de centres de recherche ou d'institutions autrefois autonomes (IUT) : leur missions étaient de créer des unités documentaires de proximité destinées soit à servir, soit des collections de recherche très pointues et souvent en langue étrangère (bibliothèques de centres de recherche et de laboratoires), soit à desservir un lectorat de 1er cycle dans les IUT, avec une documentation très généraliste de type Centre de Documentation et d'Information (CDI), que ne fournissait pas à l'époque les SCD, très académiques dans leur choix de collections.

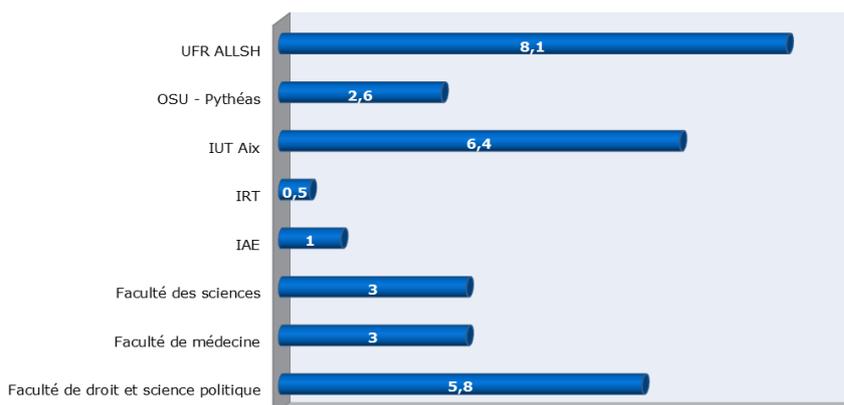
Ces bibliothèques fonctionnaient comme des supplétifs aux BU au départ mais depuis 10 ans, l'évolution des collections numériques et la meilleure dotation affectée au SCD a permis une couverture des besoins documentaires des usagers modernisée et améliorée à l'exception des bibliothèques éloignées des BU.

3.6.7.2.1 Analyse de la répartition des ETP des bibliothèques associées et des activités exercées.

◆L'analyse des données issues d'OASIS marque le constat que huit composantes ont valorisé des effectifs sur la fonction documentation. Cela n'en fait pas un recensement exhaustif des forces mobilisées⁶ au sein des bibliothèques associées mais nous offre une population d'analyse représentative.

- l'UFR ALLSH représente 27% des ETP de l'ensemble des bibliothèques associées, soit 8,1 ETP. Cette représentation assez minime des bibliothèques de lettres tient au fait qu'un certain nombre d'entre elles

Figure Doc 23 : Répartition des ETP au sein des bibliothèques associées



ont été fermées et leurs collections versées au SCD car les conditions de conservation ne s'y prêtaient plus

⁵Décret 2011-996 du 23 août 2011. Les bibliothèques sont donc toutes associées au SCD, certaines étant liées plus formellement par une convention, « et ont vocation à être intégrées » dit le Décret

⁶Le minimum d'ETP a valorisé dans le fichier OASIS était fixé à 10% du temps de travail.

(menaces d'effondrement du bâtiment central des lettres). La BCIS située sur le site des Lettres est à proximité de la BU et fonctionne en fait de manière intégrée sur budget et personnels SCD.

- Le graphique fait également apparaître le poids important des bibliothèques associées de la Faculté de Droit et de Sciences Politiques. En effet, elles représentent 19% des ETP de l'ensemble des bibliothèques associées, soit 5,8 ETP. Cela correspond aux importants besoins documentaires des juristes d'AMU ces 15 dernières années. La multiplication des masters de droit induite par la spécialisation grandissante des branches du droit a généré la création de multiples centres de recherches : le focus sur le réseau des bibliothèques de droit développé plus bas témoigne de la complexité et de l'hétérogénéité de ce réseau. Des efforts récents ont été entrepris pour opérer des regroupements documentaires, notamment le regroupement des collections de droit dans 2 nouvelles bibliothèques à proximité de la BU qu'il conviendrait de poursuivre. Ce travail a été accompli sous l'autorité et avec l'appui des personnels de bibliothèque de la BU Droit (y compris pour les tris et les déménagements des collections).

- L'IUT d'Aix représente 21% des ETP de l'ensemble des bibliothèques associées, soit 6,4 ETP. Cette part importante est relative au développement des IUT dans une organisation qui leur est propre (il y a autant de bibliothèques que de départements au sein du même bâtiment) et qui les a incités à créer leurs propres centres de ressources documentaires adaptés à des besoins qu'ils estiment spécifiques. L'encadrement très fort qu'ils pratiquent autour de leurs étudiants explique la présence de bibliothèques spécifiques qui participent dans leur fonctionnement quotidien de cet accompagnement très individualisé des étudiants.

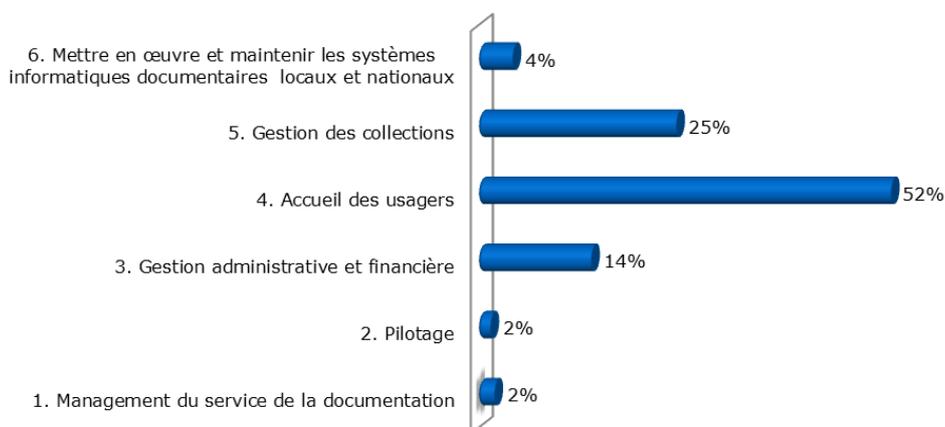
- Enfin, dans les disciplines scientifiques, les bibliothèques de recherche sont moins nombreuses mais leurs collections sont rares et précieuses et leur signalement doit se poursuivre. Toutefois pour les abonnements imprimés courants la coordination avec le SCD est nécessaire car cela impacte le coût de la documentation en ligne.

◆L'analyse des activités des bibliothèques associées ne marque pas significativement de différences avec les activités du SCD, puisque les forces se concentrent de la même manière sur l'accueil des usagers et la gestion des collections. Des difficultés de gestion existent en raison de forces relativement faibles sur les activités de management et de pilotage.

- **Les activités les plus lourdes** se trouvent dans trois sous fonctions.

La sous fonction «**4. Accueil des usagers**» est celle qui mobilise le plus d'effectif avec un poids 52%, soit 15,9 ETP. On constate que ces ETP sont particulièrement atomisés, avec un temps de travail réparti selon une multitude de 10%. Cela peut s'expliquer par des difficultés de gestion que peuvent connaître ces petites unités pour ouvrir au quotidien.

Figure Doc 24 : Répartition des ETP des bibliothèques associées par sous fonction



Au sein de cette sous fonction, les activités les plus lourdes sont l'accueil, le renseignement et la formation du lecteur qui représentent 8,9 ETP. En effet, c'est une mission primordiale pour ces structures de petite taille qui accueillent des usagers de master et de doctorat si ce sont des bibliothèques de recherche.

L'activité de prêt des documents est également une activité qui mobilise des effectifs, 6 ETP, mais qui se positionne après

l'accueil, à l'inverse de ce que l'on constate au sein du SCD. Cela en raison d'un nombre important de bibliothèques associées qui ne pratiquent pas le prêt à domicile.

La sous fonction «**5. Gestion des collections**» mobilise également une part importante des effectifs, soit 25% des ETP. L'activité majeure est celle consacrée aux acquisitions avec 3,7 ETP, répartis sur l'ensemble des sites. Ces acquisitions concernent principalement la documentation papier de niveau recherche. L'activité de traitement des documents mobilise 1,25 ETP. Au regard de l'expertise du groupe de travail documentation, ce chiffre apparaît comme peu élevé. Il est difficile de savoir si ces documents acquis par les bibliothèques sont signalés dans la base catalographique locale (SIGB) et dans la base catalographique nationale (SUDOC). Dans l'hypothèse que les documents acquis ne sont pas signalés et donc considérés comme de la documentation interne au département ou laboratoire, cela pose la question de la notion de bibliothèque : une bibliothèque est une collection organisée de documents, vivante, accessibles au public et gérés par du personnel professionnel. Le questionnaire individuel a fait remonter l'usage d'outils de gestion de bibliothèque disparates et non connectés les uns avec les autres (Kentika) et surtout impossibles à verser dans le SIGB du SCD. La visibilité d'une part importante d'une documentation de recherche échappe ainsi à l'université.

Enfin la sous fonction «**3. Gestion administrative et financière**» mobilise 14% des ETP, principalement sur deux activités à savoir l'accueil et le secrétariat (1,2 ETP) et la gestion financière et comptable (1,7 ETP). Cette sous fonction est présente au sein des bibliothèques associées qui mobilisent le plus d'effectifs telles que celles de la faculté de droit et de sciences politiques et celles de l'IUT d'Aix. Il est important de noter que l'ensemble des activités administratives et financières sont mutualisées au sein de la FDSP, permettant ainsi de consacrer le personnel aux activités proprement bibliothéconomiques.

- Les activités qui ne sont pas suffisamment prises en charges se trouvent dans trois sous fonctions.

Il convient de constater que la sous fonction «**6. Mettre en œuvre et maintenir les systèmes informatiques documentaires locaux et nationaux**» mobilise 4% des ETP, chiffre très peu en dessous du SCD. Cela s'explique par l'existence d'un système locale de gestion qui n'est pas celui de l'université et qui n'est pas relié au SUDOC.

Toutefois la répartition de cette sous fonction est très inégale puisque l'IUT d'Aix représente 67% des ETP de la sous fonction, avec une forte mobilisation sur l'activité « Participer à l'alimentation des catalogues locaux et nationaux ». A contrario, aucun ETP de la FDSP n'est consacré à cette sous fonction malgré leur poids de 29% des ETP de l'ensemble des bibliothèques associées.

Les sous fonctions «**1. Management**» et «**2. Pilotage**» représentent chacune 2% des ETP, que l'on trouve principalement sur les activités de communication et de renseignements d'indicateurs. Il est frappant de constater qu'aucun ETP n'est consacré aux activités de formation des équipes, de management, de coordination du réseau documentaire d'AMU. Cela témoigne de l'émiettement de la fonction documentation dans les composantes et les laboratoires, de la dispersion des forces et de la non prise en compte de la nécessité d'organiser un fonctionnement non spécifique dans ces bibliothèques, du moins pour les plus importantes.

Il est évident que la plupart de ces bibliothèques fonctionnent soient avec un seul agent soit avec une somme de temps partiels récupérés sur la composante, rendant impossible tout pilotage.

Cela est d'autant plus à mettre en regard avec la répartition des ETP par catégorie fonction publique. On constate seulement 13% de catégorie A. A l'inverse il y

Figure Doc 26 : Répartition des ETP par statut

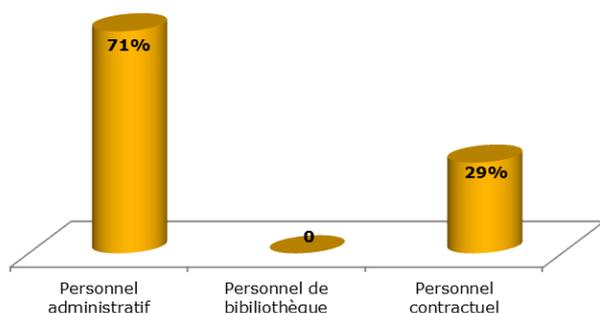
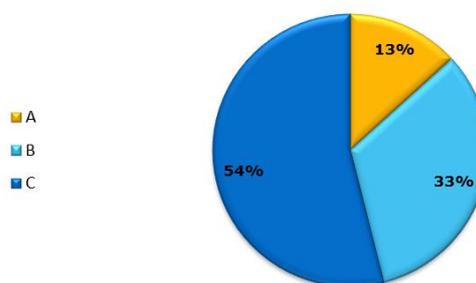


Figure Doc 25 : Répartition des ETP par catégorie



a une majorité de catégorie C, représentant 54% des ETP, soit 17,9 ETP.

Ces données sont à corréler avec le statut des personnels des bibliothèques associées.

En effet, les personnels ne sont pas uniquement affectés sur la fonction documentaire ou encore ne sont pas des « personnels de bibliothèque ». Ainsi

l'analyse des données montre qu'il y a 23,5 ETP de personnels administratifs titulaire (ITRF ou AENES), 9,7 ETP de personnels contractuels (administratifs ou bibliothèque) mais surtout il n'y a aucun personnel de bibliothèque titulaire affecté.

Pour conclure cette analyse, les activités au sein des bibliothèques associées correspondent au fonctionnement traditionnel d'une petite unité documentaire. La disparité dans les ETP s'explique par l'étendue de ce réseau géographiquement très éclaté sur le territoire d'AMU ainsi que par la disparité des temps de travail signalée supra. Il convient de souligner l'extrême polyvalence des personnels engagés dans la gestion de ces bibliothèques : la pauvreté des effectifs les contraint à assurer l'ensemble des activités, certaines s'occupant par ailleurs de la gestion d'un master ou même d'un centre de recherche.

3.6.7.2.2 *Eléments issus des entretiens*

Cette partie est dédiée à l'analyse des éléments recueillis lors des entretiens avec les agents. Les principaux échanges sont relatifs aux interactions, aux outils utilisés ainsi qu'aux procédures.

◆ **Les interactions.** L'ensemble des remarques produites par les personnels des bibliothèques hors SCD témoigne de l'isolement dans lequel travaillent ces bibliothèques : elles manquent de relations avec le SCD et les autres bibliothèques de la région (Bibliothèques municipales, centres de documentation du secondaire...etc.). Les bibliothèques associées au SCD par une convention tirent profit d'une relation structurée et régulière avec le SCD (PEB, marchés de livres et de périodiques) : les autres expriment clairement le besoin d'être associées pour obtenir une aide dans leur fonctionnement quotidien et également pour créer des relations extérieures avec d'autres partenaires.

◆ **Les outils** professionnels utilisés sont globalement les mêmes que ceux du SCD : SIGB KOHA, ELECTRE, plateformes de gestion des fournisseurs titulaires du marché des périodiques (EBSCONET et SWETSWISE); pour les bibliothèques associées au SCD par une convention, la participation au SUDOC est notée et l'utilisation du SUDOC pratiquée par tous. Les agents connaissent et utilisent tous les outils de l'université tels que l'ENT ou SIFAC. Seules quelques bibliothèques spécialisées utilisent un SIGB spécialisé (Kentika) qui est incompatible avec celui du SCD et ne permet pas la reprise des données (double travail).

Les entretiens ont mis en avant un certain nombre de pratiques internes qui leur sont propres et correspondent à l'exécution de leurs travaux de gestion les plus quotidiens. A titres d'exemple nous pouvons citer des listing Excel des périodiques et des ouvrages (aide au catalogage) ou encore des tableaux de suivi des acquisitions (engagements, livraisons, factures, ouvrages non servis).

◆ **Les procédures** semblent floues, voire inconnues selon les agents, notamment depuis la fusion. Ils ont mis en avant le fait qu'il existe peu de procédures écrites communiquées aux bibliothèques associées et que la communication liée était insuffisante. Cela en raison de l'absence de secrétariat. De plus, selon les agents, la fusion a complexifiée les procédures, ralentissement fortement leur activité.

Enfin, il convient de préciser que les bibliothèques sont des lieux recevant du public et que les entretiens ont fait remonter des difficultés dans la mise en œuvre des procédures d'urgence.

Certaines bibliothèques associées par convention ont mis en place une procédure pour harmoniser les abonnements entre la bibliothèque universitaire et la bibliothèque associée .

En revanche les agents ont noté un certain nombre de procédures manquantes telles que des procédures de politique réglementaire, des projets de service, des procédures en cas de sinistre ou encore un règlement intérieur (FDSP)

Pour conclure, les entretiens avec les agents ont marqué un ressenti plus ou moins marqué sur deux aspects :

- le format du questionnaire. Il est apparu aux agents comme peu adapté à leur réalité de travail et l'ensemble des agents des bibliothèques associées ont eu des difficultés à le remplir. Les agents qui encadrent ou gèrent de petites unités ont eu des difficultés pour remplir le référentiel, la polyvalence des tâches rendant difficile leur recensement. Ce ressenti était plus marqué pour une composante qui s'est interrogée sur le but ultime de la démarche.

- la fusion a engendrée chez les agents des inquiétudes et des frustrations. Les mots qui sont revenus lors des entretiens étaient : perte de contrôle, stress, dévalorisation, travail dans l'urgence, complexification, communication insuffisante à tous les niveaux.

Toutefois l'ensemble des participants ont jugé que les entretiens se sont révélés **constructifs, cordiaux et animés** et qu'ils ont permis le partage des préoccupations et des inquiétudes.

3.6.7.2.3 Zoom sur le fonctionnement au sein de la FDSP

Nous avons trouvé pertinent de faire un zoom sur la composante FDSP car il s'agit de la composante qui mobilise le plus de forces. Un représentant des personnels Documentation de la FDSP fait partie du GT Documentation ce qui nous a permis d'enrichir cette partie.

◆ Un service de la documentation ...

Ce service organise et structure le réseau des bibliothèques de droit, soit 32 centres de recherche. Sa mission principale est la gestion mutualisée des ressources documentaires juridiques de la FDSP. Un personnel à temps plein est affecté à ce service.

De ce fait, ce service assure principalement :

- la gestion des dépenses documentaires de ces 32 centres via un logiciel de gestion documentaire développé en interne,
- la gestion des abonnements de périodiques : commandes et diffusion des périodiques vers les centres. En 2012 cela représentait un volume financier de 155 000€ soit 450 abonnements.
- la gestion des acquisitions d'ouvrages : commandes et diffusion des ouvrages vers les centres. En 2012 cela représentait un volume financier 59 4220€ soit 1361 titres.
- la gestion des trains de reliures⁷ pour la conservation du fond documentaire : vérification, contact avec le fournisseur, mise en carton, commande et service fait SIFAC.

Ce service est en interaction quasi quotidienne avec les directeurs et référents administratifs des 32 centres de la FDSP ainsi que les personnels vacataires des bibliothèques. Le service financier de la direction de la recherche et de la valorisation et le service facturier représentent également des interlocuteurs privilégiés.

Enfin, une collaboration existe avec le département Droit du SCD, et plus particulièrement avec les services périodiques et acquisitions d'ouvrages.

◆ ... qui coordonne un réseau de 32 centres

Ce réseau est formé d'un tissu très hétérogène de bibliothèques au double statut : soit elles sont associées par protocole au SCD qui conseille et organise leur fonctionnement et assure le signalement de leurs collections (9 sont dans ce cas), soit elles ne le sont pas et sont organisées et gérées par les centres de recherche (14 sont dans ce cas).

Deux bibliothèques récentes ont été formées avec la collaboration active du SCD entre 2009 et 2011, regroupant, signalant et organisant dans des locaux neufs et avec du mobilier adapté les collections mutualisées de centres de recherche en droit. Les collections ont été désherbées, mises en cohérences avec celles du SCD, équipées et signalées dans le SIGB KOHA et dans le SUDOC par le personnel du SCD. Le personnel a été recruté et formé par le SCD. Ces bibliothèques sont associées au SCD par protocole ou en passe de l'être (Poncet a été ouverte en décembre 2011) : elles bénéficient de l'aide logistique et bibliothéconomique du SCD mais conservent la gestion de leurs budgets et de leurs personnels.

Ce zoom sur l'organisation des bibliothèques de droit associées au SCD témoigne de la complexité du réseau documentaire d'AMU. Malgré des efforts significatifs récents pour structurer et organiser avec l'aide du SCD des bibliothèques équipées avec des collections mutualisées et signalées (Cassin et Poncet), le problème de leur fonctionnement demeure aléatoire et fragile. Constituées au sein des centres de recherche et des laboratoires, elles ont certes rassemblé une documentation de haut niveau précieuse et utile mais qui n'est malheureusement ni maîtrisée ni signalée. Leur fonctionnement dépend des budgets des centres et des laboratoires et fluctuent d'une année sur l'autre selon les ressources qui peuvent leur être affectées. Enfin,

⁷En fin d'année, les périodiques d'un même titre sont reliés pour faciliter le stockage.

leurs personnels ne sont pas des professionnels des bibliothèques et dans de nombreux cas, il s'agit de contractuels ou de thésard qui changent chaque année.

En conclusion, les bibliothèques des centres de recherche et des laboratoires conservent des collections importantes et rares, souvent peu ou mal signalées et qui font parfois doublon avec les collections du SCD. Elles rencontrent des difficultés de fonctionnement en raison de l'insuffisance manifeste des personnels qui leur sont affectés et la mission prochaine du SCD, conformément au décret 2011-996 du 23 août 2011, relatif aux bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur, sera de recenser et d'organiser leur réseau en adéquation avec les moyens de l'université d'une part, et dans une démarche de mutualisation des collections et des services entre ce réseau et le SCD.

3.6.8 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE

L'organisation du service commun documentaire est tout autant une organisation en mode centralisé pour le pilotage et la coordination des différentes bibliothèques et services, qu'en mode réparti (les départements), voire satellite pour les bibliothèques associées.

La fonction documentaire de l'université est en effet centralisée sur le SCD (199,2 ETP) au sens étroit du rassemblement des bibliothèques intégrées et des services transverses constituant le noyau dur d'un premier réseau piloté et coordonné par l'encadrement du service : direction, direction adjointe, chefs de départements et des services transverses.

Elle est aussi éclatée pour les questions de politique documentaire sur un réseau géographiquement étendu mais aussi fonctionnellement indépendant pour les bibliothèques dites associées, bibliothèques associées (30,4 ETP) qui travaillent dans une relation fonctionnelle plus ou moins forte avec les départements documentaires, et qui recensent ou non, leurs collections dans le catalogue de l'université.

La fonction documentaire est par ailleurs représentée dans des laboratoires ou UMR, pour des collections pas toujours acquises sur le budget université mais comptabilisées à l'université d'Aix-Marseille – ce qui a une incidence budgétaire forte-, collections qui ne constituent pas à proprement parler une bibliothèque (ne sont accessibles qu'en interne) mais qui cependant pour des collections de niveau recherche comme pour les collections patrimoniales doivent être identifiées, sélectionnées et conservées.

L'organisation documentaire repose bien sur 2 niveaux : le niveau physique (les locaux, les collections imprimées) et le niveau virtuel : les collections en ligne, les actions de numérisation, la gestion des différentes bases de données produites par l'université (catalogue, thèses, annales d'examen ...etc.) ; ce 2^{ième} niveau devant s'articuler avec toutes les « briques » du SI de l'université.

Si les relevés d'ETP recensent les ETP de la fonction documentaire (état juillet 2012, mais vision 2011-2012), le fonctionnement du SCD est en mode fusionné depuis janvier 2012 – puisque service commun - mais aussi parce que la structure budgétaire SIFAC répartissait la fonction financière par département pour des raisons de politique documentaire (70% du budget pour les acquisitions).

Les entretiens conduits plus tardivement en novembre traduisent bien ce passage parfois « douloureux » de 3 SCD organisés en sections documentaires à un seul - fonctionnant de fait et par nécessité en mode fusionné - obligeant à un mode mixte : exemple du circuit des demandes de formation continue des personnels, coordonné par les 3 anciens correspondants formation fonctionnant chacun sur son ancien périmètre, alors que le modèle SIFAC était, lui, déjà réparti en département documentaire en mode fusionné.

Rappelons aussi que la direction du SCD constituée de la fusion des 3 anciennes directions ne s'est déployée qu'à partir de septembre 2012 avec un partage clarifié entre la direction générale sur Marseille pour les fonctions de pilotage et le rattachement du service de l'Ingénierie documentaire, et la direction adjointe plus particulièrement chargée du fonctionnement « bibliothéconomique » et de la politique documentaire, installée, elle, depuis septembre, sur Aix campus Schuman Lettres.

Le poids de la sous fonction «4. Accueil des usagers » - 34% de la fonction documentaire avec les bibliothèques associées, mais 81,90 % des ETP SCD est plutôt une bonne surprise, les usagers des bibliothèques dans leur diversité des besoins, entre service de masse (le prêt) et service pointu (les formations à la demande), ne mesurant pas toujours toute la complexité des circuits et systèmes à mettre en œuvre pour

que finalement, le « bon » livre soit acquis, traité et mis en rayon dans les temps, pour le « bon » usager, IE celui qui en a besoin.

Cette sous fonction, ainsi que la sous fonction «**5. Gestion des collections**» (35% des ETP) sont les plus importantes et sont conformes aux missions principales « cœur de métier » des bibliothèques.

Elles recouvrent cependant des aspects très divers : des fonctions d'accueil physique d'accueil sur place dans des locaux typés bibliothèque, aux formations documentaires ; mais laissent cependant peu d'ETP pour les nouvelles missions des bibliothèques, nouvelles missions plus axées sur la production d'information, notamment celles liées à la gestion des collections électroniques comme à la numérisation des collections imprimées, et donc au glissement de la fonction documentaire vers une fonction plus typée IST (Information scientifique et technique), qui renvoie bien à toutes les dimensions documentaires : de la production de l'information à son utilisation en passant par la mise en œuvre de système sinon d'outils (le proxy d'accès à la documentation électronique et bientôt le résolveur de liens). En témoigne la part laissée au SIGB et web documentaires (il y en a encore 3).

Là, sont les fragilités identifiées du SCD : des compétences éclatées, parfois rares et uniques VS trop de polyvalence des personnels, puisque même fonctionnement et mêmes besoins pour autant de BU, reproduits dans chaque bibliothèque, faussement à l'identique, alors que ces mêmes bibliothèques gourmandes en ETP pour le fonctionnement au quotidien, ne fonctionnent plus si les services rassemblés au sein du service de l'Ingénierie documentaire ne fonctionnent pas ou ne sont pas mis en œuvre.

L'encadrement intermédiaire (12,3 ETP) peut paraître faible mais est la réalité de l'organisation du SCD, où finalement seules les bibliothèques les plus importantes peuvent être organisées en services distincts rassemblant plusieurs personnels. Les bibliothèques rassemblant moins de 5 à 6 personnels sont dirigées par des personnels de niveau A (BU Sciences économiques et de gestion, Pharmacie, Château Gombert), voire B (BU Gap, BUFM Avignon et Digne) – poids historique des répartitions possibles en fonction du nombre des personnels des 3 anciens SCD - ; ou encore, si elles sont en proximité avec la bibliothèque principale du département (2 à 3 personnels), relèvent du chef de département ou d'un de ses collaborateurs (Droit : IMPGT Saporta, Lettres : BCIV).

Des bonnes pratiques sont en marche. Des mécontentements se sont exprimés lors des entretiens (qui se sont déroulés dès la mi-octobre 2012), mécontentements portant principalement sur l'organisation administrative et financière du SCD, et la communication interne – ceci expliquant cela – qui étaient connus et identifiés.

Pour la communication, la liste « scd-tous » a été ouverte en milieu d'année, le 30 mai, mais aura eu une utilisation « très précautionneuse » et contrôlée, eu égard aux cultures différentes relative à la communication interne issues des 3 universités/SCD.

Depuis octobre, dès la désignation des chargés de missions transverses – dont celui pour la communication – l'intranet du SCD⁸ a été ouvert, structuré, et chargé de contenus, la lettre interne réalisée (2ième numéro), et 2 réunions générales des personnels tenues fin janvier 2013.

L'année 2012 ne sera pas l'année modèle de fonctionnement, seulement l'année de mise en œuvre des nouveaux circuits et d'une organisation pour un fonctionnement en mode fusionné. Les équipes professionnelles sont solides, généralement très attachées à leurs missions de service public ; l'équipe d'encadrement est maintenant en place ainsi que le conseil documentaire qui administre le SCD, il faut donc effectuer la part entre les bonnes pratiques identifiées, clarifier celles qui relèvent de la mise en œuvre de l'organisation des services centraux et communs de l'université(SIFAC, RH, mais aussi DOSI, Patrimoine), et celles propres à l'organisation SCD – aussi bien l'insertion du SCD dans l'organisation générale de l'université comme de la structuration de la fonction documentaire entre bibliothèques intégrées et bibliothèques associées, ce qui sera le travail - déjà engagé par le SCD - pour 2013.

⁸<http://scd.univ-amu.fr/>

SOMMAIRE

3.7	FONCTION ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVES.....	236
3.7.1	Organisation actuelle de la fonction.....	236
3.7.2	Description de la fonction APS et des sous fonctions	237
3.7.3	Analyse des activités.....	239
3.7.4	Éléments issus des entretiens	242
3.7.5	Les indicateurs	247
3.7.6	Commentaire global sur le mode d'organisation observé	249

3.7 FONCTION ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVES

3.7.1 ORGANISATION ACTUELLE DE LA FONCTION

3.7.1.1 Définition de la fonction Activités Physiques et Sportives (APS)

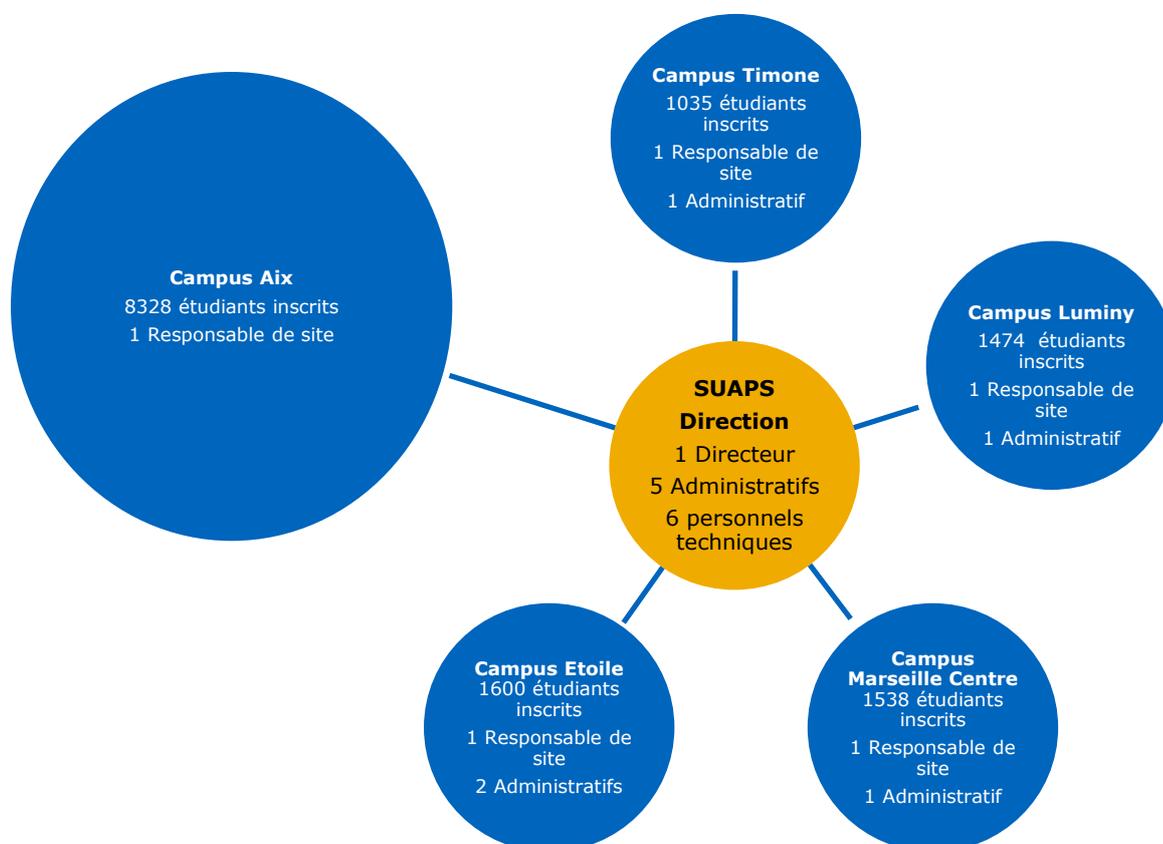
Le Service Universitaire des Activités Physiques et sportives (SUAPS) est un service commun dont les missions sont :

- ◆ Organiser et promouvoir les activités physiques et sportives dans la vie des étudiants et des personnels d'AMU et des établissements conventionnés.
- ◆ Mettre en place et développer des synergies entre les différents acteurs du sport universitaire
- ◆ Promouvoir en liaison avec la Fédération Française du Sport Universitaire les activités sportives de compétition
- ◆ Assurer la gestion des équipements sportifs universitaires qui lui sont confiés et optimiser leur utilisation
- ◆ Contribuer à la formation universitaire, personnelle et sociale de l'étudiant.

Le SUAPS est administré par un conseil, le Conseil des Sports et dirigé par un Directeur.

3.7.1.2 Organisation de la fonction

Figure APS 1



3.7.2 DESCRIPTION DE LA FONCTION APS ET DES SOUS FONCTIONS

3.7.2.1 Les ETP dédiés à la fonction

Tableau APS – 1 : Répartition des ETP de la fonction par structure

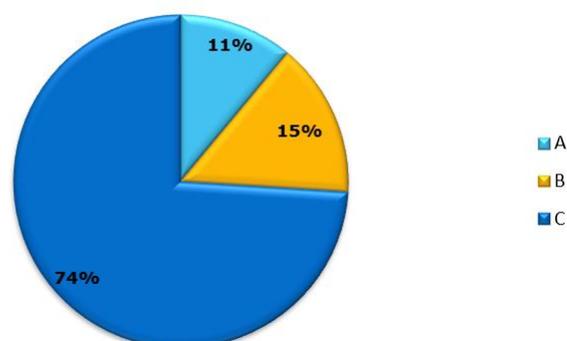
	ETP recensés en fonction Activités Physiques et Sportives
SERVICES COMMUNS	18,6
SUAPS	18,6
TOTAL GENERAL	18,6

La fonction Activités Physiques et Sportives représente 18,6 ETP au sein de l'établissement. Tous les ETP se situent au sein du Service Universitaire d'Activités Physiques et Sportives.

3.7.2.2 La répartition par catégorie Fonction Publique des agents identifiés dans la fonction APS

La répartition des ETP de la fonction APS marque le poids important des catégories C qui est de 74%.

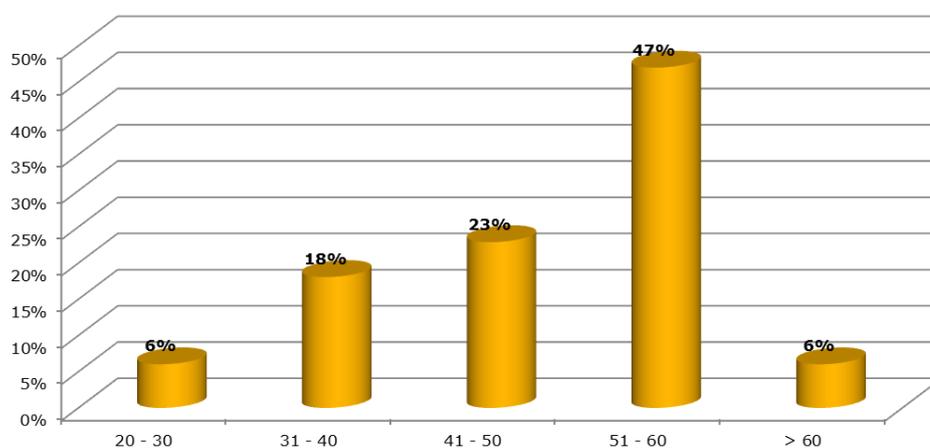
Figure APS 2 : Répartition des ETP de la fonction APS par catégorie



3.7.2.3 La répartition par âge des agents identifiés dans la fonction APS

La pyramide des âges de la fonction APS met en évidence un poids marquant de la tranche d'âge 51-60 ans.

Figure APS 3 : Répartition des ETP de la fonction APS par tranches d'âges

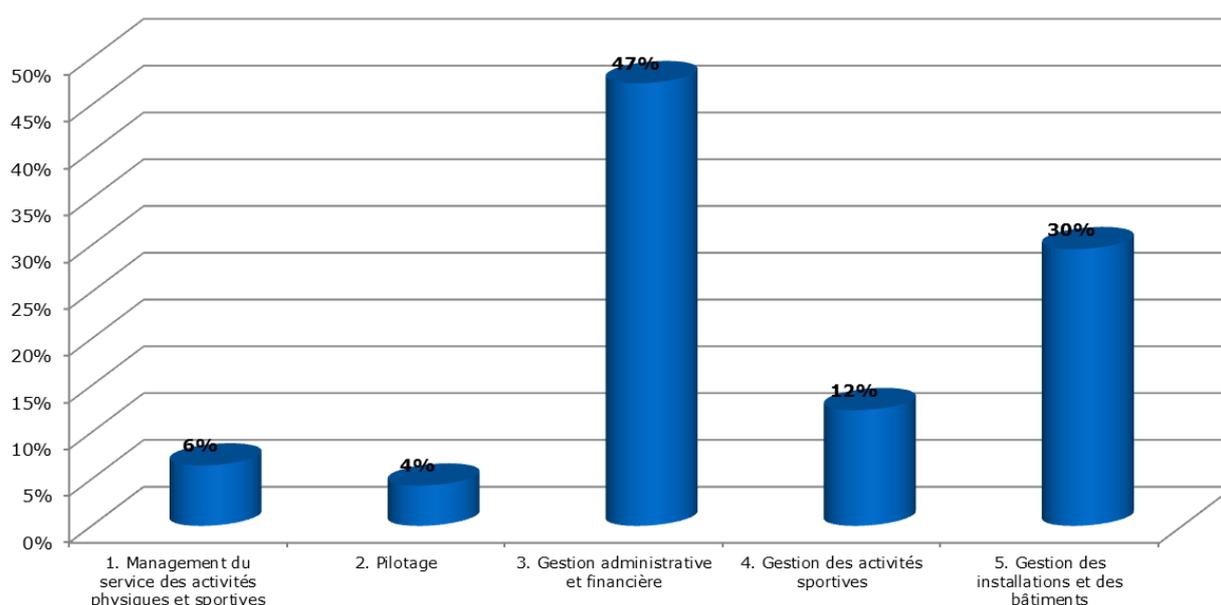


3.7.2.4 Le poids des sous fonctions au sein de la fonction APS

Le référentiel d'activités de la fonction Activités Physiques et Sportives proposé pour la répartition des ETP comprenait 5 sous fonctions :

1. Manager la direction du service des activités physiques et sportives : il s'agissait essentiellement des activités d'encadrement et d'organisation du service dédié à la fonction APS
2. Pilotage : définition des conditions du dialogue de gestion interne sur les moyens, définition et suivi des indicateurs.
3. Gestion administrative et financière : cette partie correspondait à la vie quotidienne des services eux-mêmes (accueil, secrétariat, interface des actes de gestion RH, suivi du budget, fonctionnement,...)
4. Gestion des activités sportives : cela concerne la gestion courante des activités sportives, l'organisation d'évènementiel, etc.
5. Gestion des installations sportives et des bâtiments : il s'agit du fonctionnement logistique du site, la surveillance des installations sportives, etc.

Figure APS 4 : Poids des sous fonctions au sein de la fonction APS

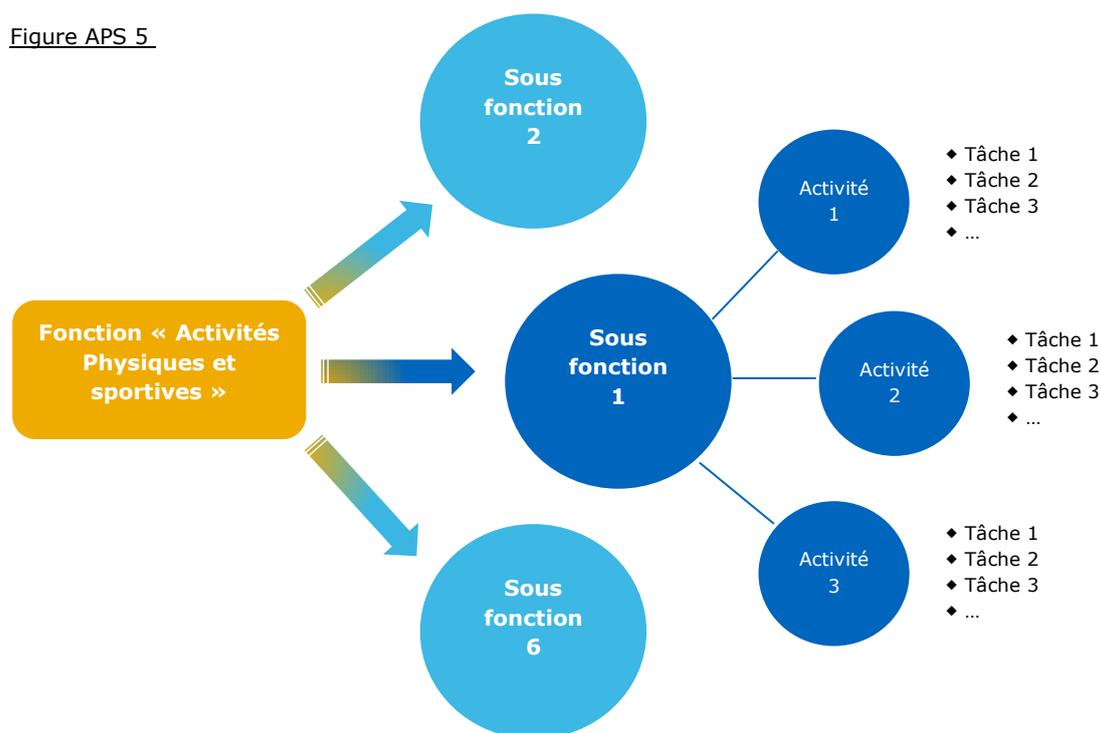


On constate que la sous fonction « 3. Gestion administrative et financière » concentre les forces avec un poids de 47% au sein de la fonction. Cela s'explique par l'activité d'accueil qui est positionnée dans cette sous fonction. La sous fonction « 5. Gestion des installations et des bâtiments » mobilise une part importante des ETP avec un poids de 30% au sein de la fonction.

3.7.3 ANALYSE DES ACTIVITES

La fonction APS a été analysée suivant un référentiel qui la dissèque en sous fonctions, puis activités et enfin tâches. Cette fonction est composée de 5 sous fonctions. Cette arborescence est présentée ci-dessous :

Figure APS 5



Le référentiel a été complété de 2 manières afin de croiser les résultats obtenus. Dans un premier temps, le fichier OASIS a permis d'obtenir des données quantitatives, en recensant les ETP concernés par la fonction, et dans un second temps des entretiens avec ces mêmes agents ont fourni des données qualitatives, notamment sur leur méthode de travail. Ainsi, les informations qui en sont issues sont de 2 sortes :

1 – **Issues de l'Outil OASIS, la répartition des ETP.** Tableau « APS – 2 » joint ci-dessous.

Ce tableau présente la répartition des ETP par sous fonction, puis par activité. Le niveau de la tâche n'apparaît pas

2 – **Issues des entretiens, le nombre d'agent ayant déclaré effectuer la tâche.** Tableau « APS – 3 » qui est joint en annexe.

Ce tableau reprend l'ensemble de l'arborescence du référentiel mais les données ne sont plus des ETP. Cela correspond aux agents, qui au moment des entretiens, ont déclaré effectuer cette tâche.

Ainsi l'analyse ci-dessous s'effectue au regard de ces deux tableaux.

3.7.3.1 Le poids des sous fonctions et des activités

Tableau APS – 2 : Poids des sous fonctions et des activités

Exemple de lecture ligne n°2 : Au sein de la sous fonction « 1. Management du service activités physiques et sportives », l'activité « 1.1 Planifier et contrôler les activités » a un poids de 42% au sein de la sous fonction et mobilise 0,5 ETP.

Sous fonction	ETP dans la sous fonction	Poids de la sous fonction dans la fonction	Activité	ETP dans l'activité	Poids de l'activité dans la sous fonction
1. Management du service des activités physiques et sportives	1,2	6%	1.1 Planifier et contrôler les activités	0,5	42%
			1.2 Gérer et suivre les moyens et les ressources	0,2	17%
			1.3 Manager les équipes	0,5	42%
			1.4 Organiser et réguler l'activité	0	0%
			1.5 Coordonner en transversalité	0	0%
2. Pilotage	0,8	4%	2.1 Définir les indicateurs d'activité	0,4	50%
			2.2 Renseigner et analyser les indicateurs d'activité	0,4	50%
3. Gestion administrative et financière	8,8	47%	3.1 Assurer le secrétariat et l'accueil	6,3	72%
			3.2 Assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion	1,5	17%
			3.3 Assurer la gestion des personnels	1	11%
			3.4 Gestion des commissions et conventions des étudiants sportifs de haut niveau	0	0%
4. Gestion des activités sportives	2,3	12%	4.1 Assurer la gestion courante des activités sportives	0	0%
			4.2 Veiller à la bonne application des programmes et des plannings	0	0%
			4.3 Participer à l'organisation d'évènementiel	0,8	35%
			4.4 Assurer le lien avec les filières de formation	0	0%
			4.5 Assurer le lien entre la FFSU, l'association sportive, les étudiants et les enseignants	1,5	65%
5. Gestion des installations et des bâtiments	5,5	30%	5.1 Gérer le fonctionnement logistique du site	1,7	31%
			5.2 Surveiller les installations sportives pour la sécurité des biens et des personnes	3,5	64%
			5.3 Assurer la gestion des installations et des bâtiments	0,3	5%

3.7.3.2 Les activités les plus lourdes

L'analyse des données permet la mise en évidence des activités les plus lourdes au sein du SUAPS. Elles concernent trois sous fonctions à savoir :

◆ Sous fonction « **3. Gestion administrative et financière** » : 47% des ETP sont consacrés à cette sous fonctions, soit 8,8 ETP, avec une concentration évidente sur l'activité « 3.1 Assurer le secrétariat et l'accueil » qui mobilise 72% des ETP de la sous fonction. Cela concerne directement les secrétaires des campus qui sont au contact direct des étudiants. Cela s'est confirmé lors des entretiens (Tableau APS-3) puisque 50% des personnels du SUAPS se sont positionnés sur la tâche « Accueillir, informer et orienter les usagers »

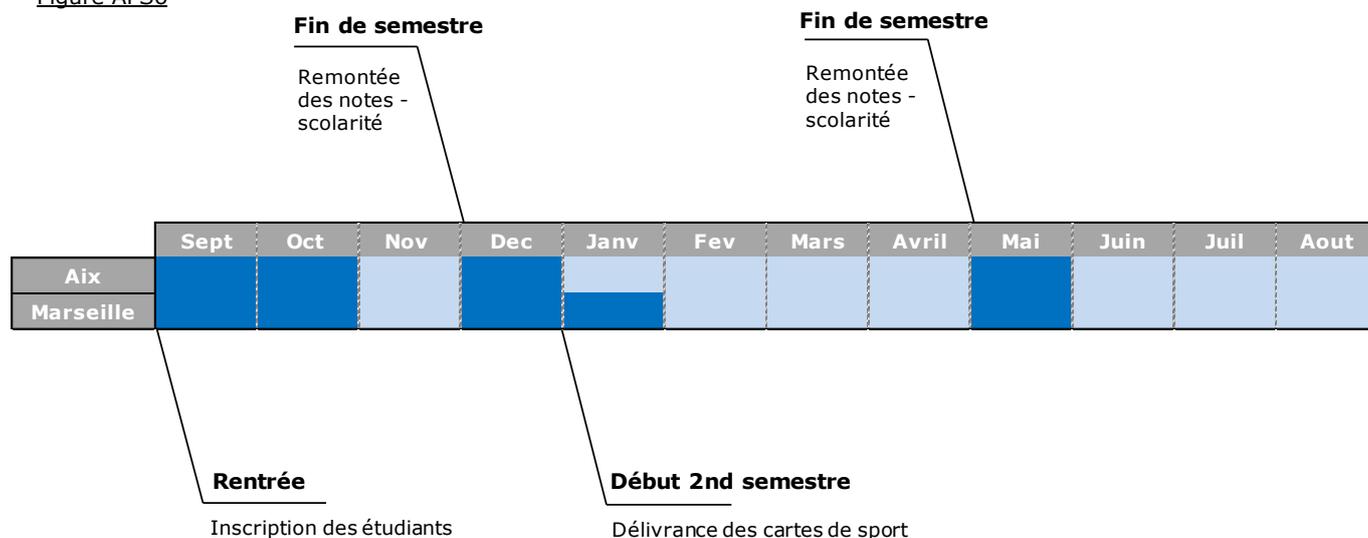
◆ Sous fonction « **4. Gestion des activités sportives** » : 12% des ETP de la fonction, soit 2,3 ETP. Si en volume cela n'est pas forcément significatif car seulement 2,3 ETP sont impactés, les entretiens ont permis de préciser ce chiffre. En effet, 100% des personnels administratifs de campus assurent les inscriptions des étudiants la délivrance des cartes de sport, soit 5 personnes. On constate ainsi un éparpillement de cette sous fonction sur 5 agents représentant un temps de travail peu important soit 2,3 ETP.

Ces deux sous fonctions représentent donc 59% des effectifs de la fonction. Cette agrégation des forces sur l'aspect accueil et inscription est à mettre en perspective avec les pics d'activités ressentis.

Comme le décrit la figure « APS-6 » suivant réalisé sur la base des entretiens, les pics d'activité se situent en début d'année universitaire au moment des inscriptions. La fin de semestre est aussi un moment plus chargé puisqu'il s'agit de faire remonter les notes des étudiants à la scolarité. Une différence entre le campus d'Aix et les 4 campus de Marseille est à noter. En effet, on remarque un pic sur Marseille en début de second semestre.

Cela parce que la carte de sport est délivrée par semestre et non annuellement comme c'est le cas sur Aix, ce qui oblige les étudiants à retourner au SUAPS. Sans cela, le début du second semestre ne présente pas une activité fortement augmentée puisqu'il y a seulement 10% de nouvelles inscriptions à ce moment-là.

Figure APS6



♦ La sous fonction « **5. Gestion des installations sportives et des bâtiments** » est également une sous fonction qui mobilise une part non négligeable des forces à savoir 30% des ETP. C'est une activité éloignée du cœur de métier mais cela s'explique par le fait que certaines installations sportives appartiennent au SUAPS (Cf. Cartographie des installations sportives).

Au sein de cette sous fonction, 64% des ETP sont consacrés à l'activité « 5.2 Surveiller les installations sportives pour la sécurité des biens et des personnes ». Ce sont les ouvriers et les gardiens qui émargent en majorité sur ces activités. Les tâches « Contrôler la circulation des personnes » et « Vérification du fonctionnement des installations sportives » ont été signalées par 100% des personnels techniques interrogés. Les entretiens montrent également que les personnels administratifs agissent en interface sur ces aspects, ainsi que les responsables de site.

3.7.3.3 Les points particuliers

La communication, du fait de l'absence d'un site web, apparaît comme une activité qui n'est pas suffisamment prise en charge. Cette activité n'est pas clairement mentionnée dans le référentiel de la fonction mais cela est un aspect qui est amené à prendre plus de poids et qui a largement été évoqué en entretien.

Actuellement la communication consiste à la mise à jour succincte de l'ancienne page web mais prend surtout forme via un affichage. Cet affichage est réalisé par les secrétaires de campus sur Marseille et les bureaux des sports sur Aix. Ce fonctionnement n'offre pas aux étudiants l'information adéquate au bon moment.

La zone de fragilité apparaît sur l'activité de gestion des installations, des bâtiments et de la piscine au sein du Centre Sportif Universitaire (CSU). En effet, une seule personne est dédiée à cette activité ce qui représente un risque en cas d'absence pour la continuité du service.

3.7.3.4 Description du processus « Inscription d'un étudiant à une activité »

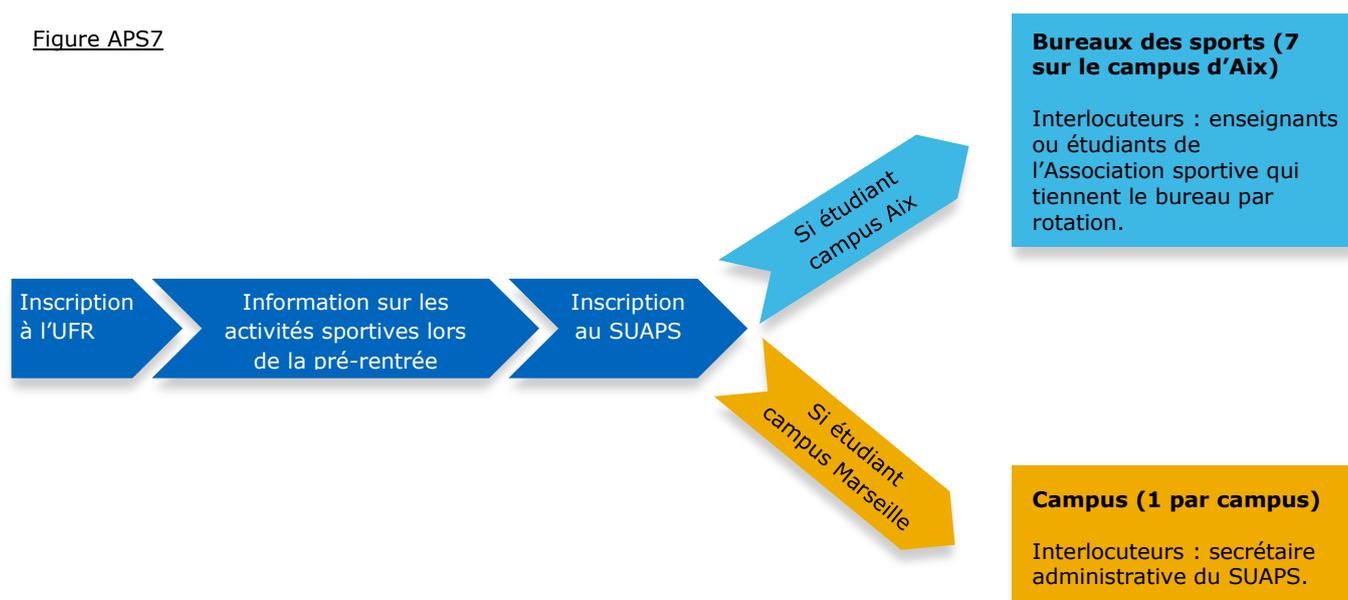
Nous avons fait le choix de décliner ce processus afin de mettre en exergue les différences d'interlocuteurs pour l'étudiant et donc les différences d'organisation entre le campus d'Aix et les 4 campus de Marseille.

Ainsi un étudiant sur le campus d'Aix se rendra dans le bureau des sports de sa composante. Cela sera soit un enseignant, soit un étudiant de l'association sportive qui le renseignera et l'inscrira à l'activité de son choix. Il n'y a pas de personnel administratif dédié à cela.

La situation est différente sur les 4 campus marseillais. En effet, l'étudiant se rendra dans un campus du SUAPS et c'est un personnel administratif du SUAPS qui le renseignera et l'inscrira à l'activité de son choix.

Dans les deux cas le service rendu à l'étudiant est identique.

Figure APS7



3.7.4 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

Les entretiens ont permis la rencontre de 21 agents du SUAPS sur les 22 agents qui y sont affectés, soit un excellent taux de participation de 95%. Six groupes d'entretiens ont été constitué de la manière suivante :

- ♦ Les personnels administratifs de direction – 1 groupe
- ♦ Les personnels administratifs de campus – 1 groupe
- ♦ Les personnels techniques – 3 groupes
- ♦ Les responsables de sites – 1 groupe

3.7.4.1 Cœur de métier

Les entretiens avec les agents nous ont permis d'appréhender quel était le cœur du métier de cette fonction soutien.

3.7.4.1.1 Qualification du niveau d'intervention des agents

Lors des entretiens nous avons cherché à qualifier le niveau d'intervention des agents sur leur poste. Ainsi, au sein de groupes de verbes, chaque agent devait en définir 4 à 6 reflétant son rôle.

Tableau APS – 3 : Qualification du niveau d'intervention des agents selon les groupes d'entretiens

Population rencontrée	Groupe 1 Exécuter	Groupe 2 Contrôler	Groupe 3 Analyser	Groupe 4 Accueillir	Groupe 5 Superviser
Personnels administratifs de direction	21%	25%	29%	13%	13%
Personnels administratifs de campus	53%	12%	9%	26%	0%
Personnels techniques	90%	0%	5%	0%	5%
Responsables de site	5%	30%	40%	0%	25%
Total	50%	14%	17%	10%	9%

Les **personnels administratifs en direction** sont répartis de manière homogène dans les trois premiers groupes de verbes. En effet, ils sont le relais pour les campus en matière de gestion financière et de gestion des ressources humaines. De plus étant localisés au même endroit que le CSU, ils assurent l'interface avec les personnels techniques pour toute question relative à la gestion du bâtiment et des installations sportives. Enfin ils sont également sur du niveau exécution et de l'accueil. Cela est dû au fait qu'un personnel est également en charge de la délivrance des cartes de piscine et de tennis.

Les **personnels administratifs en campus** sont majoritairement sur du groupe 1 puisque leur principale activité est relative à l'inscription des étudiants et à la veille du bon déroulement des plannings. Ils sont également 26% sur un niveau d'accueil, cela étant lié à l'activité décrite ci-dessus.

Les **personnels techniques** sont à 90% sur le groupe 1, ce qui est en plein accord avec leur fonction. 5% d'entre eux se sont positionnés sur le groupe 3 « Analyse » ; il s'agit des maîtres nageuses qui ont mis en avant une technicité plus marquée.

Les **responsables de site** sont répartis sur les groupes 2 « Contrôle » et 3 « Analyse ». Ils sont en effet l'interface entre leur campus et la direction. Ils veillent au bon fonctionnement du campus dont ils ont la charge et transmettent à la direction l'ensemble des données liées au bon pilotage.

3.7.4.1.2 Les documents

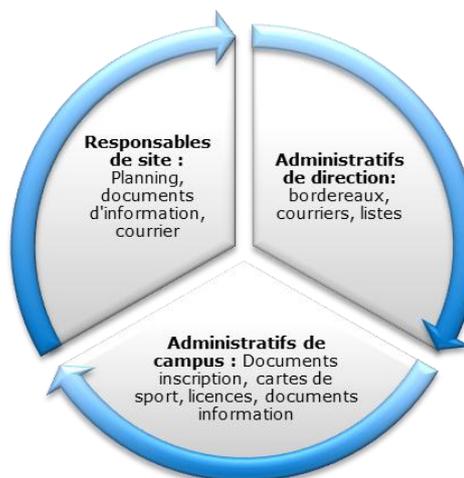
L'analyse des différents documents produits est en cohérence avec la nature d'intervention de chaque population.

Les administratifs de direction émettent principalement des bordereaux, des courriers afin de diffuser de l'information aux campus.

Les campus délivrent des cartes de sport, des licences ainsi que des documents d'inscriptions.

Les responsables de sites conçoivent les plannings et élaborent différents documents d'information à destination des étudiants.

Figure APS7



3.7.4.1.3 Les interactions

Tableau APS - 4 : Les principales interactions par groupe d'entretien

Personnels administratifs de direction	Personnels administratifs de campus	Responsables de site	Personnels techniques
DRH	Campus, bureaux des sports	Campus, bureaux des sports	Entreprises
DAF	Scolarité	Direction du SUAPS	Direction du SUAPS
Campus, bureaux des sports		Direction de la composante	Etudiants et personnels

Les personnels administratifs en direction sont principalement en interaction avec :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour les recrutements de vacataires, les dossiers des heures complémentaires, la transmission des dossiers RH des personnels du SUAPS, etc.
- la Direction des Affaires Financières (DAF) pour les commandes SIFAC, le budget, etc.

Ils échangent également avec les campus et les bureaux des sports pour la gestion quotidienne.

Les principaux interlocuteurs des personnels administratifs de campus sont les étudiants. Ils les accueillent, les informent sur l'offre d'activités sportives et les inscrivent. Ces personnels sont également en contact avec les scolarités pour la transmission des notes des étudiants.

Les responsables de sites sont donc en interactions avec la campus qu'ils animent ou les différents bureaux des sports (selon qu'ils sont localisés sur Marseille ou Aix) et la direction du SUAPS. Ils sont largement en contact avec la direction de la composante ; c'est notamment le cas lorsque les installations sportives appartiennent à la composante.

Les personnels techniques constituent un point d'entrée stratégique sur les deux sites où ils sont présents, le CSU et le site de Saint Charles. Ils sont en interaction avec un flux important d'étudiants, d'enseignants et d'entreprises.

Ce sont les entreprises qui sont les premiers interlocuteurs des personnels techniques, cela pour la maintenance, le nettoyage, la réparation des installations sportives, les vérifications périodiques, etc.

Sur le site de Saint Charles, les personnels techniques sont en contact très réguliers avec le service technique qui est amené à intervenir sur les installations techniques. Les maitres nageuses sont à la fois en contact avec le public pour la surveillance du bassin et les entreprises pour l'entretien et la maintenance.

Enfin, de par leurs nombreuses interactions, tous les personnels techniques travaillent en horaires décalés, avec parfois des astreintes et des horaires coupés.

3.7.4.2 Les outils

L'objectif de cette partie est de connaître les différents outils utilisés, que ce soit par les personnels administratifs que par les personnels techniques. Il s'agit également de mettre en avant l'existence de tableaux de bord.

◆ L'outil de gestion principal des personnels administratifs est SIFAC. Deux personnels administratifs en direction utilisent cet outil, ou bien la plateforme ENT. Les personnels en campus n'utilisent pas l'outil. Les entretiens ont permis de mettre en avant l'existence de fichiers Excel parallèles afin de suivre le budget (dépenses et recettes) car les restitutions SIFAC ne sont pas adaptées.

Le logiciel Apogée est utilisé par 2 personnes en campus pour la saisie des notes et les inscriptions pédagogiques. Dans les autres cas, c'est la scolarité qui a en charge ces aspects.

Enfin, 90% des personnels n'utilise pas de logiciel de gestion de planning, de type ADE. Cela semble surprenant du fait du nombre important de plannings à gérer au sein des campus.

◆ Les tableaux de bords sont largement répandus parmi les personnels administratifs puisque 100% d'entre eux déclarent en tenir. Voici quelques exemples de tableaux de bords :

- Les personnels administratifs en direction : Le suivi du budget des campus (à destination des campus), le suivi des marchés (à destination des personnels du service), le suivi des dépenses (à destination de la direction).

- Les personnels administratifs en campus : Statistiques mensuels de fréquentation des cours (à destination de la direction), Suivi mensuel du paiement du droit sportif (à destination de la direction), Suivi des enseignements des vacataires (à destination de la direction).

Les agents ont signifié un besoin de tableau de bord permettant de suivre le budget du SUAPS de manière plus précise. En matière de gestion des personnels, ils souhaiteraient un suivi de la masse salariale plus clair, ainsi qu'un suivi du paiement des vacances et des heures complémentaires.

◆ Les outils utilisés par les personnels techniques sont de différentes natures :

- Entretien des surfaces : mono brosse, produits d'entretiens.

- Entretien de la piscine : filtres, pompes doseuses, robot, produits dangereux (Chlore, acide, etc)

- Entretien des bâtiments : circuits électrique, circuits de chauffage, circuits de traitement de l'eau.

- Entretiens des espaces verts : tondeuse.

Pour manipuler ces outils, il est parfois obligatoire d'avoir une habilitation ou de suivre des formations. Les entretiens ont permis d'émettre une alerte importante concernant cet aspect.

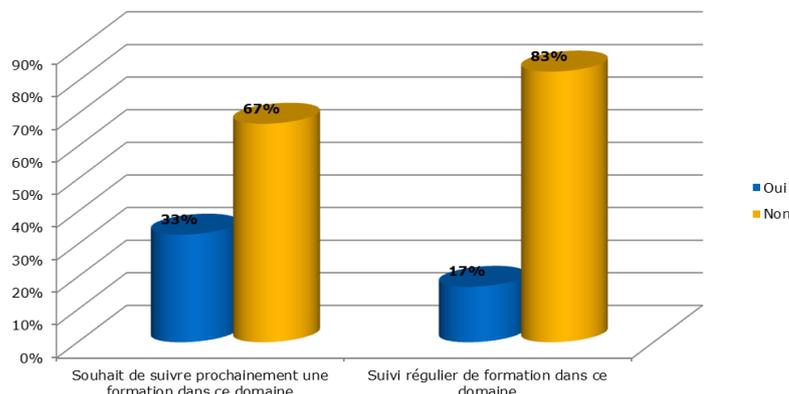
D'une part, certains personnels exercent leur activité sans l'habilitation adéquate.

C'est le cas des habilitations électriques qui ne sont pas adaptées. C'est également le cas des produits dangereux manipulés par les maîtres nageuses sans formation. Enfin, les maitres nageuses sont dans l'obligation tous les ans de passer la formation au premier secours (PSE1) et accusent un retard de 5 mois.

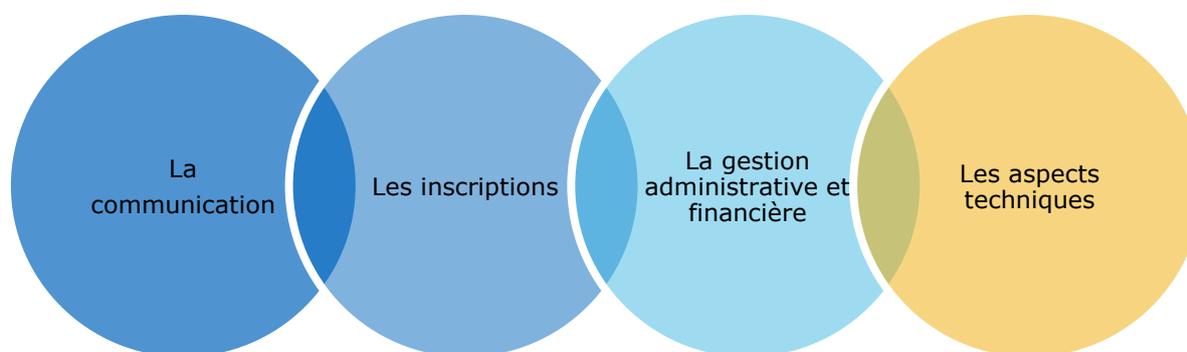
D'autre part, 83% des agents ont déclaré ne pas suivre régulièrement de formation dans ce domaine. Ils ont mis en avant une totale méconnaissance de l'offre de formation au sein d'AMU et un cloisonnement du SUAPS.

On a toutefois constaté une volonté marquée de suivre des formations en hygiène et sécurité sur le site de Saint Charles, notamment pour obtenir l'habilitation électrique.

Figure APS 8 : Formations en hygiène et sécurité, sécurité des installations sportives



1.1.1 La mutualisation des bonnes pratiques



3.7.4.2.1 La communication

En termes de communication, la création d'un site web pour le SUAPS apparaît comme un élément incontournable. Cela est apparu dans tous les groupes d'entretiens comme un vecteur essentiel de l'information.

Actuellement le site de l'ancien SUAPS Aix est toujours en ligne où sont uniquement diffusés les plannings. L'information des campus de Marseille est également intégrée mais cette page n'est pas un lieu d'information régulièrement fréquenté par les étudiants.

Il est ressorti des entretiens le besoin d'un site web offrant :

- de **l'information** sur les activités proposées : il apparaît intéressant qu'un descriptif vidéo de chaque activité soit mis en ligne par les enseignants. Actuellement, seul un descriptif papier sous forme de livret existe sur Aix. Cela n'existe pas sur les campus de Marseille.

- de **la réactivité** : le site permettrait de mettre à jour instantanément les changements d'horaires, les annulations, etc.

Il existe actuellement très peu de moyens de contacter les étudiants, en dehors des panneaux d'affichage. Sur le campus Saint Charles, une liste de diffusion mail et sms est mise en place. Cela permet d'informer rapidement les étudiants d'une annulation de cours par exemple. Dans l'attente d'un site web, cela pourrait être étendu aux autres campus et notamment pour les cours à faible effectif.

- de **la simplification administrative** : il pourrait être mis à la disposition des étudiants en téléchargement la fiche d'inscription, le modèle de certificat médical valable pour les activités sportives et celui pour les compétitions.

3.7.4.2.2 Les inscriptions

Actuellement les inscriptions se font via une fiche à retourner au bureau des sports ou le campus, permettant alors la délivrance d'une carte d'étudiant papier. Cela génère un flux important d'étudiants en période de rentrée.

Lors des entretiens le souhait de **gérer les inscriptions en ligne** est revenu à plusieurs reprises.

Dans l'attente de cela et dans une optique de simplification, il existe sur le campus de Luminy un système intermédiaire. Une étiquette est collée sur la carte à puce des étudiants ou des personnels. Une couleur différente est utilisée selon si l'activité est suivie en loisir ou en bonification. Cela permet un gain de temps et d'identification.

Par ailleurs, les locaux ne semblent pas toujours adaptés à un accueil massif d'étudiants et de personnels, ce qui engendre des engorgements et des agacements. De plus la situation géographique des locaux du SUAPS n'est pas toujours optimale. Il a ainsi été proposé la mise en place d'un guichet unique associant le SUAPS à la scolarité administrative en période de rentrée.

Il a également été proposé d'inclure directement dans les dossiers d'inscriptions des étudiants une fiche de d'information/inscription.

Enfin l'idée d'une harmonisation entre les composantes d'un même campus de leur calendrier d'examens a été soumise. Cela faciliterait l'organisation des activités où en fin de semestre certains étudiants doivent s'absenter.

3.7.4.2.3 La gestion administrative et financière

Les activités administratives et financières sont largement impactées par les procédures d'achat. Beaucoup d'achats de faible montant doivent régulièrement être effectués dans des délais très brefs et la lourdeur de la procédure peut amener à paralyser l'activité.

Le fonctionnement de la régie mériterait d'être simplifié. En effet, la tenue de cahiers à souche n'est pas compatible avec l'encaissement de petites sommes et le nombre d'adhérents (par chèque notamment). De plus trois documents sont à remplir en parallèle.

Enfin, les secrétaires de campus ont marqué leur souhait de travailler en commun, notamment par le biais de dossiers partagé pour répondre aux demandes de statistiques.

3.7.4.2.4 Les aspects techniques.

Les maîtres nageuses ont mis en avant un certains nombres de risques en matière d'hygiène et de sécurité. Dans le cadre du plan campus, le CSU et notamment la piscine a fait l'objet de travaux. Depuis l'ouverture en septembre la signalétique est absente, et le plan d'évacuation des secours inexistant. Les demandes sont faites, l'entreprise devrait intervenir prochainement.

Sur le campus Marseille Centre, l'entretien des abords du bâtiment (espaces verts) est du ressort de la DDEL. Toutefois les ouvriers sont volontaires pour prendre en charge cet entretien si le matériel pouvait leur être prêté.

3.7.4.2.5 Activités à la marge

Il a été évoqué par certains agents le souhait d'avoir un accès à l'informatique. Cela n'était plus le cas depuis les travaux au CSU mais ce sera rétabli prochainement.

Enfin, les maîtres nageuses proposent la mise en place de cours de natation pour les enfants des personnels.

3.7.4.3 Le contrôle interne et les procédures

Les procédures de l'établissement sont utilisées par tous les personnels administratifs, notamment dans les domaines de la finance et de la gestion des ressources humaines.

D'une manière générale, les procédures ne paraissent pas assez concises et synthétiques aux agents. Une simplification leur semblerait nécessaire afin d'éviter des lourdeurs et des ralentissements (par exemple l'annexe 4 pour les marchés publics). Ainsi 40% des personnels administratifs en campus ont rédigé leurs propres procédures et les utilisent donc en parallèle des procédures de l'établissement.

Les responsables de site souhaitent qu'un certain nombre de procédures soient harmonisées entre les différents campus. Cette opération est en cours ou va être engagée pour la mise en place de la charte des vacataires et les barèmes de bonification unique.

Concernant les personnels techniques, les situations sont différentes entre Aix et Saint Charles. En effet, sur Aix, les agents ne connaissent pas l'existence de procédures et le fonctionnement est exclusivement oral et informel, voire familial. Sur le site de Saint Charles, 100% des agents interrogés ont déclaré utiliser les procédures de l'établissement et également en avoir rédigé de nouvelles pour le fonctionnement du gymnase.

Le contrôle interne est en majorité réalisé par l'agent. Sur des points particuliers, il est effectué par la DAJI pour les conventions et par la DRH pour le recrutement et le paiement des vacataires et des heures complémentaires. Les personnels administratifs au sein du CSU sont amenés à effectuer des points de vérification de la caisse auprès des agents techniques qui assurent l'accueil. Pour les personnels techniques le contrôle interne prend dans tous les cas la forme d'un auto contrôle. Les agents évoluent en parfaite autonomie, sans contrôle particulier si ce n'est le bon fonctionnement du site et des installations.

3.7.4.4 Le ressenti des agents

Les entretiens ont permis à tous les agents du SUAPS de s'exprimer. La participation était très bonne et les échanges constructifs et de qualité. Les agents avaient préparé l'entretien en amont.

Les agents ont exprimé un sentiment d'isolement du SUAPS par rapport à l'université. Il y a une volonté d'avoir de meilleures conditions de travail par le biais de formation notamment. Les agents souhaitent connaître les perspectives offertes en matière d'évolution de carrière, de formation ou d'action sociale.

Ainsi, les agents étaient satisfaits d'avoir été écoutés. Ils sont très positifs par rapport au projet Origamu, qu'ils voient comme une opportunité d'être reconnus dans leur travail et valorisés.

3.7.5 LES INDICATEURS

3.7.5.1 L'activité en campus

Il s'agit ici de mesurer l'activité en campus en conduisant deux objectifs :

- cartographier les forces humaines dont dispose les campus au regard de la population étudiante impactée,
- cartographier la répartition du budget selon le coût des vacances et les coûts de fonctionnement.

Tableau APS 5 : Indicateurs d'activité en campus

Campus	Nb étudiants inscrits / Nb étudiants	Nb de personnels administratifs affectés	Nb d'enseignants titulaires	Nb étudiants inscrits / Nb d'enseignants titulaires	Budget		
					Total	% vacances	% fonctionnement
Aix	20%	0	14	600	366000	18%	82%
Etoile	25%	1	4	400	28400	85%	15%
Marseille Centre	20%	1	2,5	615	16140	80%	20%
Timone	7%	1	3	345	1100	85%	15%
Luminy	32%	1	4	369	27470	87%	13%
Gap	33%						
Digne	13%						
Total	20%		27,5	508			

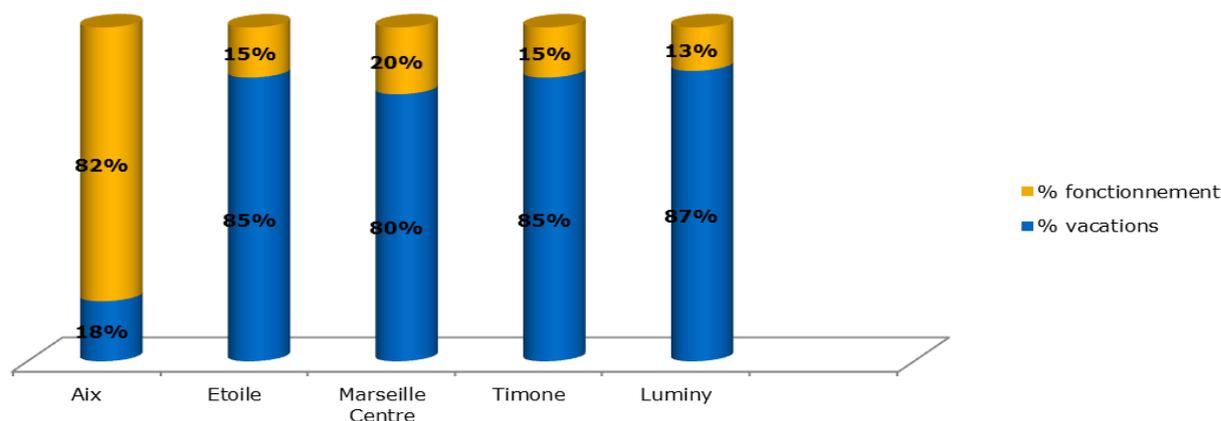
On observe que la part des étudiants inscrits au SUAPS par campus se situe entre 7% et 32%, avec une moyenne de 20%.

Les étudiants du campus Timone sont moins nombreux à pratiquer une activité physique et sportive, puisque seulement 7% des étudiants sont inscrits au SUAPS. Cela s'explique par les disciplines enseignées (Santé) qui laissent très peu de temps libre aux étudiants. Le campus de Luminy et le site de Gap impactent au mieux les étudiants du fait de l'enseignement sportif sur ces sites.

En moyenne, il y a un enseignant titulaire pour 508 étudiants. On remarque que le campus de Luminy est un des mieux doté avec un enseignant titulaire pour 369 étudiants.

Focus sur la répartition des moyens financiers :

Figure APS 9 : Répartition du budget par campus



Pour les 4 **campus marseillais**, on constate que la part des vacances dans le budget total se situe entre 80 et 87%. La différence est consacrée au budget de fonctionnement qui se répartit de la manière suivante :

- achat de matériel pédagogique (Ballons, maillots, etc.)
- achat de fournitures de bureaux courantes

Les enseignants peuvent être amenés à développer des projets en dehors des cours mais cela n'est pas couvert par le budget de fonctionnement. A titre d'exemple, en 2011, des enseignants du campus Marseille Centre ont lancé « Marseille Sport Fac », projet entièrement subventionné par l'association sportive et la FFSU.

La répartition entre le budget de vacances et le budget de fonctionnement est diamétralement opposé sur **Aix**. En effet c'est la part du budget de fonctionnement qui est largement dominante sur le budget total. De ce fait, 82% du budget du campus d'Aix est consacré au fonctionnement, soit 300 000 €.

Ce montant se répartit de la manière suivante :

- achat de matériel pédagogique (Ballons, maillots, etc.)
- achat de fournitures de bureaux courantes
- formation des enseignants de l'ensemble du SUAPS (2000€)
- financement des projets des enseignants. Avant la fusion, toute activité organisée en dehors des cours (stage de danse, parapente, voile, etc.) était financée par le PRES pour un montant de 41 000€. Désormais cette partie est incluse dans le budget du campus d'Aix.
- coût de fonctionnement CSU. Cela représente la plus grande partie du budget de fonctionnement puisque les bâtiments appartiennent au SUAPS. Il faut prendre en compte le coût de nettoyage, d'électricité, d'eau mais surtout la maintenance. Il existe 8 contrats de maintenance pour un coût annuel de 30 000€.

3.7.5.2 L'activité administrative

Tableau APS 9 : Indicateurs d'activité administrative

ETP dédiés à la fonction	Activité de gestion des personnels			ETP dédiés	Activité financière	
	Nb de personnels à gérer	Nb de conventions vacataires	Montant des heures complémentaires		Nb de bons de commandes / an	Nb de workflows / an
4	80 (28 enseignants titulaires, 19 personnels administratifs et techniques, 33 vacataires)	33	139 000€	2,8	260	70

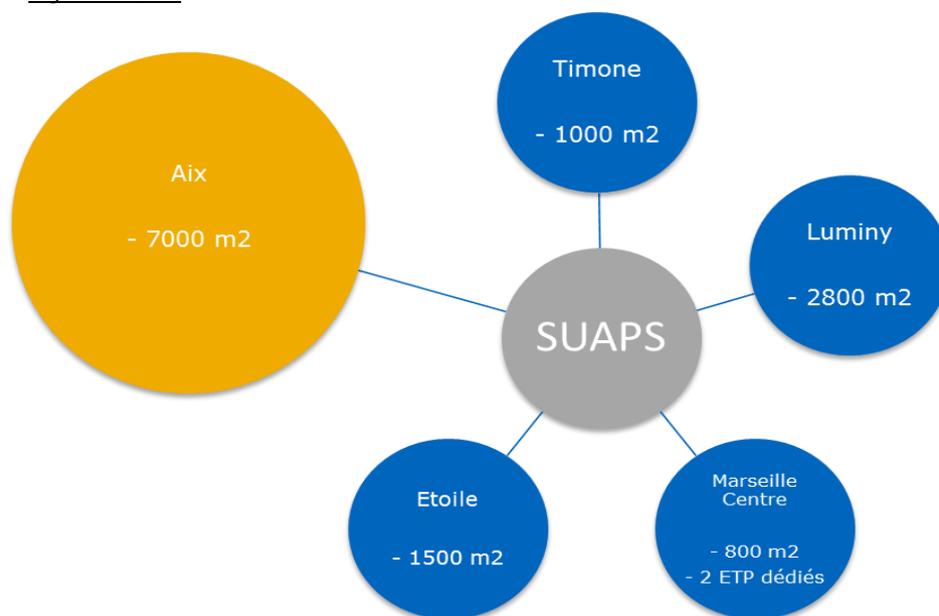
Les conventions de vacataires sont au nombre de 33 pour l'année 2011. Pour cette activité administrative, 3 acteurs sont en interactions à savoir le SUAPS, l'enseignant vacataire et la DRH. Les conventions doivent être refaites d'une année sur l'autre, même si l'enseignant est identique.

Le paiement des heures complémentaires intervient deux fois par an pour les enseignants vacataires et une fois par an pour les enseignants titulaires. Le personnel administratif de direction effectue une vérification et prépare les états à payer.

3.7.5.3 Cartographie des installations sportives

Les installations sportives appartenant au SUAPS sont de couleurs orange, en bleues sont représentées celles appartenant à la DDEL ou l'UFR. En volume d'étudiants inscrits, le campus d'Aix est tout aussi important que les 4 campus de Marseille réunis.

Figure APS 10



On constate qu'il y a 4 ETP dédiés à la gestion des bâtiments et des installations sportives sur le campus d'Aix. Toutefois, il y a 2 ETP également sur le campus de Marseille Centre alors que les installations sportives n'appartiennent pas au SUAPS.

Cette différence dans la gestion des sites fait que les interlocuteurs sont différents lorsqu'il y a une installation sportive à réparer et peut impacter les délais d'intervention. Les agents ont évoqué lors des entretiens un manque de coordination et de réactivité de la part du service technique de leur site, qui est amené à intervenir sur les installations techniques du SUAPS

3.7.6 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE

Ce document présente plusieurs aspects majeurs qu'il convient de souligner en conclusion.

- ◆ Les activités exercées par les personnels sur Aix et sur Marseille sont identiques, aussi bien pour les activités de proximité que pour les activités de pilotage des campus. Des différences dans le fonctionnement ont toutefois été mises en avant.
- ◆ Des différences d'organisation ont été observées entre le campus d'Aix et les 4 campus marseillais. Sur le campus d'Aix, le SUAPS est présent via 7 bureaux des sports tenus par les enseignants de l'Association Sportive (AS). Sur les quatre campus de Marseille, le SUAPS est présent via des sections tenues par des personnels administratifs.
- ◆ Enfin, les installations sportives appartiennent à des interlocuteurs différents, le SUAPS ou la DDEL. Cela engendre des disparités dans la gestion de ces installations. La répartition des moyens humains affectés à cette activité marque également des différences : des personnels affectés au SUAPS interviennent sur des installations sportives et des bâtiments gérés par la DDEL. Par la suite, il conviendra, à minima, de fluidifier la coordination entre ces deux interlocuteurs.

SOMMAIRE

3.8 FONCTION FINANCE.....	251
3.8.1 Organisation actuelle de la fonction.....	251
3.8.2 Activités	257
3.8.3 Eléments issus des entretiens	275
3.8.4 Indicateurs	300
3.8.5 Ressenti des agents exprimé pendant les entretiens.....	313
3.8.6 Conclusion	314

3.8 FONCTION FINANCE

3.8.1 ORGANISATION ACTUELLE DE LA FONCTION

Le terme «Fonction Finance » regroupe plusieurs types d'activités exercées à la fois au niveau central de l'université, au sein de différents services ou directions spécialisés, organisés selon des schémas variables, et des activités exercées en composantes, services communs ou autres services centraux non spécialisés dans ce domaine ; dans ce cas aussi, les modes d'organisation peuvent varier. L'outil commun utilisé pour la gestion financière, à toutes les étapes et à tous les niveaux de l'établissement, est SIFAC.

Au niveau des services centraux spécialisés dans le domaine financier, quatre directions interviennent :

- La Direction des Affaires Financières (DAF)
- L'Agence Comptable (AC)
- La Direction des Affaires Générales par l'intermédiaire de la Direction Déléguée à la Commande Publique (DDCP)
- La Direction du Pilotage et du Contrôle de Gestion (DPCG).

3.8.1.1 Organisation et missions de la Direction des Affaires Financières

La Direction des Affaires financières comprend 77 personnes et est une Direction centrale multi-sites, chaque site assurant une ou plusieurs missions :

- au siège administratif du Pharo (Directrice + Directeur Adjoint) : Budget, Recettes et Prestations internes, Contrats de Recherche, Contrôle Interne, Plateforme Financière, Cellule Tiers, Pool financier AMIDEX (22 personnes)
- sur le campus Saint-Charles (Directrice Adjointe) : Budget, Recettes et Prestations internes, Contrats de Recherche, Plateforme Financière, Cellule Tiers, Assistance SIFAC (15 personnes)
- sur le campus d'Aix-en-Provence :
 - Site 29 Schuman : Plateforme Financière (6 personnes)
 - Site 3 Schuman (Directrice Adjointe) : Budget, Recettes et Prestations internes, Plateforme Financière (8 personnes)
 - Site IUT : Plateforme Financière (8 personnes)
- sur le campus Timone : Plateforme Financière (11 personnes)
- sur le campus Luminy : Plateforme Financière (7 personnes)

Cette organisation répond à la fois à une logique d'ex-périmètres et à une logique de mise en place de services mutualisés sur les campus avec les plateformes financières de campus.

Les missions de la DAF se distinguent en deux volets :

- Des missions liées au pilotage financier :
 - Aide au pilotage financier de l'Etablissement
 - Budget : élaboration (BP) et modifications (DBM) budgétaires
 - Pilotage et animation budgétaire
 - Recettes : prise en charge des recettes centralisées et suivi des ressources propres des composantes
 - Prestations internes : gestion centralisée de ces prestations
 - Contrats de recherche : suivi, mise en place des crédits, validation financière des conventions, réalisation des justificatifs financiers, réponses aux audits externes
 - Contrôle interne : maîtrise des risques liés aux processus financiers, réalisation et mise à jour des procédures, réalisation d'audits internes, veille réglementaire

- Des missions opérationnelles :
 - Formation et assistance des gestionnaires financiers de l'Université
 - Réalisation des opérations de dépenses (engagements et/ou commandes d'achat et attestations du service fait, ordres de missions et états liquidatifs)
 - Réalisation des opérations de recettes (facturation de vente) pour les ressources propres des composantes
 - Réalisation des opérations de régularisation (workflows, rejets,...)

3.8.1.2 Organisation et missions de l'Agence comptable

3.8.1.2.1 Missions de l'Agence comptable

L'agent comptable est nommé, sur proposition du Président d'université, conjointement par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et le ministre chargé du budget.

Sa mission est double : tenir la comptabilité de l'établissement et produire à ce titre, annuellement, un compte financier. Il dispose de l'indépendance nécessaire pour l'exercice de ses fonctions de comptable public : prise en charge et recouvrement des recettes, paiement des dépenses, garde et conservation des fonds et valeurs appartenant ou confiés à l'établissement.

L'agent comptable participe par voix consultative au Conseil d'Administration et à d'autres instances administratives de l'université. Acteur de la modernisation de la politique budgétaire et financière, il conseille le Président en matière financière et comptable et apporte son aide dans le pilotage de l'établissement.

Les missions spécifiques conférées statutairement à l'agent comptable se retrouvent dans celles confiées aux agents qui sont affectés au service qu'il dirige.

3.8.1.2.2 Organisation de l'Agence comptable

Composée de 62 personnes physiques et implantée sur 4 sites de l'université (antennes), l'agence comptable est organisée en 5 services :

- service des **RECETTES** : prise en charge et recouvrement des recettes
- service **FACTURIER** : réception et comptabilisation des factures fournisseurs
- service **VISA DE LA PAYE** : vérification des opérations de paye
- service de la **COMPTABILITE** : tenue des comptes, trésorerie, inventaire et régies
- service chargé du **PILOTAGE ET DES OPERATIONS TRANSVERSES** : compte financier, relation avec les commissaires aux comptes, contrôle interne

La répartition par site est la suivante :

- 5 personnes sur le site de l'Etoile dont les fonctions concernent exclusivement le facturier ;
- 16 personnes sur l'antenne d'Aix en Provence ;
- 20 personnes sur l'antenne Marseille Centre ;
- 21 personnes sur le site du Pharo

L'Agent comptable pilote son service depuis le siège de l'Université au Pharo, assistée d'une secrétaire. Les sites d'Aix-en-Provence, Marseille Centre et Pharo sont gérés par les fondés de pouvoir qui, sous la responsabilité de l'agent comptable, ont pour mission d'encadrer les services des antennes.



3.8.1.3 Organisation et missions de la Direction Déléguée à la Commande Publique

La Direction déléguée à la Commande Publique (DDCP) est l'une des deux directions déléguées que regroupe la Direction des Affaires Générales. Elle est placée sous la responsabilité d'une directrice déléguée.

3.8.1.3.1 Missions

La mission générale est d'animer et de piloter la fonction achat au sein de l'établissement, en proposant une politique de l'achat public déclinée sous deux aspects complémentaires :

- Proposer et mettre en œuvre les procédures d'achat (marchés), adaptées aux besoins et aux spécificités de l'établissement ; en garantir la régularité et en assurer le suivi.
- Proposer une politique d'achat dynamique en procédant à des études économiques sur les achats, en évaluant les fournisseurs, en mettant en œuvre une veille technologique en lien avec les directions «métiers».

A cette mission générale, s'ajoutent celles liées à l'expertise technique à déployer auprès de l'ensemble des acheteurs et à leur formation.

3.8.1.3.2 Organisation

La déclinaison de ces deux missions principales se retrouve dans l'organisation de la direction déléguée qui comprend deux services et une cellule :

- *Le service des marchés publics* est d'ores et déjà organisé en antennes de sites pour accompagner les acheteurs qui y sont localisés :
 - o Aix-en-Provence : 3 personnes
 - o Marseille Saint-Charles : 1 personne
 - o Marseille Etoile : 1 personne
 - o Marseille Timone : 1 personne
 - o Marseille Luminy : 1 personne (c'est le même agent qui anime les antennes de Luminy et de l'Etoile)
 - o Services centraux : 2 personnes + la responsable du service des marchés.
- *Le service des achats* est une création dans Aix-Marseille Université, puisqu'il n'existait dans aucun des trois anciens établissements. Il compte deux personnes et une responsable du service et il est, à l'heure actuelle, localisé à Aix-en-Provence.

De manière très schématique, on peut considérer que ces deux services sont complémentaires et interagissent de la manière suivante :



Par ailleurs, la DDCP intègre une cellule, composée d'une personne, dédiée à la gestion spécifique des marchés passés dans le cadre de l'opération Campus.

3.8.1.4 Organisation et missions de la Direction du Pilotage et du Contrôle de Gestion

3.8.1.4.1 Missions

La direction du pilotage et du contrôle de gestion a pour missions principales de

- ⊙ Définir les indicateurs nécessaires au suivi et à l'aide au pilotage de l'activité de l'établissement
 - tableaux de bord, soit directement soit en lien et en coordination avec les directions « métiers »
 - reporting trimestriel pour la direction de l'établissement
 - coordination du suivi du contrat pluriannuel
- ⊙ Participer au **dialogue de gestion** au sein de l'établissement
 - élaboration des éléments d'information, réprévision
 - indicateurs performance
 - proposition pistes d'amélioration et plans d'actions associés
 - développement culture de gestion
- ⊙ Réaliser des **études** d'opportunité et apporter un appui technique (conseil en gestion, études de coûts) sur l'optimisation des coûts
- ⊙ Faire évoluer les **outils**
 - amélioration qualité et fiabilité des informations en collaboration avec les différentes directions et les composantes de l'établissement
 - mise à disposition de données statistiques et tableaux de bord composantes
 - comptabilité analytique

3.8.1.4.2 Organisation

La DPCG est organisée en spécificité « métiers ». Cette direction transversale n'a pas de notion d'ex périmètre. Des référents dans chacun des domaines : Recherche, Scolarité, patrimoine, ressources humaines... interviennent dans ces thématiques. Les principaux outils de requête utilisés (Business Objects et Excel) interagissent avec nos différents systèmes d'information. Les interlocuteurs et relais dans les composantes et les services communs sont les responsables administratifs, les responsables financiers et les assistants de gestions.

Au sein des composantes et des services communs ou centraux, plusieurs types d'organisation co-existent actuellement :

- Service financier central de composante chargé tout à la fois de la préparation et du suivi d'exécution du budget et des activités de dépenses et de recettes, en relation avec les gestionnaires des départements de formation et des services internes ; ce service est généralement placé auprès du responsable administratif de composante. Ces activités sont exercées parfois par des services de plusieurs personnes et parfois par un seul agent.
- Dans d'autres cas, l'organisation sous forme de service dédié a été remplacée par une organisation intégrant des gestionnaires pour la partie opérationnelle, en lien avec la DAF campus, et la création de la fonction d'assistant de gestion, placée auprès du responsable administratif : les activités liées à la politique de la composante sont exercées à ce niveau, notamment la préparation et le suivi du budget ; s'y sont ajoutées des activités permettant d'améliorer le pilotage, en particulier le contrôle de gestion. Les activités d'exécution de la dépense (au sens de la comptabilité publique) sont transférées vers les gestionnaires et les plates-formes.
- Chaque composante ou service commun et certains services centraux disposent d'un budget géré au sein d'une «Unité Budgétaire » (UB). Au sein de l'UB, chaque structure a la possibilité d'identifier des enveloppes dédiées à des activités ou des services internes par le biais de centres financiers (CF).
- S'agissant des unités de recherche, elles gèrent directement leur budget, qui n'est pas intégré à celui de leur composante de rattachement, mais constitue un élément de l'unité budgétaire Recherche. Outre le CF qui leur est propre, elles peuvent suivre chaque contrat de manière spécifique par le biais d'un élément de structuration appelé : eOTP.

SIFAC

SIFAC, Système d'Information Financière Analytique et Comptable, est un progiciel de gestion financière intégré issu de SAP, développé par l'AMUE, utilisé par la majorité des établissements et permettant de répondre aux exigences nouvelles (RCE, commissaires aux comptes, contrôle interne) ou plus anciennes (pilotage, comptabilité analytique).

C'est un outil complexe qui exige des compétences métiers et techniques pointues.

Côté ordonnateur, en janvier 2012, SIFAC a été déployé sur chacun des trois périmètres en fonction de l'organisation arrêtée en 2011 par l'Université de Provence (P1), l'Université de la Méditerranée (P2) et l'Université Paul Cézanne (P3). Cet outil était déjà présent depuis 2010 sur les périmètres 2 et 3.

Il en résulte une organisation de transition fondée sur 3 types d'approches.

Sur P3 : l'outil est déployé sur l'ensemble des gestionnaires appelés *gestionnaires SIFAC*

Sur P2 : l'outil est déployé selon deux modes de gestion. Les gestionnaires dits *qualifiés* dans les départements et unités de recherche où l'activité financière des agents concernés est supérieure à 50% de leur temps de travail disposent de SIFAC. Les gestionnaires dits « polyvalents » (bien souvent des secrétaires de département ou de direction) dont l'activité principale n'est pas de faire des finances n'ont pas accès en direct à SIFAC; ils passent leurs opérations via les DAF campus (antennes financières) grâce à un outil ENT simplifié dans lequel ils envoient toutes les informations nécessaires à la saisie dans SIFAC. Cette organisation a pour but de fiabiliser et homogénéiser les données.

Les DAF campus ont (en plus de la saisie) des missions de contrôle règlementaire et des procédures, de conseil ou formation ; elles établissent des restitutions, visent les recettes et animent les gestionnaires polyvalents.

Sur P1 : l'outil est déployé en référence aux deux modèles avec en outre la particularité de ne pas avoir systématiquement de partition entre gestionnaires des départements de formation et ceux des laboratoires.

Cette organisation évolue très légèrement au fil de l'eau et au total, 354 gestionnaires disposent de SIFAC (en tant que GQ ou gestionnaire SIFAC), dont 45 sur les DAF campus; 309 sont rattachés à une (parfois plusieurs) DAF campus (en tant que GP). L'ensemble de cette population « financière » est animée fonctionnellement par la DAF (pour la partie finance). Les gestionnaires sont géographiquement très dispersés et exercent leur fonction dans tous les types de services, souvent non financiers.

	Effectifs	%
GP	309	100%
dont GP recherche	117	38%
GQ	354	100%
dont GQ recherche	104	29%
dont GQ DAF campus	45	13%

Sur 354 GQ, 50% (177) sont des GQ appartenant aux directions métier finance

41% des commandes et dépenses et 62% des missions sont passées via les DAF campus.

Côté agence comptable : le service facturier, unique, est organisé en quatre antennes géographiquement distinctes (Aix, Marseille Centre, Etoile et Pharo) , dont chacune a en charge un portefeuille d'unités budgétaires (UB) dont la répartition a été arrêtée à la rentrée 2011/2012 conjointement par les 3 agents comptables des anciennes universités d'Aix-Marseille sur la base du nombre respectif de mandats émis en 2010.

Elle est fonction de l'effectif de chacune des antennes et de la complexité des factures à traiter. Cette répartition des UB en fonction des antennes du service facturier a été paramétrée automatiquement dans SIFAC de telle sorte que le fournisseur destinataire du bon de commande (BC) y voit figurer l'adresse de l'antenne à laquelle il devra envoyer sa facture.

Il était souhaitable d'accompagner la réception directe des factures par l'agent comptable de la dématérialisation du flux de la dépense.

D'une part, la dématérialisation permet de partager l'image des factures avec tous les acteurs de la chaîne financière (à ce jour, tous les utilisateurs de SIFAC ont accès à cette image. L'accès des images aux GP est en cours d'étude) et, d'autre part, via un module de reconnaissance des caractères, il désengage les gestionnaires du service facturier des tâches de saisie leur permettant ainsi de se recentrer sur leur cœur de métier à savoir les tâches de contrôle et d'analyse.

L'éditeur de la solution de dématérialisation est Readsoft® et l'intégrateur de celle-ci est Accenture.

La dématérialisation s'opère en 2 temps : la numérisation des factures puis le vidéo-codage de celles-ci. Le vidéo-codeur corrige et complète les informations reconnues automatiquement par l'outil une fois la facture scannée. Lorsque les champs sont complétés et validés par le vidéo-codeur, la facture se déverse automatiquement dans SIFAC.

Les missions ne sont pas dématérialisées.

L'archivage et l'étape de dématérialisation du flux de la dépense (numérisation et vidéo-codage des factures) sont centralisés sur une seule antenne, celle du Pharo. Il eût été souhaitable que chacune des 4 antennes réceptionne et dématérialise les factures relatives aux UB dont elles ont la charge cependant, du fait de contraintes financières, ce déploiement n'a pu être fait.

Moins d'un ETP est mobilisé pour la numérisation et près de 4 ETP le sont par le vidéo-codage des 80.000 documents liés à la dépense (factures, avoirs, demandes de paiement direct) réceptionnés sur l'exercice 2012.

Il est à noter que SIFAC nécessite un niveau de technicité élevé de la part des agents du service facturier.

Méthodologie d'organisation du projet sur la fonction

Quatre groupes de travail ont été constitués :

- Groupe de travail Finance
- Groupe de travail agence comptable
- Groupe de travail marchés/achats
- Groupe de travail pilotage et contrôle de gestion.

Cette organisation sera particulièrement utile dans les phases suivantes du projet. Dans la phase d'état des lieux, compte tenu de l'intrication très étroite des activités, notamment au sein des composantes, les

quatre groupes se sont le plus souvent réunis ensemble pour conduire le travail de réflexion et d'analyse. C'est pourquoi un document unique est produit, afin de donner une vision d'ensemble.

3.8.2 ACTIVITES

3.8.2.1 ETP dédiés à la fonction Finance

3.8.2.1.1 ETP identifiés sur la fonction Finance

Type de structure		ETP
I - COMPOSANTES	ALLSH	9,08
	CFMI	0,6
	EJCAM	0,65
	EU3M	0,6
	FDSP	4,6
	FEG	4,3
	IAE	2,9
	IMPGT	2,5
	INSTITUT PYTHEAS	9,2
	IRT	0,3
	IUFM	5,9
	IUT AIX EN PROVENCE	7,5
	IUT MARSEILLE	4,4
	IUT PROVENCE	1,5
	MEDECINE	5,3
	ODONTOLOGIE	2,3
	PHARMACIE	6,3
	POLYTECH	5,3
	SCIENCES	29,35
	STAPS	2,7
Total I - COMPOSANTES		105,28
II - SERVICES COMMUNS	SUFA	0,5
Total II - SERVICES COMMUNS		0,5
III - SERVICES CENTRAUX	Agence Comptable	53
	D. affaires financières	67,4
	D. pilotage contrôle gestion	3,8
Total III - SERVICES CENTRAUX		124,2
DIVERS	POLE GAP	1
	Autres (postes vacants, non)	2
Total DIVERS		3
Total général		232,98

A ces 232,98 ETP, ont été ajoutés par quelques composantes 0,6 ETP d'agents EPST exerçant une activité financière dans les unités de recherche. Ils n'apparaissent pas ici, car ce tableau limite la présentation aux forces mises par AMU. En revanche, dans la suite de l'analyse, les 0,6 ont été intégrés, bien qu'ils ne soient pas très représentatifs.

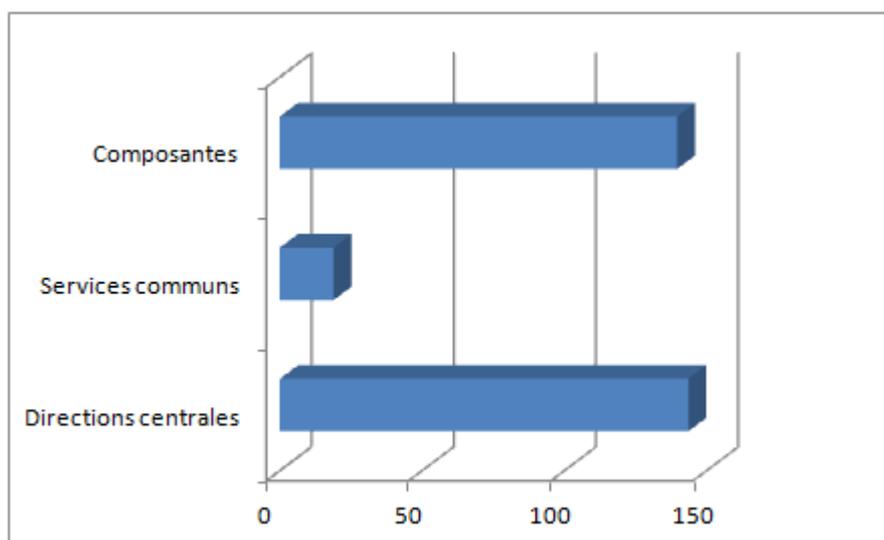
On aboutit ainsi à un total de 233,58 ETP qui se retrouvera dans la suite du document. Ces ETP se répartissent sur 355 personnes physiques.

Dans la construction des référentiels, la possibilité d'inclure une partie d'activités financières au sein d'autres fonctions, correspondant essentiellement à des services (Documentation, Gestion du Patrimoine et Logistique, Recherche,...), n'a pas été fermée, essentiellement parce qu'elle correspond à l'organisation actuelle. Des ETP (incluant des gestionnaires SIFAC) ont donc pu être comptabilisés dans ces fonctions, sur des activités bien identifiées. La synthèse est présentée dans les graphiques qui suivent.

Les analyses détaillées qui figureront par la suite en revanche ne porteront que sur les ETP de la fonction Finance.

3.8.2.1.2 Ensemble des ETP recensés sur des activités financières

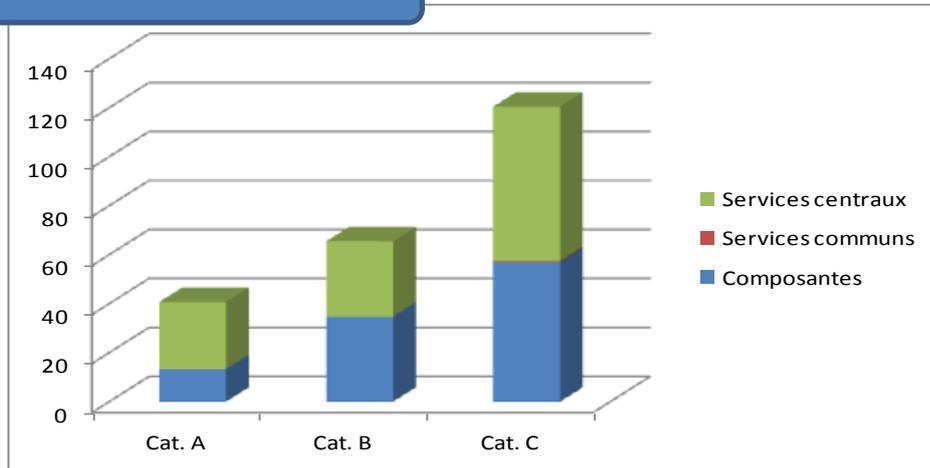
Répartition par structure d'affectation	ETP identifiés dans la fonction Finances	ETP ayant une activité financière au sein d'autres fonctions	TOTAL
Direction des affaires financières	67,4	4,5	71,9
Agence comptable	53	0	53
Autres directions centrales	3,8	14,9	18,7
<i>Sous-total directions centrales</i>	<i>124,2</i>	<i>19,4</i>	<i>143,6</i>
Services communs	0,5	18,41	18,91
Composantes	105,28	34,41	139,69
Divers	3,6	0	3,6
TOTAL	233,58	72,22	305,8



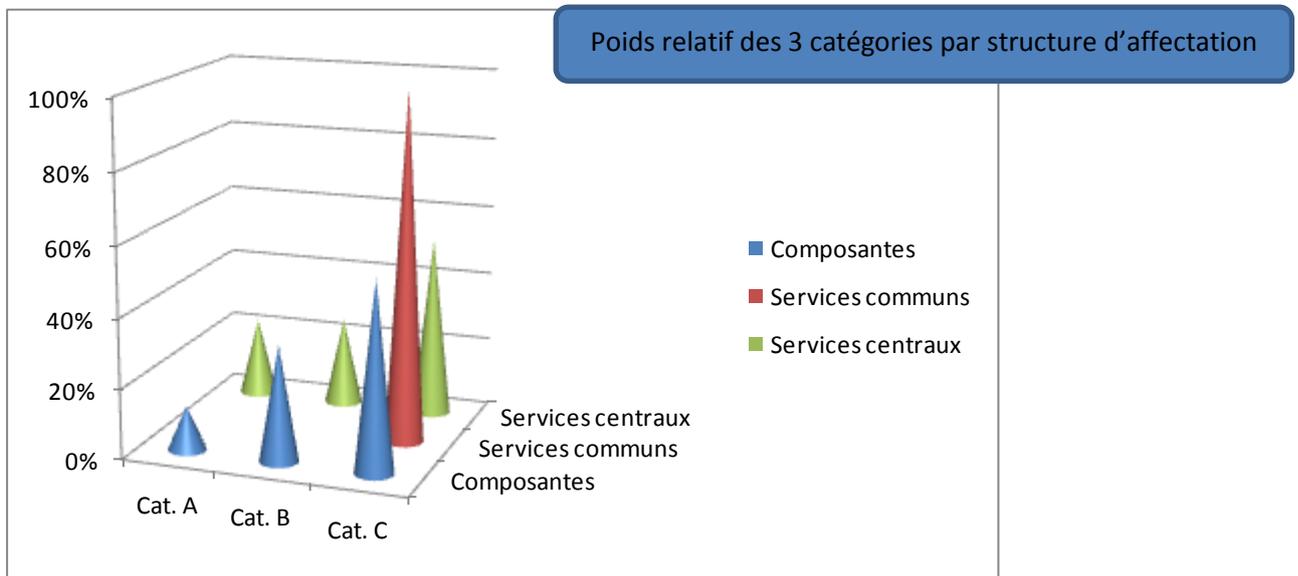
3.8.2.1.3 Répartition par catégorie Fonction Publique des agents identifiés dans la fonction Finance

De manière globale, les effectifs d'agents intervenant dans cette fonction sont majoritairement de catégorie C (> 52%).

Répartition en ETP par structure d'affectation



Toutefois la situation est plus différenciée lorsqu'on examine la répartition par structure d'affectation. En effet, au niveau des services centraux, le poids de la catégorie A est supérieur à la moyenne de la fonction puisqu'il est de 22%. En revanche, dans les composantes, il est inférieur à 13%.



3.8.2.1.4 Age des agents identifiés dans la fonction Finance

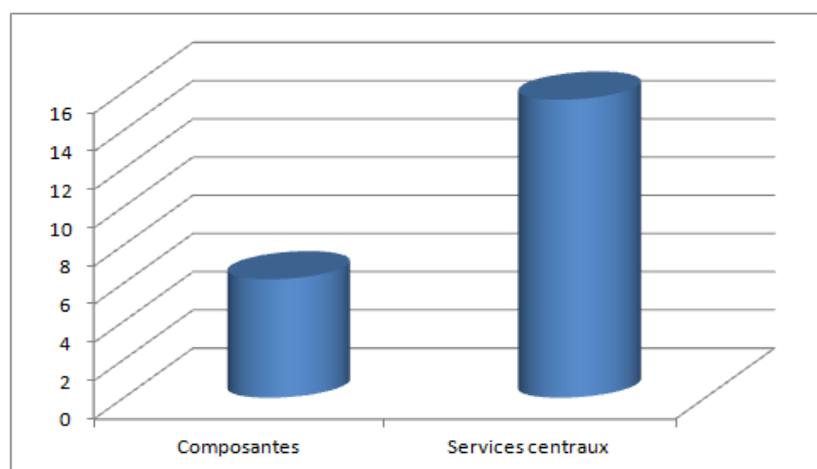
		Tranche d'âge					non renseigné	TOTAL
		20 - 30 ans	31 - 40 ans	41 - 50 ans	51 - 60 ans	> 60 ans		
Composantes	ETP	10,4	32	34,7	22,28	3,9	2	105,28
	%	10%	30%	33%	21%	4%	2%	
Services centraux	ETP	20,2	36,7	33,7	25,8	5,8	3	125,2
	%	16%	29%	27%	21%	5%	2%	
Services communs	ETP		0,5					0,5
	%		100%					
Autres	ETP						2,6	2,6
	%						100%	
TOTAL	ETP	30,6	69,2	68,4	48,08	9,7	7,6	233,58
	%	13%	30%	29%	21%	4%	3%	

La répartition entre les différentes tranches d'âge est équilibrée et ne met pas en exergue de risque particulier sur les renouvellements de compétences.

3.8.2.2 ETP dédiés à la fonction Achats

Bien que les entretiens et l'analyse aient été conduits de manière transverse aux quatre groupes de travail, l'analyse des ETP dédiés à la fonction Achats a été conduite dans le cadre de la complétude d'OASIS.

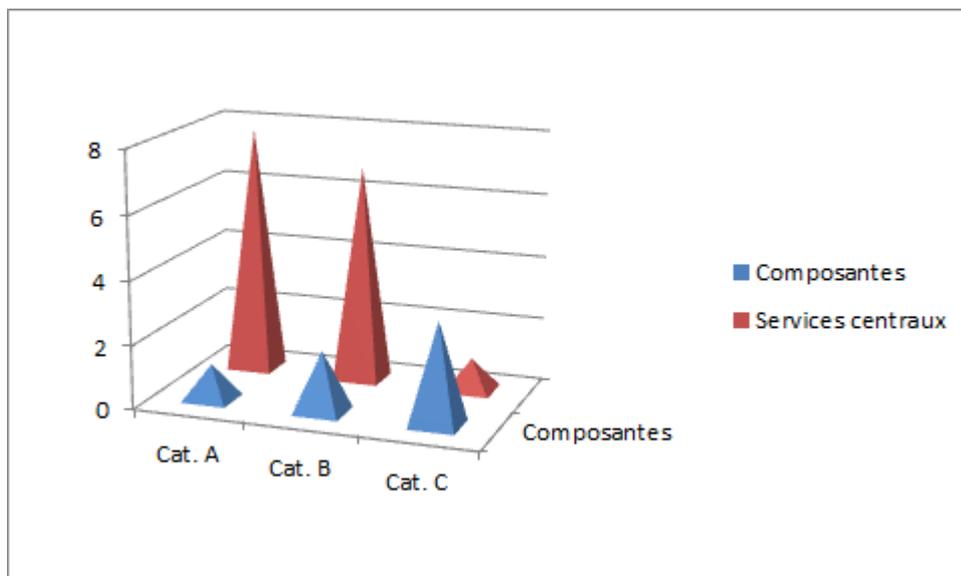
Type de structure	COMPOSANTES	ACHATS
I - COMPOSANTES	ALLSH	0,6
	EU3M	0,1
	FEG	0,6
	IAE	0,3
	INSTITUT PYTHEAS	2,1
	IUFM	0,7
	IUT MARSEILLE	0,1
	MEDECINE	0,3
	ODONTOLOGIE	0,2
	PHARMACIE	1,2
	Total I - COMPOSANTES	
II - SERVICES CENTRAUX	D. affaires générales	15,6
Total II - SERVICES CENTRAUX		15,6
Total général		21,8



La Direction des Affaires Générales et notamment sa Direction déléguée à la commande publique regroupent les deux tiers des agents intervenant dans le processus d'achat public.

3.8.2.3 Répartition par catégorie Fonction Publique

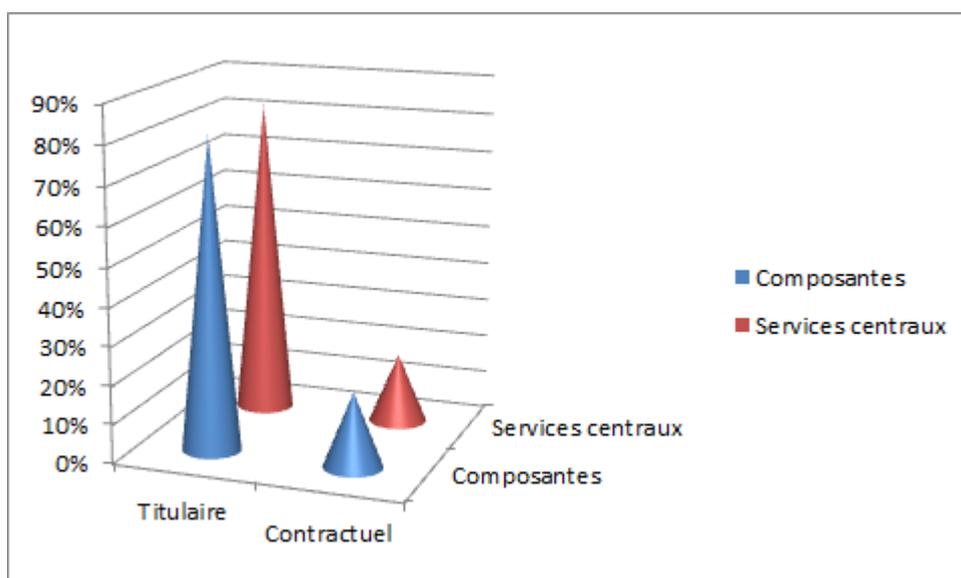
La répartition des ETP entre les trois catégories est atypique par rapport à la moyenne observée dans le projet puisque la catégorie A représente 40% de l'ensemble. Cela s'explique par le niveau de compétence technique nécessaire dans les processus liés aux marchés publics, notamment au niveau juridique.



On constate néanmoins que la situation est différenciée selon la structure d'affectation des agents : dans le service central, le taux de catégorie A est de 50% ; dans les composantes, le poids le plus important est en catégorie C : 52%.

Titulaires/contractuels

Les agents dédiés à la fonction Achats sont très majoritairement titulaires : à 81% dans les composantes et à 82% en service central.

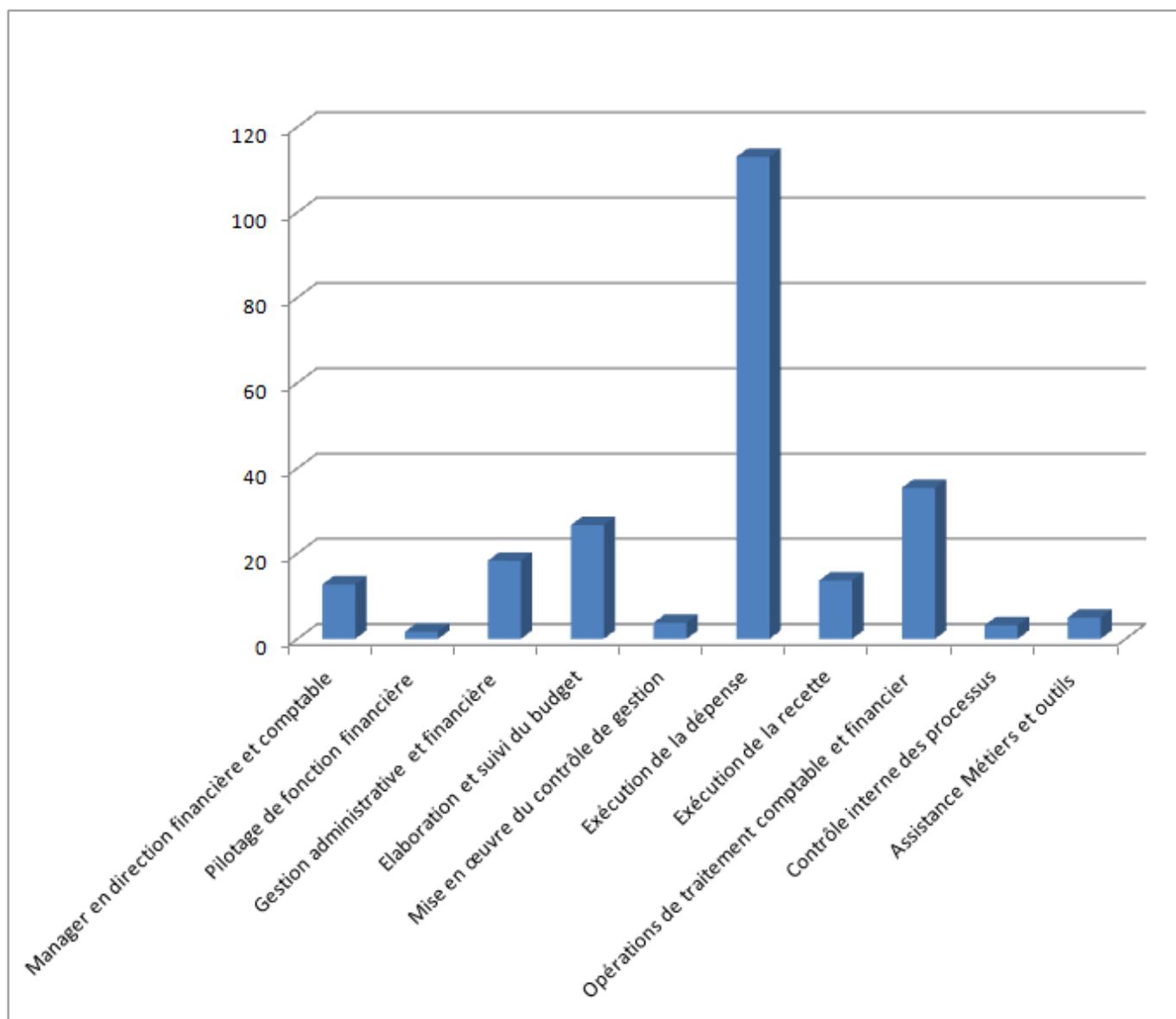


3.8.2.4 Poids des sous-fonctions au sein de la fonction Finance

Le référentiel d'activités de la fonction Finance proposé pour la répartition des ETP était extrêmement large, pour répondre à toutes les typologies d'activités exercées. Il comprenait 10 sous fonctions :

- *Management en direction financière et comptable* : il s'agissait essentiellement des activités d'encadrement et d'organisation des directions centrales dédiées à la fonction financière ; dans les faits, les composantes et les services ont adapté le cadre à leur propre mode de fonctionnement et une partie des activités financières exercées dans ces structures a été reporté dans cette partie.
- *Pilotage de la fonction financière* : définition des conditions du dialogue de gestion interne sur les moyens, définition et suivi des indicateurs.

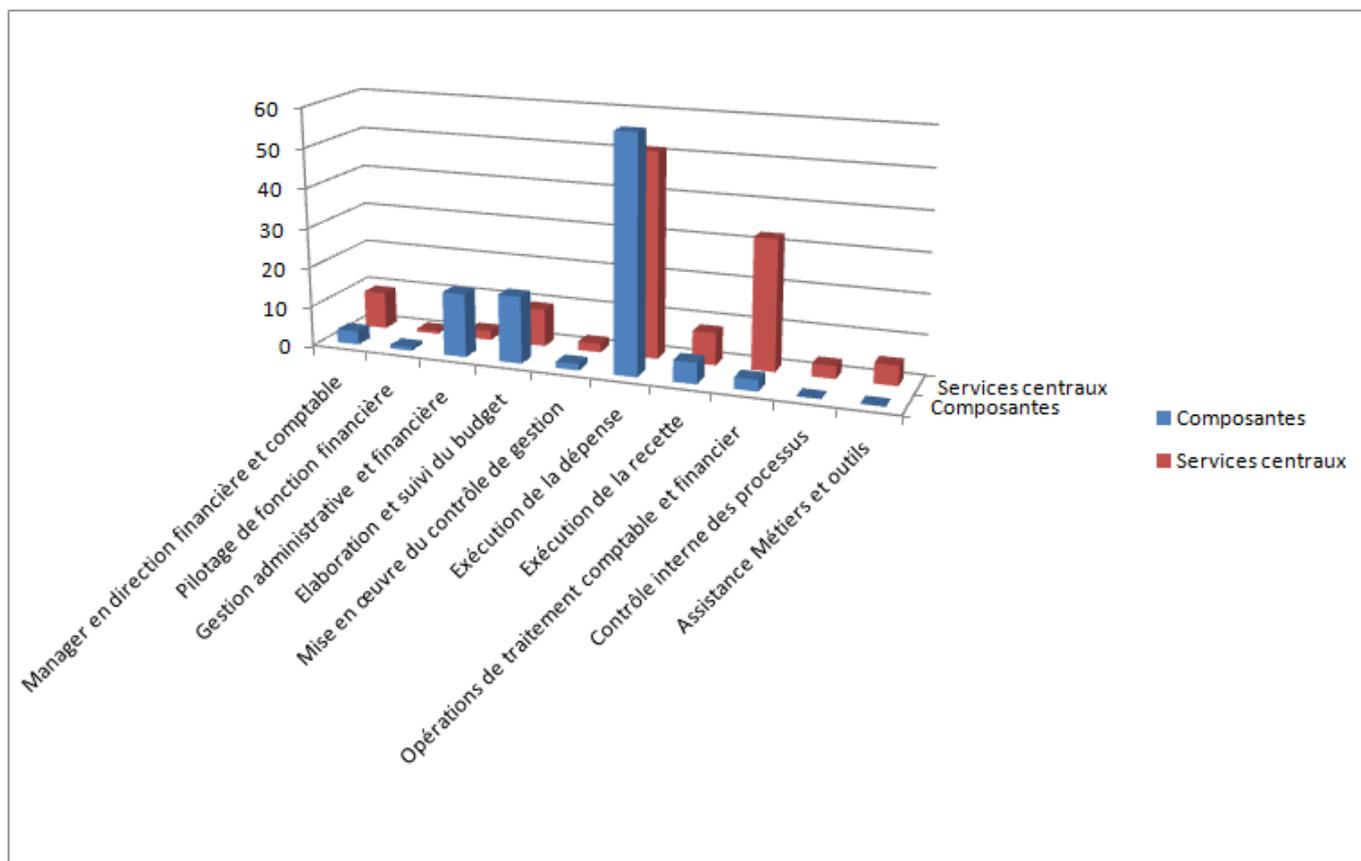
- *Gestion administrative et financière* : cette partie correspondait à la vie quotidienne des services eux-mêmes (secrétariat, interface des actes de gestion RH, fonctionnement,...)
- *Elaboration et suivi du budget* : analyse des exercices antérieurs, programmation pluriannuelle, collecte des besoins, construction du budget et des DBM, allocation des moyens, suivi d'exécution,...
- *Mise en œuvre du contrôle de gestion* : comptabilité analytique, analyser les impacts des orientations, conduire des études,...
- *Exécution de la dépense* : engagements, commandes, missions,...
- *Exécution de la recette* : constater les recettes, ...
- *Opérations de traitement comptable et financier* : cette partie concernait les activités normalement exercées au sein de l'agence comptable
- *Contrôle interne des processus* : le contrôle interne des activités telles que l'établissement d'une cartographie des risques, la structuration des processus et la vérification de leur suivi
- *Assistance métiers et outils* : cette dernière partie avait pour objectif de mesurer les activités de conseil.



C'est la sous-fonction «exécution de la dépense » qui mobilise le plus d'ETP, c'est pourquoi elle fera l'objet d'une analyse plus détaillée dans le cours de ce document.

3.8.2.5 Poids des sous-fonctions au sein de la fonction Finance par lieu d'exercice

Lorsqu'on examine la répartition des ETP au sein des sous-fonctions par lieu d'exercice, on constate quelques éléments d'analyse complémentaires :



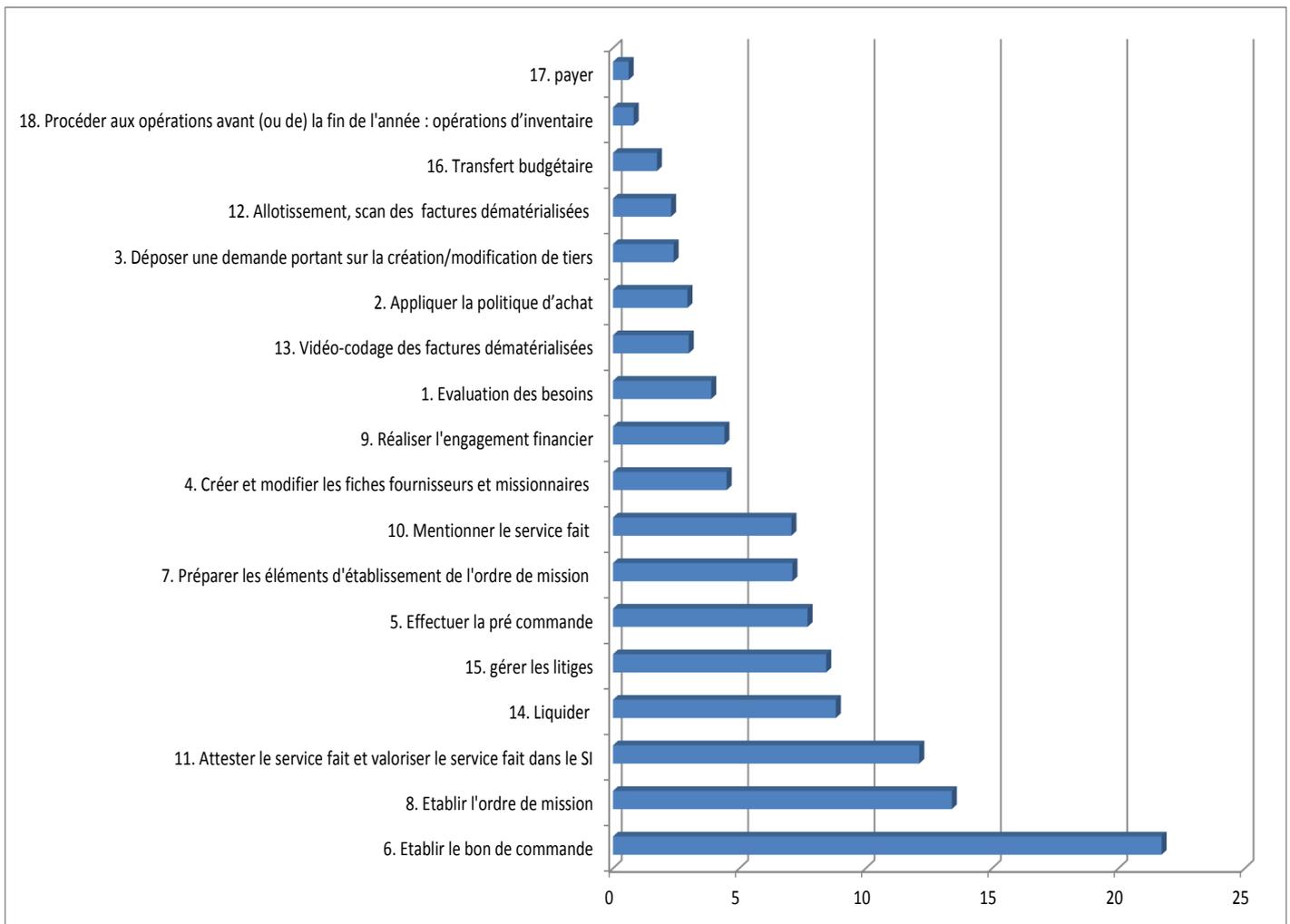
Seuls ont été conservés les services centraux et les composantes, le nombre d'ETP dans les autres structures n'étant pas significatif.

Si la sous fonction «Exécution de la dépense » reste la plus importante dans les deux cas, on constate que l'élaboration et le suivi du budget » mobilisent des forces significatives dans les composantes : cela correspond à la consolidation du temps de travail de l'ensemble des agents effectuant ces activités dans les multiples structures internes d'affectation d'un budget. En revanche, conformément à ce qu'on pouvait attendre, les «opérations de traitement comptable et financier » qui regroupent des activités propres aux missions de l'agence comptable s'exercent quasi exclusivement en service central.

La faiblesse des ETP sur le pilotage de la fonction est équivalente dans les deux cas.

3.8.2.6 Les activités les plus lourdes dans la fonction Finance

La sous fonction «Exécution de la dépense » mobilisant 48% des 233,58 ETP recensés, il a paru intéressant d'analyser plus finement au niveau des activités elles-mêmes.



Zoom sous fonction « exécution de la dépense ».

Si les forces se répartissent sur l'ensemble des activités constituant la sous-fonction, on constate néanmoins que ce sont l'établissement du bon de commande et celui de l'ordre de mission, activités de base générant la dépense, qui mobilisent à elles deux plus de 35 ETP, pour 31% de la sous-fonction. Si on considère par ailleurs qu'une large partie des ETP identifiés comme ayant une activité financière au sein d'autres fonctions se consacrent également à ces tâches (la comparaison avec la liste des gestionnaires polyvalents SIFAC l'atteste), on peut estimer qu'au moins 45 ETP sont dédiés au sein de l'université à l'établissement de bons de commandes et d'ordres de missions.

3.8.2.7 Les activités les plus faiblement prises en charge dans la fonction **Finance**

Le pilotage de la fonction financière est la sous-fonction qui pèse le moins en termes d'ETP consacrés (1,69 soit 0,7% des moyens humains dédiés à la fonction Finance). On note même que ces forces se répartissent de manière équivalente entre les composantes et les directions centrales au cœur du métier, la DAF et l'AC.

Si on va jusqu'à l'examen des tâches concernées :

- Choix des indicateurs d'efficacité, de performance et de qualité de la fonction financière, en lien avec la présidence et le DGS,
- Dialogue de gestion interne à l'établissement portant sur les moyens nécessaires en fonction des objectifs à atteindre,
- Détermination des objectifs à atteindre,
- Utilisation du SI et réalisation de requêtes en vue de disposer des informations nécessaires pour remplir les tableaux de bord et les indicateurs,
- Production des indicateurs prévus à étapes régulières,

- Analyse des tableaux de bord et indicateurs pour les besoins de pilotage.

On constate qu'elles sont stratégiques pour l'établissement. L'écart entre l'importance de ces activités et les moyens humains consacrés peut s'expliquer par le fait que la répartition des ETP a été établie par gradation équivalente au moins à 0,10. Néanmoins, de manière globale, dans la réflexion à venir, cet écart sera à mettre en perspective.

3.8.2.8 Zones de fragilité dans la fonction Finance

Les réponses apportées par la complétude des fichiers OASIS ne permettent pas a priori d'identifier de zones de fragilité, toutes les sous fonctions comptant des ETP dédiés.

En revanche, durant les entretiens avec les agents, un risque de discontinuité de service est apparu au niveau des gestionnaires qui sont seuls au sein de leur structure à réaliser des activités financières, notamment les engagements et les missions. En effet, en cas d'absence, l'activité du service peut se trouver arrêtée. Il s'agit souvent de gestionnaires de structures de formation (départements, secrétaire master,...) et parfois de gestionnaires d'équipes d'accueil. Dans ce cas, les DAF campus peuvent prendre le relais pour permettre aux services isolés de fonctionner. Tous les gestionnaires ne semblaient pas informés de ce dispositif.

On peut remarquer par ailleurs la faiblesse des ETP consacrés au processus recettes :

- Au niveau central, 8,4 ETP contre 53,6 ETP pour l'exécution de la dépense.
- Au niveau des composantes, 5,29 ETP contre 58,59 pour l'exécution de la dépense.

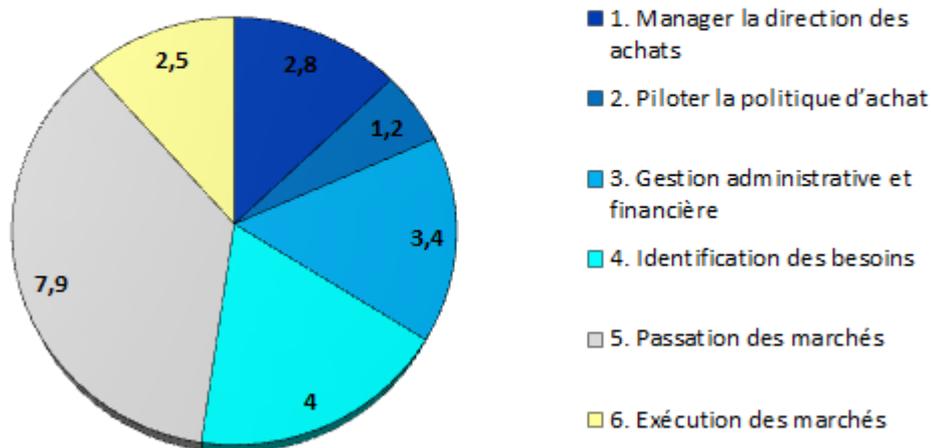
On verra un peu plus loin la saisonnalité de l'activité financière d'une part et celle de l'émission des titres de recettes. Ces éléments mettront en évidence que la plus grande partie des titres de recettes est réalisée en toute fin d'année (de novembre de l'année N à janvier de l'année N+1). Cela crée un engorgement, notamment au niveau de l'agence comptable, qui fragilise globalement à la fois la réalisation même du processus, ainsi que la qualité et la fiabilité des données saisies. Cela génère également un risque pour l'établissement : en effet, si les recettes prévues par le budget prévisionnel ne sont pas traitées en temps voulu, l'équilibre budgétaire de l'exercice peut se trouver compromis. La réflexion à conduire dans les étapes ultérieures du projet devra intégrer cette problématique, au moins au plan organisationnel.

3.8.2.9 Poids des sous fonctions dans la fonction Achats

Le référentiel d'activités de la fonction Achats incluait 6 sous- fonctions :

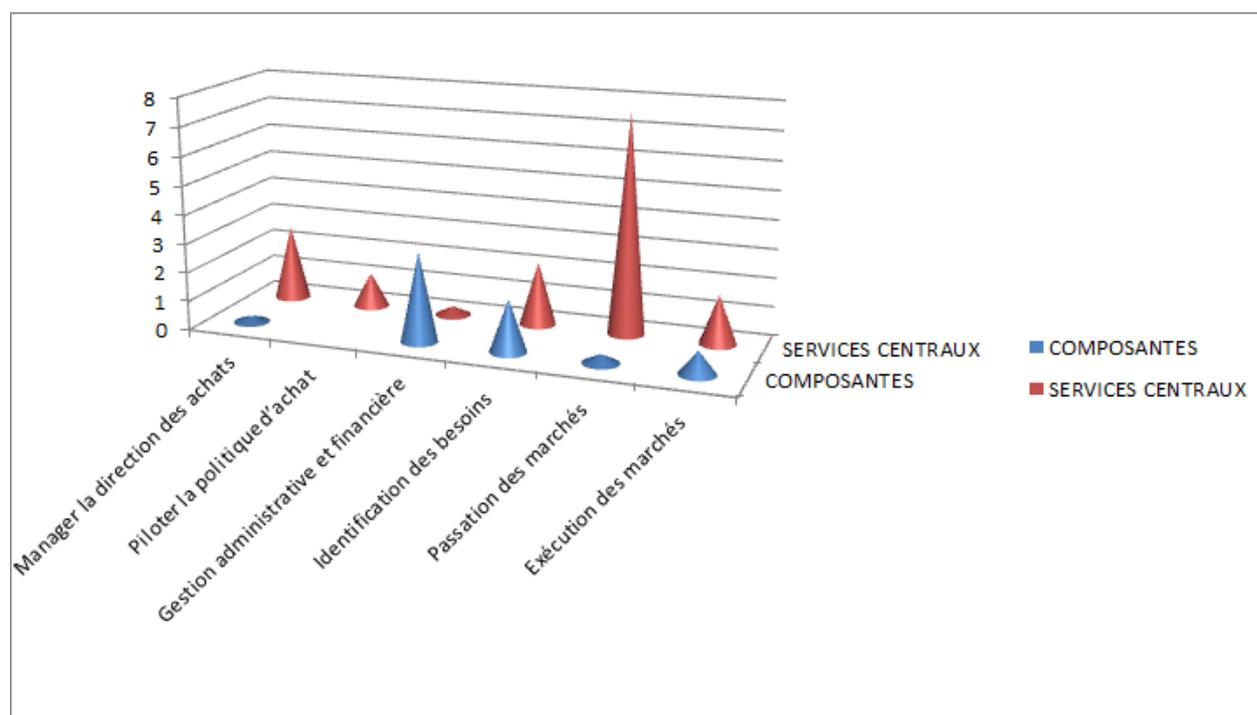
- *Manager la direction des achats* : cette sous-fonction incluait la définition et l'animation de la politique d'achat, l'organisation et la gestion de la direction dédiée, la coordination transversale et l'appui aux acheteurs
- *Piloter la politique d'achat* : définir et renseigner les indicateurs, permettant une aide au pilotage de l'établissement
- *Gestion administrative et financière* : cette sous-fonction incluait les activités de gestion courante (courrier, archivage, suivi des actes de gestion R.H., achats du service,...)
- *Identification des besoins* : cette partie incluait les activités permettant de connaître les besoins des acheteurs pour pouvoir programmer les achats et choisir la procédure la mieux adaptée
- *Passation des marchés* : cette sous-fonction regroupait les activités techniques à conduire pour réaliser la totalité d'une procédure de marché public
- *Exécution des marchés* : il s'agissait d'identifier les activités dédiées au suivi juridique et au suivi financier des marchés en cours d'exécution, afin d'analyser celles-ci.

Répartition des ETP Achats par sous fonction



Ce sont les trois sous-fonctions «cœur de métier» (identification des besoins – passation des marchés – exécution des marchés) qui regroupent le nombre d'ETP le plus élevé : 66% à elles trois.

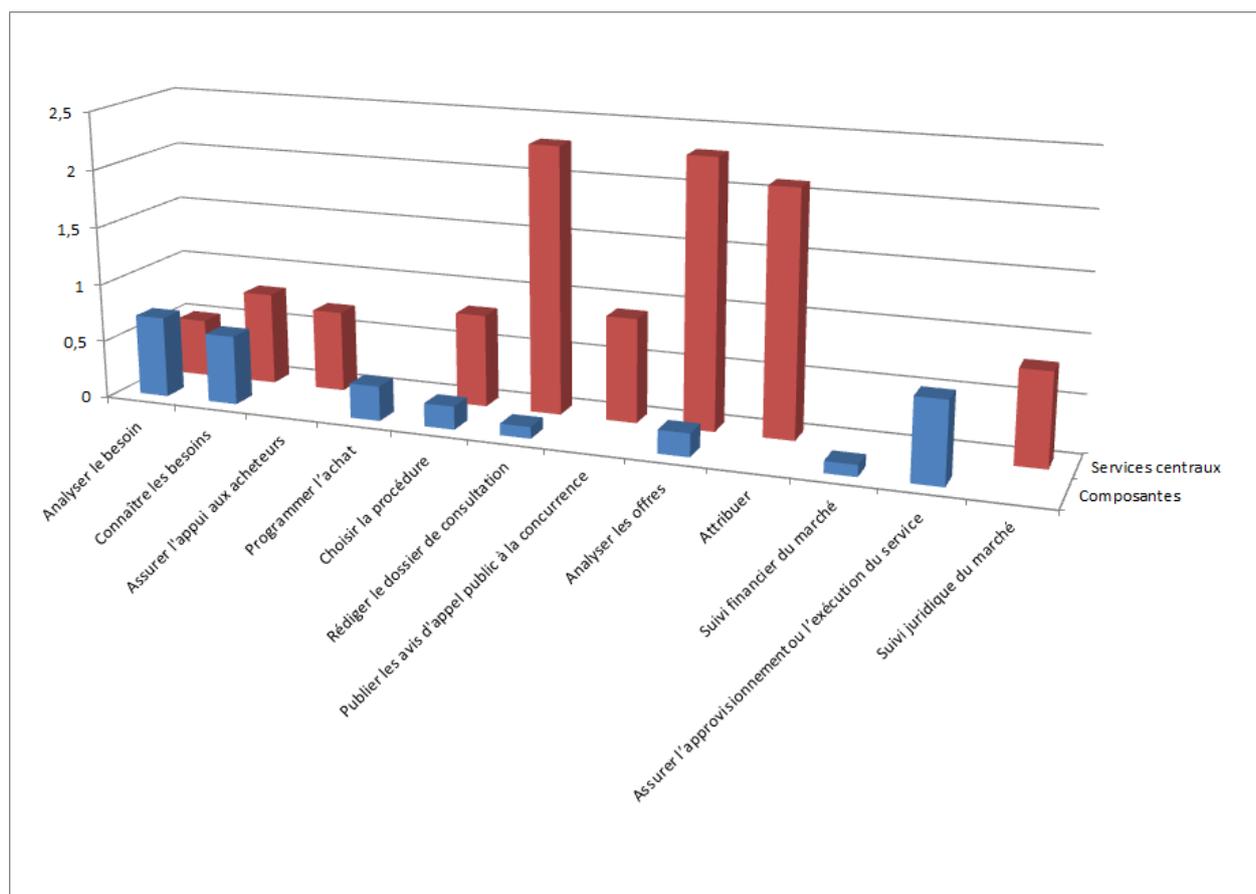
Toutefois, la répartition est plus nuancée lorsqu'on l'examine par lieu d'affectation :



C'est la sous-fonction relative à la passation des marchés qui mobilise le plus d'ETP, essentiellement en central, ce qui correspond à l'organisation mise en place.

Dans les composantes, c'est la gestion administrative et financière qui compte le plus grand nombre d'ETP – à mettre en regard de la répartition par catégories de la Fonction Publique – avant même l'identification des besoins des acheteurs.

Il a semblé intéressant d'analyser, au sein des 3 sous-fonctions «cœur de métier», les activités prises en charge par les composantes et par la direction centrale :



Au sein de la direction centrale, ce sont les activités relatives à la passation des marchés qui pèsent le plus. Néanmoins, celles relatives à l'identification et l'analyse du besoin sont prises en charge. La direction centrale est la seule à assurer le suivi juridique des marchés.

Au niveau des composantes, trois activités regroupent le plus de moyens :

- La connaissance et l'analyse des besoins : qui sont partagées avec la direction centrale
- L'exécution du service, c'est-à-dire la phase opérationnelle de mise en œuvre du marché.

On peut noter la faiblesse des forces consacrées au suivi financier des marchés, qui n'est citée que par une seule composante. Compte tenu des impacts financiers potentiels, on peut considérer qu'il s'agit d'un point de faiblesse.

3.8.2.10 Zoom

Le groupe de travail a souhaité porter une attention particulière à trois processus au sein de l'ensemble des activités financières :

- Le schéma de la dépense : parce qu'il représente le volume d'ETP le plus important et qu'il cristallise un certain nombre de reproches de la part des acteurs.
- Le schéma de la facture : parce que la mise en place du service facturier modifie le rôle des acteurs.
- Le schéma de la recette : parce qu'il s'agit d'un processus sensible pour l'équilibre budgétaire.

- **Schéma de la dépense**

L'exécution de la dépense est une sous fonction importante dans la fonction finance. Il ressort des statistiques OASIS que 113 ETP y sont consacrés, répartis sur 234 personnes, soit 48%. De la même façon, l'analyse des questionnaires issus des entretiens ORIGAMU montre que 39% des personnes interrogées interviennent dans ce domaine.

Globalement, les procédures sont complexes et font intervenir un grand nombre d'interlocuteurs, avec une circulation importante de documents, même si l'ENT et SIFAC ont permis d'en dématérialiser un certain nombre.

Entre le moment où l'expression du besoin d'acheter d'un acteur se fait et l'envoi du bon de commande au fournisseur, il y aura pour les cas les plus simples d'achat sur un marché existant, par exemple, au mieux 8 étapes de réalisées et l'intervention de 4 personnes différentes (le demandeur, le valideur, le gestionnaire SIFAC, l'ordonnateur).

Pour les achats plus complexes nécessitant une mise en concurrence avec le choix d'un nouveau fournisseur n'existant pas dans la base SIFAC, le nombre d'étapes peut rapidement augmenter et les délais entre la décision d'achat et l'envoi du bon de commande s'allonger.

Cette description démontre pourquoi le bon de commande est l'activité la plus consommatrice d'ETP avec 21 ETP soit 18,5% des effectifs de la sous-fonction et répartie sur 119 personnes. Vient ensuite l'établissement de l'ordre de mission avec 13,5 ETP puis l'attestation et la valorisation du service fait avec 12 ETP. La gestion des litiges est aussi en bonne place avec plus de 8 ETP.

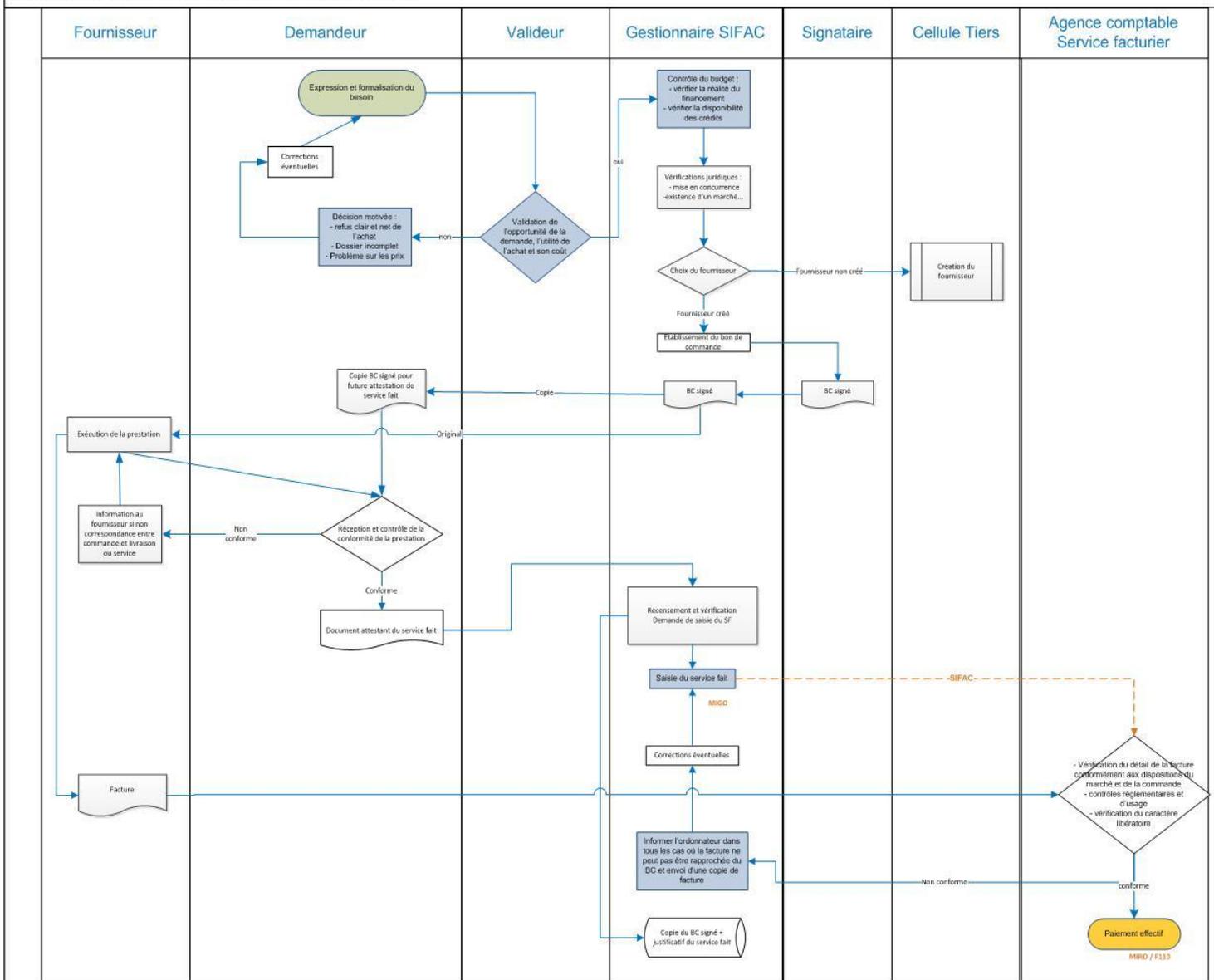
Ces éléments expliquent aussi le nombre important d'ETP consacré à cette activité, que l'on retrouve dans toutes les structures de l'établissement, en direction centrale, bien sûr, pour 37% à la DAF et 8 % à l'agence comptable mais aussi dans toutes les composantes de l'université pour un global de 55%.

Comme il l'a été précisé précédemment, deux cas peuvent se présenter en fonction du statut du gestionnaire de la structure qui est à l'initiative de l'achat. Soit ce gestionnaire a un accès direct à SIFAC il est alors gestionnaire qualifié, soit il ne l'a pas, il est alors gestionnaire polyvalent.

Ces deux statuts ont été mis en place pour fiabiliser au maximum les éléments saisis dans SIFAC. En effet, la maîtrise du logiciel financier et comptable requiert une technicité importante et nécessite une utilisation quasi-quotidienne. Or, on constate un éparpillement important de cette activité. Pour exemple, plus de 50 personnes y consacrent une partie de leur temps de travail inférieure ou égale à 20%. Il n'a donc pas paru souhaitable de leur donner un accès direct à SIFAC. Elles doivent systématiquement passer par un gestionnaire d'une DAF campus dont le rôle sera d'effectuer un contrôle réglementaire et de l'application des procédures internes et de les retranscrire dans SIFAC. Cela alourdit le processus mais le choix opéré correspond à la sécurisation de l'établissement.

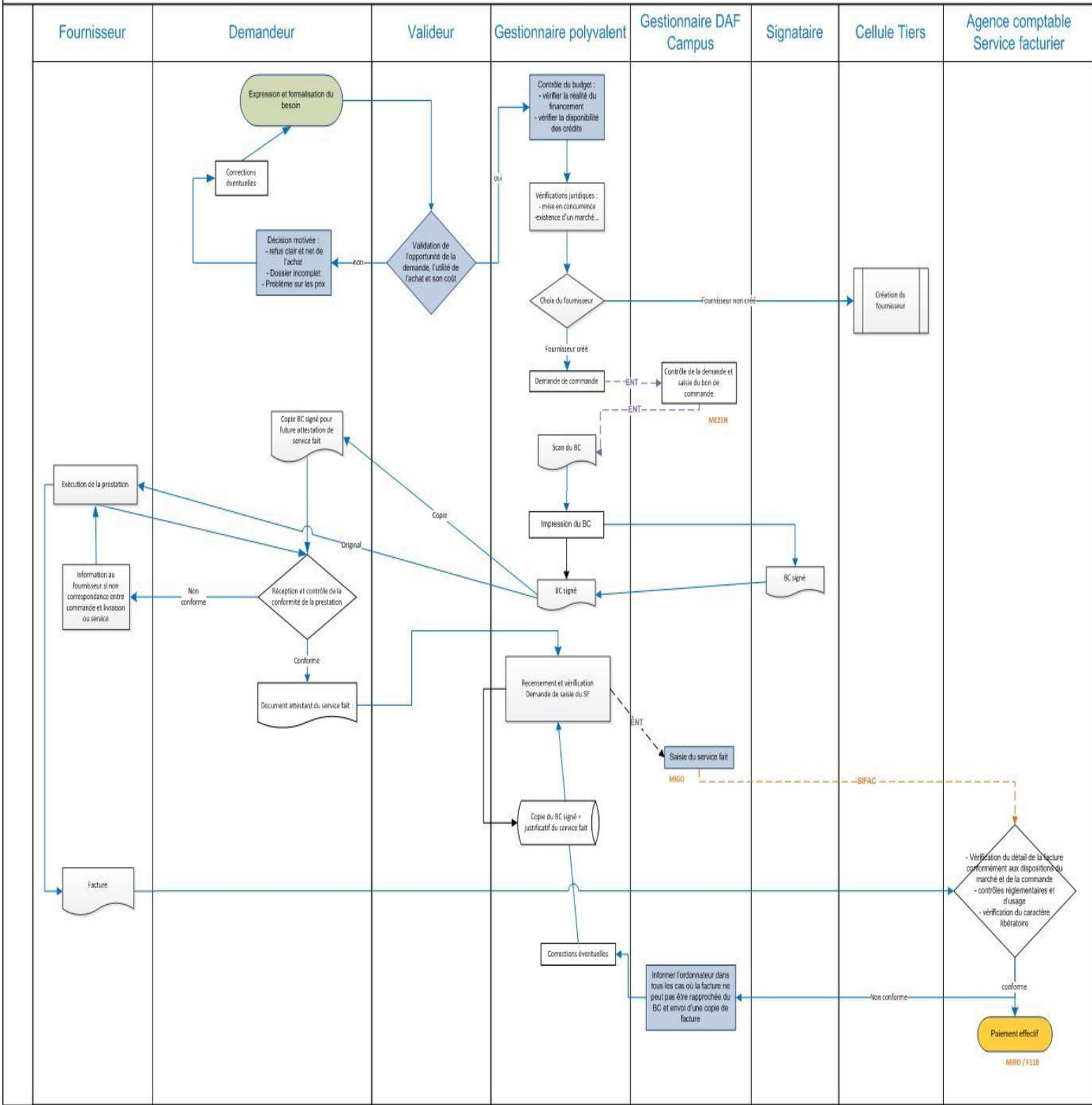
Les 2 logigrammes qui suivent retracent les procédures de ces deux cas.

Logigramme procédure achats gestionnaire SIFAC



C'est la procédure la plus courte, le gestionnaire SIFAC ayant une relation directe avec l'agence comptable. Il faut cependant noter qu'il peut y avoir jusqu'à 7 personnes qui interviennent dans le processus si on ajoute la direction à la commande publique et un minimum de 14 étapes. Le nombre d'étapes peut rapidement augmenter avec des allers retours en cas de dossiers incomplets, de la mise en place d'un marché formalisé, de service fait partiel...

Logigramme procédure achats gestionnaire polyvalent



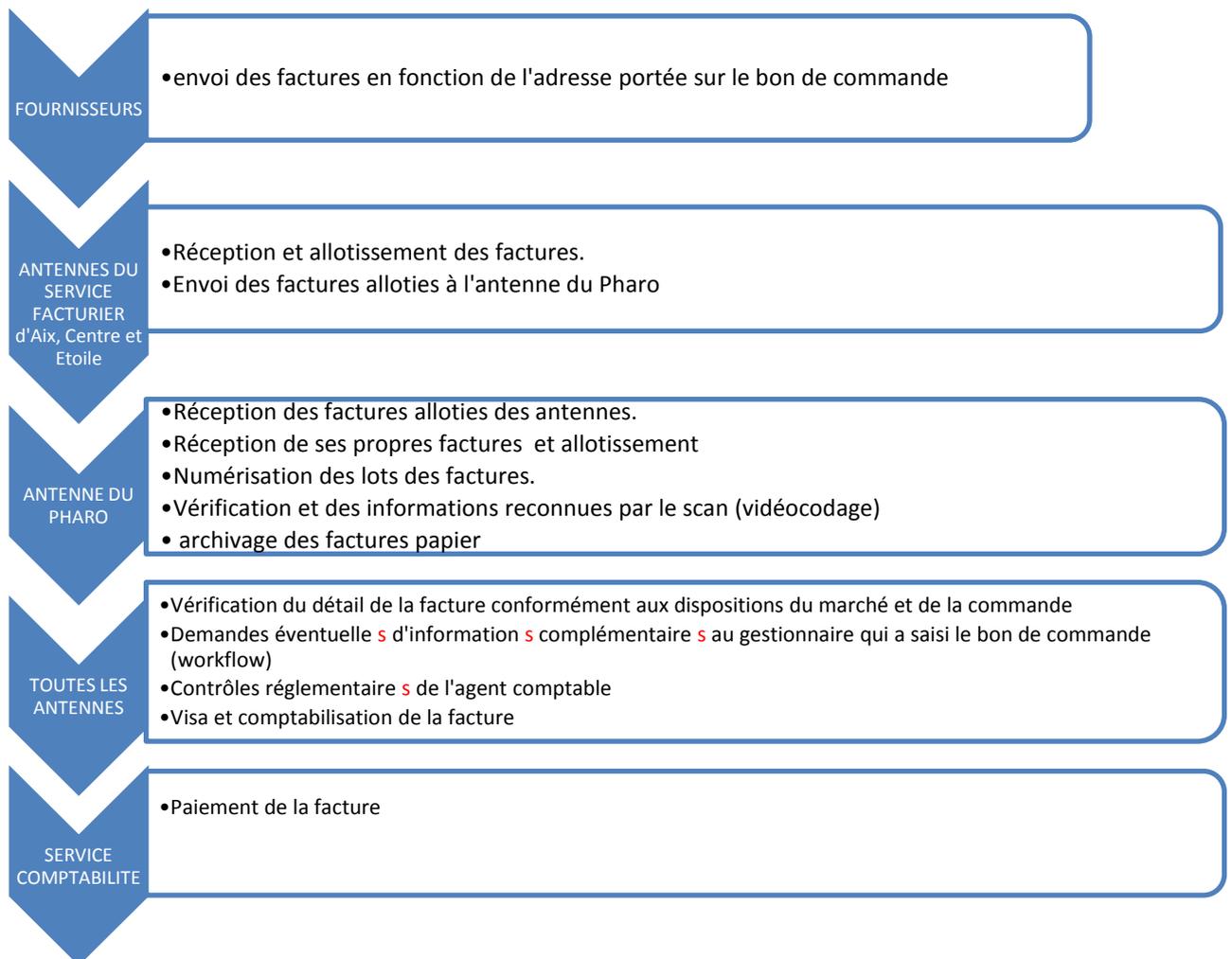
Cette procédure est encore un peu plus longue avec l'intervention du gestionnaire de la DAF, on passe à 8 personnes qui interviennent et un minimum de 17 étapes. La mission du gestionnaire de la DAF est de fiabiliser la transcription du bon de commande (contrôle réglementaire et procédure) et du service fait dans SIFAC.

- **Schéma du traitement de la facture :**

L'université a mis en place, avec SIFAC, un service facturier avec 4 antennes : le Pharo, Aix, Centre et Etoile. Le service facturier a pour mission de recevoir l'ensemble des factures, les intégrer dans SIFAC, les vérifier et les payer.

Le choix a été fait de recevoir les factures sur les 4 antennes en fonction d'un découpage basé sur les unités budgétaires (UB). Cette organisation a été motivée par la volonté de créer un lien étroit entre les gestionnaires de l'agence comptable et ceux de l'ordonnateur en attribuant aux premiers des « portefeuilles » d'UB. En contrepartie, cela rend plus complexe la compréhension de l'organisation pour le fournisseur. Il allonge également le temps de traitement des factures puisque pour 3 antennes sur 4, les factures doivent être alloties sur la base d'informations qui n'existent pas sur la facture (l'UB) et qui nécessitent une interrogation de SIFAC. Il faut ensuite ajouter le temps d'acheminement des lots de factures au Pharo pour y être scannées.

Voici le schéma :



La mise en place du service facturier a entre autre pour but de réduire le temps de traitement de la facture (un autre objectif étant d'optimiser les relations avec les fournisseurs). Cette réduction n'est cependant effective que si l'ensemble des acteurs joue correctement le jeu.

En effet, la comptabilisation de la facture ne peut se faire que si le service fait est indiqué dans SIFAC. C'est en effet ce dernier qui vaut ordonnancement de la dépense, c'est-à-dire l'autorisation donnée à l'agent comptable de payer. Ce service fait doit être valorisé dans l'outil dès qu'il intervient et indépendamment de la facture.

Or aujourd'hui, un nombre important de rappels sur le service fait est effectué par l'agence comptable à réception des factures. Cela représente un pourcentage important des workflows émis et retarde d'autant la mise en paiement de la facture, en mobilisant un nombre d'ETP important.

Par ailleurs, 9% des factures parviennent encore au service facturier sans référence à un bon de commande. Le choix a été fait de ne pas retourner systématiquement ces factures aux fournisseurs concernés. De ce fait, les agents sont alors mobilisés par la recherche d'informations permettant de remonter au service acheteur. Le temps de traitement de ces factures en est fortement allongé. Sont concernées les factures relatives à un contrat/convention/marchés sans bon de commande, plus rarement à des commandes « sauvages » ou des factures adressées par erreur par le fournisseur à AMU. Les fournisseurs doivent être informés et sensibilisés sur le caractère indispensable qu'est la mention du numéro de bon de commande sur les factures qu'ils émettent car la recherche de ces informations est particulièrement chronophage.

Enfin, la dernière phase, le paiement, est effectué par le service de la comptabilité à l'agence comptable et mobilise moins d'un ETP.

- **Schéma de la recette**

La sous fonction exécution de la recette représente 6 % des ETP Finance dans les fichiers OASIS soit 13.69 ETP et 121 personnes concernées. L'analyse des questionnaires issus des entretiens ORIGAMU montre que 7% des personnes interrogées interviennent dans ce domaine.

L'exécution de la recette consomme donc 8 fois moins d'ETP que la dépense. En revanche, elle est répartie, comparativement, sur davantage de personnes. Le temps moyen consacré à cette sous activité est faible ou très faible.

Ceci s'explique par le fait qu'une partie des recettes est faite de façon centralisée soit par la DAF "centrale" (recettes du ministère par exemple, droits d'inscription) soit par les plateformes DAF. Ceci peut aussi signifier que la part des ETP affectée aux recettes n'est pas suffisante. C'est aussi lié au fait que sur 2011, P1 réalisait ses recettes de façon centralisée et que la nouvelle organisation 2012 a eu du mal à se mettre en place sur 2012.

On retrouve, comme pour la dépense deux possibilités, les gestionnaires polyvalents et les gestionnaires qualifiés.

Il faut noter que là aussi les procédures sont longues et complexes. Il y a une préparation importante notamment lorsque la recette nécessite la mise en place d'un contrat ou une convention. En effet, ces documents doivent être revus par la DAG pour les aspects juridiques et sont signés par le Président, conformément à la réglementation.

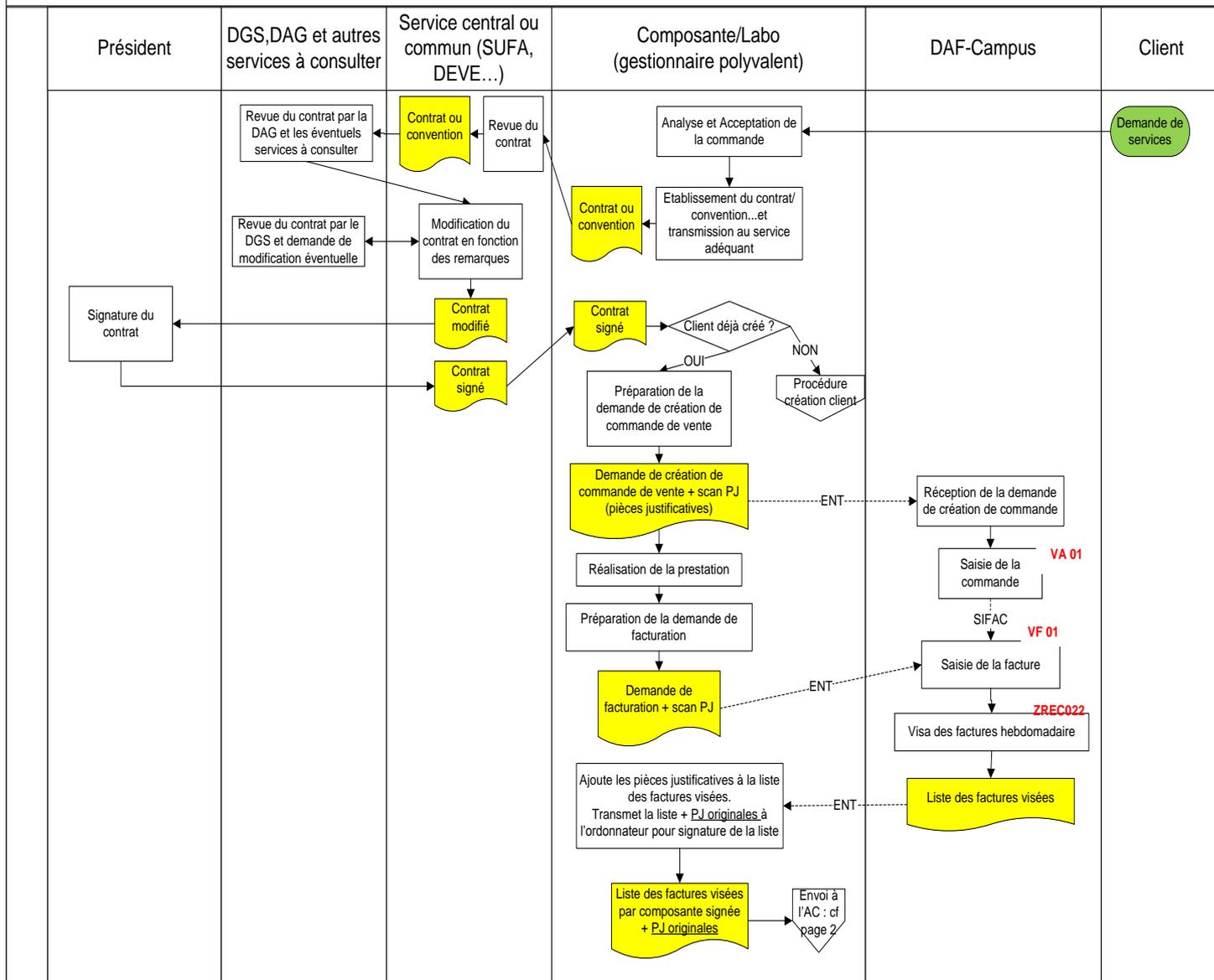
Ce n'est que lorsque le contrat est signé que la saisie sur SIFAC pourra commencer.

Les logigrammes qui suivent reprennent le « circuit complet » c'est-à-dire lorsque le contrat va engendrer plusieurs facturations. Lorsqu'il n'y a qu'une facturation, les phases de commande de vente et de facturation peuvent se confondre.

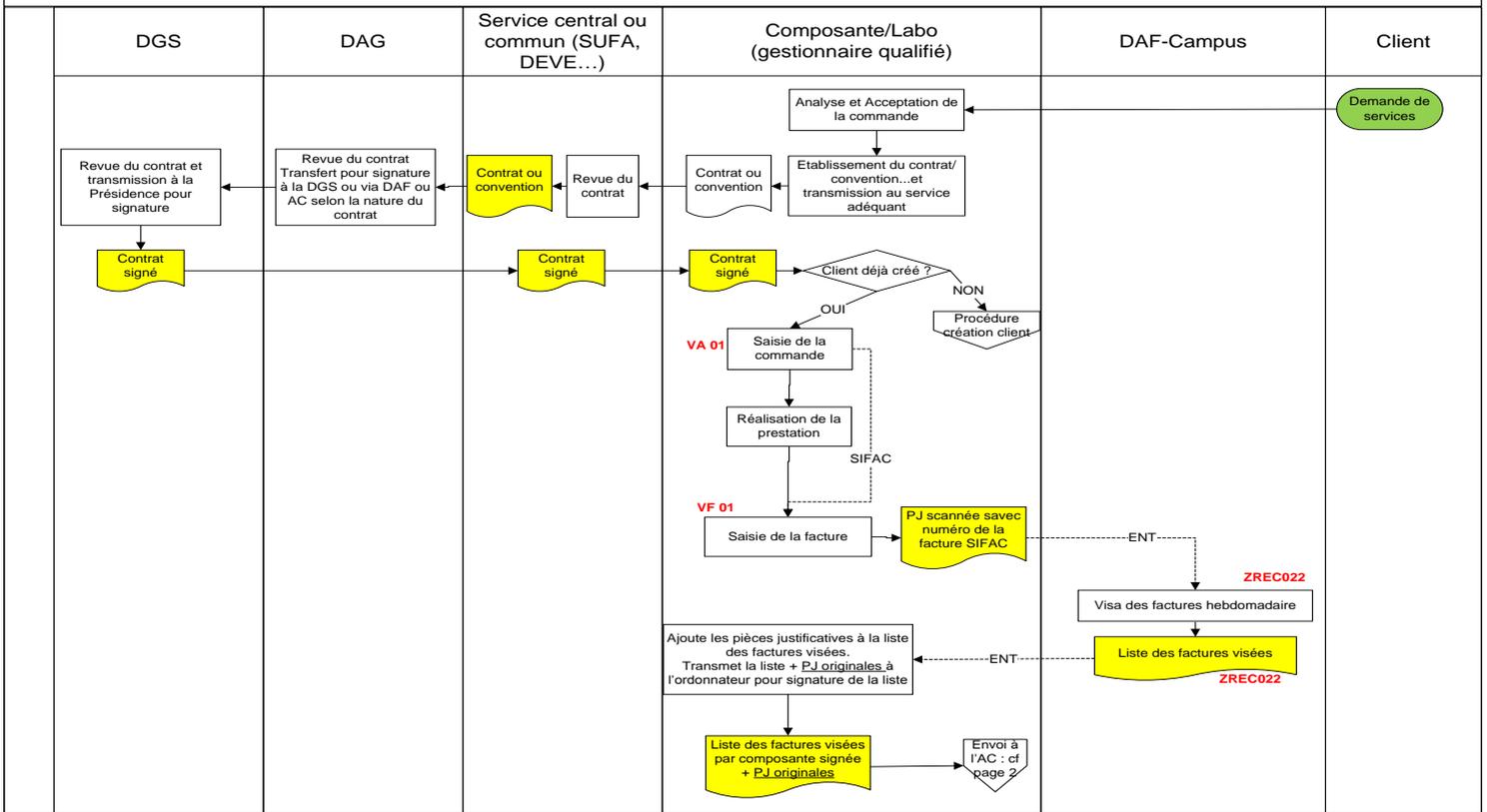
Pour cette activité, la dématérialisation est plus réduite que pour la dépense. En effet, il doit être adressé à l'agence comptable l'état des factures, signé de l'ordonnateur et accompagné de l'ensemble des pièces originales.

Enfin, un circuit simplifié dit en « liquidation directe » a été mis en place pour les subventions, droits d'inscription de formation initiale, taxe d'apprentissage. Dans ce cas une pré-liquidation est saisie directement à la DAF au vu des pièces (notification de subvention, montant des encaissements pour les droits d'inscription ou la taxe d'apprentissage). Cette pré-liquidation est adressée à l'agence comptable qui contrôle et prend en charge.

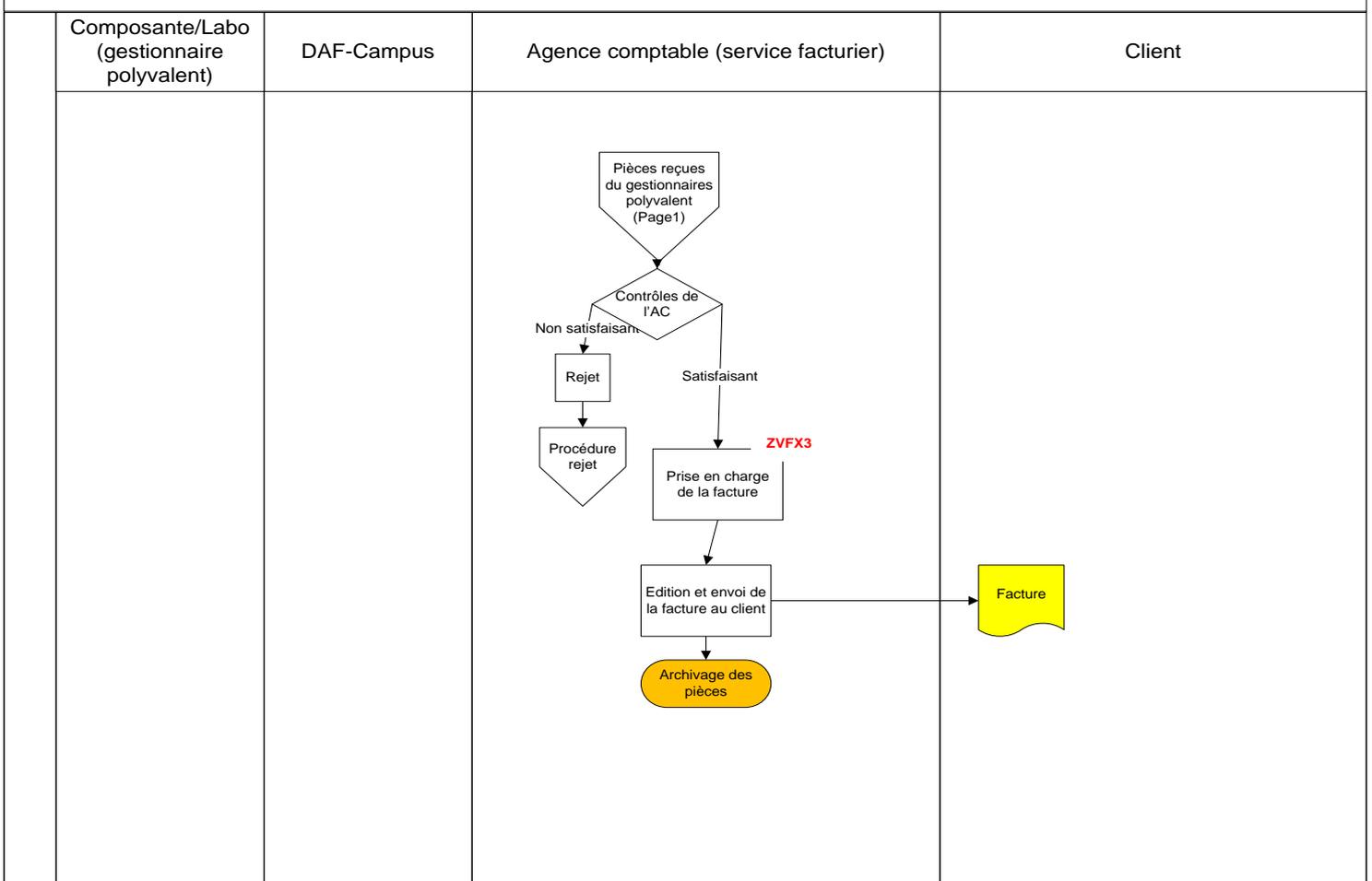
Recettes circuit complet (gestionnaire polyvalent)



Recettes circuit complet (gestionnaire qualifié)



Recettes



3.8.3 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

Pour l'organisation des entretiens, les agents ont été regroupés, dans la mesure du possible, par fonctions homogènes selon la typologie suivante :

- Assistants de gestion et responsables financiers de composantes
- Gestionnaires qualifiés recherche
- Gestionnaires qualifiés hors recherche
- Gestionnaires polyvalents recherche
- Gestionnaires polyvalents hors recherche
- DAF campus
- Gestionnaires budget et contrôle interne
- Gestionnaires contrats de recherche (en lien avec la Direction de la Recherche et de la Valorisation).

Les entretiens ont été conduits en commun par les membres des trois groupes de travail Finance, Pilotage Contrôle de Gestion et Marchés Achats.

Le groupe de travail Agence comptable a préféré que les agents du service bénéficient d'entretiens séparés, compte tenu de la spécificité des activités menées. La typologie des regroupements a été la suivante :

- Fondés de pouvoir
- Service des recettes
- Service du contrôle de la paye
- Services facturiers
- Service de la comptabilité générale

Tous les entretiens ont été l'occasion d'échanges nourris. Dans la très grande majorité des cas, tous les agents, même ceux qui étaient venus à l'entretien avec des a priori très négatifs et dans une position d'attente, ont exprimé leur satisfaction d'avoir pu trouver l'occasion de s'exprimer et d'être écoutés. La durée des entretiens a varié de 2 à 3 heures chaque fois.

Positionnement des agents sur les activités du référentiel

Pour la préparation des entretiens sur sites, les agents ont été destinataires du même référentiel d'activités qui avait été utilisé pour compléter les fichiers OASIS. L'utilisation proposée était différente, puisqu'il leur était demandé d'identifier les tâches qu'ils effectuaient, sans pondération du temps passé, à la différence du fichier ; la réponse était binaire : la tâche était réalisée ou non.

Les 262 agents rencontrés (66% des personnes invitées) ont tous complété le fichier, ce qui a généré au total 7293 entrées, qui ont été réparties dans le tableau ci-dessous au sein des sous fonctions. Le poids relatif des ETP consacré a été rappelé en regard. La cohérence entre les deux approches est significative, les écarts les plus notables (exécution de la dépense d'une part et opérations de traitement comptable et financier d'autre part) tenant pour l'essentiel à la pondération, dans le cas d'OASIS, par le temps consacré par les agents à chaque tâche.

SOUS FONCTION		Taux de tâches identifiées par les agents sur l'ensemble des items	Rappel répartition des ETP dans les fichiers OASIS
SF1	Manager en direction financière et comptable	4%	5%
SF2	Pilotage de la fonction financière	1%	0,70%
SF3	Gestion administrative et financière	13%	8%
SF4	Elaboration et suivi du budget	20%	11%
SF5	Mise en œuvre du contrôle de gestion	2%	2%
SF6	Exécution de la dépense	38%	48,4%
SF7	Exécution de la recette	7%	6%
SF8	Opérations de traitement comptable et financier	9%	15,2%
SF9	Contrôle interne des processus	2%	1,4%
SF10	Assistance métier et outils	4%	2,1%
		100%	100,0%

L'analyse au niveau des tâches réalisées par les agents montre que celles qui sont le plus souvent cochées dans les formulaires (> 100) sont les suivantes :

- Courrier : réception, enregistrement, distribution (137/262 agents)
 - Contrôle et coordination de la circulation des parapheurs (105)
 - Classement et archivage (160)
 - Accueillir, informer et orienter les usagers (131)
 - Achat pour le compte du service (132)
 - Gestion du budget courant du service (117)
 - Suivi de l'activité du service (128)
- } Ce sont des activités générales qui reflètent la polyvalence d'un grand nombre d'agents intervenant dans le process financier
- Saisir le service compétent pour transmettre les informations nécessaires à la saisie du bon de commande ou de l'ordre de mission (144)
 - Saisie du bon de commande «simple » (138)
 - Recueil des informations nécessaires pour l'ordre de mission (123)
 - Saisie des missions (111)
 - Constatation de la livraison du bien (129)
 - Transmettre les justifications du service fait (128)
 - Gérer les litiges (149)
- } Ce sont les actes les plus courants en gestion financière ; la différence correspond au statut (GP ou GQ)

Bien entendu, selon la typologie des agents, les tâches réalisées varient. Ainsi les agents de l'agence comptable se sont essentiellement positionnés sur l'ensemble des tâches de la sous-fonction 8. Les assistants de gestion des composantes se positionnent sur celles des sous fonctions 4 et 5.

Au niveau des activités comme à celui de la répartition des ETP, on peut donc constater que l'essentiel des forces consacrées à la fonction Finance est dédié aux activités de dépenses de base : commandes et missions, depuis l'engagement jusqu'au paiement, en passant par les éventuels litiges avec les fournisseurs.

L'élaboration et le suivi du budget mobilise une part raisonnable des agents.

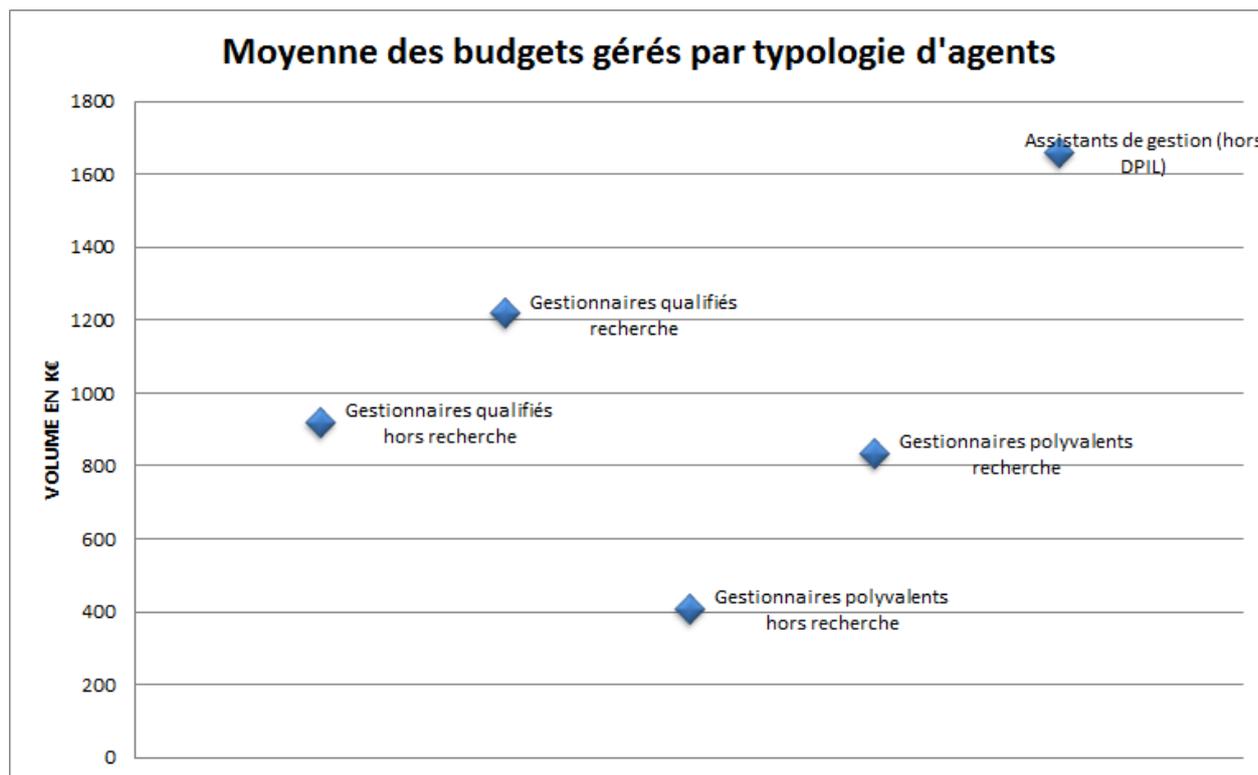
En revanche, les activités dédiées au pilotage, au contrôle de gestion, au contrôle interne, c'est-à-dire à la maîtrise des moyens de l'université, sont faiblement représentées.

3.8.3.1 Éléments quantitatifs complémentaires

3.8.3.1.1 Budget moyen géré

Le montant du budget moyen annuel géré par agent est extrêmement variable d'une structure à l'autre : il varie de 3.000€ à plus de 5.000.000€.

La moyenne des réponses collectées a été examinée par catégories homogènes d'acteurs :



Ces éléments ne sont donnés qu'à titre indicatif, compte tenu de l'extrême hétérogénéité de chaque groupe, liée à la taille et à l'activité des structures d'affectation des agents rencontrés. La corrélation entre la faiblesse du budget géré par un agent et la partie de son temps de travail qui est consacrée à l'activité financière, si elle existe naturellement, n'est pas toujours avérée : en effet, les entretiens ont mis en lumière par le biais des échanges avec les agents, qu'une activité réalisée peu souvent génère des freins à la maîtriser, qui ralentissent son déroulement.

Workflows

Le nombre moyen de workflows géré mensuellement par les agents varie fortement selon la typologie des acteurs :

- Le chiffre le plus élevé est de 100 par mois (plateformes DAF)
- Le plus faible est de 2 (gestionnaires polyvalents hors recherche).

La moyenne de l'ensemble des réponses s'établit à 16 workflows gérés par mois et par agent.

Marchés

Peu d'agents ont renseigné l'item relatif aux marchés. Pour ceux qui l'ont fait, la moyenne est de 8 par an, quasiment toujours sous la forme de procédures adaptées, à l'exception des agents affectés à la DPIL pour les opérations patrimoniales.

Rôle d'accueil

Une très grande majorité des agents – 79% - indique avoir un rôle d'accueil ; le taux est quasiment toujours de 100% pour les gestionnaires des plateformes, des unités de recherche et des départements de formation. Il est un peu plus faible pour certains groupes très spécialisés, tel que le bureau des recettes de l'agence comptable.

Dans la quasi-totalité des cas, l'accueil est aussi bien physique que téléphonique.

Il concerne un public varié, mais dont l'essentiel est constitué d'enseignants-chercheurs, d'enseignants ou de chercheurs ; il leur permet de faire part de leurs demandes d'achats, de missions,...

Saisonnalité de l'activité

87% des agents considèrent qu'il y a des pics d'activité :

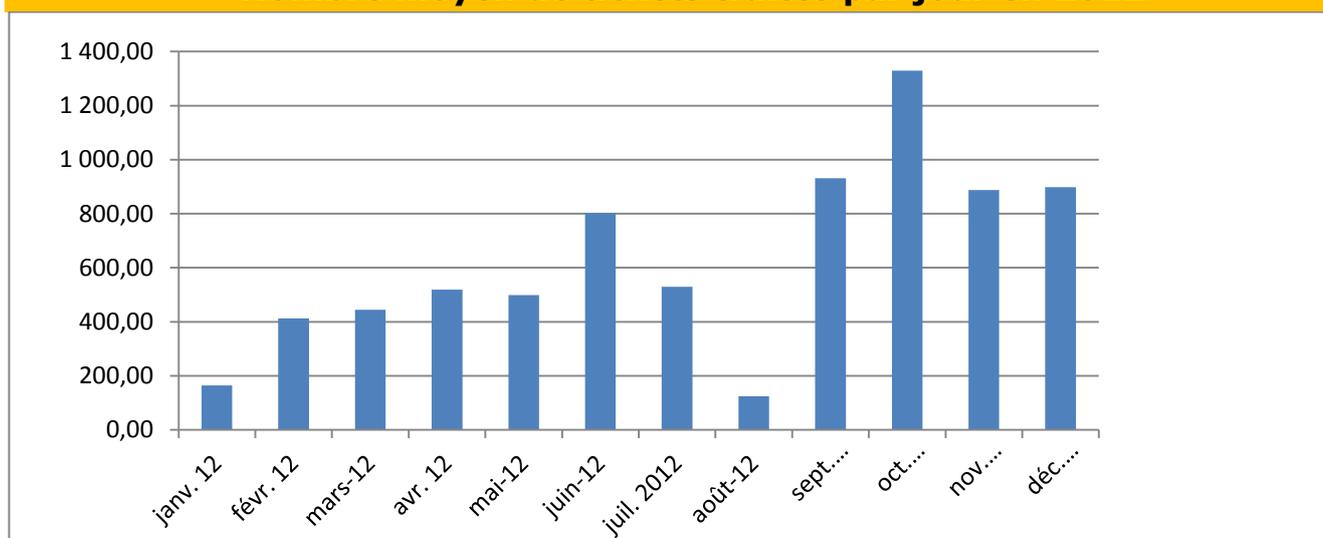
- En lien avec le cycle budgétaire : budget, DBM, clôture d'exercice
- Avant les départs en vacances.

Il est à noter que 36% d'entre eux estiment qu'il y a également des creux d'activités :

- Début de l'année civile (cet avis des agents se retrouve lorsqu'on examine les taux d'exécution budgétaires)
- Période estivale.

Il a paru intéressant de regarder en parallèle le rythme d'émission des tickets via l'ENT :

Nombre moyen de tickets traités par jour en 2012



Ces éléments confirment que l'activité financière connaît, au niveau de la dépense, deux pics dans l'année : un premier en juin avant les vacances d'été (effet solde des dossiers avant les départs en vacances) et un deuxième lors du dernier trimestre de l'année.

3.8.3.2 Cœur de métier :

3.8.3.2.1 Positionnement des agents par le choix des verbes par typologie d'agents

Il se dégage une grande homogénéité dans le positionnement, quel que soit le profil des agents interrogés.

De façon générale, on relève que les agents (GP, GQ, plateforme DAF, gestion des contrats et budget ainsi que AC) se positionnent avant tout sur des tâches d'exécution. En deuxième lieu, ils considèrent exercer des missions à forte technicité. Seuls les assistants de gestion n'ont pas le même profil et estiment exercer prioritairement des fonctions à forte technicité.

Unaniment, les agents interrogés ne font que très peu de pilotage.

Catégorie d'agents	Nombre de personnes interrogées	Exécution	Encadrement de proximité	Fonction forte technicité	Accueil conseil	Pilotage
Plateforme DAF	44	499	178	244	152	55
Contrats et budget DAF	22	139	56	105	44	13
GQ	71	674	224	490	167	68
GP	59	597	156	397	150	73
Agence comptable	44	237	125	116	73	37
Assistants de gestion	13	91	41	134	46	11

3.8.3.2.2 Documents produits

- ❖ Les agents des plateformes DAF produisent essentiellement et massivement des documents relevant de leur gestion financière quotidienne : bons de commande (43, soit 29 % du total), tickets (36, soit 21 % du total), ordres de mission (42, soit 31 % du total), états liquidatifs (40, soit 33 % du total), attestations de service fait (22, soit 15% du total), workflows (23, soit 22 % du total), factures de vente (32, soit 33 % du total).
- ❖ Les agents des Contrats et budget DAF produisent peu de documents, seulement 91 documents pour l'ensemble de cette catégorie d'agents. Ce constat s'explique par la nature de leurs missions qui ne nécessitent pas la réalisation quotidienne de documents financiers.
Les gestionnaires des bureaux des contrats réalisent essentiellement des justificatifs financiers pour les contrats de recherche ce qui représente d'ailleurs 44 % des justificatifs faits par l'ensemble des agents de la fonction Finance sur la partie Recherche.
- ❖ Les GQ (hors DAF) produisent les mêmes documents que les agents de Plateformes DAF puisque leurs activités sont similaires : bons de commande (31 % du total), tickets (21 % du total), Ordre de mission (25 % du total), états liquidatifs (21 % du total), attestation de service fait (29% du total), workflows (29 % du total).
En revanche, il est intéressant de noter que les GQ ne produisent que peu de factures de vente (14 % du total) par rapport à leur nombre alors que pour les dépenses, leur poids est équivalent à celui des agents de Plateformes DAF.
- ❖ Les GP produisent également les mêmes documents que les agents des Plateformes DAF ce qui est logique étant donné qu'ils sont en amont des circuits financiers : demandes de bons de commandes, d'ordre de mission,... Ils sont à ce titre les principaux producteurs de tickets (42 % du total). Ils sont aussi à l'origine de nombreux bordereaux (41 %) et courriels (33 %).
Enfin ils génèrent le plus grand nombre d'annexes 4 : 45, soit 56 % du total.
A l'inverse, les GQ ne produisent que 18 % des annexes 4. Une explication possible de cette différence est que les annexes 4 sont exigées par les Plateformes DAF pour la saisie des commandes, alors que les GQ étant autonomes peuvent saisir leurs commandes sans contrôle a priori.
- ❖ Les agents de l'Agence Comptable réalisent presque exclusivement quatre types d'actes : bordereaux (21, soit 14 % du total), courriers et/ou courriels (48, soit 31 % du total), workflows (29, soit 28 % du total), factures (29, soit 100 % du total).
Leurs activités expliquent ce constat puisqu'ils produisent des actes très spécifiques.
- ❖ Les assistants de gestion produisent des tableaux de bord et des tableaux budget/DBM, ce qui correspond à leur cœur d'activité. Par ailleurs, ils font aussi des tickets d'autant plus qu'ils assurent également des activités de GP au sein de leurs composantes.

3.8.3.2.3 Interactions par types d'agents

- ❖ Les agents des plateformes interagissent énormément avec les composantes de leur campus et avec l'Agence comptable (notamment les Services facturiers), mais aussi avec le Service des marchés publics et/ou les antennes des marchés publics.
Enfin ils ont aussi de nombreux échanges avec les fournisseurs, alors que la relation fournisseurs est théoriquement une compétence du Service facturier.
- ❖ Les agents des Contrats et budget DAF ont des échanges réguliers internes à la DAF (plateformes, DAF centrale, DAF de périmètre). La DRV et l'Agence comptable sont les Directions avec lesquelles ils ont le plus d'échanges.
- ❖ Les GQ ont des interactions multiples et variées qui peuvent être internes (Plateformes DAF, DAF de périmètre et centres, Agence comptable, Antenne des marchés publics, les services de leur composante,...) et externes (fournisseurs, ESPT, Collectivités Territoriales,..). La polyvalence de leurs missions et leur position centrale dans les flux financiers (entre l'acheteur et les Directions métiers qui instruiront la demande) expliquent ces interactions.
- ❖ Les GP ont les mêmes interactions que celles des GQ, à la seule différence qu'ils ont logiquement beaucoup plus d'échanges (quotidiens) avec les Plateformes DAF que les GQ (hebdomadaires ou ponctuels).
- ❖ Les agents de l'Agence comptable ont des échanges de 3 ordres : avec les différents services de la DAF (Plateforme DAF, DAF de périmètre, DAF Centrale), avec les composantes de l'Université (services, UFR, laboratoires), avec les fournisseurs. Ces interactions concernent essentiellement les Services facturiers, dans une moindre mesure le bureau des recettes.
- ❖ Les assistants de gestion ont les mêmes interactions que les GQ et GP mais selon une fréquence moindre, ponctuelle ou hebdomadaire. Ils n'ont presque pas d'échanges avec les fournisseurs, sauf pour ceux ayant des activités de GP.

3.8.3.3 Outils

L'analyse porte sur 261 agents, 980 réponses traitant des modules ENT/SIFAC et 920 réponses concernent les outils.

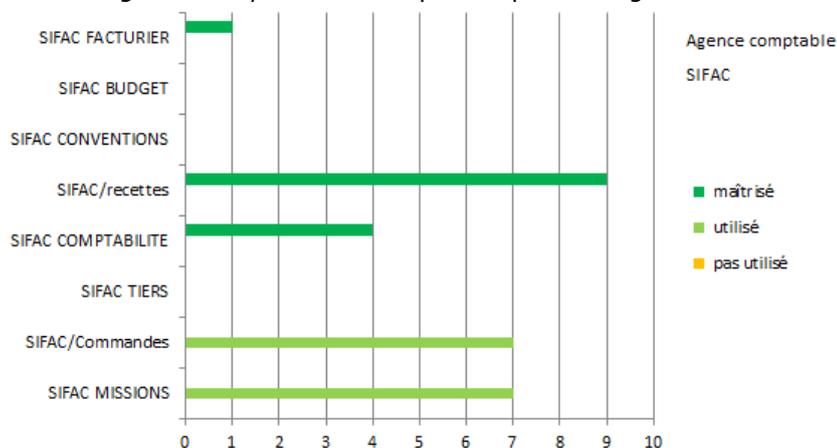
Ces 261 agents se répartissent de la manière suivante :

Agence comptable	41	16%
Assistants de gestion	13	5%
Gestionnaires budget	4	2%
Gestionnaires contrats	13	5%
GP hors recherche	49	19%
GP recherche	22	8%
GQ hors recherche	29	11%
GQ recherche	27	10%
Public mixte (GP & GQ)	14	5%
Plateforme	49	19%
Total	261	100%

3.8.3.4 Analyse de la synthèse des réponses sur SIFAC ou ENT par catégorie d'agents

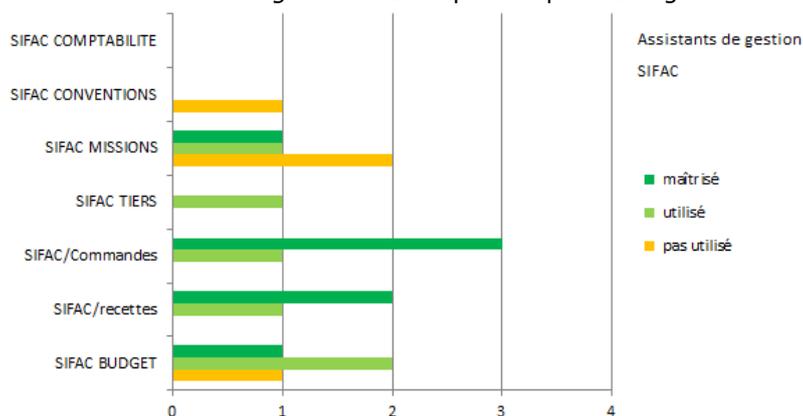
3.8.3.4.1 Utilisation et maîtrise de SIFAC par catégorie d'agents.

- *Agence comptable* : 28 réponses pour 41 agents.



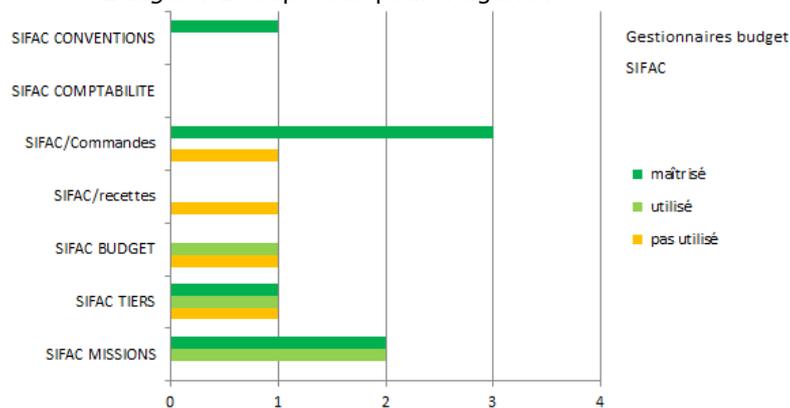
Sur 28 réponses, 9 concernent la maîtrise du module recettes et 4 la maîtrise du module comptabilité. 7 réponses concernent l'utilisation du module missions et 7 du module commandes.

- *Assistants de gestion* : 17 réponses pour 13 agents.



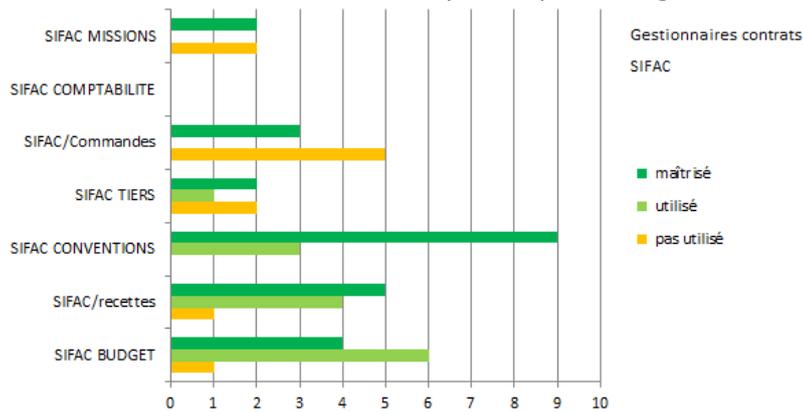
Cette catégorie présente un panel de réponses élargi. Commandes, recettes et budget sont les plus utilisés/maîtrisés (10 réponses). Ils n'utilisent pas le module convention (1) et peu le module missions (2/4).

- *Budget* : 15 réponses pour 4 agents.



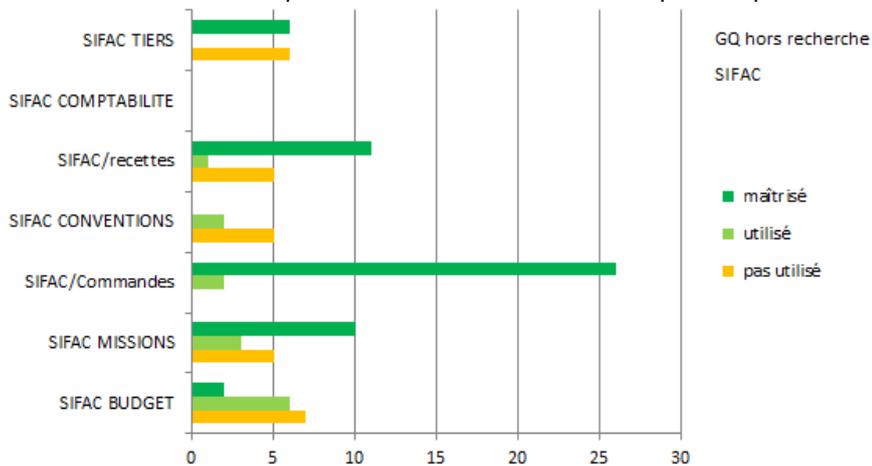
Le module commande n'est pas utilisé mais maîtrisé (3). Le module missions est largement maîtrisé/utilisé (4).

- *Gestion des contrats* : 50 réponses pour 13 agents.



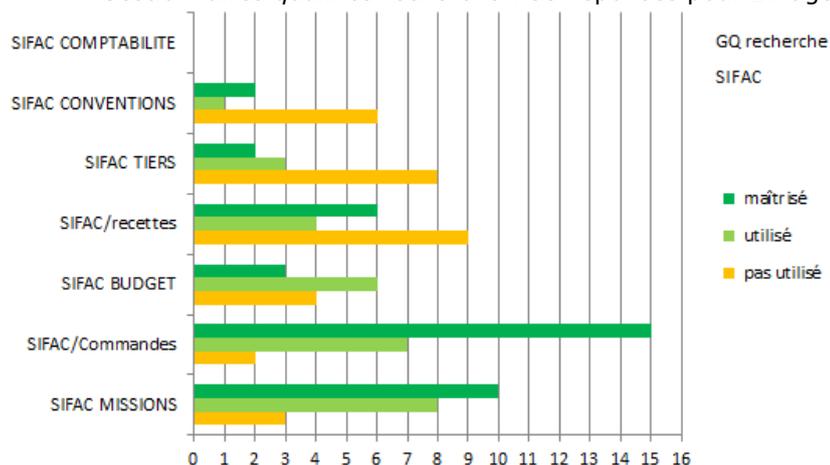
Cette catégorie utilise/maîtrise largement le module conventions (12) mais également le module budget (10) et recettes (9). Les gestionnaires n'utilisent pas les commandes (5) mais certains les maîtrisent (3).

- *Gestionnaires qualifiés hors recherche* : 97 réponses pour 29 agents.



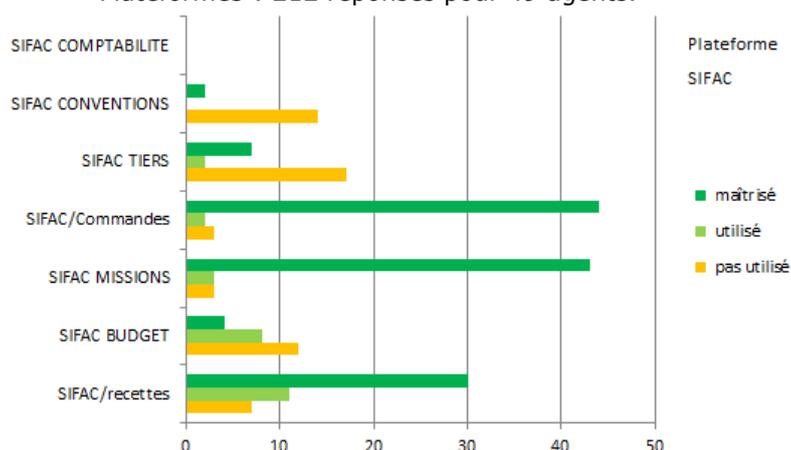
Les GQ HR maîtrisent majoritairement le module commandes (26 réponses), puis vient le module missions (13 réponses utilisé/maîtrisé contre 5 pas utilisé) et le module recettes (12 réponses utilisé/maîtrisé contre 5 pas utilisé). Les réponses sont nettement partagées sur les modules budget (7 pas utilisé contre 8 utilisé/maîtrisé) et tiers (6 pas utilisé contre 6 maîtrisé). Les conventions sont peu utilisés (5 pas utilisé contre 2 utilisé).

- *Gestionnaires qualifiés recherche* : 99 réponses pour 27 agents.



Les modules commandes (22) et missions (18) sont les plus utilisés/maîtrisés. Le module budget est utilisé/maîtrisé à hauteur de 9 réponses contre 4 réponses pas utilisé. Par contre, le module recettes fait apparaître des réponses partagées : 9 pas utilisé contre 10 utilisé/maîtrisé. Les modules conventions (6) et tiers (8) ont une proportion de réponses pas utilisé plus importante que les autres modules.

- *Plateformes* : 212 réponses pour 49 agents.



Les agents issus des plateformes présentent une forte utilisation/maîtrise des modules commandes (46 réponses), missions (46 également) et recettes (41). L'utilisation/maîtrise du module budget est partagée (12 pas utilisé contre 12 utilisé/maîtrisé). Enfin, le module tiers est nettement moins utilisé (17 réponses non utilisés contre 9 utilisés). Le constat est identique pour le module conventions (14 pas utilisé contre 2 utilisés).

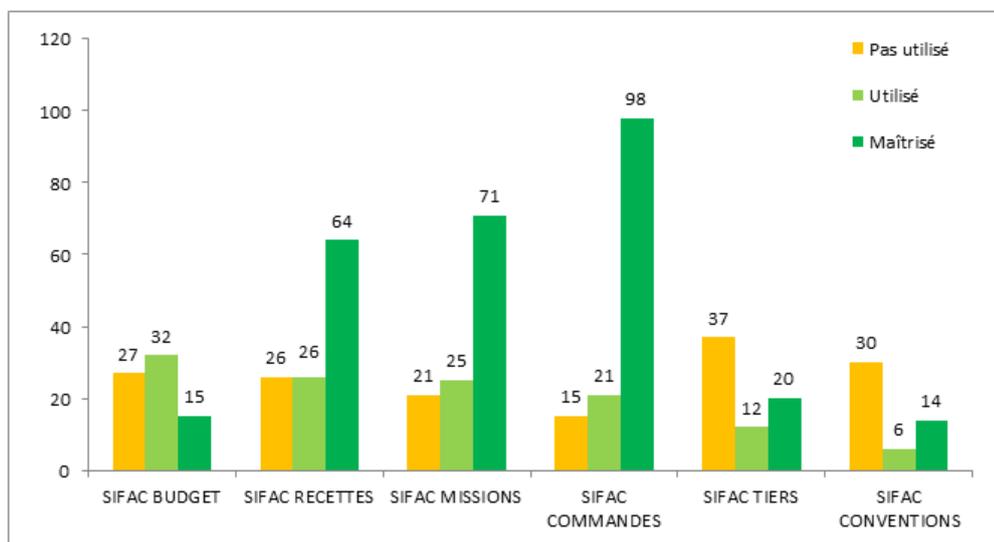
- *Gestionnaires polyvalents* : 13 réponses pour 71 agents.

Les 13 réponses concernent la non-utilisation des modules SIFAC.

- *Public mixte* (interviews de GQ et GP soit 14 agents) : éléments non significatifs pour l'analyse par catégorie.

L'analyse de l'utilisation des modules SIFAC au global fait apparaître les éléments suivants :

Modules	Pas utilisé	Utilisé	Maîtrisé	TOTAL
SIFAC BUDGET	27	32	15	74
SIFAC RECETTES	26	26	64	116
SIFAC MISSIONS	21	25	71	117
SIFAC COMMANDES	15	21	98	134
SIFAC TIERS	37	12	20	69
SIFAC CONVENTIONS	30	6	14	50
TOTAL	156	122	282	560

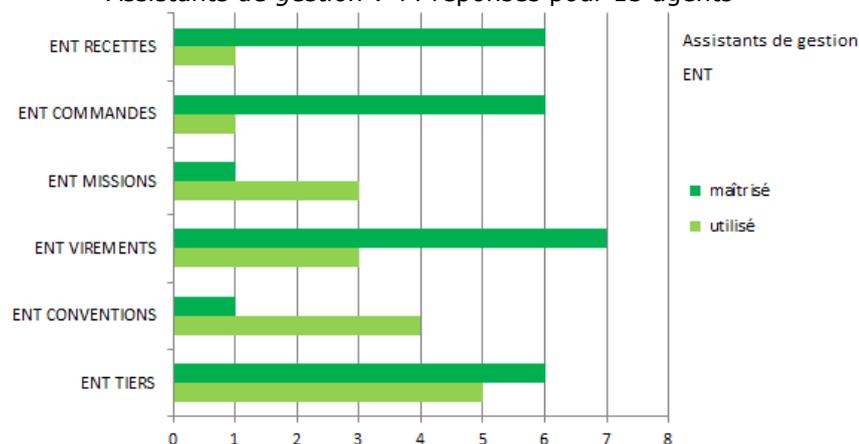


Au global, les modules sont utilisés/maîtrisés à hauteur de 72%.

Par modules : commandes (89% de réponses utilisé/maîtrisé), missions (82%), recettes (78%), budget (64%) ; tiers (46%) et conventions (40%).

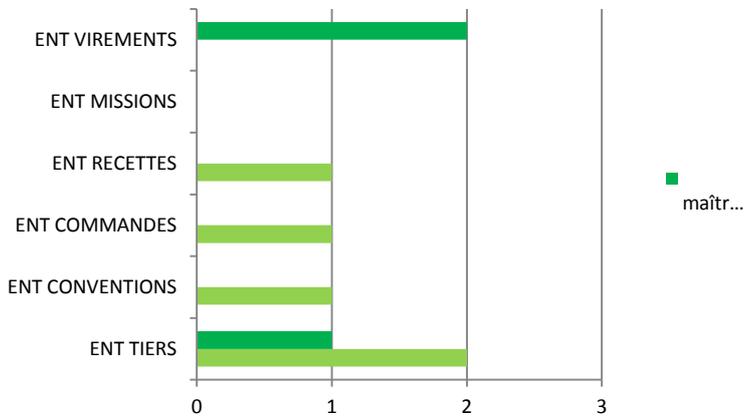
3.8.3.4.2 Utilisation et maîtrise de l'interface ENT SIFAC par catégorie d'agents

- *Agence comptable* : pas de réponse
L'agence comptable n'utilise pas l'interface ENT SIFAC
- *Assistants de gestion* : 44 réponses pour 13 agents



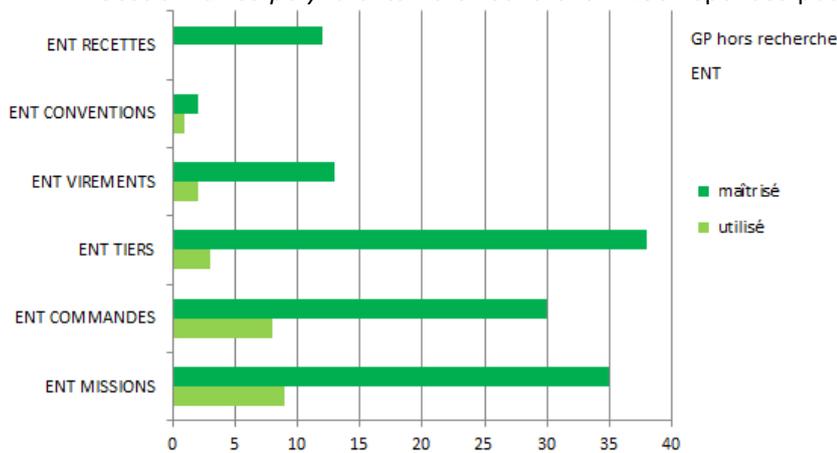
Cette catégorie utilise/maîtrise tous les modules. Les modules les plus maîtrisés sont le virement budgétaire (7 réponses) ; puis les modules commandes, recettes, et création de tiers (6 réponses pour chaque). Il est à noter que la création de conventions et le module missions ne sont maîtrisés que par 1 personne.

- *Budget* : 1 seule réponse pour 4 agents
Cette catégorie d'agent n'utilise pas l'interface ENT SIFAC
- *Gestion des contrats* : 8 réponses pour 13 agents



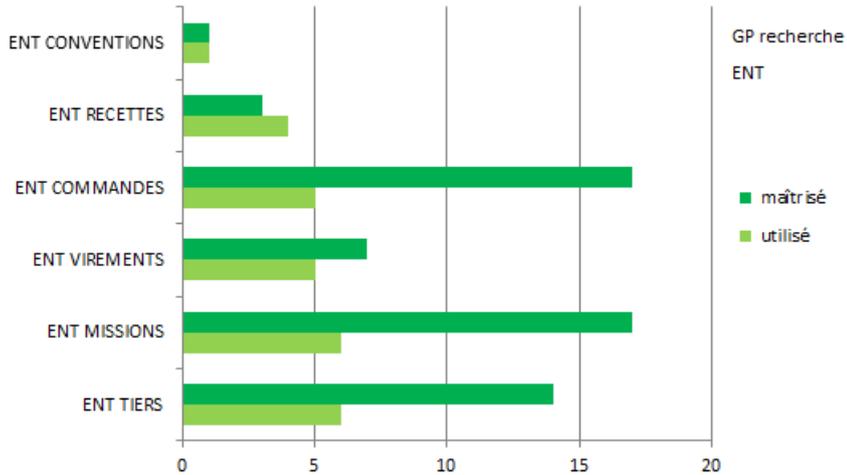
Cette catégorie n'utilise et ne maîtrise que très peu l'interface ENT SIFAC. Les modules commandes, recettes, virement budgétaire, création de tiers, et création de convention sont utilisés/maîtrisés par 1 à 2 personnes. Il est à noter que le module missions n'est ni utilisé ni maîtrisé par personne.

- *Gestionnaires polyvalents hors recherche* : 153 réponses pour 49 agents



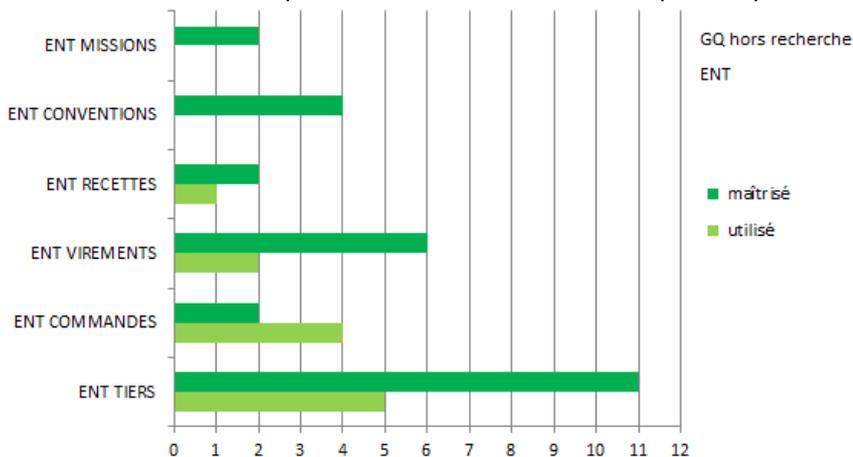
Cette catégorie maîtrise particulièrement bien les modules missions, commandes, et création de tiers (30 à 38 réponses). Les modules recettes et virement font apparaître des réponses plus partagées (12 à 13 réponses). Il est à noter que la création de convention n'est ni utilisée, ni maîtrisée par les agents de cette catégorie.

- *Gestionnaires polyvalents recherche* : 86 réponses pour 22 agents



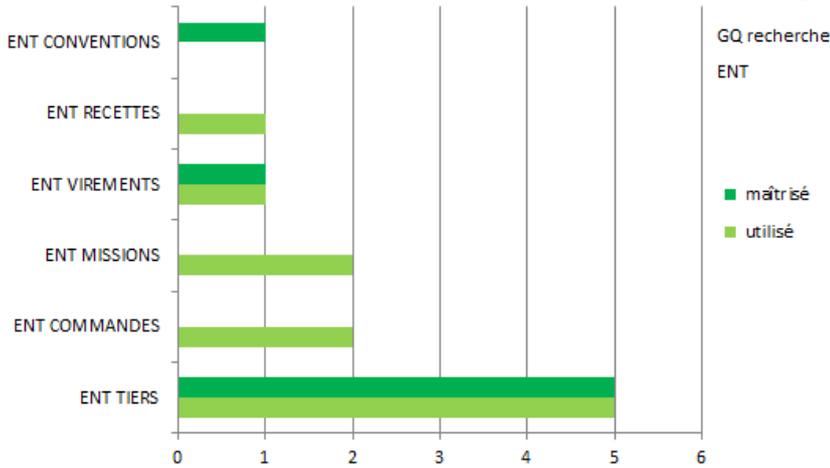
Cette catégorie maîtrise elle aussi particulièrement bien les modules missions, commandes, et création de tiers (14 à 17 réponses). Les réponses sont plus partagées concernant les virements (7 réponses). La création de conventions et les recettes ne sont pas bien maîtrisées (1 à 3 réponses). L'interface ENT SIFAC, mis à part pour la création de conventions utilisée par 1 seule personne, est moyennement utilisée (4 à 6 réponses).

- *Gestionnaires qualifiés hors recherche* : 39 réponses pour 29 agents



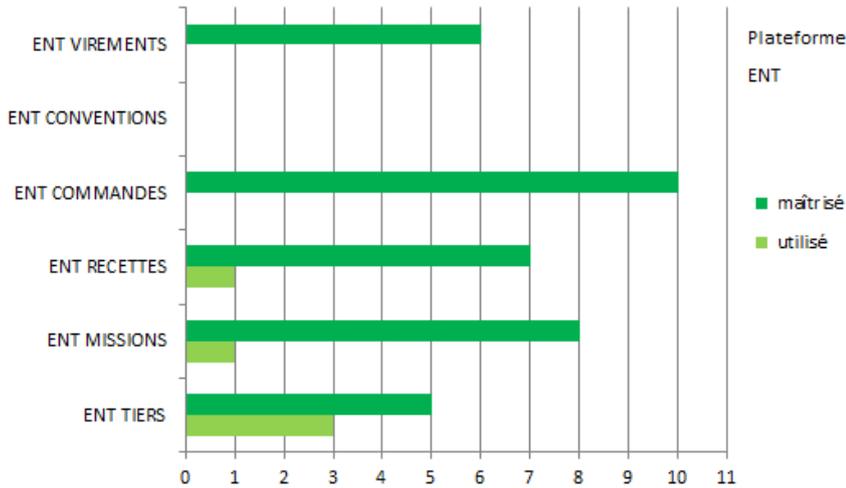
La demande de création de tiers est bien utilisée/maîtrisée (16 réponses). Les modules virements et commandes sont moyennement utilisés/maîtrisés (6 à 8 réponses). Les modules missions et recettes sont quant à eux peu utilisés/maîtrisés (2 à 3 réponses).

- *Gestionnaires qualifiés recherche* : 18 réponses pour 27 agents



Nous avons peu de réponses sur cette catégorie qui n'utilise et ne maîtrise que très peu l'interface ENT SIFAC mis à part pour la demande de création de tiers (10 réponses).

- *Plateformes* : 41 réponses pour 49 agents

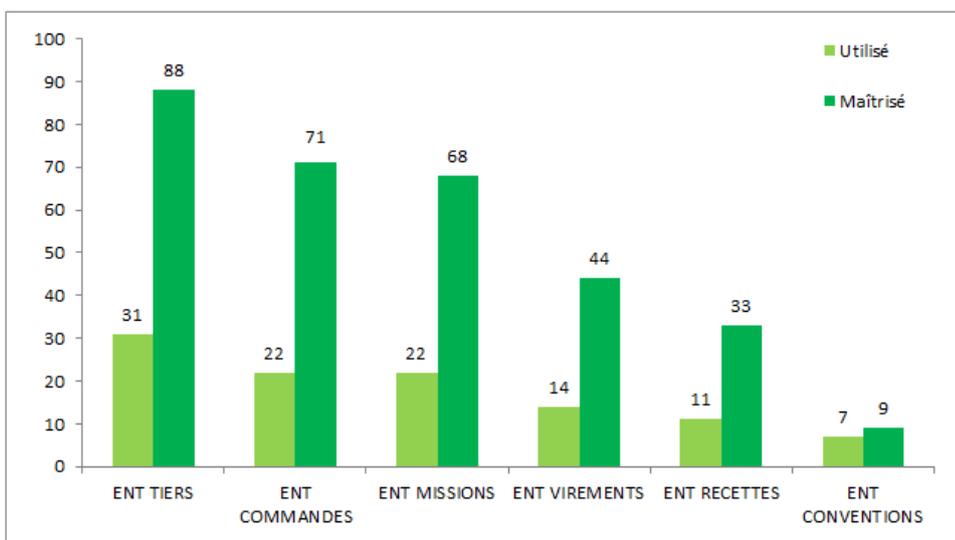


Les agents issus des plateformes n'utilisent que peu l'interface ENT SIFAC (5 réponses sur l'ensemble des modules). Mis à part pour la création de conventions, non maîtrisée, les autres modules semblent convenablement maîtrisés (de 5 à 10 réponses).

- *Public mixte* : (interviews de GQ et GP soit 14 agents) : éléments non significatifs pour l'analyse par catégorie.

L'analyse de l'utilisation des modules ENT au global fait apparaître les éléments suivants :

Modules	Utilisé	Maîtrisé	TOTAL
ENT TIERS	31	88	119
ENT COMMANDES	22	71	93
ENT MISSIONS	22	68	90
ENT VIREMENTS	14	44	58
ENT RECETTES	11	33	44
ENT CONVENTIONS	7	9	16
TOTAL	107	313	420

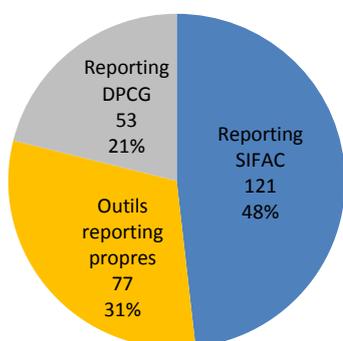


Au global, les agents ont estimé qu'ils maîtrisaient les modules pour 75% d'entre eux et qu'ils étaient au niveau de l'utilisation simple pour 25%.

3.8.3.4.3 Outils de reporting

251 réponses sur 920 (soit 27%) traitent des outils de reporting. Ces 251 réponses permettent d'obtenir la répartition de l'utilisation des outils de reporting.

Les reportings SIFAC représentent 48% des outils utilisés par les agents, les outils propres 31% et les reportings DPCG 21%.



Outils de reporting	Nb de réponses positives	% (sur 251 réponses)	% (sur l'ensemble des réponses : 920)
Reporting SIFAC	121	48,21%	13,15%
Outils reporting propres	77	30,68%	8,37%
Reporting DPCG	53	21,12%	5,76%
Total	251	100,00%	27,28%

32 agents ont sélectionné la réponse « aucun reporting ». En revanche, près de la moitié utilisent les reportings SIFAC. 77 agents ont répondu qu'ils avaient mis en place un outil propre relatif au secteur financier de type suivi ou reporting. Ces outils sont rapprochés avec Sifac dans 43% des cas. Ce taux ne peut être analysé car des outils propres peuvent ne pas être en lien avec Sifac. Le rapprochement est alors inutile.

3.8.3.4.4 Tableaux de bord

1. Liste des tableaux bords utilisés et/ou élaborés par catégories d'agents

Assistants de gestion

- Sur Timone : Retraitement des exports DPCG/Pharo ;
Tableau de gestion des opérations et de la maintenance ou logistique ;
Suivi du réalisé en recettes ;
Suivi du disponible en dépenses.
- Sur St Charles:
Tableau d'exécution budgétaire par CF et par masse ;
Evolution entre N et N-1 (pour la direction de la composante) ;
Tableau de suivi des recettes par nature et par CF (à destination direction + service concerné) ;
Graphique sur le nombre d'engagements réalisés, afin de lisser l'activité sur l'année

Gestionnaires des contrats

- Tableau création eOTP avec échéances contrats ;
Suivi budgétaire des contrats ;
état d'avancement des conventions ;
Suivis spécifiques (PROCAN Cancéropôle, AFM, Thetys) ;
Taux d'exécution des financements sur appels à projets (BQR, préciput) à destination de la DAF et de la DRV

Gestionnaires polyvalents hors recherche

- Suivi budgétaire ;
Suivi des recettes ;
Liste des contrats mis à jour à chaque modification et transmis à tous les responsables de sites ;
Tableau de suivi d'enveloppes budgétaires ;
Tableau récapitulatif reprenant les N° des bordereaux de transmission des chèques (nom, prénom, formation, montant)

Gestionnaires qualifiés hors recherche

- Suivi des dépenses ;
Suivi des ordres de mission ;
Bilan financier interne au dépt de formation, par sites géographiques ;
Evolution des dépenses et des recettes par type et analyse ;
Mise à jour annuelle pour le Dr Dépt pour décision de gestion et politique de dévpt ;
TdB plus convivial que SIFAC ;
Liste des factures réglées par CF, type de dépense et site ;
DPIL : situation financière par bâtiment pour le chef de projet et recensement des pièces administratives. Tableaux de bord essentiellement dédiés aux responsables des CF et à la direction de la structure ;
Budget global (actualisation hebdomadaire) ;
Suivi du marché TPE ;
Suivi des réponses aux listes de diffusion

Gestionnaires polyvalents recherche

- Suivi budgétaire pour le DU : suivi des crédits en temps réel, suivi des dépenses par équipe (aide à la décision pour approuver les commandes + suivi des missions) ;
Suivi des contrats de recherche (mise à jour mensuelle)

Gestionnaires qualifiés recherche

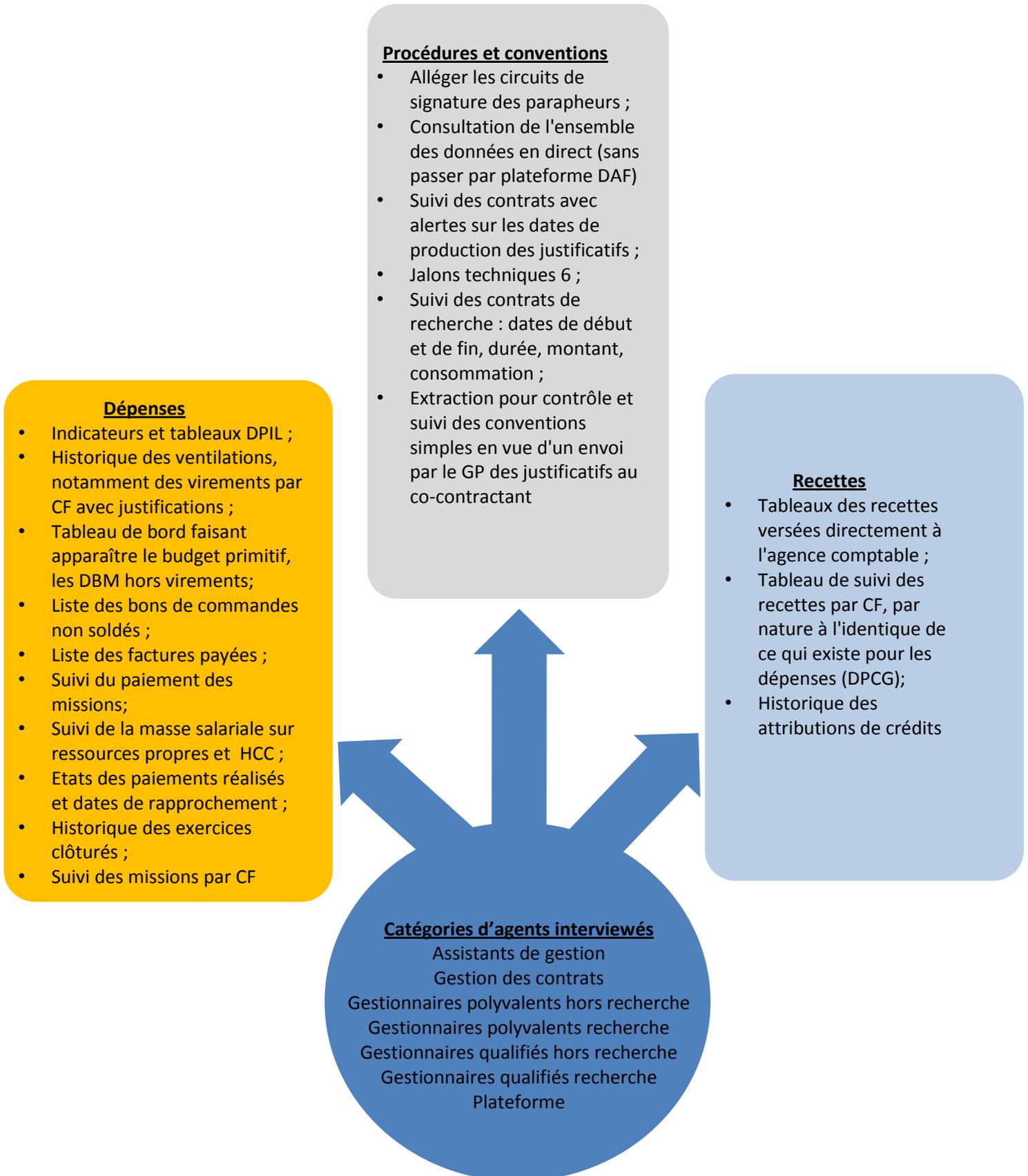
- Suivi des conventions ;
Données budgétaires ;
Tableau par service pour des actions précises ;
Suivi des encaissements des titres de recettes (FOR CO) entreprises et individuels ;
Suivi budgétaire pour bilan des subventions ;
Tableau de bord unité ;
Tableaux de suivi budgétaire par équipe et par ligne budgétaire avec les montants totaux budgétés en crédits 10, 20 et 30

Plateformes

- Suivi des commandes ;
Suivi des missions : à destination des GP ;
Suivi des MAD : partagé avec DRH ;
Reporting du service : nb actes de gestion par agent ;
Suivi des marchés de travaux ;
Extractions SIFAC budget à destination des GP des labos sur rythme hebdomadaire ou mensuel ou à la demande selon les PTF ;
Procédures DPIL simplifiées ;
Tableau des photocopieurs du site par bâtiment ;
Tableau des lignes téléphoniques ;
Tableau récapitulatif des fournisseurs avec des détails au niveau des numéros de compte client (ex. : fournisseur téléphonie ou de copieur)

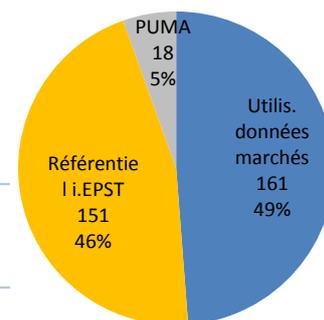
2. Besoins exprimés en termes de tableaux de bord

Remarque : il s'agit des besoins exprimés par les agents (certains de ces outils existent mais sont peut-être peu connus).



3.8.3.5 Outils marché public

Outils marchés publics	Nb de réponses positives	% (sur 330 réponses)	% (sur l'ensemble des réponses : 920)
Utilis. données marchés	161	48,79%	17,50%
Référentiel i.EPST	151	45,76%	16,41%
PUMA	18	5,45%	1,96%
Total	330	100,00%	35,87%



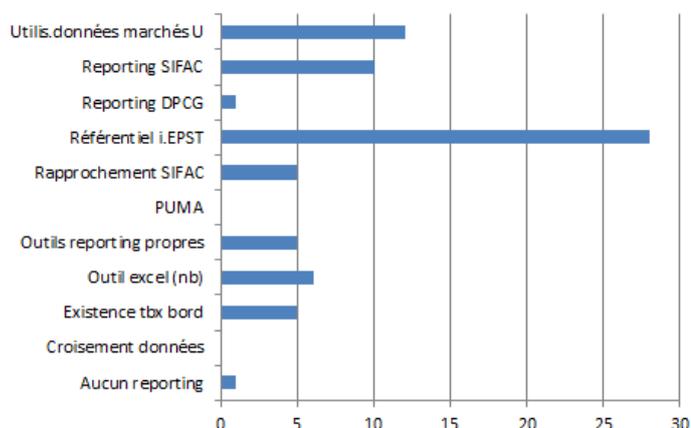
330 réponses ont été recueillies sur l'utilisation des outils de marchés publics sur les 920 réponses totales (soit 36% ; supérieur au taux de réponse sur les outils).

L'utilisation de la base de données des marchés représente 48% des réponses et le référentiel EPST 46%. L'utilisation de PUMA représente 5% des réponses.

3.8.3.6 Outils et catégories d'agent

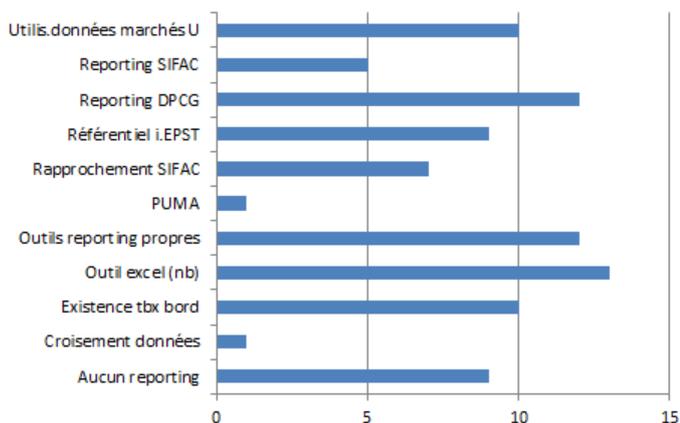
- Agence comptable : sur 41 agents, 68% utilisent le référentiel EPST, 29% la base de données des marchés publics et 24% les reportings Sifac.

Agence comptable - en nb de réponses positives



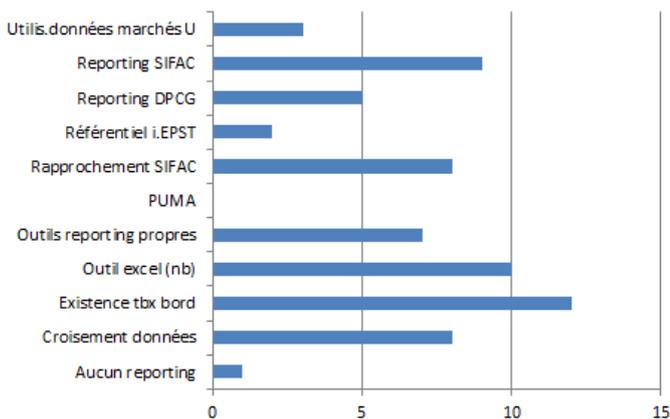
- *Assistants de gestion* : sur 13 agents, tous ou presque tous utilisent des outils Excel, des reports propres et les reportings de la DPCG.

Assistants de gestion - en nb de réponses positives



- *Budget* : sur 4 agents, les réponses ne sont pas significatives.
- *Gestion des contrats* : sur 13 agents, presque tous déclarent avoir mis en œuvre des tableaux de bord et 77% utilisent des outils Excel propres. Sont également utilisés les reportings Sifac (69%).

Gestionnaires contrats - en nb de réponses positives



3.8.3.6.1 **Bonnes pratiques**

Les réponses apportées aux quatre questions posées aux agents ont toutes été traitées. Bien entendu, il n'est pas possible dans ce document de les faire apparaître de façon exhaustive ; elles sont donc regroupées par thématique chaque fois que possible. Néanmoins, tous les membres des quatre groupes de travail ont été destinataires de la liste complète des réponses, qui pourra ainsi être utilisée pour la réflexion dans les phases suivantes du projet.

- A la question «*Quels sont les outils/activités/méthodes que vous utilisez ou que vous avez développés dont vous considérez qu'ils sont spécifiques et/ou originaux et dont vous estimez qu'ils pourraient être utiles à d'autres* », les agents ont apporté les réponses suivantes :

- La réponse la plus fréquente porte sur la mise en place de tableaux de suivi (du budget, des commandes et des dépenses, des livraisons, des recettes, des ordres de mission, des virements, des dépenses de fluides, des contrats de recherche, des heures complémentaires, des intérêts moratoires, des ressources propres, des avis à tiers détenteurs, des avances sur salaires, des trop perçus, des cessations de paiement,...). Ce type de réponse est fait par la quasi-totalité des agents rencontrés. Certains ont développé des tableaux plus spécifiques (par opération de travaux, en corrélant dépenses et avancement de l'opération). Il s'agit dans plus de 99% des cas de tableaux réalisés sous excel. Dans 2 cas, ces tableaux sont établis en

retraitant les extractions de SIFAC. Pour les unités de recherche, ce type de tableaux peut permettre de faire un suivi des crédits par équipe.

- Certains agents ont « adapté » les procédures de l'établissement, ou ont rédigé des modes opératoires pour les diffuser au sein de leur structure.
 - Les propositions les plus fréquentes
 - Les propositions plus atypiques.
- Les gestionnaires des contrats de recherche ont également développé des tableaux de suivi, avec un point spécifique sur les recrutements, des modes opératoires SIFAC, des fiches récapitulatives des réglementations propres à chaque financeur, ..
- De façon plus anecdotique (1 seule mention dans chaque cas) : élaboration d'un distancier kilométrique pour les missions – fichier fournisseurs propre avec nomenclature et comptes budgétaires à utiliser – systèmes de classement et d'archivage ou conservation des archives sur CD – création d'un tableau permettant d'automatiser le calcul du montant HT, seule donnée acceptée par SIFAC.
- Les DAF de campus ont développé des outils qui leur sont propres : mise en forme et variantes SIFAC – codification automatisée des ressources affectées,...
- La cellule de contrôle interne de la DAF et celle du contrôle interne comptable de l'AC ont développé des procédures ; l'AC a été le premier service à établir son organigramme fonctionnel.
 - Les services facturiers ont mis en place : des listes de contacts (gestionnaires par composante), l'exploitation transverse des données dématérialisées ce qui permet la recherche d'éléments sur l'ensemble des services facturiers et la comptabilisation des factures et des avoirs.

Ces bonnes pratiques identifiées par les agents sont donc de deux natures :

- **Soit mise en place d'outils spécifiques à une activité donnée, permettant de faciliter les activités récurrentes**
- **Soit mise en place de différents états de suivi, que SIFAC ne fournit pas aux agents.**

• A la question «*Quelles sont les activités qui ne sont pas déployées et dont vous pensez qu'elles seraient intéressantes pour les personnels, ou pour les étudiants, pour les autres services, pour votre service ?* », les agents ont apporté les réponses suivantes :

- Pour l'ensemble des gestionnaires, la priorité porte sur quatre points essentiels :
 - Améliorer la visibilité sur les dépenses, incluant les paiements, et les recettes : les restitutions sont insuffisantes, la formation sur les restitutions est également à développer ; les gestionnaires polyvalents notamment n'ont aucune visibilité directe des dépenses de leur structure
 - « Humaniser » le fonctionnement, workflow/versus agent référent
 - Simplifier les procédures. Cette demande revient à de nombreuses reprises sous différentes formes : simplifier les circuits, supprimer des étapes qui paraissent inutiles, donner davantage de délégations de signature, généraliser la dématérialisation, mettre en place un contrôle hiérarchisé,...
 - Améliorer la communication
 - sur les marchés : quels sont ceux ouverts à quel périmètre, anticiper sur les fins de marchés,...
 - Identifier des référents spécifiques par type d'activité et par niveau d'intervention
 - Clarifier les circuits
- Certains, moins nombreux ont fait des propositions concrètes :
 - De donner la possibilité aux composantes de faire les virements intra UB sans passer par le système des tickets
 - De donner l'accès en consultation aux comptes d'attente pour identifier les recettes payées et éviter des relances inutiles
 - De mettre en place un système de signature électronique
 - De simplifier la gestion par workflow : un seul par commande pour tous les problèmes à régler
 - Les agents de l'agence comptable ont proposé : l'établissement d'un organigramme fonctionnel de l'ensemble d'AMU, intégrant les centres financiers, afin d'identifier tous les interlocuteurs ; l'établissement de la cartographie des risques et d'un plan de contrôle interne ; la constitution d'une base de données recensant l'ensemble des conventions et contrats signés dans l'université ; la mise en place de workflows pour les recettes ; l'utilisation de MoveOn pour le paiement des bourses Erasmus ; la planification des achats pour éviter de multiples bons de commande de faible

montant ; la mise en place d'une régie unique par campus pour les étudiants et les personnels ; la mise en œuvre du référentiel unique au sein de l'établissement.

Selon le type d'agents, les suggestions de nouvelles activités à déployer sont donc très différentes, voire contradictoires : entre les gestionnaires qui se plaignent du système des workflows et les agents de l'Agence Comptable qui en demandent l'extension aux recettes pour améliorer la traçabilité des opérations par exemple.

• A la question «*Quelles sont les activités dont vous estimez que le niveau pourrait être amélioré ? Pourquoi ? Comment pourrait-il l'être ?* », les agents ont apporté les réponses suivantes :

- Pour beaucoup, reprise des réponses apportées à la question précédente :
 - o Améliorer tous les supports de communication (accéder plus facilement à l'information, disposer d'une information à jour, pouvoir faire des recherches par mots clés)
 - o Disposer de davantage d'états sur la consommation du budget.
- Les gestionnaires polyvalents et certains agents des DAF de campus insistent sur la lourdeur de l'interface ENT qui amène à une double saisie et à une discontinuité dans le travail, préjudiciable à l'organisation personnelle d'une part et à une mise en œuvre rapide d'autre part.
- Un certain nombre de remarques portent également sur les workflows : qui ne sont pas toujours adressés aux bons destinataires, qui portent parfois sur des informations figurant sur la facture, qui sont adressés par les services facturiers avant le service fait,...
- Dans ce cas également, des réponses contradictoires ont été apportées : les gestionnaires demandent de nouveau une simplification des procédures ; d'autres au contraire demandent de compléter la procédure des missions avec l'exhaustivité de tous les cas possibles et les agents de la DAF au contraire souhaitent l'établissement des procédures qui manquent encore (facturation des déchets par exemple). Les agents de l'agence comptable de leur côté espèrent une meilleure application des procédures par les gestionnaires, en suggérant de renforcer leur compétence métier par la mise en place de formation sur la réglementation financière et comptable.

• A la question «*Quelles sont les activités dont vous estimez qu'avec un traitement différent elles pourraient être optimisées (gain de temps, outil facilitateur, mêmes activités réalisées à des endroits différents ?* », les agents ont apporté les réponses suivantes :

- Pour l'essentiel, du côté des gestionnaires, les suggestions portent sur une facilitation et une fluidification des processus : accélérer le circuit des signatures, disposer régulièrement d'une information fiable, éviter les doubles saisies induites par l'utilisation de l'interface ENT, clarifier les circuits.
- Directement corrélée, la demande d'accès direct à SIFAC par les gestionnaires polyvalents.
- Pour les DAF de campus, une demande de rencontres régulières avec les services facturiers : connaître les contraintes réciproques de chacun et une autre sur la dématérialisation.
- Les agents de l'agence comptable quant à eux proposent la création de bureaux spécialisés pour pallier le manque de technicité de certains de leurs interlocuteurs avec comme corollaire l'augmentation du nombre de GQ (en les formant), le regroupement des cellules tiers pour éviter les créations multiples, la mise en place d'un contrôle hiérarchique de la DAF sur les gestionnaires des ordonnateurs toujours dans la perspective d'une amélioration de la technicité.

Les propositions émises correspondent donc au rôle de chacun des agents rencontrés dans la chaîne de la dépense. Du côté des gestionnaires des ordonnateurs délégués, elles vont essentiellement dans le sens de la simplification et de l'amélioration des délais. Du côté de la DAF, elles portent sur une stabilisation de l'ensemble des processus et l'amélioration des échanges à tous les niveaux. Enfin, pour l'Agence comptable, les propositions émises portent essentiellement sur les mesures à mettre en œuvre pour fiabiliser le fonctionnement financier de l'établissement : maîtrise des processus, amélioration de la technicité de tous les acteurs. Le travail à conduire ultérieurement consistera à prendre en compte autant que possible les demandes (lorsqu'elles ne sont pas en contradiction avec la réglementation), sans faire courir de risque à l'établissement.

3.8.3.7 Contrôle interne

3.8.3.7.1 Procédures

- **Fréquence utilisation des procédures de l'établissement :**
Selon la synthèse des entretiens, 98% des personnels ayant répondu affirment utiliser, dans le cadre de leur activité, les procédures de l'université.
Les 2% ne faisant pas appel aux procédures de l'établissement représentent 4 agents.
- **Suggestions d'amélioration pour leur lisibilité :**
Les reproches faits aux procédures sont très présents dans les divers documents à l'origine de cette synthèse. Cependant aucune véritable solution n'est proposée.
La complexité reste le point majeur identifié par les personnels. Ainsi, par exemple, certains se plaignent de la lourdeur du circuit de signature (signature électronique proposée) ou d'un traitement différencié en fonction de la personne qui traite le dossier.
La visibilité est aussi montrée du doigt, les agents désirent être informés des nouvelles procédures mises en place et pouvoir les consulter en un seul lieu accessible à tous (Intranet).
- **Pourquoi les agents ne les utilisent éventuellement pas ?**
Dans le prolongement du point précédent, et même si les agents ne se sont pas positionnés clairement sur cette question, le taux d'utilisation étant de 98 %, les raisons paraissent être :
 - la complexité des procédures (lourdeur, traitement différencié, flou dans l'organisation de transition, perte de temps).
 - le manque d'informations (visibilité, mais certains se sont plaints d'en avoir trop au niveau de SIFAC).
 - l'hétérogénéité (manque d'harmonisation).
- **Rédaction de procédures internes aux structures :**
30% des personnels ayant répondu lors des entretiens déclarent rédiger des procédures internes. Cependant aucune information quant à la fréquence ou au mode de diffusion n'est exploitable. Il apparaît une grande hétérogénéité dans les pratiques qui n'est pas liée au lieu d'exercice ou au poste.
Il ressort des entretiens que les personnels créent des procédures internes compte tenu des reproches énoncés ci-dessus ou du fait qu'elles ne sont pas adaptées avec le terrain. Dans certains cas, c'est aussi en réponse à un besoin spécifique non couvert par les procédures « établissement ».
Il est à noter que parfois dans le même service, certains agents utilisent des procédures internes à la structure et d'autres non, ce qui pose question (Problème de fiabilité des réponses, de circulation de l'information, ...).

Les procédures internes les plus fréquemment rédigées dans les structures sont les suivantes :

Typologie d'agent	Procédures internes aux structures
GQ HR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédures pour la préparation des bons de commande ▪ Procédures pour des ordres de mission ▪ Procédures pour les créations fournisseurs/ Facturation des opérations CPER ▪ Procédures pour remboursement des frais de mission au réel
GQ R	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédures simplifiées ▪ Procédures en anglais ▪ Procédures pour les stages et recrutement des contractuels étrangers
GP HR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédures pour le déroulement des commandes et OM (modes opératoires) ▪ Procédures pour le traitement et l'acheminement des pièces entre les services
GP R	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modes opératoires internes ▪ Adaptation des procédures au fonctionnement de l'unité
PLATE FORME ou ANTENNES DAF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pharo : Aucune - Ebauche procédure création de tiers - version simplifiée des missions - version allégée commandes
ASSISTANTS GESTION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Timone : Aucune ▪ Pharo : <ul style="list-style-type: none"> ○ Fiche d'opération ○ Procédures internes sur le suivi financier d'une opération ▪ St Charles : <ul style="list-style-type: none"> ○ Procédures internes pour le contrôle de l'exécution budgétaire ○ Procédures internes pour les missions ○ Procédures internes pour les commandes ○ Procédures internes pour la réception des achats
Agence comptable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédures internes pour les dépenses hors travaux et missions. ▪ Procédures internes pour le traitement des CCA, COCKPIT, régie, vidéo codage Procédures internes pour les Visa recettes, contentieux, rapprochement, nomenclature, trop-perçus
Gestionnaires contrats R	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des ressources affectées

- **Identification des procédures manquantes**

Les procédures manquantes citées sont les suivantes :

Typologie d'agent	Suggestions
GQ HR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédure de suivi budgétaire ▪ Procédure sur la réalisation des pièces d'un marché de travaux de la passation à l'exécution, procédure qui devrait être commune SMP+SPIIL. ▪ Procédure sur les remboursements des droits nationaux aux étudiants - suggestion d'avoir des référents par campus, en charge d'analyser les dysfonctionnements observés et de proposer des modalités de règlement.
GQ R	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarification sur les prises en charge des frais de mission (labo/composante) ▪ Une procédure qui indique les différences entre règles applicables pour les unités et pour les composantes (ex. : marchés) ERASMUS
GP HR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une procédure claire et complète des marchés publics, une synthèse AMU - visibilité budgétaire sur le CF - paiement des intermittents du spectacle (cotisations Agessa, Maison des artistes,...)
PLATE FORME ou ANTENNES DAF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des travaux - Sur missions : expliquer ce qu'il est possible de faire ; dresser un inventaire de tous les cas existants - Recettes de formation continue - Procédures simplifiées sur les travaux - Suivi des conventions simples - Récapitulatif sur la procédure missions, avec inventaire des cas.
ASSISTANTS GESTION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Circuit de la formation continue ▪ Virement inter CF/ Procédure travaux ▪ Taxe d'apprentissage ▪ Justification des recettes hors RA (suggestion de création d'un service dédié) ▪ Immobilisations
AGENCE COMPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédure création clients (champs à compléter pour les recettes) ▪ Procédure sur les prélèvements (utiliser les formulaires de demande et les échéanciers).

- **Modalités de diffusion et d'actualisation**

Peu d'éléments ressortent quant aux modalités de diffusion et d'actualisation des procédures dans les entretiens. Si on se reporte aux éléments indiqués dans le référentiel d'activités, on trouve les chiffres suivants :

Activités	Taches	Taux de réponse (Panel de 279 personnes)
Organiser et réguler l'activité	Définir, adapter, mettre en œuvre les processus, procédures et contrôler leur application	9%
Coordonner en transversalité	Conception et maintenance des documents mis en ligne sur l'espace web de la direction (publication des procédures, des informations relatives à la direction, des fichiers financiers accessibles à tous les gestionnaires financiers, etc.)	5%

Le faible nombre de réponse prouve que la démarche n'est pas effective, ou trop diffuse.

Dans l'ensemble, la mise en ligne en un seul lieu avec information des personnels des mises à jour est demandée. De plus, une concertation lors de la rédaction avec les utilisateurs semblerait appréciée afin d'assurer une bonne mise en œuvre.

3.8.3.7.2 Veille juridique

- Suivant les déclarations obtenues, la veille juridique est réalisée par 21 agents soit 8%. Ces résultats ne sont pas homogènes que ce soit au niveau des postes des déclarants ou de leur localisation.
Il ressort un manque évident de concertation et de mise en commun.

3.8.3.7.3 Modalités de mise en œuvre du contrôle interne

- Qui l'assure :
Compte tenu des divers éléments obtenus dans les entretiens, il semble que le contrôle interne soit mis en œuvre au niveau de la majorité des acteurs, quel que soit leur poste.
Cependant, les résultats du référentiel d'activités sur certaines tâches sont différents, comme le montre le tableau suivant :

Activités	Taches	Taux de réponse (Panel de 279 personnes)
Suivre le contrôle interne comptable	Formaliser les procédures	7%
	Vérifier la bonne application des procédures	11%
Structurer l'organisation ou vérifier son adaptation aux changements	Guide de procédures : Proposer, rédiger et assurer la mise à jour, identification des responsables de la rédaction, du suivi et de la mise à jour	6%

La raison en est, peut-être, une appréhension incomplète du contrôle interne ne permettant pas aux acteurs de relier les tâches qui le compose.

- **Systématique ou pas :**
60% des agents ayant répondu (42% des agents interrogés) déclarent effectuer un contrôle systématique de leurs opérations, 64% un contrôle partiel (24% des agents interrogés). Si l'on consolide ces 2 informations, on peut noter que 62% des personnels qui ont répondu, effectuent un contrôle systématique ou partiel des opérations.
Ces résultats tendent à faire penser que la culture du contrôle existe ce qui facilitera l'émergence d'un dispositif mature et harmonisé.
Cependant, au regard des déclarations faites dans les référentiels d'activités présentées ci-après, les résultats obtenus ne sont pas corroborés. Cette incohérence rend difficile l'exploitation des données.

Activités	Taches	Taux de réponse (Panel de 279 personnes)
Mettre en place les contrôles ou s'assurer de la consistance et de la périodicité des contrôles	Contrôles humains (auto contrôles, croisés, hiérarchiques, par échantillon ou par sondage)	15%
	Contrôles informatiques	5%
	Comptes rendus formalisés des contrôles et exploitation des CF/UB	4%
	Assurer la réalisation d'audits	2%
	Rédiger des rapports à usage interne et/ou externe	3%

Ces tâches sont essentiellement réalisées à l'Agence Comptable, par des Gestionnaires qualifiés Hors recherche et à la Gestion des contrats.

- **Modalités de matérialisation :**
Lors des entretiens, sur 261 agents interrogés, 190 déclarent effectuer un auto-contrôle (73%). Mais 58% déclarent aussi que les contrôles sont effectués par le chef de service. Ces résultats sont ainsi peu exploitables et en contradiction avec le tableau ci-dessus.
Il est à noter que 3 groupes (19 agents au total) déclarent effectuer seulement un auto-contrôle et un groupe n'effectue aucun contrôle.
- **Commentaires :**
Il ressort des points précédents que le véritable contrôle interne est pratiqué par un petit nombre de personnes de manière diffuse et non coordonnée au niveau central. Si un nombre important de personnes déclarent effectuer au moins de l'auto-contrôle, celui-ci n'est pas formalisé.

De plus, compte tenu de l'hétérogénéité des résultats et de l'incohérence entre les déclarations lors des entretiens et les réponses dans les référentiels, il paraît évident que la culture du contrôle interne est à développer et à structurer dans l'établissement.

Cependant, que ce soit au niveau des diverses tâches en lien avec les procédures ou le contrôle interne, c'est à l'agence comptable que le taux de réponse des personnels est le plus important. Cette avance s'explique sûrement par les obligations réglementaires inhérentes à l'activité et les exigences de la certification des comptes, devenues obligatoires depuis le passage aux RCE.

3.8.4 INDICATEURS

Les indicateurs proposés ont été retenus pour répondre à au moins un des deux intérêts suivants :

- Permettre d'apporter un éclairage qualitatif sur les activités
- Amener un élément de réflexion complémentaire pour la suite du projet.

3.8.4.1 Indicateurs proposés par la DAF

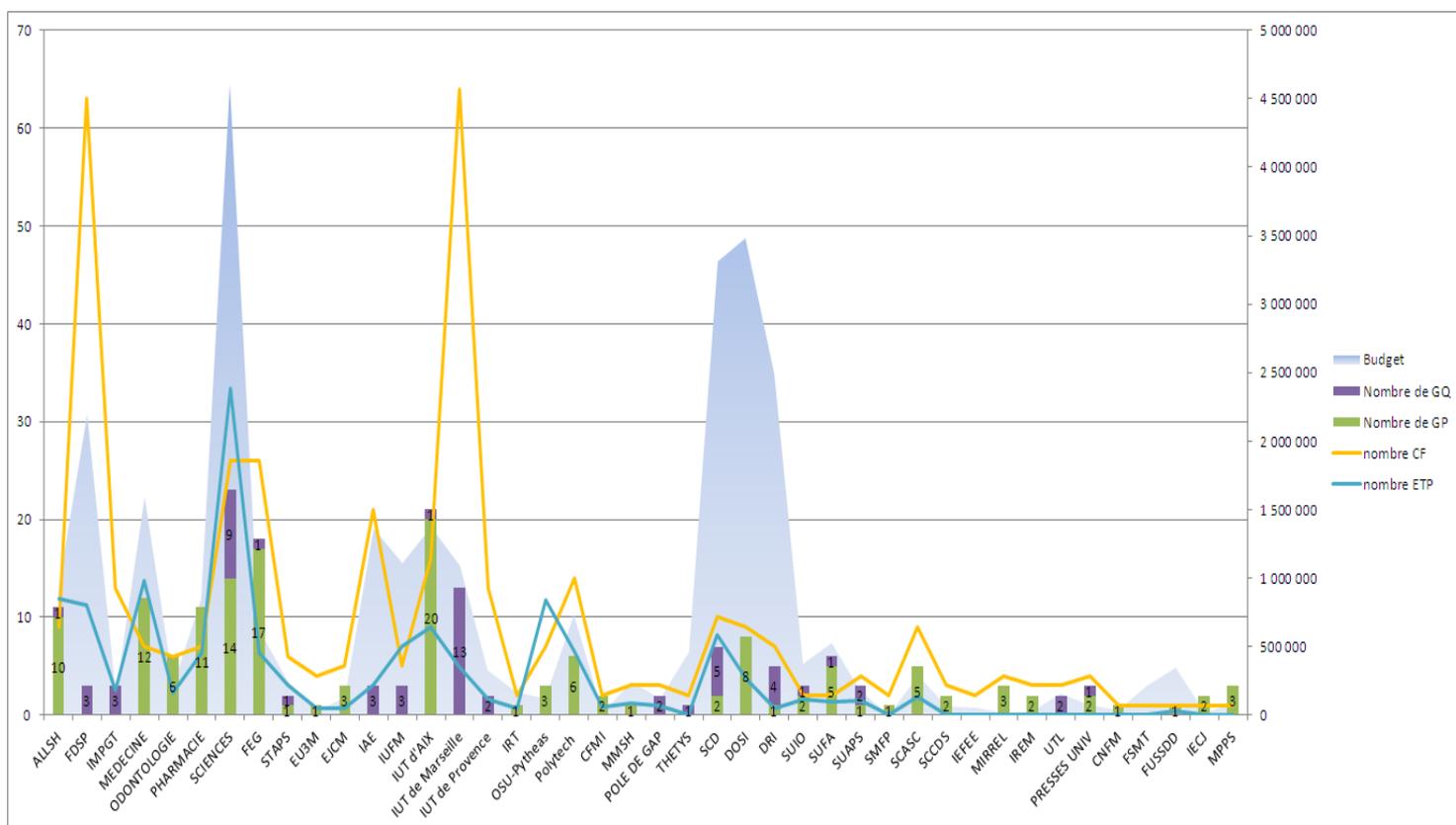
3.8.4.1.1 Budget

Il a paru intéressant de regrouper sur un même tableau l'ensemble des informations suivantes pour chaque structure :

- Budget (fonctionnement et investissement, hors masse salariale – base DBM 2 2012)
- Centres financiers (CF)
- Nombre de gestionnaires polyvalents (GP)
- Nombre de gestionnaires qualifiés (GQ)
- ETP dédiés à la fonction Finance, ainsi que les ETP des agents identifiés comme ayant une activité financière dans d'autres fonctions, car ils peuvent être GP ou GQ.

L'objectif était d'observer les éventuelles corrélations.

UB	Désignation	Budget	Nombre de GP	Nombre de GQ	Total CF	ETP Finance	ETP autres fonctions	Total ETP
900	Services Centraux	93 744 063	29	3	29			0
902	DPIL	25 211 432	9	11	48		9	9
903	PLAN CAMPUS AIX	6 336 490			2			0
904	PLAN CAMPUS LUMINY	6 509 255	2		2			0
910	ALLSH	923 168	10	1	9	9,08	2,86	11,94
911	FDSP	2 195 429		3	63	4,6	6,7	11,3
912	IMPGT	159 371		3	13	2,5	0,1	2,6
913	MEDECINE	1 587 545	12		7	5,3	8,4	13,7
914	ODONTOLOGIE	224 557	6		6	2,3		2,3
915	PHARMACIE	847 006	11		7	6,3		6,3
916	SCIENCES	4 604 524	14	9	26	29,35	4,05	33,4
917	FEG	628 522	17	1	26	4,3	2,1	6,4
918	STAPS	253 344	1	1	6	2,7	0,3	3
930	EU3M	29 286	2		4	0,6	0,1	0,7
931	EJCM	127 876	3		5	0,65		0,65
932	IAE	1 368 114		3	21	2,9	0,2	3,1
933	IUFM	1 113 236		3	5	5,9	1,1	7
934	IUT d'AIX	1 375 828	20	1	16	7,5	1,5	9
935	IUT de Marseille	1 090 570		13	64	4,4	0,5	4,9
936	IUT de Provence	326 250		2	13	1,5	0,1	1,6
938	IRT	171 326	1		2	0,3	0,4	0,7
939	OSU-Pytheas	125 628	3		7	9,2	2,5	11,7
940	Polytech	737 931	6		14	5,3	1,2	6,5
941	CFMI	16 238	2		2	0,6	0,2	0,8
945	MMSH	243 700	1		3		1,2	1,2
946	POLE DE GAP	119 139		2	3	1		1
947	THETYS	460 100		1	2			0
950	SCD	3 317 942	2	5	10		8,2	8,2
951	DOSI	3 479 452	8		9		3,7	3,7
952	DRI	2 495 890	1	4	7		0,7	0,7
953	SUIO	379 701	2	1	2		1,61	1,61
954	SUFA	529 779	5	1	2	0,5	0,8	1,3
955	SUAPS	177 948	1	2	4		1,5	1,5
956	SMFP	11 000	1		2			0
957	SCASC	291 509	5		9		1,9	1,9
958	SCCDS	62 763	2		3			0
959	IEFEE	57 250			2			0
960	SCEFEE	-4 515	1		2			0
961	MIRREL	20 675	3		4			0
962	IREM	25 825	2		3			0
963	UTL	158 904		2	3			0
964	IMERA	0	1		2			0
965	PRESSES UNIV	75 300	2	1	4			0
980	RECHERCHE	52 640 792	117	104	186		0,4	0,4
CNFM	CNFM	34 900	1		1			0
FSMT	FSMT	212 893			1			0
FUSSDD	FUSSDD	343 333	1		1			0
IECJ	IECJ	13 855	2		1			0
MPPS	MPPS	88 430	3		1			0
	TOTAL	214 943 552	309	177	664	106,78	61,32	168,1
	DAF, AC, DPCG, DAI, SMP, DRV...			177		126,8	10,9	137,7
				354		233,58	72,22	305,8



Graphique hors DPIL, Plan Campus, Services centraux et UB recherche.

Axe gauche : ETP, GP, GQ, CF

Axe droit (aire) : budget

Le nombre de CF n'est pas corrélé au volume du budget de la structure, ce qui génère des opérations budgétaires plus nombreuses pour suivre de petites enveloppes (cela peut refléter une volonté stratégique de la composante, par exemple pour ses départements de formation).

Un certain nombre de composantes gèrent leurs opérations financières avec à la fois des GP et des GQ : 10 sont dans cette configuration (notamment les fusionnées : Sciences, SUFA, DRI, Recherche,...).

Le plan campus et la DOSI se caractérisent notamment par des dépenses unitaires importantes, avec un nombre de factures moins élevé, mais en revanche davantage d'appels d'offres.

Ces chiffres ne tenant pas compte des effectifs ETP affectés dans les DAF campus, pénalisent la représentation graphique des structures organisées avec des GQ, alors qu'il faudrait intégrer le temps de travail des DAF campus aux ETP des GP. De même la gestion des ressources propres pourrait être un indicateur à prendre en compte.

On constate que quelques structures paraissent bien corrélées.

3.8.4.1.2 Opérations

Nombre d'opérations SIFAC (nombre de bons de commandes, de missions ou de factures de ventes émis durant l'année 2012) :

Durant l'exercice 2012, 54.002 commandes ont été passées, 17.325 missions traitées et 7.87 titres de recettes émis. Voici comment ces opérations se répartissent :

% commandes / total commandes	Nombre UB	Commentaire
Inférieur à 1 %	32	
De 1 à 5 %	15	
De 5 à 10 %	1	UB 900
Plus de 10 %	1	Recherche
	49	

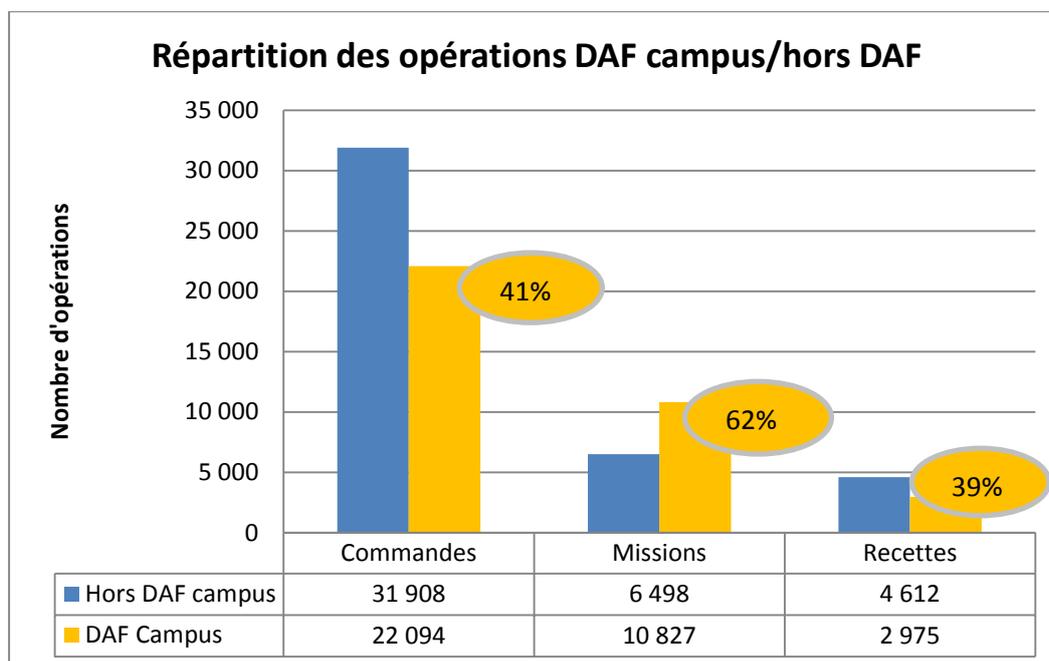
% missions / total missions	Nombre UB	Commentaire
Inférieur à 1 %	31	
De 1 à 5 %	15	
De 5 à 10 %	2	UB 900 / IUT Aix
Plus de 10 %	1	Recherche
	49	

% recettes / total recettes	Nombre UB	Commentaire
Inférieur à 1 %	32	
De 1 à 5 %	9	
De 5 à 10 %	6	
Plus de 10 %	2	Recherche / Médecine
	49	

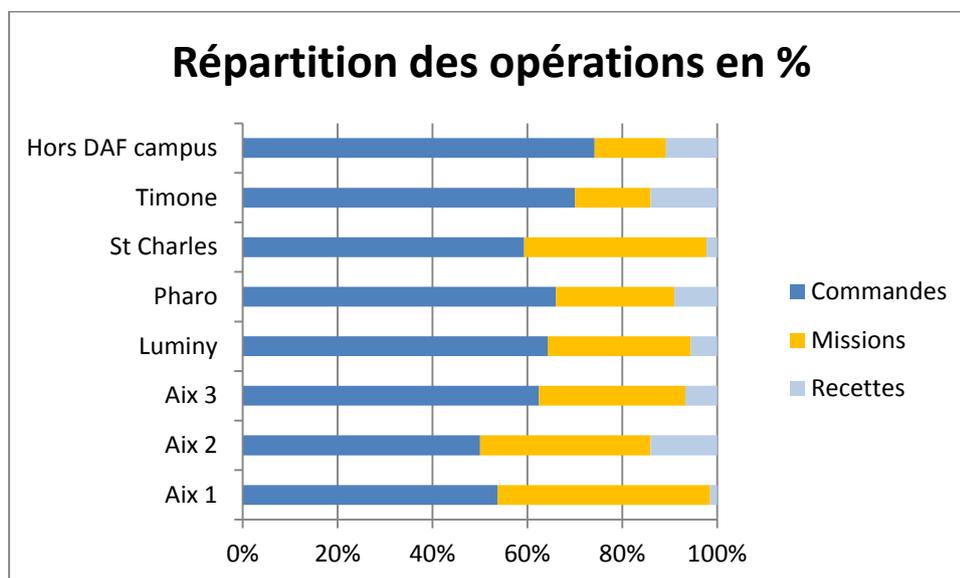
Cet indicateur montre que, toutes UB confondues, sur le nombre total de commandes, 32 UB passent chacune moins de 1 % des commandes. Le ratio est quasiment identique sur les missions et les recettes. Seules les UB Recherche, UB 900 (services centraux), IUT Aix et Médecine se distinguent en passant respectivement 45 % des commandes, 44,54 % des missions et 17,45 % des factures de vente pour l'UB recherche ; 5,56 % des commandes, 7,7 % des missions pour l'UB 900 ; 6,4 % des missions pour l'IUT Aix et 10,91 % des factures de vente pour Médecine.

Afin de neutraliser l'impact de l'UB Recherche, on peut recalculer ce ratio hors recherche. Mais même dans ce cas on peut constater que le nombre total d'opérations passées par la quasi-totalité des UB reste inférieur à 1% du total des opérations. Seules les UB Services Centraux, IUT Aix, Médecine et Faculté de droit et de science politique se distinguent.

3.8.4.2 Opérations réalisées par les DAF Campus



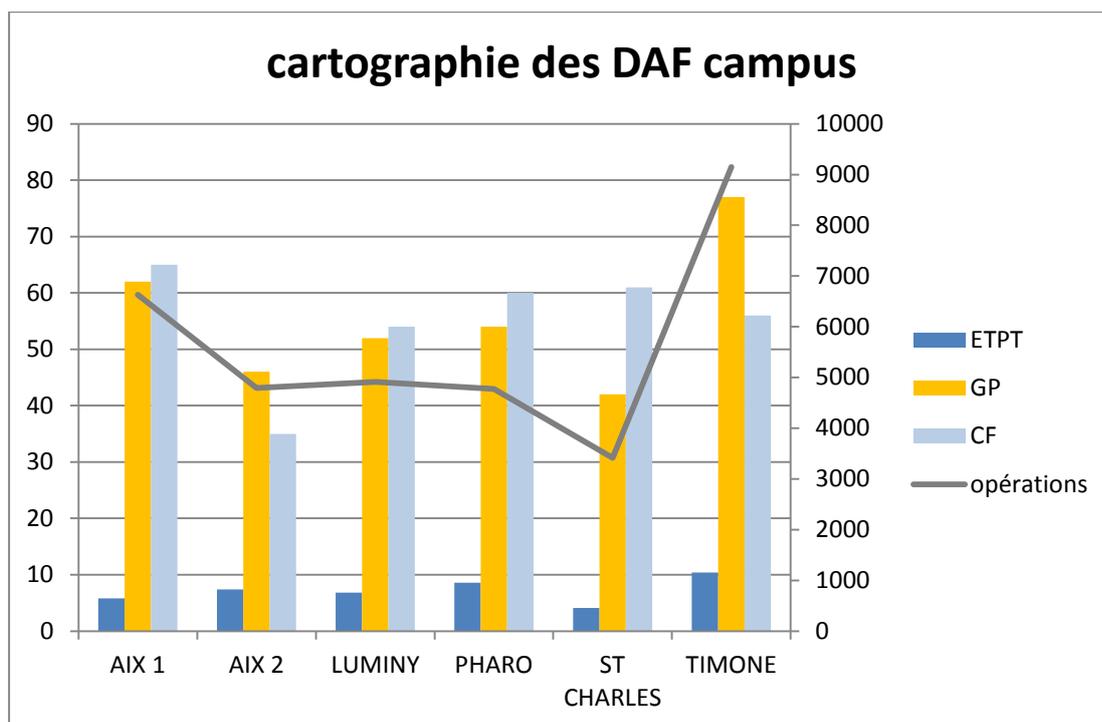
Avec plus de 40% des commandes, près de 40% des recettes et plus de 60% des missions, c'est au total 45% des opérations qui sont saisies dans SIFAC par les gestionnaires de DAF campus.



Alors que les commandes représentent les 2/3 des opérations passées par les gestionnaires SIFAC hors DAF, cette proportion est moindre et varie de 54% (Aix 1) à 70% (Timone) pour les gestionnaires des plateformes.

Aix 1 traite un grand nombre de missions (45% de son activité), Aix 2 (36%) et St Charles (38%) également.

La part des recettes est très faible : 10% des opérations au total, variant de St Charles (1%) à 14% (pour Timone et Aix 2).



Ce graphe est hors Antenne Aix 3

Au total 309 GP sont rattachés au DAF Campus qui gèrent 331 CF (un CF pouvant être rattaché à plusieurs DAF).

Ce graphe montre la non-homogénéité d'un campus à l'autre à la fois de la structure des CF, du nombre de GP gérant ces CF, du nombre des opérations et de leur typologie.

3.8.4.3 Indicateurs proposés par la DPCG

3.8.4.3.1 ETP consacrés au contrôle de gestion et budget par ETP

Actuellement, la DPCG est constituée de 2,8 ETP + 1 ETP en attente de recrutement.

La collecte d'informations issues d'Oasis permet d'identifier sous plusieurs angles le nombre d'ETP ayant des activités liées au contrôle de gestion :

- Angle 1 : Les ETP faisant partie de la DPCG sont au nombre de **3,8**. Leurs activités concernent le management de la direction (0,2), l'élaboration et le suivi du budget (1,4) et la mise en œuvre et le suivi du contrôle de gestion (2,2).
- Angle 2 : Les ETP comptabilisés dans la sous-fonction « Mise en œuvre du contrôle de gestion » sont au nombre de **3,78**. Cet angle d'analyse ne prend pas en compte les éventuelles autres activités des agents de la DPCG (angle 1).
- Angle 3 : La somme des ETP faisant partie de la DPCG (3,8) et des ETP hors DPCG faisant du contrôle de gestion (1,58) permet d'obtenir un nombre d'ETP nettement supérieur (**5,38**) aux 2 angles d'analyse précédents.

Selon l'angle d'analyse choisi, le tableau ci-dessous informe sur le budget par ETP et la part des ETP pilotage et contrôle de gestion sur l'ensemble des ETP recensés.

Budget 2012 (ETAB hors MS)
Total ETP Oasis

239 447 024 €
2 404,65

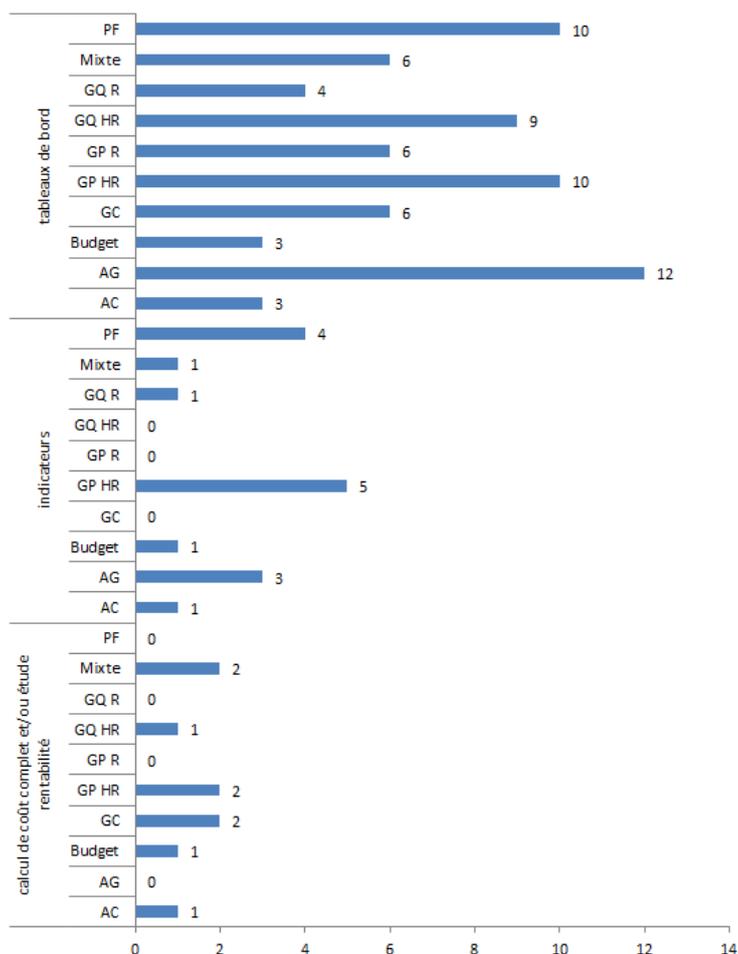
		Budget par ETP	Part dans total ETP	
angle 1	ETP DPCG Oasis	3,8	63 012 375 €	0,16%
angle2	ETP Mise en œuvre du contrôle de gestion	3,78	63 345 774 €	0,16%
angle3	ETP DPCG Oasis + ETP hors DPCG	5,38	44 506 882 €	0,22%
situation actuelle	ETP DPCG situation actuelle	2,8	85 516 794 €	0,12%

3.8.4.3.2 ETP par composantes

Sur les 3,78 ETP recensés sur la sous-fonction FINANCE – Mise en œuvre du contrôle de gestion, 2,2 font partie de la DPCG et 1,58 sont rattachés aux composantes (Médecine 0,2 – Sciences 0,88 – Odontologie 0,2 – IUT Marseille 0,1 – Polytech 0,2).

3.8.4.3.3 Analyse des documents relatifs au contrôle de gestion émis par les agents

Dans le questionnaire, 3 documents peuvent se rattacher à l'activité pilotage et contrôle de gestion : tableaux de bord, indicateurs et études de coûts/rentabilité. Sur les 97 réponses recensées (rappel du nombre d'agents interviewés : 261), 69 concernent l'émissions de tableaux de bord, 16 les indicateurs et 9 les études de coûts/rentabilité.



Le graphique ci-dessous présente le type de document émis par catégorie d'agent.

Le tableau détermine la part d'agent dans leur catégorie émettant des tableaux de bord (exemple : 92% des assistants de gestion émettent des tableaux de bord).

AG : assistants de gestion – GC : gestionnaires contrats recherche – PF : plates-formes DAF – AC : agence comptable

% d'agent dans leur catégorie émettant des tableaux de bord

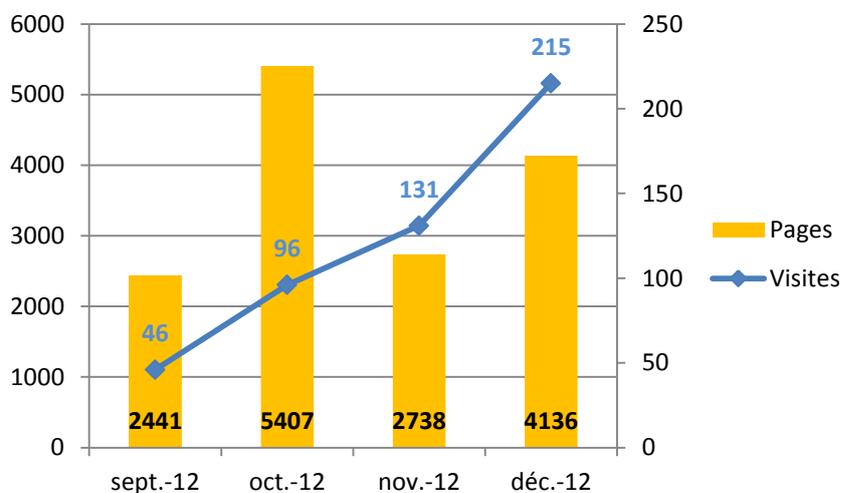
AG	92%
Budget	75%
GC	46%
Mixte	43%
GQ HR	31%
GP R	27%
GP HR	20%
PF	20%
GQ R	15%
AC	7%

3.8.4.3.4 Gestion des reports et connexions PACBO

PACBO est un espace numérique qui permet la mise à disposition des reports sur le site de la DPCG. L'accès au site connaît un réel développement depuis septembre 2012.

La DPCG gère plus de 210 reports via Business Object et PACBO.

PACBO – Evolution du nombre de visite et des pages visitées



De septembre à décembre, 3680 pages sont consultées en moyenne par mois. Le nombre de visite a été multiplié par 4,67 en 4 mois. Le pic de pages visitées en octobre est lié à la construction du budget 2013 (conférences budgétaires).

3.8.4.4 Indicateurs proposés par la DDCP

3.8.4.4.1 Liste des marchés notifiés en 2012 par unité de budgétaire

UB	Fournitures et services			Travaux		
	Nombre de marchés passés en procédure adaptée par centre financier	Nombre de procédures formalisées par centre financier	Nombre de marchés transversaux en fournitures et services	Nombre de marchés passés en procédure adaptée (lots)		
AMU				72		
900	SERVICES CENTRAUX	6	1			
902	DIRECTION DU PATRIMOINE ET DE LA LOGISTIQUE	9	6		43	
903	PLAN CAMPUS AIX QUARTIER DES FACULTÉS		2		14	
904	PLAN CAMPUS LUMINY				4	
913	MEDECINE				6	
914	ODONTOLOGIE				2	
915	PHARMACIE				2	
934	IUT AIX	4			5	
939	OBSERVATOIRE DES SCIENCES DE L'UNIVERS - INSTITUT PYTHEAS	1				
950	SCD		20			
951	DOSI		1		1	
961	MIRREL	1				
980	RECHERCHE	7	33			
Total		30	63	72	77	242

Sur la base d'une extraction SIFAC, l'analyse porte sur la répartition du nombre de marchés notifiés par unité budgétaire :

En fournitures et services :

- En ce qui concerne la 1ère ligne "AMU", le nombre 72 représente le nombre de marchés transversaux, notamment à bons de commandes, destinés à couvrir les besoins courants des acheteurs dans le cadre du fonctionnement courant de l'établissement (ex agences de voyages, fournitures de bureau, abonnements à des périodiques, ouvrages, entretien des véhicules, etc...).
- Pour les UB référencées dans le tableau, seules ces UB ont fait l'objet de procédures pour des besoins propres à leur activité en 2012. La répartition se fait ensuite en fonction de la procédure de passation : procédure adaptée ou formalisée (appels d'offres, dialogue compétitif, marchés négociés.). En ce qui concerne l'UB 980, ce tableau indique un montant général de 40 marchés, sans distinction en ce qui concerne les unités de recherche concernées.

En travaux :

- sont référencés dans le document le nombre de marchés de travaux pris en charge par la Direction du patrimoine immobilier et la logistique (UB 902), ainsi que ceux gérés par le plan Campus (UB903 et 904).

Au total ce sont donc 242 marchés qui ont été notifiés sur l'année 2012.

Pour mémoire :

- En travaux, les marchés peuvent être passés en procédure adaptée lorsque le montant de l'opération est inférieur à 5 000 000 € HT.
- En fournitures et services courants, les marchés peuvent être passés en procédure adaptée lorsque le montant des dépenses annuelles par famille homogène de produits et par niveau de besoin est inférieur à 130 000 € HT.

3.8.4.4.2 Répartition des activités par structure

	Nombre ETP	Nombre de structures rattachées			Nombre procédures traitées		
		UB*	Unités mixtes de recherche	Total	Ponctuelles	Transversales	Total
Aix en Provence	3	10	8	18	34	11	45
St Charles	1	10	15	25	11	7	18
Timone	1	5	20	25	46	0	46
Etoile	1	0	19	19	1	0	1
Luminy	1	2	21	23	26	4	30
Pharo*	3	13		13	14	37	51
Plan Campus	1	2		2	5		5
		42	83	125	Total :		196
*Pour le pharo : UB = directions et services communs							

Il s'agit ici du nombre de procédures traitées par les personnes du Service des marchés publics, dont chacune peut donner lieu à plusieurs marchés (lots).

Il convient de noter que les indicateurs ne concernent dans un premier temps que les agents du SMP, car l'intervention du service achat est diluée en priorité dans les procédures transversales.

3.8.4.4.3 Délais moyens

Délai moyen de passation des marchés	
Procédures	Mois
Appel d'offres transversal	6,5
Appel d'offres ponctuel	4,5
Marché négocié sans publicité ni mise en concurrence	2,5
Marché négocié avec publicité et mise en concurrence	3,5
Procédure adaptée transversale	5
Procédure adaptée travaux (hors accord cadre)	3
Procédure adaptée fournitures ou services (ponctuelle)	2,5

Il s'agit des moyennes observées sur l'ensemble de la procédure de la publication de l'avis d'appel public à la concurrence, ou envoi de la lettre de consultation, à l'avis d'attribution.

Il convient de préciser que la procédure d'appel d'offres comprend un délai obligatoire et incompressible de 2, 5 mois.

3.8.4.4.4 Taux de couverture des achats par des marchés

Taux de couverture 2012 sur la base du nombre de groupes de marchandises de niveau 1						
Nombre de groupes de marchandises (GM) du référentiel Inter EPST : 564 dont :	nombre de GM dont le montant des dépenses est supérieur à 90 000 €H (hors monopole)	nombre de lignes couvertes par un marché	% taux de couverture	Nombre le GM comprenant des dépenses hors marché	nombre de GM d'achats couverts par l'UGAP	taux de recours à l'UGAP
363 niveau 1	52	48	92,31	52	47	19%

Remarque préliminaire : Le terme " groupe de marchandises" (GM) désigne le code de nomenclature du référentiel INTER EPST qui permet d'une part de classer les produits en familles homogènes et d'autre part de procéder à la computation des seuils (dépenses annuelles par niveau de besoin) afin de mettre en place les procédures adéquates.

Le référentiel INTER EPST adopté comme nomenclature par l'Université comporte 564 GM concernant les travaux, les fournitures et les services.

Sur ces 564 GM, 363 GM correspondent uniquement aux fournitures et services courants répondant aux besoins récurrents de fonctionnement de l'établissement (niveau 1).

Sont donc exclus de la présente analyse les GM pour lesquels la méthode de computation de seuil n'est pas du même ordre, à savoir les travaux, les GM relevant du domaine scientifique pour lesquels les unités de recherche disposent d'un besoin propre et les services de l'article 30 qui, quel que soit leur montant, sont passés en procédure adaptée.

Ainsi, sur les 363 GM, n'ont été retenus dans un premier temps que les GM dont le montant des dépenses est supérieur à 90 000 € HT, soit 52 GM, pour, d'une part, vérifier que juridiquement les procédures mises en places sont conformes à la réglementation du code des marchés publics et d'autre part vérifier que les besoins récurrents de fonctionnement sont intégrés dans les marchés en vigueur.

Sur les 52 GM, on notera que des marchés concernant la totalité des GM sont bien en vigueur au sein de l'établissement, mais qu'une part d'achat hors marché subsiste sur chacun.

La cartographie des achats en cours de réalisation va permettre d'identifier cette part de hors marché, notamment en vérifiant par le croisement des données commandes, fournisseurs et UB, si ces dépenses

correspondent à des besoins entrant dans le cadre des familles homogènes couvertes par le marché, ou compte tenu des spécificités, permettre leur intégration dans le cadre de procédures d'accords-cadres et d'allotissement différentes. Parallèlement, l'analyse permettra de s'assurer que l'UGAP peut être en mesure de répondre sur certains segments d'achats à ces besoins.

On trouvera ci-après la cartographie détaillée :

Cartographie 2012								
Taux de couverture hors monopole, art 30, code E et travaux + Taux de recours à l'UGAP (GM identifiés dans la convention UGAP (références catalogue) / montant > à 90 000 € HT)								
	GM	Hors Marché € HT	marché € HT	total € HT	Ecart en % marché/ Hors marché	part UGAP € HT	soit en % part UGAP	
A0.02	FOURN. ATELIER DIVERSE (HORS ÉLECTRIQUE ET ÉLECTRONIQUE)	238325,09	0	238 325,09	100,00			
A0.01	FOURN ÉLECTRIC COMPOSANT ÉLECTRONIC ATELIER HORS ÉQUIPT BÂT	134914,36	0					
A0.04	OUTILLAGE D'ATELIER (HORS GARAGE AUTOMOBILE)	97918,03	6658,69	104 576,72	93,63			
A0.12	MAT. ET ÉQUIPT ÉLECTRIQ. ATELIER	130215,97	252157,93	382 373,90	34,05			
A1.01	FOURN, CONSOMMABLE HORS PAPIER PETIT ÉQUIPT ACCESS. BUREAU	174 222,21	397 713,64	571 935,85	30,46	16 295,00	9,35	
A1.02	PAPIER LISTING EMBALLAGE PROD. CONSOM. BUREAU CARTON PAPIER	132 870,01	338 509,01	471 379,02	28,19	257,00	0,19	
A1.13	MOBILIER DE BUREAU	776 598,99	57 123,16	833 722,15	93,15	656 338,00	84,51	
A1.16	MAINT. ENTRETIEN DU MAT. DE REPROGRAPHIE ET D'IMPRIMERIE	211 184,42	186 851,63	398 036,05	53,06	75 321,00	35,67	
A1.L2	MAT. DE REPROGRAPHIE ET D'IMPRIMERIE (LOCATION)	293 357,05	365 269,46	658 626,51	44,54	162 034,00	55,23	
A2.02	PRODUITS D'HYGIÈNE ET PROTECTIONS INDIVIDUEL. À USAGE UNIQUE	59 448,24	105 169,39	164 617,63	36,11	26 189,00	44,05	
A3.05	FUEL DE CHAUFFAGE (HORS SERRES)	30 305,10	181 475,21	211 780,31	14,31	0,00	0,00	
A4.31	CARBURANTS À LA POMPE, Y COMPRIS KÉROSÈNE	110 263,59	55 277,68	165 541,27	66,61	0,00	0,00	
B0.11	MAT.ET ÉQUIPT TÉLÉPHONIE ET DE RÉSEAUX DE TÉLÉCOMMUNICATION	38 539,27	83 854,71	122 393,98	31,49	85,00	0,22	
B0.31	CONSOMMATION, ABONNEMENT TÉLÉPHONIE FILAIRE		423 638,00		0,00	0,00	0,00	
B0.32	CONSOMMATION, ABONNEMENT TÉLÉPHONIE MOBILE	37 159,64	332 839,91	369 999,55	10,04	0,00	0,00	
B1.25	SCES DE COURSIER (HORS MONOPOLE POSTAL)	93956,34	37900,98	131 857,32	71,26	0,00	0,00	
B1.26	DÉMÉNAGEMENT GARDE-MEUBLES	94 203,98	80 288,00	174 491,98	53,99	24 841,00	26,37	
B2.22	ENLÈVMT TRAITMT DÉCHET AUTRE QUE MÉNAGER HORS ACTIV RECHER.	103972,29	103149,76	207 122,05	50,20			
B2.23	ENLÈVEMT, TRI, STOCKAGE ET DÉCHETS	55200,12	160939,77	216 139,89	25,54			
B3.21	SCES D'ENTRETIEN DES LOCAUX EXTÉRIEURS	1 086 303,99	835 473,46	1 921 777,45	56,53	855 631,00	78,77	
B3.N1	NETTOYAGE COURANT DES LOCAUX.	157 599,22	773 862,03	931 461,25	16,92	62 582,00	39,71	
B3.23	SCES DE CRÉATION ET D'ENTRETIEN DES ESPACES VERTS	98128,5	66787,15	164 915,65	59,50			
B4.21	SCES GARDIENNAGE SÉCURITÉ PRESTATIONS D'ACCUEIL. (ART 30)	292 343,92	1 573 547,44	1 865 891,36	15,67	148 372,00	50,75	
B4.23	MAINT. DES INSTAL.DE SÉCURITÉ, INCENDIE ET EXTINGUEURS	146953,13	171438,38	318 391,51	46,15	0,00	0,00	
B6.23	TRANSPORT FERROVIAIRE DE PERSONNES	54838,22	93634,6	148 472,82	41,12073097			
B6.24	TRANSPORT PERSONNE AUTRE QUE FERROVIAIRE (AIR MER FLUVIAL)	97283,45	139296,61	236 580,06	41,12			
B6.25	LOC TS VÉHICUL OU MOYEN TRANSPORT AVEC/SANS CHAUFFEUR, TAXI	155 888,00	7 720,00	163 608,00	95,28	61 969,00	39,75	
B8.34	INTERMÉDIATION FINANCIÈRE ET ACTIVITÉ DE CONSEIL	42763,77	71788,95	114 552,72	37,33			
B8.41	ENQUÊTES ET SONDAGES (HORS COMMUNICATION)	111019,42	0					
B8.43	MISSIONS D'ÉTUDE (HORS BÂTIMENT)	279329,98	64136,8	343 466,78	81,33	0,00	0,00	
B8.62	SCES DE CABINET DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES	647 115,12	121 157,50	768 272,62	84,23			
C0.21	ABONNEMENTS ÉLECTRONIQUES DE PRESSE ET À DES PUBLICATIONS	66122,78	1624301,68	1 690 424,46	3,91			
C0.22	DROIT D'ACCÈS AUX BASES DE DONNÉES	33159,43	337268,13	370 427,56	8,95			
C0.31	LIVRES, OUVRAGES ET REVUES FRANÇAIS (ACHAT)	72221,1	1106190,8	1 178 411,90	6,13			
C0.24	TRAVAUX DE PHOTOCOPIE, TIRÉS À PARTIR DE DOCUMENTS	239 467,71	15 954,36	255 422,07	93,75		0,00	
C0.33	JOURNAUX, REVUES ET PÉRIODIQUES FRANÇAIS (ABONNEMENTS)	75556,75	780573,87	856 130,62	8,83			
C0.34	JOURNAUX, REVUES ET PÉRIODIQUES ÉTRANGERS (ABONNEMENTS)	7397,64	341395,51	348 793,15	2,12			
C1.41	TRAVAUX D'IMPRESION	191 723,95	170 174,91	361 898,86	52,98		0,00	
C2.C1	PRESTATIONS D'ORGANISATION DE CONGRÈS ET COLLOQUES	154 743,80	19 000,00	173 743,80	89,06			
C3.11	MAT. DE PRISE DE VUE ET DE PRISE DE SON (ACHAT)	125502,11	65114,34	190 616,45	65,84	0,00	0,00	
C3.26	ETUDES, SONDAGES ET ENQUÊTES DE COMMUNICATION	79579,83	30265	109 844,83	72,45			
C3.C1	CAMPAGNE INFO, PUBLICITÉ, ACHAT D'ESPACES PUBLICITAIRES	140 069,76	71 329,00	211 398,76	66,26			
D1.02	FOURN. ÉQUIPT POUR L'AMÉNAGEMENT DES LOCAUX	84582,74	0	84582,74	100,00	0,00	0,00	
D1.22	MAINTENANCE DES ÉQUIPTS MÉCANIQUES DES BÂTIMENTS	61478,43	129338,39	190 816,82	32,22	0,00	0,00	
D1.23	MAINT. CHAUFFERIE ET INSTAL.CHAUFFAGE OU DE CLIM.	425 526,15	844 212,41	1 269 738,56	33,51			
D1.25	MAINT. DES ÉQUIPTS DE SÉCURITÉ (CONTRÔLE D'ACCÈS,CLÔTURES,...)	78144,53	257003,09	335 147,62	23,32	0,00	0,00	
D1.26	MAINTENANCE DES MACHINES ET ÉQUIPTS ÉLECTRIQUES	124 591,03	16 928,50	141 519,53	88,04	0,00	0,00	
D3.22	CONTRÔLES DES ÉQUIPTS DE BÂTS ET LABORATOIRES	69 635,44	104 696,00	174 331,44	39,94	0,00	0,00	
F0.01	COMPOSANTS, PÉRIPHÉRIQUES ET ACCESS POUR ORDINATEURS	314 486,83	812 203,52	1 126 690,35	27,91	28 539,00	9,07	
F0.03	CONSOMMABLES POUR L'INFORMATIQUE	418 571,29	97 558,79	516 130,08	81,10	24 712,00	5,90	
F0.11	MICRO-ORDINATEUR, STATION TRAVAIL,	313 469,59	1 376 648,18	1 690 117,77	18,55	9 049,00	2,89	
F0.12	APPAREIL MOBILE : ORDINATEUR PORTABLE, PDA, TABLETTES....	419 579,55	422 424,14	842 003,69	49,83	41 560,00	9,91	
F0.14	EQUIPTS DE VISIO-CONFÉRENCE	6 570,45	129 854,71	136 425,16	4,82	0,00	0,00	

3.8.4.5 Indicateurs proposés par l'Agence comptable

3.8.4.5.1 Délai global de paiement

Rappel : le délai global de paiement maximal prévu par la réglementation est de 30 jours (entre la date de réception de la facture et la date de paiement sur le compte du fournisseur). Compte tenu de la complexité du processus, l'observation du délai est un élément d'information qualitatif pertinent sur la chaîne d'intervention.

DELAIS GLOBAL DE PAIEMENT (DGP) 2012					
Les indicateurs portent sur :	Nombre de factures payées	Exercice	Nombre d'UB	Nombre de service facturier	Délai de paiement réglementaire
	59430	2012	49	4	30 jours
Le délai global de paiement est calculé par différence entre la date de la facture + 3 jours et la date d'émission du paiement et il ne tient compte que des factures comptabilisées.					

DGP AMU en 2012	48,6 jours
------------------------	-------------------

<u>Délai moyen de paiement par UB</u>		<u>Délai moyen par service facturier</u>	
Délai de paiement en jours	Nombre d' UB	Délai de paiement en jours	Nombre de service facturier
30 - 35	6	30 - 35	
35 - 45	12	35 - 45	1
45 - 60	19	45 - 60	3
60 - 90	12	60 - 90	
Total général	49	Total général	4

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES SUR LES DELAIS DE PAIEMENT 2012

Analyse du DGP sur les factures du 1er novembre au 30 décembre 2012 afin d'observer l'évolution du DGP après quelques mois d'apprentissage du flux achat par les différents intervenants.

Les indicateurs portent sur :	Nombre de factures reçues	Dates factures	Nombre d'UB	Nombre de service facturier	Délai de paiement réglementaire
	15274	du 01/11 au 31/12	49	4	30 jours
Les délais de paiement sont calculés par différence entre la date de la facture + 3 jours et la date d'émission du paiement					

DGP sur les factures comptabilisées en date de pièce du 01/11 au 31/12 <i>Important : ce délai ne porte que sur les seules factures comptabilisées et payées soit 11369 factures sur 15274 reçues (75%)</i>	27,8
---	-------------

Nombre de factures reçues	Nombre de factures comptabilisées	Nombre de factures non comptabilisées	% factures comptabilisées	Nombre de factures en WF	Nombre de factures non traités
15274	11369	3905	74,43	2289	1616
			dont < 30 jours	275	246
			dont > 30 jours	2014	1370

Le DGP de 48,6 jours est insuffisant (dépassement de 18,6 jours par rapport au délai réglementaire). Il reflète parfaitement les difficultés de démarrage d'AMU dans le domaine du flux achat. Ce DGP a progressé pour descendre à 27,8 jours sur les 2 derniers mois de l'exercice (il dépassera néanmoins les 30 jours en tenant compte des factures non encore comptabilisées (3905 soit 25%) au 24 janvier).

3.8.4.5.2 Factures avec ou sans workflows

Nombre de factures avec et sans Workflow

Sans Workflow	Avec Workflow	Total
28215	30031	58246
48,44%	51,56%	100%

L'envoi d'un WF signifie que le comptable n'a pas pu comptabiliser la facture directement et qu'il a du demander à l'ordonnateur soit d'établir, de corriger ou de communiquer : une commande, un service fait, une pièce justificative, un taux de TVA. C'est une des causes du dépassement du DGP.

3.8.4.5.3 Rythme de saisie des recettes (factures de ventes)

Nombre mensuel de factures de vente saisies - Exercice 2012

mois	qté	montant en €
Colonne1	Colonne2	Colonne3
févr-12	1	17 500,00
mars-12	346	1 124 995,00
avr-12	235	2 481 271,00
mai-12	194	1 124 995,00
juin-12	344	1 398 586,00
juil-12	651	1 895 636,00
août-12	1	242,94
sept-12	386	2 521 421,00
oct-12	548	5 236 463,00
nov-12	695	482 026 283,00 *
01/12/2012 et janv-2013	1072	9 170 032,00
Total	4473	506 997 424,94

L'activité du service des recettes est inégale selon la période de l'année. La structuration du service des recettes est insuffisante en fin d'exercice. Le lissage sur l'exercice serait une remédiation.

* comprend la subvention du Ministère pour 477.007.582 €

Observation : le nombre de facture de vente est très inférieur à l'objectif cible 2012 qui était de 14.000 factures de vente (estimation selon agrégation des factures émises par les 3 périmètres en 2011)

Données complémentaires pour l'agence comptable :

L'agence comptable mène une étude comparative avec d'autres universités afin de quantifier le nombre de pièces traitées en regard du nombre d'ETP du service et des grandes masses budgétaires de l'établissement. Cette étude est en cours .

3.8.5 RESENTI DES AGENTS EXPRIME PENDANT LES ENTRETIENS

De manière générale, le processus financier dans son ensemble est perçu comme lourd et complexe. Trois thèmes principaux peuvent être identifiés.

SIFAC

Les modalités de déploiement de SIFAC dans les entités dépensières, sous forme de gestionnaires polyvalents ou qualifiés, sont particulièrement mal perçues par les premiers, qui se sentent déresponsabilisés. La double saisie générée par l'utilisation de l'interface ENT subit elle aussi beaucoup de critiques, à cause des délais induits et du morcellement du travail (le terme de taylorisation a même été utilisé).

La gestion par workflow est perçue comme déshumanisée et beaucoup, par contrecoup, demandent des référents identifiés (sans percevoir le risque éventuel de dysfonctionnement en cas d'absence).

Le manque de visibilité sur l'exécution budgétaire pour les gestionnaires polyvalents fait également l'unanimité et contribue fortement à une perception négative de l'organisation.

Par ailleurs, l'outil SIFAC requiert une technicité très forte et son approche contraste avec celui qui était utilisé auparavant (Jefyco) sur deux des trois anciens établissements (jusqu'en 2010 pour l'Université Paul Cézanne et jusqu'à la fin de l'année 2011 pour l'Université de Provence). Le cumul en 2012 de la fusion, de nouvelles procédures et d'un nouvel outil très complexe a constitué pour certains une source de difficultés particulières. La séparation au 1^{er} janvier 2012 des services de l'ordonnateur (DAF) et du comptable au sein de l'ancienne Université de Provence a pu également ajouter un élément de complexité supplémentaire.

LES PROCEDURES ET L'ORGANISATION

Les procédures sont, dans la majorité des cas, perçues comme trop lourdes et trop complexes. Elles le sont d'autant plus que les agents rencontrés sont polyvalents : en effet, ils ne sont pas spécialistes de finance publique et les procédures établies leur paraissent d'autant plus complexes. En outre, dans certains cas, ils doivent également travailler avec les procédures établies par d'autres directions (par exemple avec celles de la DEVE pour les secrétaires de départements de formation ou avec celles de la DRH pour les agents qui gèrent les dossiers des vacataires). Elles paraissent également très complexes aux agents qui jusqu'à présent ne travaillaient pas avec des procédures écrites de cette nature. Cette première catégorie d'agents préférerait disposer de modes opératoires, plus simples à utiliser.

A contrario, certains gestionnaires exclusivement dédiés à une activité financière ont jugé les procédures très bien faites. Quant aux agents de l'agence comptable, ils souhaitent qu'elles soient mieux respectées puisqu'elles permettent de rester dans le cadre de la réglementation en vigueur.

Un certain nombre de demandes ont été émises pour que les nouvelles procédures soient présentées dans des réunions, qui permettront aux agents d'échanger avec les agents de la DAF et donc de s'approprier plus facilement les changements.

De manière assez générale, on peut noter l'expression d'un besoin de contact humain, généré à la fois par les modalités d'organisation, mais également par la taille d'AMU et l'impression d'avoir perdu ses repères antérieurs (connaître tous les acteurs de la chaîne, savoir qui appeler pour se faire aider,...).

Les délais de signature liés au nombre d'étapes et à l'organisation de l'achat dans l'établissement sont eux aussi soulignés de manière négative.

Certains agents ont parfois exprimé leur sentiment d'isolement (avec une difficulté à identifier de nouveaux interlocuteurs) et l'idée que la fonction financière n'avait pas fait l'objet d'une animation suffisante au sein de l'établissement.

Enfin, les agents affectés dans les UFR fusionnées ont exprimé la difficulté qu'ils avaient à fonctionner avec des services centraux qui, pour l'instant, continuent pour une très large part de travailler par ex périmètre.

L'AVENIR

Les agents actuellement affectés à la DAF et à l'Agence comptable et non localisés au Pharo, ont souvent fait état de questionnements personnels quant à leur devenir : fonctions ouvertes, mobilité ou non. Les échanges avec les agents ont montré que certains ressentaient bien le besoin de rapprocher et de faire travailler ensemble des agents exerçant une fonction identique sur des sites différents afin de parvenir à un fonctionnement plus homogène; cette compréhension collective coexiste avec les vœux personnels – légitimes – des agents, dont certains ont d'ores et déjà exprimé le souhait de rester sur le site où ils exercent actuellement.

3.8.6 CONCLUSION

A l'issue de la première année de fonctionnement de l'Université, on peut rappeler tout d'abord que toutes les opérations financières et comptables ont pu être mises en œuvre : 54.000 commandes passées, plus de 17.000 missions traitées et 60.000 factures payées ; budget et DBM adoptés dans les délais.

L'organisation dans les services centraux qui mettent en œuvre la fonction Finance est évidemment très complexe et encore très hétérogène : seule l'Agence Comptable, du fait de ses obligations réglementaires, a commencé à rassembler un certain nombre de services.

Le même phénomène d'hétérogénéité s'observe au niveau de l'organisation des composantes et services. En effet, le nombre de gestionnaires n'est pas systématiquement corrélé au volume du budget et au nombre d'opérations à passer, mais reflète davantage l'histoire de chaque structure. En outre, les composantes qui viennent de fusionner ont elles-mêmes fait des choix différents d'organisation, en mutualisant ou pas leurs gestionnaires financiers.

Par ailleurs, le fonctionnement est difficile entre les services des UFR fusionnées, qui ont été rassemblés, et les services centraux, pour lesquels la réunion n'a pas encore été possible.

Enfin, en termes d'organisation, le fait de gérer en direct (avec des directions centrales géographiquement dispersée) un volume d'activité très lourd (49 composantes, 132 unités de recherche, près de 700 gestionnaires financiers,...) rend difficile l'absorption dans des conditions satisfaisantes du volume d'activité généré au niveau central.

La complexité ressentie par tous du mode de fonctionnement trouve une partie de son explication dans quelques éléments quantitatifs :

- Près de 700 agents sont gestionnaires SIFAC (quasiment 10% de l'effectif total d'AMU, enseignants inclus et plus de 20% de l'effectif BIATSS) ;
- Parmi ceux-ci, 10% consacrent une part faible de leur temps de travail à la fonction Finance, alors même que l'outil dédié nécessite une forte technicité.

Ces chiffres montrent la co-existence de plusieurs populations : les spécialistes de la Finance Publique d'une part dans les services dédiés (DAF, AC, DPCG, DRV) ou sur des fonctions qui se sont spécialisées (assistants de gestion, gestionnaires qualifiés à temps plein,...), avec des agents très polyvalents, qui par ailleurs souhaitent le rester, et ne possèdent donc pas toujours l'ensemble des connaissances « métier » requises par une fonction de plus en plus pointue, avec l'évolution de la réglementation et des outils.

Durant toute l'année 2012, on a observé par ailleurs, une évolution permanente des agents habilités sur SIFAC, ce qui a nécessité de réaliser un effort de formation important d'une part, mais également d'adaptation et d'animation. Compte tenu des éléments exprimés par les agents rencontrés, cet effort sur l'animation sera à poursuivre, conjointement avec les composantes.

Les éléments recueillis montrent aussi que la maîtrise de cet outil est encore perfectible, en parallèle avec l'appropriation des procédures.

Outre le nombre élevé des acteurs, l'analyse a montré que quasiment la moitié des ETP observés se consacrait à des opérations de base dans l'exécution de la dépense et qu'à contrario, les activités de pilotage, au sens large, représentaient un nombre d'ETP qui peut paraître sous dimensionné au regard de la taille de l'établissement et des enjeux portés par la fonction Finance.

L'analyse des entretiens montre que la culture du contrôle de gestion et celle du contrôle interne sont des champs à développer.

Pour y contribuer, le développement de nouveaux moyens de suivi et de reportings sera à prendre en compte dans la réflexion à venir.

Des points de fragilité ont pu être observés et seront à mettre en perspective : la faiblesse de la veille juridique, l'isolement de certains gestionnaires et le traitement des recettes notamment.

Enfin, pour technique qu'elle soit, l'exercice de la fonction Finance devra être pensé dans l'avenir de manière à conserver des liens personnalisés entre ses différents acteurs.

3.8.6.1 Sujets transverses

3.8.6.1.1 Interfaces entre fonctions

- Interfaces DPCG et autres directions

La DPCG interagit avec l'ensemble des directions, composantes et services en raison de son rôle de soutien et de conseil au pilotage. Sur la construction des requêtes automatisées, la DPCG prend en charge une partie de certains process Scolarité et RH.

Interfaces DEVE DPCG

Travail effectué par la DEVE	Travail effectué par la DPCG	Travail effectué par la DEVE et la DPCG
<p>- Requêtes scolarité : Inscriptions administratives date à date. Etapas année en cours par composantes. Inventaire VDI VET par composante Répartition effectifs dans offre de formation par composante. Autres requêtes Apogée.</p>	<p>- Requêtes scolarité : Listes étudiants. Tableau de bord scolarité SCD (document spécifique pour le SCD) Requête santé (document spécifique pour Médecine, Pharmacie, Odontologie, et Maïeutique).</p> <p>- Enquête Sympa : Etudiants inscrits Nombre de diplômés de niveau master délivrés Nombre de boursiers sur critères sociaux.</p>	<p>- Requêtes scolarité : Différentes demandes de requêtes sur Apogée.</p> <p>- Enquête Sympa : Taux de présence aux examens.</p>

Interfaces DRH DPCG

Travail effectué par la DRH	Travail effectué par la DPCG	Travail effectué par la DRH et la DPCG
<p>- Requêtes liste des personnels et congés :</p> <p>Veille sur les mises à jour Harpège ayant un impact sur l'exécution correcte des requêtes.</p> <p>Transmet à la DPCG la liste des personnes habilitées par requêtes.</p> <p>Informe les utilisateurs sur les requêtes disponibles</p>	<p>- Requêtes liste des personnels et congés:</p> <p>Création des requêtes. Mise à jour des requêtes suite aux mises à jour Harpège.</p> <p>Habilitation des utilisateurs sur l'accès aux requêtes via Pacbo.</p> <p>Contrôle périodiquement l'exécution correcte des requêtes.</p> <p>- Réponses aux enquêtes</p> <p>Mise à disposition de données SIFAC sur le déversement de la paie.</p>	<p>- Requêtes liste des personnels et congés:</p> <p>Echanges entre DRH et DPCG en amont de la construction des requêtes (faisabilités techniques, objectifs, concepts RH, etc.).</p>

SOMMAIRE

3.9 FONCTION RESSOURCES HUMAINES.....	318
3.9.1 Présentation générale de la fonction Ressources Humaines	318
3.9.2 Activités	325
3.9.3 Indicateurs	357
3.9.4 Commentaire global sur le mode d'organisation observé :	358
3.9.5 Sujets transverses et conclusion.....	362

3.9 FONCTION RESSOURCES HUMAINES

3.9.1 PRESENTATION GENERALE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La fonction Ressources Humaines au sein d'Aix Marseille Université est identifiée autour de deux types d'acteurs :

- La Direction des Ressources Humaines en central et sur les campus
- Les composantes

Au travers du recensement OASIS, les ETP mobilisés sur la fonction Ressources Humaines s'élèvent à 178,1 ETP dont 134,2 ETP au titre de la Direction Centrale (DRH 134 ETP et Agence Comptable 0,2 ETP) et 43,9 ETP identifiés dans les composantes.

L'activité dans les composantes est déployée par 102 agents (personnes physiques) pour une quotité de 43,9ETP

L'activité en Direction Centrale est déployée par 141 agents (personnes physiques) pour une quotité de 134,2 ETP.

Lors du recensement réalisé dans OASIS, 141 personnes occupaient effectivement un poste au sein de la Direction des Ressources Humaines, alors même que l'effectif théorique du service est de l'ordre de 148 agents. Les vacances de postes de gestionnaires RH sont fréquentes au regard de la taille de cette direction, mais outre ces quelques vacances « structurelles », un poste était également vacant sur la coordination paye et deux sur le suivi de la masse salariale et des emplois.

En termes d'effectifs (postes existants, pourvus ou non), la DRH P1 compte 49 agents dont 11 de catégorie A, la DRH P2 (y compris les antennes de campus), 59 agents dont 14 A, la DRH P3 (y compris la cellule de Saint Jérôme), 30 agents dont 8 de catégorie A, le bureau de la coordination 6 agents dont 2 A et enfin la cellule Amidex 2 agents (le référent étant recensé parmi les agents de DRH P2). A ces postes, s'ajoutent celui du directeur et de son secrétariat.

La direction est localisée sur 7 sites (4 sur Marseille et 3 sur Aix).

- Aix P1 (service central)
- Aix P3 (service central)
- Pharo (service central)
- Saint Charles (service central)
- Aix P2 (antenne de campus)
- Luminy (antenne de campus)
- Timone (antenne de campus)

Des permanences sont organisées sur le site de Saint Jérôme par la DRH P3.

3.9.1.1 La Direction des Ressources Humaines

Les missions principales de la DRH s'inscrivent dans quatre axes principaux :

- Le premier consiste en la **gestion administrative et financière** de tous les personnels de l'établissement, qu'ils soient titulaires, contractuels ou vacataires. La DRH intervient à toutes les étapes de cette gestion : recrutement, avancement, mobilité interne ou externe, paye, retraite. Ces actions sont conduites en liaison avec les composantes, directions et services communs. L'Université d'Aix-Marseille compte plus de 7500 personnels permanents (titulaires ou contractuels) et recrute chaque année environ 5000 vacataires. Les opérations de gestion collectives conduisent la Direction à prévoir et organiser la tenue des instances internes de l'établissement : Commission Paritaire d'Etablissement et Conseil d'Administration restreint, notamment.

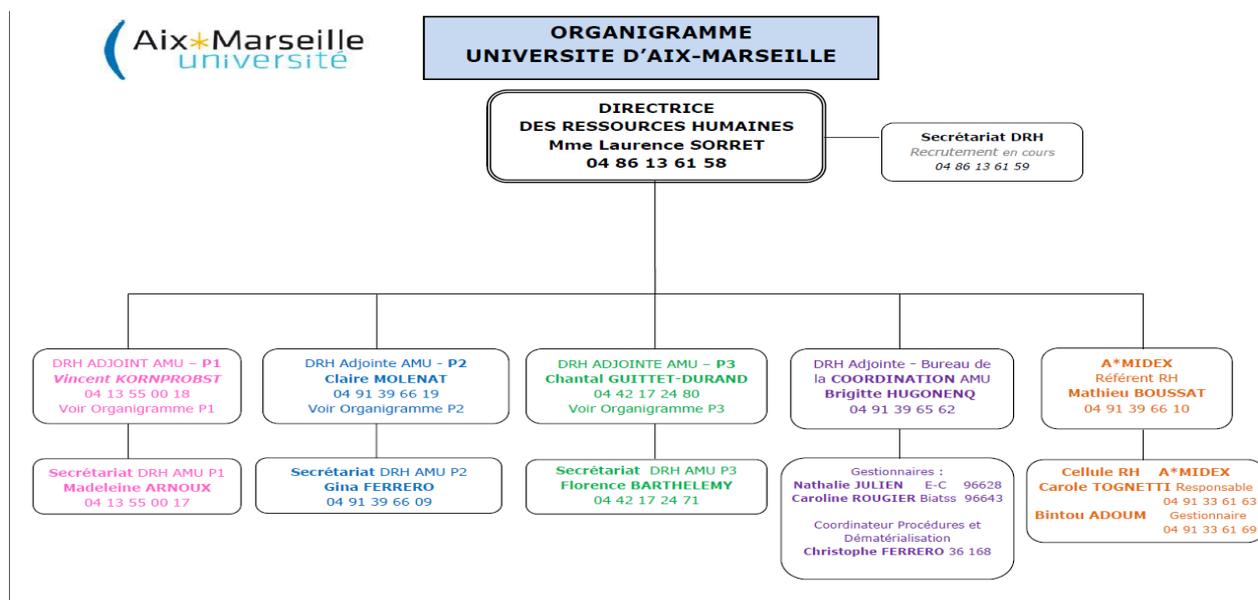
- La seconde grande mission est d'assurer la **gestion des moyens** affectés à l'établissement, en termes **d'emplois et de masse salariale**. A ce titre, la DRH prépare le budget annuel dédié à la masse salariale et suit son exécution, en lien avec les variations intervenant dans la gestion des personnels. En parallèle, elle prévoit le plafond d'emplois annuel. Cette activité de contrôle de gestion spécifique se traduit également par la mise à disposition auprès des composantes d'éléments d'information relatifs à leur consommation de masse salariale (exemple : les heures complémentaires).
- Par ailleurs, la direction des ressources humaines met en œuvre la **politique de gestion des ressources humaines de l'établissement**, en lien avec le contrat d'établissement pluriannuel. La déclinaison de cette politique de GRH - sur des volets tels que la politique indemnitaire, le temps de travail, les modalités de gestion des personnels contractuels, la politique de formation des personnels - s'inscrit également dans le cadre d'un dialogue social permanent porté par la direction de l'établissement et concrétisé notamment par la tenue du Comité Technique, dont la DRH assure la gestion. Dans cette perspective, la DRH a pour mission l'élaboration du schéma de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences de l'établissement.
- Enfin, la DRH a également pour mission **d'accueillir, de conseiller et d'informer tous les personnels**, pour toute question relative à leur situation administrative ou à leur carrière. La Direction peut apporter des réponses aux questions relatives à un besoin de formation, à un souhait de mobilité, à une interrogation sur les modalités à envisager pour une évolution de carrière ; des conseils peuvent également être donnés sur les questions de validations de service ou de retraite.

Depuis le 1^{er} janvier 2012, la Direction des Ressources Humaines de l'université d'Aix-Marseille est organisée par «ex-périmètres », placés chacun sous la responsabilité d'un DRH adjoint.

Un Bureau de la Coordination, placé lui aussi sous la responsabilité d'un DRH adjoint, assure durant cette phase de transition, la coordination de toutes les opérations de gestion collective, ainsi que la rédaction et la diffusion des procédures collectives, qui sont progressivement mises en place.

L'organigramme ci-dessous reflète l'organisation tubulaire de la direction en mode transitoire. Chaque périmètre étant en outre doté d'outils de gestion distincts :

- DRH P1 : gestion administrative : Harpège P1 / outil de paye : GIRAFE
- DRH P2 : gestion administrative : Harpège P2 / outil de paye : HARPEGE PAYE
- DRH P3 : gestion administrative : Harpège P3 / outil de paye : WINPAIE
- Bureau de la coordination : Harpège P1, Harpège P2 et Harpège P3
- Cellule Amidex : Harpège P2 et HARPEGE PAYE



Globalement, la fonction Ressources Humaines (exercées en DRH et en composantes) représente 7,41% des effectifs recensés dans le cadre du projet ORIGAMU au titre de l'organisation administrative et technique (source OASIS).

Trois situations différentes prévalent :

- la direction centrale de P1 est présente sur 2 sites.
- la direction centrale de P2 agit en complémentarité avec des antennes de campus situées à Timone, Luminy et Aix.

Une antenne de campus est une structure de gestion mutualisée, implantée sur un site, dont les agents accomplissent des fonctions de gestion (aide et suivi de la constitution des dossiers individuels, diffusion de documents, gestion individuelle – saisie dans l'application de gestion des congés de maladie (<90 jours), organisation des élections mutualisées, aide à l'organisation des comités de sélection) mais également des missions de proximité (information, accueil et conseil individualisé aux agents affectés sur le site). Leur travail est complémentaire de celui effectué par la direction centrale. Les antennes instruisent les dossiers qui, avant leur création, étaient pris en charge par les composantes (congés de maladie, des demandes individuelles de toute nature, des modalités de services, etc.). Après instruction, elles transmettent les dossiers à la DRH centrale qui en assure le traitement effectif (rédaction des arrêtés, saisies des heures et cours complémentaires, transmission de dossiers au MESR, saisie de mouvements avec une incidence financière, etc.).

L'antenne de Timone (campus santé) assure en outre la gestion administrative complète des personnels hospitalo universitaires, en raison des spécificités de gestion de cette population (conduite sous la double tutelle des ministères de la santé et de l'enseignement supérieur).

Par ailleurs, il existe au sein de la DRH P2 un bureau de la recherche qui intervient en assistance au montage de projet de contrats et conventions de recherche.

- la direction centrale de P3 se trouve sur un site unique, mais certains de ses agents assurent des permanences au sein de la cellule RH de proximité, sur le Campus de Saint Jérôme.

3.9.1.2 Services communs, services centraux et les composantes

Les composantes ont identifié 43,9 ETP au titre de la fonction Ressources Humaines

La fonction Ressources Humaines représente de 0 à environ 10% des effectifs des fonctions support et des fonctions soutien au sein des composantes, rapport établi à partir des données OASIS.

L'activité Ressources Humaines qui est conduite en composante n'est pas homogène.

Les activités prises en charge par les composantes concernent notamment la gestion administrative et le suivi des moyens avec à titre d'exemple les activités suivantes :

- Pour la gestion administrative
 - recrutement : expression du besoin, choix des candidats,
 - conseil de proximité
 - avancement : gestion du processus d'évaluation du dossier
 - congés, horaires, accident du travail, maladie : transmission de l'information au service gestionnaire.
 - ...
- Pour le suivi des moyens :
 - En termes d'emplois,...
 - ...et de masse salariale (ressources propres)

3.9.1.3 Quelques données d'effectifs

Au sein de l'Etablissement, le rapport établi entre les ETP fonction Ressources Humaines (source OASIS) et les effectifs étudiés (source OASIS) est de 7,41%.

On constate que les effectifs déclarés comme consacrés à la fonction RH sont très variables selon les composantes et les services.

Effectif de la fonction Ressources Humaines par rapport au total des effectifs recensés dans OASIS					
	Entités	ETP RH OASIS	ETP Total OASIS	Poids de la fonction Ressources Humaines	
COMPOSANTES	ALLSH	5,25	95,17	5,52%	
	CFMI	0,6	2	30,00%	
	EJCAM	0,6	11,35	5,29%	
	EU3M	0,1	2,9	3,45%	
	FDSP	2,6	110,83	2,35%	
	FEG	3	90,1	3,33%	
	IAE	0,9	46,6	1,93%	
	IMPGT	0,6	16,5	3,64%	
	INSTITUT PYTHEAS	3,1	39	7,95%	
	IRT		4	0,00%	
	IUFM	3	103,3	2,90%	
	IUT AIX EN PROVENCE	1,1	74,1	1,48%	
	IUT MARSEILLE	3,2	54,2	5,90%	
	IUT PROVENCE	1,9	20,4	9,31%	
	MEDECINE	1,3	180,5	0,72%	
	MMSH		13,3	0,00%	
	ODONTOLOGIE	0,1	20,3	0,49%	
	PHARMACIE	0,2	30,5	0,66%	
	POLYTECH	0,4	41,8	0,96%	
	SCIENCES	14,55	246,1	5,91%	
	STAPS	0,7	24,9	2,81%	
	Sous total composantes		43,2	1.227,85	3,52%
	SERVICES COMMUNS	DOSI		120	
DRI			31,7		
SCASC			12		
SCD			200,1		
SUAPS			18,6		
SUFA			28,5		
SUIO			37,7		
Sous total services communs		0	448,6	0%	
SERVICES CENTRAUX	AC	0,2	53,6	0,37%	
	DAF		71,9		
	DAG		16,6		
	DDCP		10,4		
	DCOM		17		

	Effectif de la fonction Ressources Humaines par rapport au total des effectifs recensés dans OASIS			
	DDEL-DPIL		200,3	
	DDD-DPIL		17,8	
	DEVE		107,4	
	DHSE		30,6	
	DPCG		3,8	
	DRV		36,1	
	DRH	134	134	
Sous total services centraux		134,2	699,5	19,19%
DIVERS	EPST	0,5	14,2	3,52%
	POLE de GAP	0,2	7,9	2,53%
	Autres vacants, (postes non renseignés...)		6,6	
Sous total divers		0,7	28,7	2,44%
Total général		178,1	2404,65	7,41%

La structure de qualification de la fonction Ressources Humaines est la suivante

- Un quart des agents relève de la catégorie A
- Un quart relève de la catégorie B
- Une moitié relève de la catégorie C

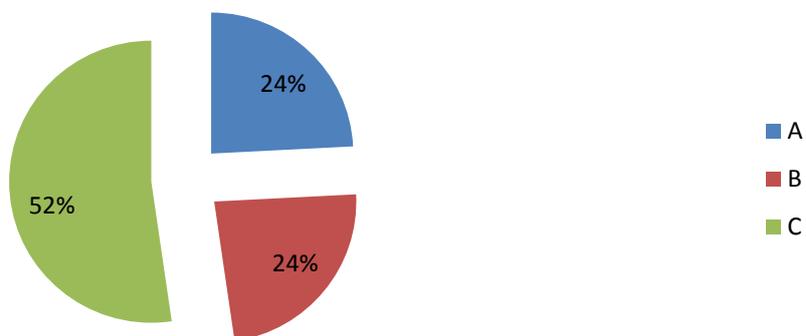
Les pôles de gestion (enseignants-chercheurs, BIATSS, Heures et Cours Complémentaires, Vacataires, etc.), comme les antennes de campus, sont essentiellement constitués de personnels de catégorie C, encadrés par un agent de catégorie B ou A.

Les autres agents de catégorie A et B sont affectés au sein des pôles « GPEEC » en charge des recrutements et de la formation principalement ou « pilotage et suivi des moyens » (emplois et masse salariales) ».

	DRH	Composantes	Total
Catégorie A	20%	34%	24%
Catégorie B	22%	28%	24%
Catégorie C	58%	38%	52%

La représentation des agents de catégorie C est plus importante en Direction Centrale puisque ces agents représentent 58% de l'effectif des agents de la Direction Centrale.

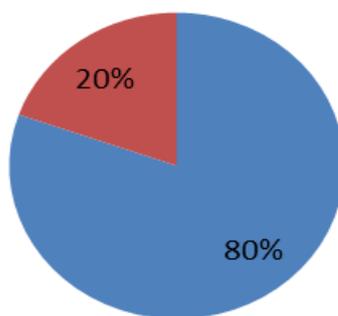
Catégorie des agents de la fonction Ressources Humaines



Globalement, près de 80% des agents sont titulaires et 20% sont contractuels. Cette répartition est homogène entre la Direction centrale et les Composantes.

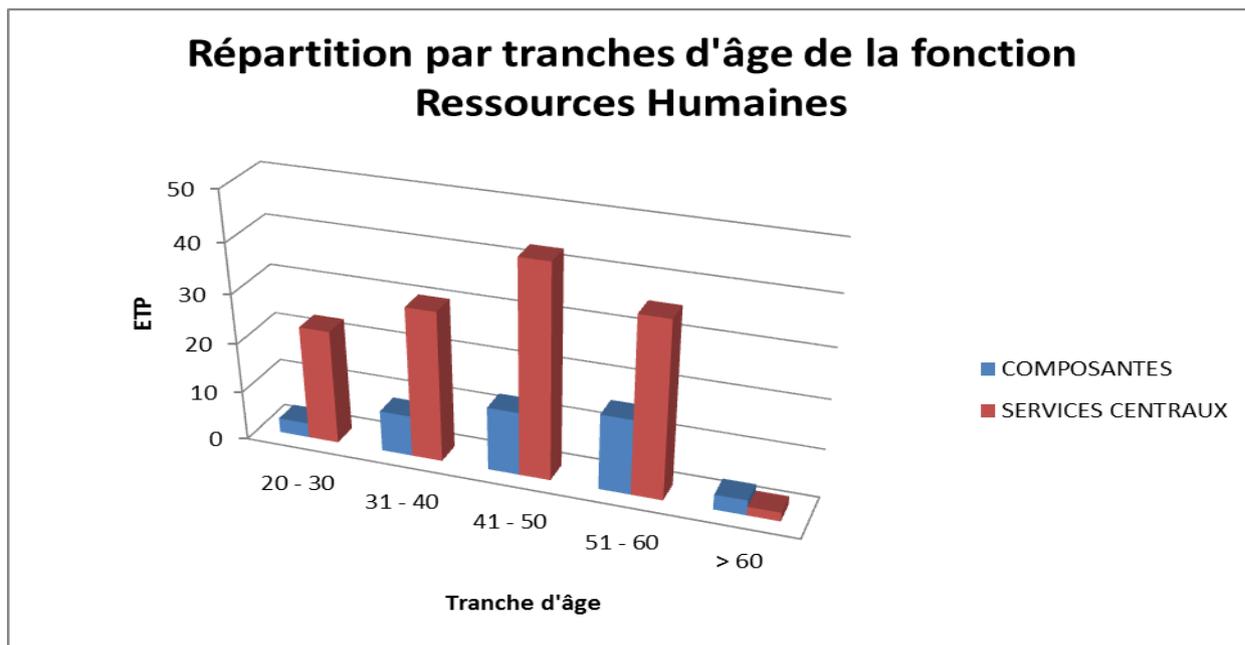
Répartition titulaire-contractuel dans la fonction Ressources Humaines

■ Titulaire ■ Contractuel



Le pourcentage d'agents non titulaires tend à augmenter depuis quelques mois, en raison des difficultés de la direction (comme la plupart des services centraux), à attirer des personnels titulaires et/ou expérimentés. Cela génère également un certain turn-over.

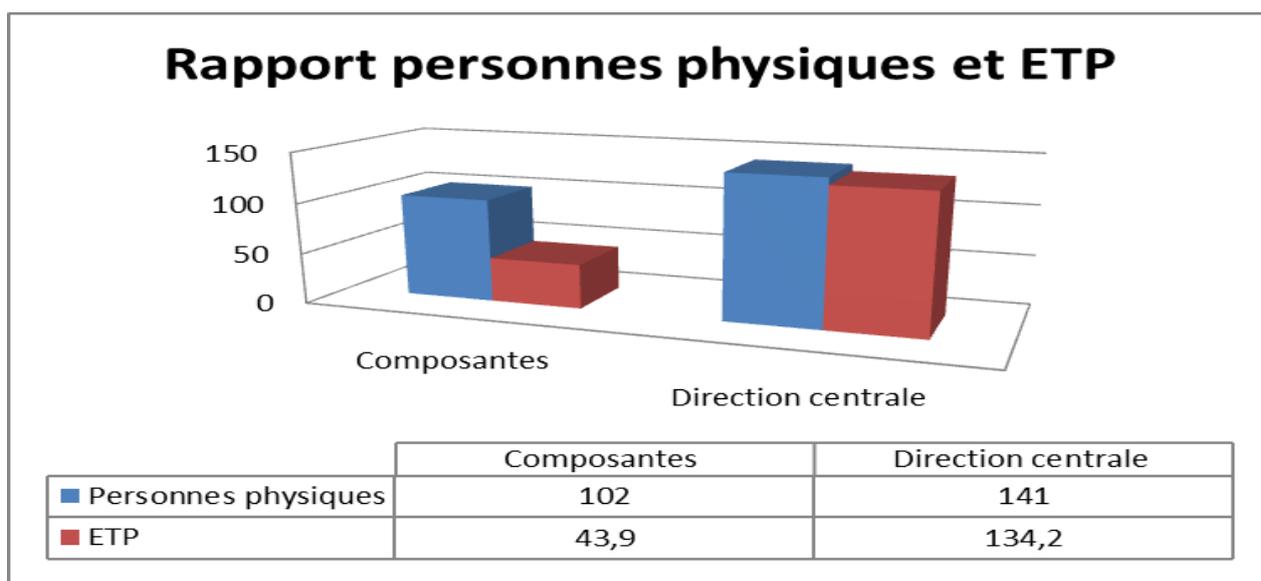
Une répartition globalement équilibrée entre les différentes tranches d'âge.



Les agents de la tranche 20-30 ans sont majoritairement non titulaires. Globalement, si la répartition par tranche d'âge semble homogène, les agents de moins de 40 ans sont principalement répartis dans certains services (pilotage et suivi des moyens, bureau de la recherche, certains bureaux de gestion). Cette pyramide des âges constitue un point positif pour la direction, car si les plus de 40 ans sont majoritaires, les tranches 51-60 ans et plus de 60 ans ne sont pas sur représentées. Cela signifie qu'aucune vague massive de départs à la retraite n'est à craindre pour la stabilité à court et moyen terme de la direction et qu'elle est attractive pour les jeunes agents (titulaires et non titulaires).

La fonction Ressources Humaines dans les composantes mobilise 43,9 ETP. Cette activité est déployée par 102 agents.

Dans la Direction Centrale (incluant 0,2 ETP au titre de l'Agence Comptable), 141 agents représentent 134,2 ETP.



3.9.2 ACTIVITES

3.9.2.1 Exploitation des données OASIS

3.9.2.1.1 Poids des activités au sein des différentes sous fonctions de la fonction Ressources Humaines

La répartition des 178,1 ETP (134,2 en Direction Centrale (dont 0,2 en Agence Comptable) et 43,9 en composante) affectés sur la fonction Ressources Humaines est décrite dans le tableau ci-après.

D'un point de vue global

- **43,9 ETP en composante, c'est 26% des ressources mobilisées au titre de la fonction RH par AMU**
- **134,2 ETP en Direction centrale, c'est 74% des ressources mobilisées au titre de la fonction RH par AMU**

Sous-fonctions	Activités	Composante	DRH	Divers (pôle de et Gap AC*)	Total général
1.Management de la fonction ressources humaines	1. Planifier et contrôler les activités	0,3	0,2		0,5
	2. Gérer et suivre les moyens et les ressources	0,9	0,5		1,4
	3. Manager les équipes	2,35	7,2		9,55
	4. Organiser et réguler l'activité	0,7	3,5		4,2
	5. Coordonner en transversalité	0,1	2,2		2,3
	6. Optimiser la fonction RH	0,3	0,4		0,7
1.sous total Management de la fonction ressources humaines		4,65	14		18,65
2.Pilotage de la fonction des ressources humaines	2. Piloter le SIRH		0,5		0,5
	3. Gérer la qualité : les procédures	0,4	1,8		2,2
	4. Gérer la qualité : contrôle interne	0,2	2,3		2,5
	5. Renseigner et analyser les indicateurs d'activité		1,5		1,5
2.sous total Pilotage de la fonction des ressources humaines		0,6	6,1		6,7

Sous-fonctions	Activités	Composante	DRH	Divers (pôle de et AC*)	Total général
3. Gestion administrative et financière de la fonction RH	1. Assurer le secrétariat et l'accueil du service	5,7	3,7	0,1	9,5
	2. Assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion	0,5	1,2		1,7
	3. Assurer la gestion des personnels du service	3,55	2	0,1	5,65
3. sous total Gestion administrative et financière de la fonction RH		9,95	6,9		16,85
4. Gestion administrative, validation des services, retraite	1. Gérer les données personnelles	1,2	14,2	0,1	15,5
	2. Gérer l'arrivée des nouveaux personnels	1,05	6,55	0,1	7,7
	3. Classer et gérer la période de stage		2		2
	4. Gérer l'avancement d'échelon (y compris bonifications d'ancienneté), de grade, promotion de corps et titularisation	0,95	4,35		5,3
	5. Assurer la gestion des positions	0,1	2,75		2,85
	6. Valider les services auxiliaires et gérer les retraites	0,1	5,7		5,8
	7. Relayer la campagne de distinctions honorifiques	0,1			0,1
	9. Régler les accidents du travail	0,2	1,45		1,65
4.sous total Gestion administrative, validation des services, retraite		3,9	37		40,9
5. Gestion de la paye	1. Assurer la paye	0,2	23		23,2
5. sous total Gestion de la paye		0,2	23		23,2

Sous-fonctions	Activités	Composante	DRH	Divers (pôle de et AC*)	Total général
6. Gestion des recrutements	1. Publier les profils d'emplois intervenant DANS le cadre du schéma prévisionnel des emplois	0,82	0,6		1,42
	2. Publier les profils d'emplois proposés HORS du schéma prévisionnel des emplois	0,61	0,3		0,91
	3. Préparer le recrutement des personnels BIATSS contractuels (échelon de proximité)	1,31	1,6	0,1	3,01
	4. Organiser les opérations de recrutement des enseignants permanents	2,08	2,15		4,23
	5. Organiser le recrutement des vacataires	4,91	7,1		12,01
	6. Organiser les opérations de recrutement des enseignants non permanents	1,4	1,2		2,6
	7. Organiser les opérations de recrutement des étudiants	0,6	0,7		1,3
	8. Organiser les opérations de recrutement des personnels BIATSS permanents	0,2	1,9		2,1
	9. Organiser les opérations de recrutement des enseignants bi-appartenants permanents et non permanents	0,02	1		1,02
6. sous total Gestion des recrutements		12,05	16,55		28,6
7. Gestion de l'indemnitaire	1. Etablir l'enveloppe disponible	0,1 (IAE)			0,1
	3. Élaborer les propositions pour les primes par l'échelon de proximité	0,3	0,3		0,6
	5. Mettre en paiement	0,1 (ALLSH)	0,7		0,8
	6. Renouveler, le cas échéant, les opérations en fin d'année budgétaire		0,1		0,1
7. sous total Gestion de l'indemnitaire		0,5	1,1		1,6

Sous-fonctions	Activités	Composante	DRH	Divers (pôle de et Gap AC*)	Total général
8. Gestion des services des personnels	2. Organiser et suivre les services des enseignants permanents au niveau de proximité	1,42	1		2,42
	3. Etablir les états de service prévisionnels des enseignants	1,1	1,3		2,4
	4. Vérification des services faits	0,65	1,4		2,05
	5. Organiser le temps de travail des personnels non-enseignants par le service de proximité	0,5	2,2		2,7
	6. Suivre les congés annuels, le Compte Epargne Temps et les heures supplémentaires des BIATSS	1,71	0,35	0,1	2,16
8. sous total Gestion des services des personnels		5,48	6,25		11,73
9. Pilotage des emplois et de la masse salariale	1. Maîtriser les données de base : les effectifs et la masse salariale	0,4	0,95		1,35
	2. Connaître les options de politique salariale et indemnitaire de l'université et utiliser les outils		0,25		0,25
	3. Préparer la budgétisation de la masse salariale du budget N+1 (masse salariale Etat)	0,2	0,75		0,95
	4. Préparer la budgétisation de la masse salariale du budget N+1 (ressources propres)	0,6	0,75		1,35
	5. Allouer et mettre à disposition les ressources : organiser la campagne d'emplois	0,8	0,3		1,1
	6. Exécuter les dépenses de personnel		1,7		1,7
	7. Piloter les dépenses de personnel en infra annuel	0,1			0,1
	8. Préparer opérations de clôture	0,1	0,2		0,3
	z10. Répondre aux enquêtes	0,21	0,6		0,81

Sous-fonctions	Activités	Composante	DRH	Divers (pôle de et AC*)	Total général
9. sous total Pilotage des emplois et de la masse salariale		2,41	5,5		7,91
z10. Gestion des effectifs, des emplois et des compétences	1. Analyser l'existant et documenter la GPEEC		0,1		0,1
	2. Recenser les postes vacants ou susceptibles de le devenir	1,36	0,8		2,16
	3. Participer à l'élaboration et la MAJ du schéma pluriannuel des emplois		0,4		0,4
z10. sous total Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences		1,36	1,3		2,66
z11. Développement qualitatif des RH	1. Organiser la campagne d'évaluation des personnels	1,2	1,4		2,6
	2. Recenser les besoins de formation	0,7	0,85	0,1	1,65
	3. Etablir le plan de formation		0,45		0,45
	4. Organiser les formations		2,3		2,3
	5. Réaliser le bilan de la campagne de formation		0,35		0,35
	6. Analyser l'efficacité du dispositif de formation		0,15		0,15
	7. Organiser la mobilité du personnel	0,2	0,7		0,9
	8. Offrir un accompagnement individuel	0,1	5,9		6
	9. Accompagnement à la prise de poste	0,2	2,4		2,6
z11. sous total Développement qualitatif des RH		2,5	14,5		17
z12. Dialogue social	1. Mettre en place et animer les instances paritaires CPE, CT, CHSCT, CCP		1,2		1,2

Sous-fonctions	Activités	Composante	DRH	Divers (pôle de et Gap AC*)	Total général
	3. Gérer les groupes de travail ad hoc	0			0
	4. Traitement des cas individuels		0,3		0,3
z12.sous total Dialogue social		0	1,5		1,5
z13. Elaboration du bilan social	1. Compilation des éléments du bilan social		0,4		0,4
	2. Validation des éléments et production des synthèses		0,1		0,1
	3. Diffusion	0,3 (IUT de Marseille)			0,3
z13. sous total Elaboration du bilan social		0,3	0,5		0,8
Total général		43,2	134,2	0,7	178,1

* AC : Agence Comptable

Ce tableau, qui présente la ventilation des ETP tels que les agents les ont déclarés dans OASIS, permet notamment de mettre en lumière la répartition par sous fonction.

Elle permet aussi de pondérer les données relatives à la seule répartition par activités : en effet, des agents ayant des fonctions similaires ont pu ventiler leurs fonctions sur des activités différentes mais néanmoins très similaires. C'est le cas par exemple s'agissant du pilotage de la masse salariale : l'activité « piloter les dépenses de personnels en infra annuel » ne figure pas en affichage parmi les activités assurées à la DRH, alors même que la direction a en charge l'élaboration et le suivi du budget de la Masse Salariale qui implique nécessairement un pilotage infra annuel des dépenses de personnel. Il est donc utile de croiser la répartition par activité avec la répartition par sous fonction, plus grossière mais qui reflète bien la répartition effective au sein de la direction.

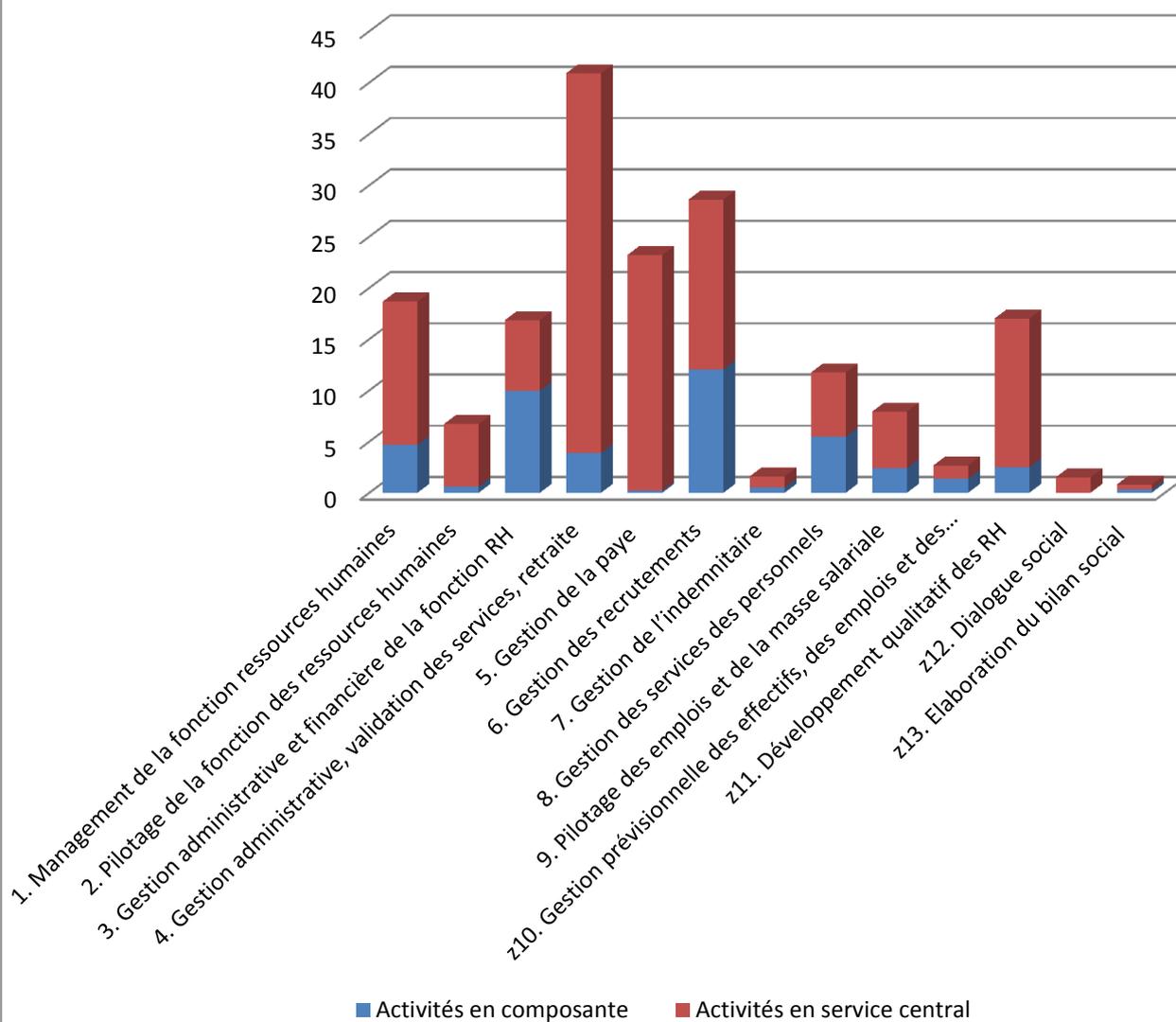
La lecture du tableau fait également apparaître qu'aucune fraction d'ETP n'est consacré à la gestion de groupe de travail ad hoc. Ce point est à relativiser car au sein de la direction, dans le cadre de la fusion notamment, de très nombreux groupes de travail ont été et sont encore actifs (gestion des ANT, du temps de travail, cartographie NBI, statut de l' élu, mise en œuvre du dispositif Sauvadet, gestion des EC et des BIATSS, des heures complémentaires et des vacataires, etc.). Ces groupes associent des personnels de la direction (gestionnaires, cadres) mais également des représentants des composantes, des unités de recherche et des organisations syndicales. Le groupe de travail RH s'est étonné de l'absence de cette activité, qui mobilise environ 1 ETP au sein de la direction et sans doute autant dans les autres composantes, directions et services communs. Cette observation peut être étendue également à l'activité « traitement des cas individuels » et « établir l'enveloppe disponible ».

Par sous-fonctions, le tableau ci-après met en relief à la fois la part des composantes dans les ETP mobilisés au titre de la fonction RH (**43,9 ETP ce qui représente 26% de la fonction**) et **une sous-fonction majeure en composante au titre de la gestion des Ressources Humaines.**

L'objet de mobilisation majeure en composante au titre de la fonction RH est la gestion des recrutements : plus de 12 ETP sur les 43,9 ETP de la fonction RH en composante qui prennent en charge les activités suivantes :

- Organiser les opérations de recrutement des vacataires **(4,91 ETP en composante)**
- Organiser les opérations de recrutement des enseignants permanents **(2,08 ETP en composante)**
- Organiser les opérations de recrutement des enseignants non permanents **(1,4 ETP en composante)**
- Préparer le recrutement des personnels BIATSS contractuels -échelon de proximité- : **1,31 ETP en composante**
- Publier les profils d'emplois intervenant DANS le cadre du schéma prévisionnel des emplois **(0,82 ETP en composante)**
- Publier les profils d'emplois proposés HORS du schéma prévisionnel des emplois **(0,61 ETP en composante)**
- Organiser les opérations de recrutement des étudiants **(0,60 ETP en composante)**
- Organiser les opérations de recrutement des personnels BIATSS permanents **(0,2 ETP en composante)**
- Organiser les opérations de recrutement des enseignants bi-appartenants permanents et non permanents **(0,02 ETP en composante)**

La répartition des activités Ressources Humaines en ETP : DRH-composante par sous-fonctions



En composante, 3 sujets principaux de mobilisation :

- La gestion des recrutements : 12,05 ETP se consacrent à cette activité.
- La gestion administrative et financière de la fonction RH : 9,95 ETP mobilisés
- La gestion des services des personnels : 5,48 ETP mobilisés.
-

En DRH, 3 sujets principaux de mobilisation :

- La gestion administrative, la validation des services, la retraite : 37 ETP mobilisés
- La gestion de la paye : 22,8 ETP mobilisés
- La gestion des recrutements : 16,55 ETP mobilisés

3.9.2.1.2 Les sous-fonctions et les activités les plus importantes

La fonction ressources humaines mobilise 178 ,1 ETP au sein d'Aix Marseille Université.

Les 10 activités majeures

C'est sur dix activités de la fonction « Ressources Humaines » que 100,21 ETP sont mobilisés. Ces 10 activités qui sont listées ci-après représentent 56% de la charge de travail mobilisée au titre de la fonction Ressources Humaines

Activités	ETP en composante et en service central
Assurer la paye	23,2 ETP <ul style="list-style-type: none"> • 0,2 ETP en composantes • 23 ETP en DRH
Gérer les données personnelles (sous-fonction " gestion administrative, validation des services")	15,5 ETP <ul style="list-style-type: none"> • 1,3 ETP en composantes et divers • 14,2 ETP en DRH
Organiser le recrutement des vacataires	12,01 ETP <ul style="list-style-type: none"> • 4,91 ETP en composantes • 7,1 ETP en DRH
Manager les équipes	9,55 ETP <ul style="list-style-type: none"> • 2,35 ETP en composantes • 7,2 ETP en DRH
Assurer le secrétariat et l'accueil du service	9,5 ETP <ul style="list-style-type: none"> • 5,8 ETP en composantes et divers • 3,7 ETP en DRH
Gérer l'arrivée des nouveaux personnels	7,71 ETP <ul style="list-style-type: none"> • 1,06 ETP en composantes et divers • 6,55 en DRH
Offrir un accompagnement individuel (sous-fonction " développement qualitatif des ressources humaines")	6 ETP <ul style="list-style-type: none"> • 0,1 ETP en composantes • 5,9 ETP en DRH
Valider les services auxiliaires et gérer les retraites	5,8 <ul style="list-style-type: none"> • 0,1 ETP en composantes • 5,7 ETP en DRH
Assurer la gestion des personnels du service	5,65 <ul style="list-style-type: none"> • 3,55 ETP en composantes • 2 ETP en DRH
Gérer l'avancement d'échelon (y compris bonifications d'ancienneté), de grade, promotion de corps et titularisation	5,3 <ul style="list-style-type: none"> • 0,95 ETP en composantes • 4,35 ETP en DRH

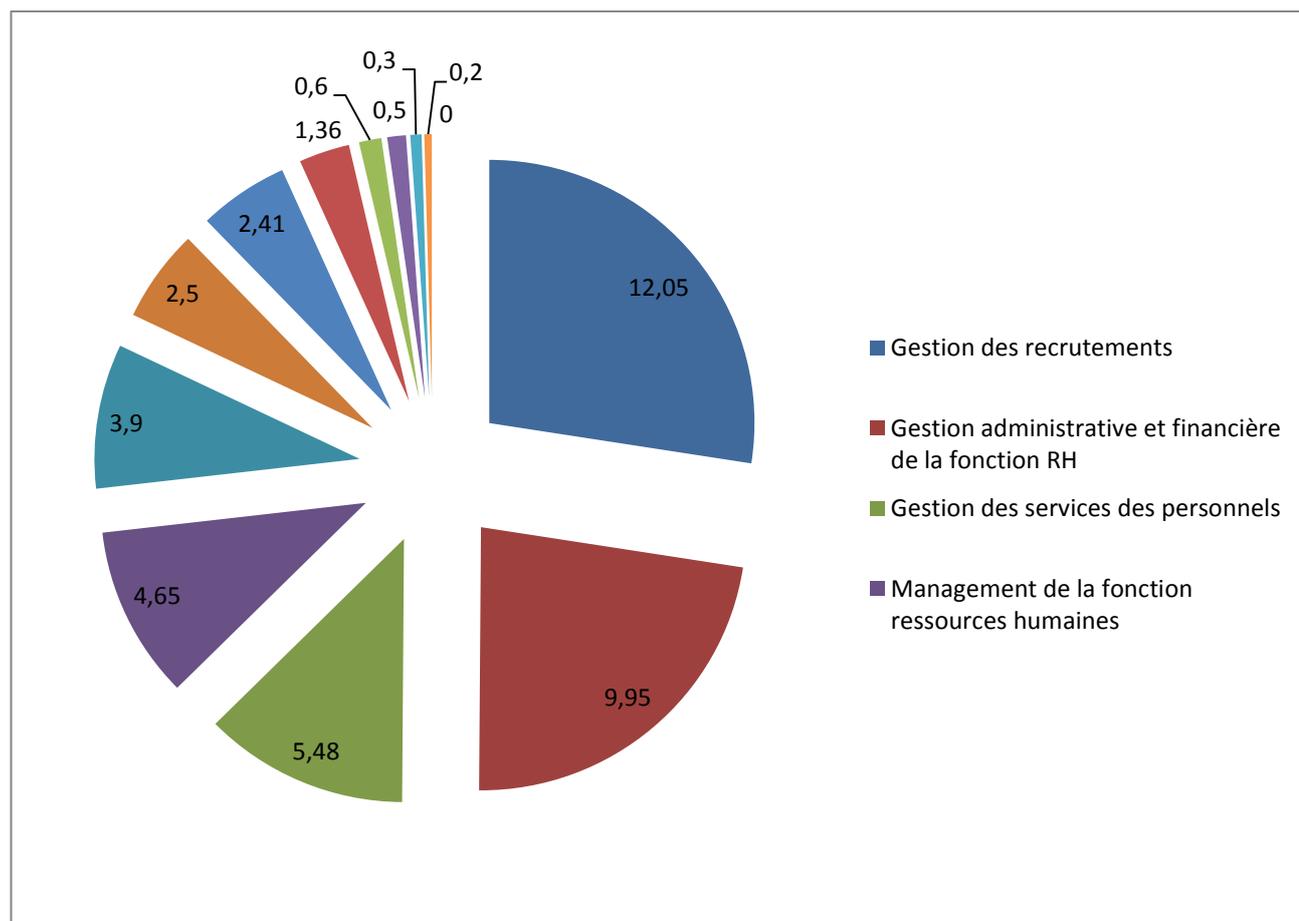
Au titre de l'activité « assurer le secrétariat et l'accueil du service », sur les 9,5 ETP, 3,7 ETP sont en DRH ce qui correspond à l'éclatement géographique.

Sur les 23,2 ETP mobilisés sur la gestion de la paye, il faut distinguer les 5 agents qui font exclusivement de la paye et travaillent en coordination paye. Les autres agents identifiés sont en charge de la saisie des données qui donneront lieu à des mouvements de paye.

Les sous-fonctions et activités majeures dans les composantes

Les 3 sujets principaux de mobilisation représentent 27,48 ETP soit 62% des effectifs mobilisés au titre de la fonction Ressources Humaines dans les composantes. Il s'agit de la gestion des recrutements, la gestion administrative et financière de la fonction RH et de la gestion des services des personnels. Cet ordre de priorité est visualisé ci-après.

La mobilisation des composantes au titre de la fonction Ressources Humaines par sous-fonctions et par ETP: les sous fonctions majeures, les sous-fonctions autres



Sous-fonctions	Mobilisation en ETP dans les composantes	Part de la sous-fonction par rapport à l'activité RH dans les composantes
Gestion des recrutements	12,05	27,45%
Gestion administrative et financière de la fonction RH	9,95	22,67%
Gestion des services des personnels	5,48	12,48%
Management de la fonction ressources humaines	4,65	10,59%
Gestion administrative, validation des services, retraite	3,9	8,88%
Développement qualitatif des RH	2,5	5,69%

Sous-fonctions	Mobilisation en ETP dans les composantes	Part de la sous-fonction par rapport à l'activité RH dans les composantes
Pilotage des emplois et de la masse salariale	2,41	5,49%
Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences	1,36	3,10%
Pilotage de la fonction des ressources humaines	0,6	1,37%
Gestion de l'indemnitaire	0,5	1,14%
Elaboration du bilan social	0,3	0,68%
Gestion de la paye	0,2	0,46%
Dialogue social	0	0,00%

Dans le cadre des entretiens, les agents des composantes exerçant des activités RH ont identifié les tâches sur lesquels ils sont mobilisés et ce en cohérence avec les données recueillies dans le cadre d'OASIS.

Le classement des tâches résulte des échanges réalisés dans le cadre des entretiens.

Au titre de la gestion administrative, les agents (5,7 ETP) interviennent dans l'activité suivante « **Assurer le secrétariat et l'accueil du service** » et prennent en charge les tâches suivantes

1. Courrier : réception, enregistrement, distribution
2. Classement et archivage
3. Accueillir, informer et orienter les usagers

Au titre de la gestion administrative, afin **d'assurer la gestion des personnels du service**, les agents (3,55 ETP) prennent en charge la tâche associée :

1. Assurer l'interface pour les actes de gestion RH : évaluation, EPI, maladie, AT...

Au titre de la gestion des recrutements, les agents interviennent prioritairement dans l'activité d'organisation des opérations de recrutement des vacataires (4,91 ETP) en prenant en charge les tâches suivantes. Ces tâches ont été classées par ordre d'importance pour les agents :

1. Procéder à l'identification du besoin
2. Constitution du dossier de recrutement
3. Vérification de la complétude du dossier et de sa recevabilité
4. Suivi des dépenses au regard de l'enveloppe annuelle disponible

Ils interviennent ensuite dans **l'organisation des opérations de recrutements des enseignants permanents**. A ce titre, les agents (2,08 ETP) assurent les tâche suivantes par ordre d'importance :

1. Réunion des comités de sélection ou commissions de recrutement ad Hoc (convocations, organisation logistique, préparation des procès-verbaux).
2. Diffuser les dossiers aux comités.

Cette approche n'est pas exhaustive mais permet de prioriser l'ordre de mobilisation des ETP dans les composantes tel qu'il ressort des différentes phases de recueil de l'information.

3.9.2.1.3 Les sous-fonctions et activités qui pèsent le moins

Les activités du référentiel Ressources Humaines	ETP identifiés sur les 178,1 ETP dont l'activité est identifiée sur la fonction Ressources Humaines (ETP consolidés composantes + services communs + services centraux)	Remarques	Poids de la sous fonction
Gérer les groupes de travail ad hoc	0	<p>Dans le cadre de la sous-fonction « dialogue social », il s'agit des tâches suivantes</p> <p>Composition du groupe de travail, conduite du projet, formalisation et communication sur le projet</p> <p>Il convient de noter que cette activité mobilise un certain nombre d'agents mais pour une part de leur activité inférieure à 10%, ce qui explique qu'aucun n'ait fait figurer cette activité lors du recensement OASIS (seules les activités auxquelles l'agent consacre a minima à 10% de son temps étant recensées). Cette remarque concerne tant la DRH que les composantes qui mobilisent des ressources sur le dialogue social.</p>	1,5 ETP au niveau AMU exclusivement au niveau DRH
Relayer la campagne de distinctions honorifiques	0,1	Dans le cadre de la sous-fonction « gestion administrative, validation des services et retraite »	40,9 ETP au niveau AMU <ul style="list-style-type: none"> • 3,9 ETP en composantes • 37 ETP en DRH
Etablir l'enveloppe disponible	0,1	Dans la sous-fonction « gestion de l'indemnitaire », il s'agit des tâches suivantes « simulation des différents scénarios par rapport à la masse salariale, vérification de la disponibilité des crédits »	1,6 ETP au niveau AMU dont 1,1 ETP en DRH
Renouveler, le cas échéant, les opérations en fin d'année budgétaire	0,1	Toujours dans la sous-fonction « gestion de l'indemnitaire », il s'agit des tâches suivantes « en fonction des crédits disponibles et de la volonté politique, ajustements des montants alloués aux personnels en fin d'année »	1,6 ETP au niveau AMU dont 1,1 ETP en DRH
Piloter les dépenses de personnel en infra annuel	0,1	Dans la sous-fonction « pilotage des emplois et de la masse salariale », il s'agit des tâches suivantes « identification des écarts réalisés/prévus et analyse, identification des marges de manœuvre, réallouer les ressources de masse salariale en interne en fonction des besoins, extraire, analyser, diffuser le « reporting » infra annuel »	7,91 ETP au niveau AMU <ul style="list-style-type: none"> • 2,41 en composantes • 5,5 ETP en DRH <p>La masse salariale gérée pour 2012 s'élève à plus de 491 M€ (SE+RP) dont 18 M€ de RP sur P1, 22 M€ de RP sur P2 16,5M€ de RP sur P3</p>

Les activités du référentiel Ressources Humaines	ETP identifiés sur les 178,1 ETP dont l'activité est identifiée sur la fonction Ressources Humaines (ETP consolidés composantes + services communs + services centraux)	Remarques	Poids de la sous fonction
Analyser l'existant et documenter la GPEEC	0,1	<p>Dans la sous-fonction « gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences » il s'agit des tâches suivantes « Analyse postes – emplois –compétences » à partir des entretiens professionnels et entretiens de formation.</p> <p>Cartographie de l'existant (postes, spécialités, métiers, pyramides des âges, compétences...).</p> <p>Analyse de la partie du bilan social permettant d'alimenter la prospective effectifs / emplois / personnes.</p> <p>Analyse et mise à jour des documents stratégiques et d'accompagnement en matière de RH (Contrat pluriannuel notamment).</p> <p>Recensement des opérations effectivement réalisées par rapport aux prévisions contenues dans le contrat pluriannuel.</p> <p>Veille sur l'évolution des métiers.</p> <p>Projection des besoins en compétences et en effectifs.</p> <p>Rédaction du schéma prévisionnel de GPEEC.</p> <p>Suivi de réalisation du schéma prévisionnel.</p>	<p>2,66 ETP au niveau AMU répartis sur 9 personnes physiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1,36 ETP en composantes • 1,3 ETP en DRH
Validation des éléments et production des synthèses	0,1	<p>Dans la sous-fonction « élaboration du bilan social », il s'agit des tâches suivantes « Vérification de la qualité et de la cohérence des éléments recueillis, analyse des données et mise en relation avec les données des années précédentes, production des synthèses, contrôle des données, rédaction des commentaires ».</p>	<p>0,8 ETP au niveau AMU</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0,3 ETP en composantes • 0,5 ETP en DRH
Analyser l'efficacité du dispositif de formation	0,15	<p>Dans la sous-fonction « Développement qualitatif des Ressources Humaines », il s'agit des tâches suivantes « Mesure de la professionnalisation des agents, Suivi des compétences acquises ».</p>	<p>17 ETP au niveau AMU</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2,5 ETP en composantes • 14,5 ETP en DRH
Connaître les options de politique salariale et indemnitaire de l'université et utiliser les outils	0,25	<p>Dans la sous-fonction « pilotage des emplois et de la masse salariale », il s'agit des tâches suivantes : « Politique salariale et indemnitaire (éléments récurrents et taux ; éléments atypiques et non pérennes), Cartographie des coûts salariaux moyens de l'université. »</p>	<p>7,91 ETP au niveau AMU</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2,41 en composantes • 5,5 ETP en DRH

Les activités du référentiel Ressources Humaines	ETP identifiés sur les 178,1 ETP dont l'activité est identifiée sur la fonction Ressources Humaines (ETP consolidés composantes + services communs + services centraux)	Remarques	Poids de la sous fonction
Préparer opérations de clôture	0,3	Dans la sous-fonction « pilotage des emplois et de la masse salariale », il s'agit des tâches suivantes « Calcul des charges à payer et provisions »	7,91 ETP au niveau AMU <ul style="list-style-type: none"> • 2,41 en composantes • 5,5 ETP en DRH

Ces 10 activités mobilisent 1,3 ETP au total. Les 9 premières activités mobilisent 1 ETP en consolidé.

Il est cependant intéressant de regarder quelle est, par ailleurs, la mobilisation des ressources des sous-fonctions qui apparaissent de manière récurrente dans ce tableau :

- Pilotage des emplois et de la masse salariale (2 occurrences) : 7,91 ETP dans AMU dont 5,5 ETP en DRH et 2,41 en composante
- Développement qualitatif des Ressources Humaines : 17 ETP dans AMU dont 14,5 en DRH et 2,5 en composante
- Gestion de l'indemnitaire (2 occurrences) : 1,6 ETP dans AMU dont 1,1 en DRH et 0,5 en composante
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 2,66 ETP dans AMU dont 1,3 en DRH et 1,36 en composante

Si ces activités semblent présenter un poids très relatif, on constate en revanche qu'une approche par sous fonction apporte une lecture et une analyse différente des missions réalisées par la direction, qui elles mobilisent davantage d'agents sur la même thématique.

3.9.2.1.4 Identification des zones de fragilité

A court terme :

- Contrôle et suivi des emplois,
- Contrôle et suivi de la paye
- Pilotage et suivi de la masse salariale
- Procédures et sécurisation juridique des actes, veille réglementaire et archivage (sujet abordé dans le cadre du groupe retraite)
- Fiabilisation des données (outil SI RH et Multitude des outils).

Le pilotage des emplois et de la masse salariale mobilise 5,5 ETP au sein de la DRH AMU.

L'activité relative à la simulation des différents scénarios par rapport à la masse salariale, la vérification de la disponibilité des crédits (sous fonction gestion de l'indemnitaire) mobilise 1,1 ETP.

A moyen et long terme :

En préfiguration des éléments qui ont été recueillis dans le cadre des différents entretiens, au vu de ces éléments documentaires issus d'Oasis, les membres du groupe de travail identifient de manière saillante la sous-fonction « gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences » comme une zone de fragilité dont le poids en ETP paraît nettement faible au regard des enjeux portés par ce type d'activités pour un établissement de la taille d'AMU. Ce point devrait faire l'objet d'une réflexion dans la suite du projet.

3.9.2.2 **Focus**

Il est apparu pertinent pour le groupe de travail de faire 4 focus pour mettre en relief le besoin d'homogénéiser les pratiques compte tenu des modalités de traitement différentes suivant les périmètres :

- Heures complémentaires
- Formation
- Concours et recrutement BIATSS
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Ces focus mettent en relief la diversité des procédures qui ont cours sur des mêmes processus de gestion. Cette diversité peut être due notamment à l'utilisation d'outils différents.

Cette diversité a une incidence forte sur le travail des agents en multipliant les interlocuteurs, les procédures et bien entendu les outils de suivi et de reporting.

Le pilote de ces différents processus est la DRH centrale mais elle agit en inter-action avec les composantes, lesquelles composantes peuvent être amenées à intervenir à un moment précis du processus.

3.9.2.2.1 Focus sur le processus « heures complémentaires »

Ce processus concerne respectivement :

- 1497 dossiers sur le périmètre 1
- 1723 dossiers sur le périmètre 2
- 3000 dossiers sur le périmètre 3

Le processus « heures complémentaires » est par ailleurs complexe du fait de la réglementation, impliquant un nombre d'acteurs importants. Par ailleurs, compte tenu des inter-actions entre les différents acteurs ce processus est extrêmement long.

Depuis le choix du vacataire d'enseignement par le responsable d'enseignement ou de département de formation jusqu'au paiement de celui-ci, ce processus compte 14 étapes qui trouvent dans chaque silo correspondant à des périmètres des modalités d'action différente.

La mise en œuvre de « geisha » (utilisation par P2 et P3 et déploiement par P1) à titre d'outil commun a permis de construire une convergence mais pour autant les modalités de traitement sont différentes par périmètre.

Cette complexité s'applique dans sa globalité pour les UFR fusionnées qui sont amenées à gérer plusieurs modes de traitement tout en ayant au niveau de la composante à gérer l'impératif de vision consolidée.

Le processus de recrutement débute 2 mois avant le démarrage des enseignements.

Ce processus présente par ailleurs des caractéristiques d'homogénéité mais également d'hétérogénéité.

Homogène :

- **Pour les Heures complémentaires** : Formalisation d'une procédure de gestion (circuit du recrutement jusqu'au paiement) ainsi que d'un dossier unique de recrutement. Cette procédure tient compte des organisations différentes des DRH de périmètre. La DRH a rationalisé la gestion des HCC de l'UFR Sciences en gérant ses dossiers en fonction de ses sites et non plus par périmètre. Les collègues en DRH centrale ont souligné à plusieurs reprises la lourdeur de la gestion des doublons et des triplons.
- **Un bureau de coordination DRH** qui centralise et met à disposition des DRH de périmètre un outil de suivi des recrutements de vacataires (exemple, permet de d'identifier les doublons/triplons, le passage en CSR).
- **Une Coordination** des trois chefs de bureau des HCC des trois DRH de périmètre.
- **Un Outil de gestion des Heures Complémentaires** : installation de Geisha sur le dernier périmètre (P1) qui ne l'utilisait pas.
- **Mise à disposition** des données PACBO pour l'ensemble des RAD et assistant(e)s de gestion finances et ce pour l'ensemble des composantes : en cours de déploiement sur P1 et P3.

Hétérogène :

- **Suivi et contrôle des services d'enseignement des composantes** : pas d'outil de gestion homogène (ARES en test sur deux composantes UFR Sciences et UFR ALLSH)
- **Critères d'examen de la recevabilité des dossiers** de recrutement non homogènes

- Les HCC sont toutes saisies dans Harpège mais pas de la même manière selon les DRH de périmètre : actions en cours d'homogénéisation.
- Pas de gestion homogène des HCC sur postes vacants : gestion assurée sur P2 et P3.



3.9.2.2.2 Focus sur l'activité formation

Ce focus rend compte d'une modalité de travail différente suivant les périmètres. Comme indiqué, les facteurs d'homogénéité sont les outils, l'existence d'une phase de recueil des besoins de formation par les Entretiens Professionnels Individuels – EPI –

Formation	P1	P2	P3
Recensement des besoins de formation	Analyse manuelle des EPI (300) pour les BIATSS Pour les Enseignants-chercheurs par sollicitation directe	Pour les BIATSS via l'application EPI et sollicitation directe Retour des Epi (1000) Pour les Enseignants-chercheurs par sollicitation directe	Pour les BIATSS via l'application EPI et sollicitation directe Retour des Epi (300) Pour les Enseignants-chercheurs par sollicitation directe
Elaboration du plan de formation	Fait	fait en relation avec la DRH : présentation du plan de formation devant le CA et le CT.	fait en relation avec la DRH : présentation du plan de formation devant le CA et le CT.
Comparaison du plan de formation avec les besoins prévisionnels de l'Etablissement	Non réalisé	Non réalisé	Non réalisé
Organisation des formations	Fait	Fait	Fait
Offrir un accompagnement individuel	Offre de service existante	Mobilisation sur les recrutements BOE, PACTE et les agents en reclassement	Offre de service existante
Communication du plan de formation ou des actions de formation	Fait en direct par liste de diffusion	Fait via les antennes de campus. Pharo : pas de modalités définies	Fait en direct par liste de diffusion
Pilotage des aspects logistiques	Direct par le service	A distance	Direct par le Responsable Formation
Volet financier	Gestionnaire polyvalent SIFAC	Gestionnaire polyvalent SIFAC	pré-engagement puis prise en charge par la DAF
Activation des modalités T2-T3 (formations pour l'Université dans le futur-T2- et développement des compétences -T3-)	Non réalisé	Gestion du Droit Individuel à la Formation	Non réalisé
Pilote	DRH centrale		
Acteurs	Service de formation P1	Service de formation P2	Service de formation P3
Moyens	7 personnes et 5,5 ETP		
Outils	Lagaf Excel Sygefor	Lagaf Excel SIFAC	Lagaf Excel Sygefor

Homogène

Recensement des besoins, établissement du plan de formation, outils (LAGAF)

Hétérogène :

Pilotage des aspects logistiques des actions de formation :

- P1/P3, pilotage direct ouverture des sessions de formation ou épreuves de concours, accueil des formateurs/jurys et des stagiaires/candidats.
- P2, pilotage à distance prise en charge de la logistique par des correspondants sur les sites où se déroulent les formations

Volet financier :

- o P1/P2 : gestionnaire polyvalent SIFAC affecté au sein du service RH
- o P3 : saisie des précommandes par les services RH et prise en charge par un gestionnaire qualifié au sein de la DAF (N.B. : Le service formation des personnels (DRH) mobilise 38% de l'enveloppe AMU des achats de prestations intellectuelles au titre de la formation des personnels sur l'ensemble de l'établissement, ce qui a suscité des interrogations de la part des participants : par qui sont utilisés les 62% restants ?)

Droit Individuel à la Formation

- o P1/P3 : pas de mobilisation du DIF même si actions de formation T2, T3 réalisées
- o P2 : gestion du DIF

Communication :

- o P1/P3 : directe auprès du public visé par liste de diffusion
- o P2 : via les campus

Outils

- Sygefor n'est pas utilisé pour le périmètre 2

3.9.2.2.3 Focus sur les concours et recrutements BIATSS

Ce focus rend compte de la persistance d'un fonctionnement par périmètre et d'une convergence au travers de l'utilisation d'outils communs.

Concours et recrutement BIATSS	P1	P2	P3
COLORITARF : colorer les postes qui seront ouverts aux concours Saisie des postes qui seront ouverts aux concours	Fait	Fait	Fait
Définition des fiches de poste en relation avec les fiches métiers	Fait	Fait	Fait
Relecture	Fait	Fait	Fait
Validation de la gouvernance	Fait		
Gestion des recrutements	Cadre réglementaire et outil commun ministériels (SENRITA) : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Composition des jurys ✓ Choix des rédacteurs de sujets ✓ Planification des épreuves ✓ Réception des dossiers ✓ Recevabilité des candidats ✓ Organisation pratique des épreuves ✓ Publication de la liste des lauréats 		
Composition des jurys	Fait	Fait	Fait
Choix des rédacteurs des sujets	Fait	Fait	Fait
Planification des épreuves	Fait	Fait	Fait
Réception des dossiers	Fait	Fait	Fait
Recevabilité des candidats	Fait	Fait	Fait
Organisation pratique des épreuves	Fait	Fait	Fait
Publication de la liste des lauréats	Fait	Fait	Fait
Gestion administrative et financière : prise en charge des missions	Gestion polyvalent SIFAC		Pré-engagement puis prise en charge par un gestionnaire qualifié au sein de la DAF
Pilote	DRH Centrale		

Concours recrutement BIATSS et	P1	P2	P3
Moyens humains	6 personnes (4 A et 2 C)		
Outils	SENRITA		

Homogène

- Processus de recrutement et outil communs (SENRITA)

Hétérogène :

Concours :

- partage différent des activités □ P2 par type de concours, P1/P3 partage fonctionnel et par type d'étape de process.

3.9.2.2.4 Focus sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Ce focus rend compte des modalités différentes de traitement des EPI. La convergence s'établit dans le processus « mobilité et recrutement ».

Cependant, la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences se caractérise par une multitude d'interlocuteurs qui interviennent tant en DRH qu'au niveau des composantes (source OASIS).

En effet, cette activité mobilise 2,66 ETP mais concerne 9 agents ce qui peut constituer un thème d'interrogation pour le futur.

Entretiens Professionnels Individualisés (EPI)	P1 gestion des EPI et traitement du volet formation par le service formation des personnels. Pas d'application informatique, tableaux Excel pour le suivi des retours des dossiers EPI « papier ». Récolte de la quasi-totalité des fiches de poste sachant qu'il y a un stock issu des opérations concours et mobilité.
	P2 gestion des EPI à l'aide d'une application développée par la DOSI. L'EPI permet de disposer à la fois d'une vision immédiate sur l'activité de l'agent à un moment donné et prospective pour les souhaits de mobilité. Toutefois, cette dernière donnée n'est pas exploitée à ce jour. Seules les demandes de formation le sont. La saisie d'une fiche de poste s'effectue par le responsable hiérarchique et l'agent à partir d'un fichier interfacé avec l'outil de gestion RH, Harpège, et le référentiel des emplois « Referens ».
	P3 gestion des EPI à l'aide d'une application développée par la DOSI interfacée avec Harpège, les référentiels métiers « Referens » et « Bibliofil » et le LDAP. Cet outil dispose également d'un <u>organigramme fonctionnel par structure</u> permettant d'identifier les responsables N+1 et les agents sous leur responsabilité. Depuis la création d'AMU, il est possible d'intégrer les N+1 des autres périmètres pour qu'ils puissent réaliser l'EPI de l'agent P3. Les données issues de cette application font l'objet d'une exploitation pour ce qui est des demandes de formation mais pas pour les souhaits de mobilité. La saisie ou la mise à jour de la fiche de poste est obligatoire avant toute ouverture d'un nouvel EPI.
Mobilité et recrutement	Processus commun : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilité du moyen par le constat de la vacance d'un poste ✓ Elaboration, par la structure ou le moyen est disponible, d'une expression du besoin accompagnée d'une fiche de poste et d'un argumentaire ✓ Réception par la DRH de périmètre auprès de laquelle le support financier est rattaché pour validation de la disponibilité du moyen ✓ Validation par le Président (signature de l'expression du besoin) ✓ Si validée, publication de la fiche de poste sur le site drh.univ-amu.fr ✓ Réception des candidatures ✓ Organisation des commissions de recrutement ✓ Participation aux commissions ✓ Informations des candidats retenus et non retenus ✓ Elaboration des arrêtés de mobilité ✓ Suivi des affectations sur un tableau de bord commun aux 3 périmètres pour info CPE

	De manière générale, les postes vacants sont ouverts à la mobilité interne et ceux restant non pourvus ou nécessitant une compétence particulière non couverte au sein de l'établissement sont alors proposés au recrutement externe selon le processus décrit ci-dessus. Sur P2, il est constaté que le nombre de recrutements externes est plus important que sur les 2 autres périmètres. En outre, un ETP est entièrement dédié à l'ensemble des recrutements sur ce périmètre ce qui n'est pas le cas dans les autres où les agents interviennent sur plusieurs activités
Suivi des emplois	fait partie des missions de la GPEC sur P1
Pilote	DRH centrale
Moyens humains	9 personnes physiques mais bien moins en ETP : 2,66 ETP

Homogène :

- o procédure commune pour la mobilité et le recrutement et gestion des EPI



Zoom sur les effectifs mobilisés sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences	Activité Analyser l'existant et documenter la GPEC	Activité Participer à l'élaboration et la MAJ du schéma des emplois pluriannuel	Activité Recenser les postes vacants ou susceptibles de le devenir	Total général
Direction des ressources humaines	0,1	0,4	0,8	1,3
Faculté de droit et science politique			0,1	0,1
Faculté de médecine			0,1	0,1
Faculté des arts, lettres, langues, sciences humaines			0,35	0,35
Faculté des sciences			0,01	0,01
Faculté économie et gestion			0,1	0,1
Institut pythéas - Observatoire des sciences de l'univers			0,5	0,5
Institut universitaire de technologie de provence			0,2	0,2
Total général	0,1	0,4	2,16	2,66

3.9.2.3 Éléments issus des entretiens

3.9.2.3.1 Méthodologie de constitution des groupes d'entretien

Les entretiens de la fonction Ressources Humaines ont été réalisés durant les mois d'Octobre, Novembre et Décembre.

Ces entretiens ont permis le recueil d'informations auprès de près de 150 agents ce qui représente plus de 4/5 des effectifs identifiés dans le cadre du recensement OASIS.

Dans la constitution des groupes d'entretien, le groupe de travail Ressources Humaines s'est attaché à procéder à des regroupements homogènes.

Ces regroupements ont permis de décrire les modalités de prise en charge des différentes activités dévolues aux équipes.

Les thématiques transverses, des échanges de pratiques, la mise en commun de méthodes de travail ou la mise en exergue de procédures de travail communes ont été des pistes de travail tracées pour le futur.

Les agents ont été satisfaits de présenter leur activité et d'avoir une séquence dédiée à leur perception de la fusion, de son impact sur l'environnement de travail, sur les méthodes de travail.

Ils ont été amenés aussi à exprimer leurs craintes, leurs difficultés et leurs réserves quant aux objectifs des entretiens : quelle était la finalité de ceux-ci. Ils ont été amenés à faire part de leurs interrogations quant au futur et au devenir de leur poste.

De manière plus précise, les éléments saillants qui ressortent en matière de ressenti pour les différents groupes sont les suivants :

Formation : réactivité forte des participants induite par le fait que le fonctionnement actuel par périmètre est très marqué. Il est fortement souhaité par tous une structuration du service formation des personnels AMU au sein de la DRH, dans des délais brefs et si possible avant 2014.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : bonne participation et réactivité des participants. Les agents ont donné des éléments détaillés sur leur activité professionnelle et ont formulé des propositions concrètes axées en priorité sur la fluidification des actions actuellement mises en œuvre sur la base d'un fonctionnement par périmètre.

Concours : agents très participatifs qui se mettent d'eux-mêmes en perspective de regroupement en un seul service. Une coordination inter-périmètre importante existe déjà entre les différents acteurs. Ils expliquent que cela est dû au fait de l'existence d'un cadre réglementaire et d'un outil communs.

Retraite : forte inquiétude des agents quant au devenir de leur cœur de métier qui va disparaître avec la réforme nationale de la gestion des dossiers de retraite des personnels titulaires, réforme devant être mise en place d'ici 2014. Les agents en sont bien conscients et expriment que la phase pré liquidation de la retraite ne sera plus de la compétence des universités. Le cœur de métier du service retraite sera donc à repenser, l'activité devant se réorienter essentiellement vers du conseil de proximité.

Antennes de campus : agents très participatifs et amenés à mettre en avant une identité et une spécificité fortes. Ces agents mettent en exergue leur activité au contact direct des composantes et des usagers. Les agents donnent des éléments concrets et détaillés sur leur activité professionnelle et formulent des propositions concrètes.

Gestion des heures complémentaires : les agents ont mis en évidence les contraintes fortes que génère le fonctionnement actuel faute de convergence d'un outil de gestion intégré.

En effet, la gestion des heures complémentaires soumet les agents, quel que soit leur niveau d'affectation (DRH centrale, DRH campus ou composante), à une forte pression de différents acteurs et contraintes :

- Les chargés d'enseignements vacataires/personnels AMU
- Les calendriers du conseil scientifique
- Le calendrier de paie

Gestion des personnels BIATSS et enseignants : les agents ont mis en évidence les contraintes fortes que génère le fonctionnement actuel faute de convergence d'un outil de gestion intégré

Les agents souhaitent dans leur globalité une harmonisation des outils de gestion de paie, de gestion des Heures Complémentaires de Cours (HCC) et également de contrôle des services d'enseignements.

Paye-gestion des emplois et de la masse salariale :

Les agents conviés ont tous participé à l'entretien, sachant que certains d'entre eux ont également pris part une autre séance en raison de la diversité des activités qu'ils sont amenés à conduire (notamment pour ceux ayant en charge le suivi des emplois).

Les entretiens avaient été globalement préparés et se sont déroulés dans une bonne ambiance. Les participants ont fait preuve de réactivité et ont indiqué qu'ils avaient l'habitude de se réunir et de travailler ensemble dans le cadre des GT « RH » instaurés pour préparer la fusion et maintenus pour poursuivre l'harmonisation des pratiques. Les échanges ont été riches et constructifs, les agents illustrant leurs propos avec des exemples détaillés.

Ils ont tous conscience de travailler sur des sujets sensibles et à très fort enjeu pour l'établissement, tant en terme de sécurité financière et juridique (paye) que d'enjeux budgétaire et politique (la Masse Salariale représentant plus de 75% des dépenses d'AMU). Plusieurs agents ont dressé spontanément un bilan en évoquant le chemin parcouru mais aussi les difficultés restant à résoudre.

Les agents ont également fait part des difficultés inhérentes au départ non remplacé à ce stade et l'absence pour une longue durée des deux cadres les plus aguerris dans le domaine MS, ce qui les a contraint à concentrer leurs actions sur les activités prioritaires et à délaisser provisoirement certaines missions.

Ils ont fait part de leur forte attente de structuration de ces fonctions, conscients que la direction a dû s'adapter en permanence à des aléas et des contraintes extérieurs, ayant fortement impacté les secteurs emplois et masse salariale.

Ils ont fait part également de leur souhait de travailler le plus vite possible avec un outil commun et non plus trois outils de paie différents comme c'est le cas actuellement. La question du regroupement des secteurs emplois et masse salariale au Pharo, au cours du 1^{er} trimestre 2013 a également été évoquée, les agents concernés étant convaincus du bien-fondé de cette disposition, même si certains regrettent à titre personnel la mobilité géographique qu'elle va induire (le regroupement se fera sur le site du Pharo).

La liste des entretiens conduits est la suivante :

Lieu	Thème de regroupement des agents de la fonction Ressources Humaines
Pharo	Concours DRH
St Charles	Gestion des personnels BIATSS
St Charles	Coordination paye
St Charles	Gestion des personnels enseignants
Luminy	DRH Campus de Luminy
Luminy	Personnels RH des composantes site Luminy
Aix en P.	Gestion des personnels BIATSS Aix P1
Aix en P.	Gestion des personnels BIATSS Aix P3
Timone	DRH Campus de la Timone
Aix en P.	Gestion des heures complémentaires Aix P1
Aix en P.	Gestion des personnels enseignants Aix P1
Aix en P.	Antenne de campus RH Aix
Aix en P.	personnels des composantes Aix P1-P2-P3
Aix en P.	GPEC-Recrutement P1.P2.P3
St Charles	Formation
Aix en P.	Gestion des EC et des HCC Aix P3
St Charles	Personnels des IUT et IUFM
Pharo	Emplois et masse salariale
Pharo	Gestion des retraites
St Charles	composantes sites Etoile-St Charles-Timone
Pharo	Gestion des personnels BIATSS P2 et BCO
Pharo	Gestion des personnels enseignants P2 et BCO
Pharo	Gestion des heures complémentaires P2

3.9.2.3.2 Eléments quantitatifs

Les entretiens ont donné lieu à un recueil sur différents items et ce dans un cadre déclaratif.

Les données quantitatives sont recueillies par grande thématique.

Activités	Données collectées			Moyenne d'activités
Gestion administrative, validation des services retraite et	P1	P2	P3	
	577 BIATSS titulaires 70 ANT (St Charles) 400 BIATSS titulaires 110 ANT (Aix)	900 BIATSS titulaires 300 ANT	620 BIATSS titulaires 240 non titulaires fixes Actes d'engagement de 300 sur 6 mois soit 500 par an 80 demandeurs d'emploi 160 CET	
Gestion de la paye	1560 à 2400 mouvements paye par semestre (hors politique indemnitaire)			
Gestion des recrutements BIATSS	<p>19 concours de catégorie B 25 concours de catégorie A 6 concours de catégorie C Affectataires et 8 en tant que centres organisateurs 8 BOE 3 PACTE 3 recrutements directs</p> <p>178 postes publiés en mobilité interne (50 + 78 + 50) 600 candidatures spontanées par an</p>			Activité à peu près homogène entre les 3 périmètres permettant des comparaisons éclairées compte tenu de processus de travail convergents et comparables
Pilotage des emplois et de la masse salariale	<p>Porte sur le suivi de 7.500 personnels EC et BIATSS permanents et 5.000 vacataires.</p> <p>Très variable selon les périodes. Impact systématique à chaque mobilité (y/c interne) et lors de chaque recrutement réalisé par l'établissement lors de la campagne d'emploi et au fil de l'eau.</p> <p>Le budget Masse Salariale de l'établissement représente 500 M€ (crédits Etat et ressources propres), soit 75% des dépenses d'AMU.</p>			
Retraite	Nombre de dossiers retraite traités en 2012 : 210 sur l'ensemble des 3 périmètres.			Activité à peu près homogène entre les 3 périmètres permettant des comparaisons éclairées compte tenu de processus de travail convergents et comparables
Développement qualitatif des Ressources Humaines	P1	P2	P3	
	2243 inscrits 2130 présents 21000 heures de formation 200 EC formés	2198 inscrits 1850 présents 16300 heures de formation 60 EC formés	1106 inscrits 980 présents 6300 heures de formation 98 EC formés	
	421 EPI	1000 EPI	250 EPI	

Activités	Données collectées			Moyenne d'activités
Gestion des heures complémentaires	P1	P2	P3	
	5,3 ETP dédiés HCC DRH Centrale	4,1 ETP dédiés HCC DRH Centrale	3,8 ETP dédiés HCC DRH Centrale	
	1497 vacataires externes AMU : 1024	1723 vacataires externes AMU : 491	3000	
	110 000HCC	115 000 HCC	135000 HCC	
	Les données communiquées par les collègues auditionnés ne permettent pas en l'état de rendre compte précisément des ETP affectés à la gestion des HCC au niveau composante.			

3.9.2.3.3 *Cœur de métier*

Les agents ont été par ailleurs amenés à se positionner sur la nature de leur activité au travers de verbes d'action : l'analyse en séance des questionnaires a permis de dégager les tendances et de caractériser l'activité autour de 5 thèmes et suivant le lieu où est réalisée l'activité.

Les 5 thèmes sont les suivants :

- Activité de gestion administrative support (production administrative de bordereaux...)
- Activité de préparation de la décision et d'aide au pilotage
- Activité de délivrance de service au public
- Activité de management
- Activité de gestion administrative technique (contrats de travail, décisions, arrêtés...)

Les items relatifs à l'implantation (Activités RH réalisées en composante, Activités en interface directe avec du public et avec le central, Activités centrales et en interface directe avec le public, Activités centrales) prennent en compte les spécificités ou types d'organisation qui ont cours pour ce qui concerne la fonction Ressources Humaines.

- Activités RH réalisées en composante: agents en composante qui émargent sur le référentiel Ressources Humaines et qui sont en composante
- Activités en interface directe avec du public et avec le central : agents dans les antennes de campus
- Activités centrales et en interface directe avec le public : agents travaillant en direction centrale mais qui ne se reposent pas sur une antenne de campus.
- Activités centrales : agents en Direction centrale.

Caractérisation de l'activité Cœur de métier	Activités RH réalisées en composante	Activités en interface directe avec du public et avec le central	Activités centrales et en interface directe avec le public	Activités centrales
Activité de gestion administrative support (majorité de « réceptionner-transmettre- diffuser-classer-rédiger-saisir »)	46% du temps opérationnel	37% du temps opérationnel	40% du temps opérationnel	20% du temps opérationnel
Activité de préparation de la décision et d'aide au pilotage (majorité de « analyser- coordonner-contrôler-suivre-réaliser- anticiper... »)	42 % du temps opérationnel	Activité secondaire	10% du temps opérationnel	20% du temps opérationnel
Activité de délivrance de service au public (majorité de « recevoir du public-répondre- transmettre-accueillir... »)	Activité secondaire	55% du temps opérationnel	35% du temps opérationnel	30% du temps opérationnel
Activité de management (majorité de « évaluer-recruter-animer-organiser- répartir... »)	NS	NS	NS	NS
Activité de gestion administrative technique (majorité de « commander-rédiger des fiches de poste-analyser des offres - prévoir... »)			15% du temps opérationnel	30% du temps opérationnel

Les agents ont également été invités à caractériser leur production administrative suivant la nature de leur activité. Ce tableau au travers de sa lecture à double entrée permet d'identifier les lieux d'émission des documents et la nature des documents produits.

Caractérisation de la production Documents produits	Activités RH réalisées en composante	Activités en interface directe avec du public et avec le central	Activités centrales et en interface directe avec le public	Activités centrales
Activité principale d'émission de documents administratifs	Bordereaux, courriels	Bordereaux, courriels	Bordereaux, courriels, attestations	Courriers externes
Activité principale de production de documents techniques	Documents de reporting	Documents de reporting	Etats de service, décisions, arrêtés, contrats	Décisions, arrêtés, fiches de poste, documents de reporting, contrats

3.9.2.3.4 Les inter-actions

Les agents ont ensuite été amenés à caractériser leur activité en fonction des inter-actions

Les inter-actions au niveau	Activités réalisées RH en composante	Activités en interface directe avec du public et avec le central	Activités centrales et en interface directe avec le public	Activités centrales
Intra-composante	Forte			
Inter-composante	Par secteur, interaction forte (ex : sciences)	Forte	Moyenne	Faible
Campus	Forte pour la gestion type P2			Moyenne
Centre	Forte (Bureau de la Coordination)	Forte	Moyenne	
Partenaire MESR				Forte
Tiers institutionnels Rectorat				Forte
Externes				Forte

La mise en perspective des différents chiffres sur la caractérisation de l'activité met en relief des pratiques de prise en charge de la gestion tout à fait différentes. Par exemple, suivant le lieu où est réalisée l'activité :

- « Activités RH réalisées en composante »
- « Activités en interface directe avec du public et avec le central »
- « Activités centrales et en interface directe avec le public »
- « Activités centrales »

Le temps opérationnel consacré aux activités de gestion administrative support (activité caractérisée par les verbes « réceptionner-transmettre-diffuser-classer-rédiger-saisir ». varie entre 20 et 46% du temps total de travail au titre donc de ces activités de gestion administrative support.

L'activité de préparation de la décision et d'aide au pilotage (majorité de « analyser-coordonner-contrôler-suivre-réaliser-anticiper... ») mobilise en moyenne 42% du temps opérationnel en composante pour 20% au titre de l'activité en Direction Centrale.

Le positionnement des agents par les verbes d'action qui caractérisent leur activité est différente:

- Selon l'organisation du service, l'agent se positionne sur des activités d'administration ou de transmissions de l'information ;
- L'activité de délivrance de service au public est ressentie de façon plus ou moins forte selon le positionnement du service ; ainsi un service positionné physiquement dans les locaux d'une composante a une activité d'accueil physique forte et chronophage ;
- La sous fonction gestion de la paye est majoritairement ressentie comme le point prioritaire dans l'organisation du travail.

Concernant les documents produits, selon le positionnement du service, l'activité s'oriente :

- soit vers l'émission de documents administratifs de type bordereaux, courriels, attestation (DRH centrale et/ou campus et/ou composante)
- soit vers la production de documents de type décision, arrêtés (DRH centrale).

Concernant les interactions :

- Les interactions avec les tiers sont fortes en DRH centrale ;
- Pour les campus, quand ils existent, ou les DRH centrales implantées en proximité des composantes, les interactions sont fortes avec les partenaires internes.

Concernant les relations avec les personnels :

- Sollicitations directes par le biais du mail (mails adressés directement aux gestionnaires).
- Liens physiques importants pour les agents de la BAP G (constitution de dossiers carrière, retraite...)
- Dans le cadre des campus, une part importante de la relation avec l'agent peut être assurée par le biais de RDV programmés.

3.9.2.3.5 Les outils

Outils « parallèles » aux outils de gestion	Remarques
Calculateurs divers : mini applications pour les millièmes PPRS, jours de carence et IJSS.	Utilisation d'excel
Fichier Excel partagé pour le suivi des HC et les navettes avec CSR et suivi des doublons.	Utilisation d'Excel
Suivi des CLM- CLD, AT, Temps partiel, Transport : Outil sur Access et Excel identifié comme une bonne pratique à mutualiser (pas de connaissance de l'outil PACBO développé par la DPCG)	Utilisation d'Excel
Fiche pratique gestionnaire : reprise de la réglementation et description concrète du mode de traitement.	Pas de mise en réseau de ces données
-Suivi de la gestion des vacataires d'enseignement (rappel auprès des gestionnaires des échéances) -Tableau de suivi des agents contractuels - Transmission des arrêts maladie par scan - Dématérialisation des dossiers de vacataires d'enseignements	Utilisation d'Excel
Utilisation des outils Excel pour le suivi des ANT et pour le suivi des vacataires. L'outil (en fichier partagé) de gestion des vacataires (intervenants, détail des heures payées) permet le suivi de l'activité vacataire et des échéances opérationnelles (possibilité de donner l'information en temps réel – paye, passage en CS, signature du contrat) et des jalons importants aux secrétaires de département et responsable de département.	Utilisation d'Excel

Les outils parallèles mettent en exergue l'absence d'outil de gestion intégré à l'outil Paye. Ceci amène la multiplication des tableaux Excel destinés à assurer un pilotage de l'activité, un suivi des échéances ou tout simplement une traçabilité de la circulation des différents documents et les dates de transmission de ceux-ci.

De manière plus précise, les échanges sur les outils ont porté sur les points suivants sur les différents thèmes.

Gestion des Heures complémentaires

Forte demande de pouvoir disposer d'outils de gestion HCC harmonisés sachant que pour la gestion des HCC, le logiciel Geisha est en cours de déploiement sur P1, mis en œuvre sur P3 et P2.

Forte demande d'un même outil de suivi et de contrôle des services d'enseignement pour l'ensemble des composantes. Sur ce sujet, le logiciel ARES est en pilotage test à l'UFR Sciences et sera déployé prochainement à l'UFR ALLSH.

Gestion des personnels BIATSS et enseignants

Les outils parallèles aux applications de gestion sont les suivants sachant que dans tous les cas les fichiers de suivi sont créés et mis à jour manuellement par les gestionnaires pour un usage collectif d'un bureau ou pour un usage individuel :

- Outils Excel de calcul de durée (concours, ancienneté de services publics), des Indemnités Journalières de Sécurité Sociale, des jours de carence... ;
- Fichier Excel de suivi de la population gérée ;
- Fichier des ANT pour anticipation des fins de contrats.

Les outils absents demandés en développement sont les suivants :

- Calculette pour congés payés, ancienneté, reclassement, simulateur de paye (coûts chargés),
- Accès aux bulletins de paye en proximité compte tenu de la fréquence des questions de paye soulignée par le groupe IUT.
- Compléments des modèles disponibles dans l'éditeur.
- Un outil de paye intégré à celui de la gestion administrative.
- Outil de requêtage automatique de suivi de gestion, rafraîchi automatiquement, facile à lire et synthétique, pour une meilleure fiabilité et un gain de temps. Demande de partage de requêtes BO entre périmètres pour la même tâche.
- Possibilité d'utiliser le module « primes » d'harpège.
- Possibilité d'élargir l'accès à la saisie de certaines informations dans HARPEGE : ex : saisie en campus de changement d'adresses, RIB, état civil... Cette évolution augmenterait le temps accordé à la réalisation de tâches de gestion et réduirait le temps dédié à des activités de transmission de ces mêmes documents (édition de bordereaux, ...).

Formation

Le tableur Excel est largement utilisé : gestion des formations (P1), suivi du DIF (P2), suivi financier (P1,P2,P3), suivi des mobilités et recrutements (P1,P2,P3).

Retraite

Il n'y a pas d'évolution des outils prévue ou prévisible. En effet, ce secteur est en complète réorganisation au niveau ministériel. Le transfert de gestion des dossiers aurait dû être effectif au 1^{er} janvier 2013 mais a été reporté à 2014. Actuellement, des remontées du Système Informatique Ressources Humaines vers le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ont lieu. Ces remontées se font en lien avec le service des retraites, les services de gestion et la DOSI.

Ces relations seront maintenues dans le cadre des nouvelles relations établissements / service des retraites de l'Etat.

3.9.2.3.6 Bonnes pratiques recensées

Sous-fonctions, activités	Nature de la bonne pratique à mutualiser
Recrutement et concours	Sécurisation des documents : verrouillage par un mot de passe des documents. Travail de sourcing* afin de créer un vivier de candidatures. *identification de candidatures en amont
Gestion administrative	Dématérialisation des documents Utilisation du scan pour les dossiers de recrutement des vacataires : pour les notices de rémunération et contrats en original
Gestion de la paye	Tableau de suivi de la paye permettant d'intégrer l'équivalent d'une carte 20 directement et de faire le suivi de la paye (fichier Excel) : tableau unique qui sert à la fois d'outil de gestion et outil de transmission
Gestion de la paye	Contrôle paye par la coordination paye : confrontation des saisies avec les éléments de la paye avec rédaction d'un compte-rendu.
Développement qualitatif RH	Relation avec MGEN.
Gestion qualitative des Ressources Humaines	- Accueil des nouveaux arrivants (existence d'une procédure d'accueil – signature PVI – note sur congés – ENT
Sous-fonctions transverses	Réunion mensuelle d'échanges de pratiques à des fins de mise en commun d'outils et d'établissement de bilans intermédiaires « recrutement, mobilité »

Sous-fonctions, activités	Nature de la bonne pratique à mutualiser
Gestion de la paye	WITCH : passerelle entre HARPEGE et WINPAIE qui évite la double saisie. Cette pratique est mutualisable sous réserve d'avoir Winpaie comme outil de paie ce qui n'est pas le cas à P2 et P1.
<u>Remarque</u>	Fréquente : l'ensemble des bonnes pratiques identifiées sont fréquentes et transverses à l'ensemble des groupes interviewés. Atypique : pas de bonne pratique atypique identifiée dans le cours des entretiens

De manière globale, les pratiques s'inscrivent dans le cadre de la gestion administrative : le segment de la gestion qualitative des Ressources Humaines commence à être investi et fait l'objet de quelques pratiques à mutualiser.

3.9.2.3.7 Bonnes pratiques à développer

Gestion des heures complémentaires

Les points suivants ont fait l'objet d'un échange dans le cadre des groupes sur le thème de la gestion des heures complémentaires

- Une demande a été émise à plusieurs reprises sur la possibilité de dématérialiser les dossiers de recrutement (et notamment les pièces justificatives à fournir) et développer l'utilisation du scanner.
- Demandes d'accéder au fichier BIATSS pour la paye pour les BIATSS qui font des heures d'enseignement.
- Egalement, demandes d'harmoniser les versions Windows et Pack Office pour pouvoir travailler en commun sur des fichiers Excel (sur ce point, il y a un besoin de formation identifié et de bonnes pratiques à généraliser sur la possibilité d'enregistrer les documents sous format compatible avec les multiples versions du Pack Office, bon nombres d'agents ne sont pas au courant de cette fonction disponible).
- Les tableaux de suivi Excel des HCC payées, beaucoup de tableaux de ce type en composante : point en passe d'être réglé avec l'accession des Responsables Administratifs de composantes et des assistants de gestion finances aux données PACBO et notamment aux données issues des KX.
- Demande de certains collègues en DRH campus de pouvoir pré visualiser la paie qui permettrait de réaliser des simulations.

Gestion des personnels BIATSS et enseignants

- Veille juridique : à développer car insuffisante, dispersée ;
- Dématérialisation : les délais de transmission physique de l'information (circuit parapheur lourd, campagnes collectives) nécessitent que la solution dématérialisée soit maintenue et / ou développée et que les délégations de signature soient revues ;
- Coordination paye : renforcement de l'appui aux gestionnaires, continuité du service ; rédaction d'un compte-rendu de contrôle de paye par la coordination ;
- Formation et accueil des nouveaux gestionnaires : prévoir plusieurs sessions par an ;
- Réunion DRH : en nombre insuffisant
- Procédure d'accueil des nouveaux arrivants : existe sur certains périmètres ; à développer compte tenu de l'arrivée au fil de l'eau des agents. Une partie est à développer et à assurer juridiquement en collaboration avec la DRI. En effet, la législation sur l'accueil des travailleurs étrangers est à la fois fluctuante et difficile à appréhender ;
- La gestion des contrats recherche assurée par un bureau spécifique sur un périmètre ; l'interface avec la DRV et la DAF est facilitée.

Formation, Gestion des compétences

- Renforcer le lien EPI/formation avec un outil informatique dédié unique.
- Création d'un vivier commun de membres de jurys, de candidats aux recrutements... et travail de sourcing à développer pour l'enrichir.
- Dans la configuration d'un service réuni, opportunité de disposer d'un gestionnaire qualifié prenant en charge l'ensemble des opérations financières (missions, vacations, indemnités jurys concours, formateurs...).

Retraite

- Le domaine d'activités étant très pointu, il est nécessaire d'avoir une veille juridique importante tout en étant en mesure de mettre à disposition les éléments clés de la réglementation aux interlocuteurs intervenant à différents titres sur le domaine. La difficulté tient au fait de mettre à disposition l'information adaptée suivant le niveau d'implantation de l'activité et en prévoyant des formations adaptées.

3.9.2.3.8 Contrôle interne

Dans le cadre des entretiens, les agents ont été amenés à recenser les risques relatifs à l'activité Ressources Humaines.

Le contrôle interne est à mettre en place de manière formelle. Il n'y a pas de service dédié au contrôle interne au sein de la DRH.

D'un point de vue général, les risques inhérents à la paye sont considérés comme couverts et mis sous contrôle.

Les agents et les chefs de bureaux sont conscients des enjeux et réalisent de manière spontanée des auto-contrôles ou contrôles croisés. L'occurrence des risques relatifs à la paye peuvent être considérés comme faibles mais la prévention est très chronophage.

Par ailleurs, le temps opérationnel consacré à de la consolidation de données vient en complément de ces opérations de contrôle très chronophages.

Gestion des heures complémentaires

Sentiment de la part des collègues d'une importante déperdition d'énergie à propos de la réception et du contrôle des pièces justificatives à fournir lors de l'élaboration des dossiers de recrutement, la vérification de la complétude des dossiers et des allers/retours DRH centrale-campus/composante.

Gestion des personnels BIATSS et enseignants

Sur ce thème, les échanges dans le cadre des différents groupes d'entretien ont été les suivants :

- Guide des procédures : présenté comme indispensable mais actuellement incomplet. La diffusion des mises à jour est insatisfaisante. Il est aussi demandé un développement de « fiches gestionnaires » qui reprennent la réglementation et les modes opératoires.
- La gestion administrative est contrôlée par le gestionnaire, alors que la gestion financière intègre plusieurs niveaux de contrôles. Par exemple, pour le recrutement EC (fort risque juridique), la recevabilité est faite par le gestionnaire, sauf exception.
- Renforcement du rôle de contrôle interne assuré par le campus lorsqu'il existe, demandé par la DRH centrale ;
- Appui juridique à intégrer, avec un interlocuteur unique repéré.

Retraite

Ce thème n'a pas fait l'objet d'échanges spécifiques

Les risques identifiés sont les suivants :

Sous-fonction Activité	Description	Nature du risque	Occurrence du risque	Gravité du risque
Gestion de la paye	Détection des doublons et détection des triplons	Risque juridique		
Gestion de la paye	Incompatibilité réglementaire entre différentes primes	Risque technique	faible	Moyen.
Veille Juridique	Mise à jour réglementaire	Risque juridique		
Transverse	Spécialisation des tâches : risque de confinement et d'obsolescence des compétences	Risque humain		
Gestion administrative	Décision de l'imputabilité de l'AT	Risque juridique et risque financier		
Gestion administrative	Gestion des ANT : non-respect du préavis pour ne pas renouveler le contrat.			
Gestion de la paye	Pratiques différenciées quant à la transmission des états de service des EC pour paiement des HC	Risque technique Risque financier		
Gestion de la formation : développement qualitatif des Ressources Humaines	Identification de la qualité et de la labellisation des prestataires	Risque juridique		
Recrutement des BIATSS	Qualité du recrutement Recevabilité des dossiers	Risque financier Risque juridique		
Recrutement des enseignants chercheurs	Recevabilité des dossiers			
Recrutement des BIATSS	Organisation des épreuves	Risque juridique d'invalidation des épreuves Risque financier associé		
Gestion de la formation : développement qualitatif des RH	Réalité de l'accompagnement en matière de prévention des Risques Psycho Sociaux.	Risque juridique		
Gestion de la formation : développement qualitatif des Ressources Humaines	Respect des règles des marchés publics : sous-traitance du titulaire auprès d'un formateur non habilité (Personnel Compétente en Radio-protection)	Risque juridique		
Recrutement Gestion des HCC	Application et interprétation différente de la procédure relative au contrôle et à la recevabilité/éligibilité des dossiers de recrutement des chargés d'enseignement vacataires	Risque juridique Risque d'image Risque réglementaire	++	forte
Paie	Manque de procédure écrite relative au contrôle de la paie (auto contrôle, contrôle croisé, relation avec la coordination paie DRH et contrôle a posteriori)	Risque juridique Risque financier	++	forte
Recrutement Gestion des HCC	Manque d'harmonisation des pratiques en matière de transmission des pièces originales (pratiques différentes au niveau de l'agence comptable par périmètre en rapport avec les HCC)	Risque réglementaire Risque d'image	+	forte

Sous-fonction Activité	Description	Nature du risque	Occurrence du risque	Gravité du risque
Recrutement Gestion des HCC	Délais de transmission des dossiers de recrutement de la part des composantes à la DRH trop disparates. Le calendrier des passages en CS n'est pas assez pris en compte ou connu par les gestionnaires de composante. Rôle d'info et de pédagogie de la DRH à développer.	Risque d'image	++	Moyenne
Recrutement Gestion des HCC	Même problématique que ci-dessus en matière de transmission des états de service des enseignants chercheurs. Rôle de conseil de la DRH à développer.	Risque d'image Risque financier	++	moyenne
Recrutement Gestion des HCC	Concordances des codes Apogée avec Geisha à améliorer. Attention à la qualité des saisies de ces codes (pb de compatibilité). Difficulté d'identifier les interlocuteurs Apogée dans les composantes ou à la DEVE	Risque financier	+	moyenne
Gestion des HCC	Problèmes signalés d'édition des attestations de fonction avec Harpège	Risque d'image	=	faible
Gestion des HCC	Difficultés à réaliser la détection et le contrôle des doublons/triplons entre les trois périmètres	Risque financier Risque d'image	++	forte
Gestion des HCC	Le logiciel Geisha est utilisé pour l'identification de l'employeur principal. Activité effectuée seule : point de fragilité.	Risque réglementaire Risque d'image Risque financier	+	forte

3.9.3 INDICATEURS

Les indicateurs suivants ont été identifiés :

Indicateurs de la fonction RH	
Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction RH • 178,1 ETP	Nb total d'ETP BIATSS (OASIS et HARPEGE) 2921,50 ETP
Nb d'ETP catégorie A dédiés à la fonction RH • 27,8 ETP de catégorie A en DRH • 14,49 ETP de catégorie A en composante	Nb total d'ETP dédiés à la fonction RH-BIATSS 134 ETP en DRH 43,2 ETP en composante • 20,74% de catégorie A en DRH • 33,54% de catégorie A en composante • 23% de catégorie A pour la fonction RH
Nb de personnes physiques gérées (BIATSS-Enseignants chercheurs-vacataires) 12 046 personnes physiques • 7413 permanents • 4630 vacataires	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction RH (DRH et composantes) 178,1 ETP Soit 68 personnes physiques permanents et vacataires gérées par ETP Soit 42 agents permanents gérés par ETP
Nb de bulletins de paye Annuel : 98052	Nb d'ETP sur la sous-fonction "gestion de la paye " 23,2 ETP
Nb d'heures de formation BIATSS 43 600 heures de formation	Nb d'ETP sur la sous-fonction « développement qualitatif des Ressources Humaines 2,5 ETP
Indicateurs de l'activité « heures complémentaires »	
Volume d'HCC payées sur une année civile 360 000 HCC	Nb de gestionnaires en DRH 13,2 ETP en DRH centrale
Indicateurs de la fonction RH par composante à acquérir ultérieurement	
<p>Nombre de dossiers de vacataires d'enseignement par gestionnaire ou secrétaire pédagogique</p> <p>Volume d'HCC consommées par composante</p> <p>Potentiel enseignant par composante</p> <p>Volume d'heures d'enseignement selon l'offre de formation de la composante</p> <p>Offre de formation de la composante</p> <p>Proportion d'intervenants internes et externes (vacataires d'enseignement) par diplôme</p>	

3.9.4 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE :

3.9.4.1 Répartition en direction centrale

Pour les agents en Direction Centrale, il ressort des entretiens une représentation schématique de la taille des bacs de gestion qui est la suivante : 90 à 200 dossiers par bac de gestion.

La taille des différents bacs de gestion est à mettre en relation avec la structure même de ces bacs de gestion.

La ligne de partage entre la gestion des personnels titulaires et agents non titulaires est fluctuante suivant les organisations.

1^{er} exemple d'organisation : sur un périmètre, les sous-fonctions « gestion administrative, validation des services, retraite », « gestion de la paye et « gestion de l'indemnitaire et de la mise en paiement » (communication au gestionnaire des noms et des montants, saisie des données dans l'application de paye, contrôle des données saisies, contrôle au retour paye) sont prises en charge pour les BIATSS titulaires et agents non titulaires et ce dans le même « bac de gestion ».

Les actes relatifs à la gestion courante des agents non titulaires sont également pris en charge par le gestionnaire : suivi quotidien des contrats, établissement des attestations Pôle Emploi et certificat de fonctions, suivi des échéances des contrats agents non titulaires dans Excel (double saisie).

Pour la gestion des titulaires, la gestion de proximité est le critère prédominant ce qui entraîne un doublement du suivi (ex DEVE Marseille et DEVE Aix suivies en parallèle). Ceci entraîne de fait une faible lisibilité, compte tenu de l'éclatement entre sites et surtout une grande difficulté à avoir une vision consolidée sur des structures qui transcendent cette ligne de partage géographique.

Cette organisation se complète pour ce qui relève de la gestion des titulaires par une activité commune à deux sites : il s'agit de la gestion des CET qui est centralisée.

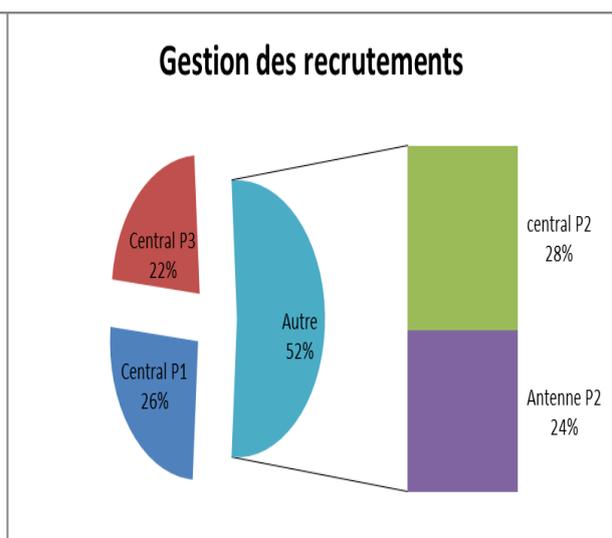
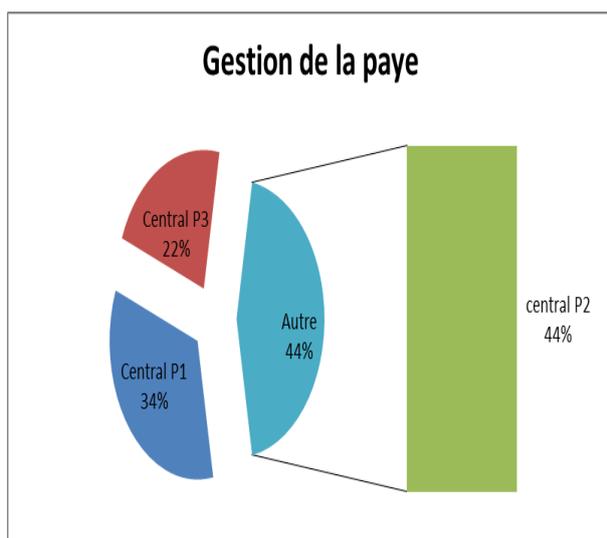
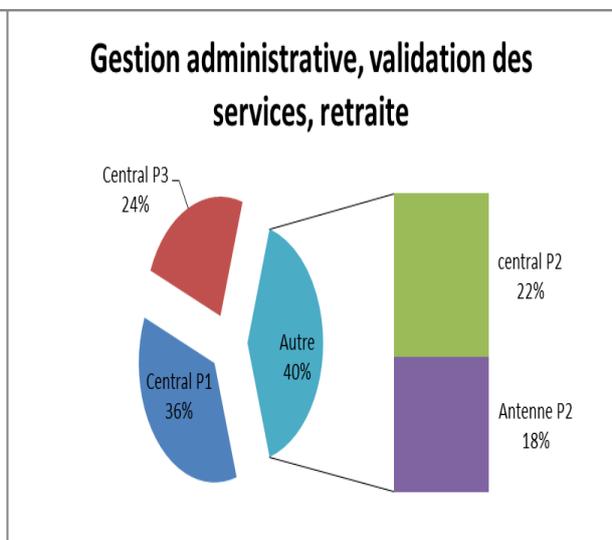
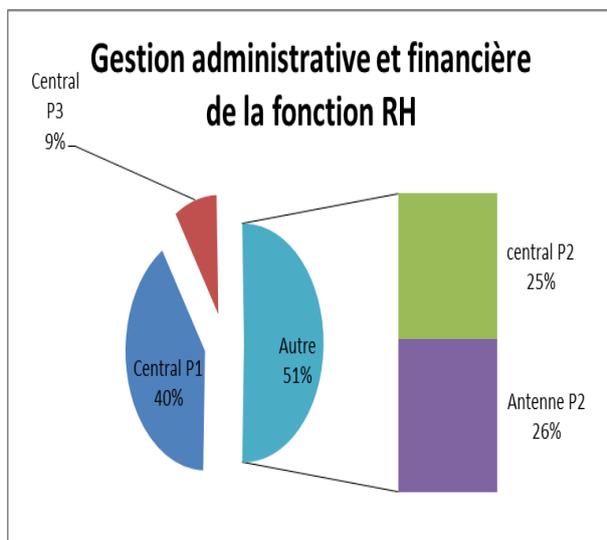
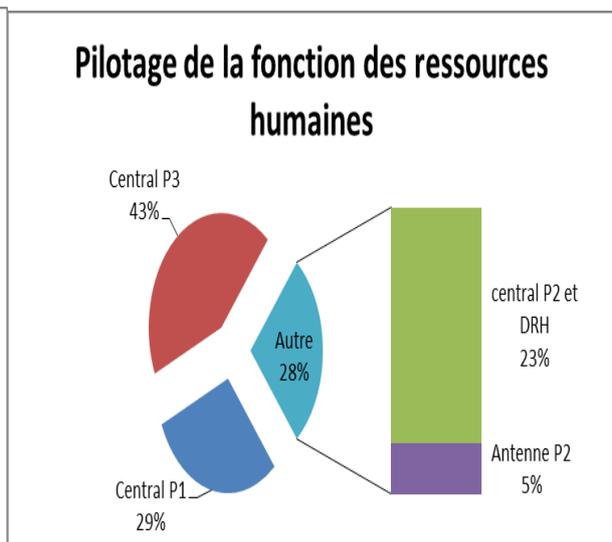
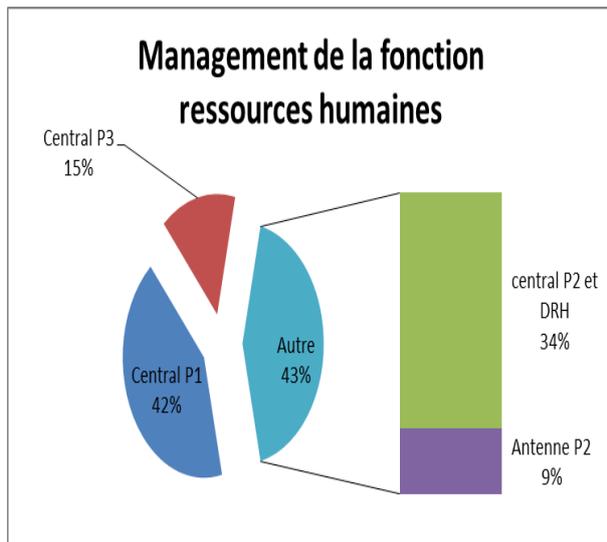
2^{ème} exemple d'organisation : la structuration du « bac de gestion » peut également se faire par découpage entre agent non titulaire (ANT) et titulaire et ce par composante : dans ce cas, la composante a deux interlocuteurs : l'un pour les agents titulaires et l'autre pour les agents non titulaires. Cette organisation se complète par la prise en charge de dossiers transverses qui viennent obérer la possibilité de comparaison éclairée en matière de taille des bacs de gestion puisque les dossiers « compte épargne temps » et « allocation de retour à l'emploi » des BIATSS et enseignants non titulaires sont pris en charge en qualité de dossier transverse et ce par une seule personne au sein d'une équipe.

3^{ème} exemple d'organisation, la prise en charge peut se faire dans avec une clé d'entrée unique qui est constituée par l'antenne de campus avec des modes de fonctionnement marginalement différents entre antenne de campus (différence induite par la gestion des bi-appartenants).

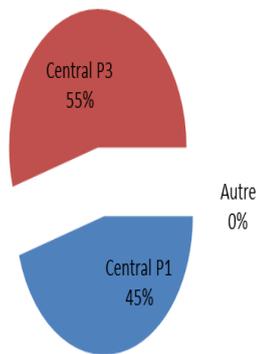
Dans ce cas, la gestion se fait en interface entre le niveau opérationnel et le niveau central : la place de l'antenne de campus est identifiée dans le processus de traitement ce qui n'empêche pas l'expression des utilisateurs visant à souhaiter un rôle plus important de l'antenne de campus quant au conseil et l'appui

Ces préceptes d'organisation se traduisent dans les effectifs qui sont mobilisés sur les différentes sous-fonctions.

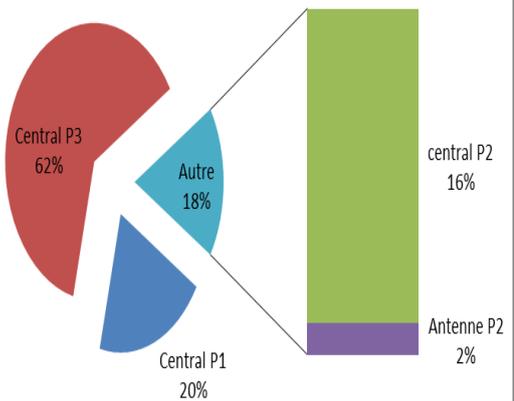
Les différents graphiques retracent ci-après les mobilisations respectives en ETP au titre des différentes sous-fonctions et ce dans les différents périmètres. Ils ne permettent pas complètement de mettre en regard les populations gérées et la mobilisation que cette gestion génère par sous-fonction.



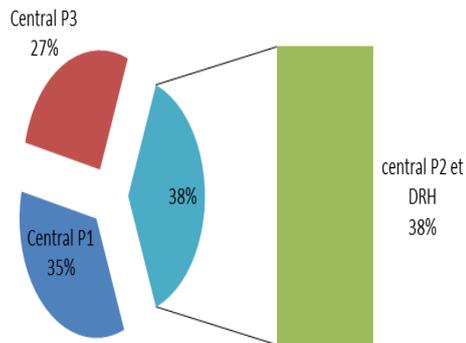
Gestion de l'indemnitaire



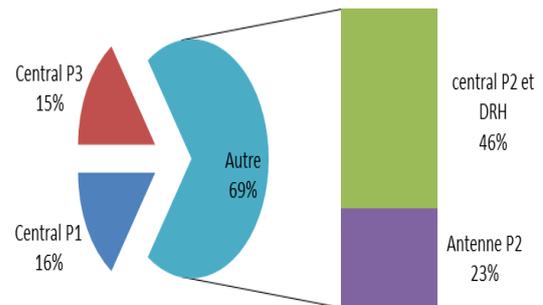
Gestion des services des personnels



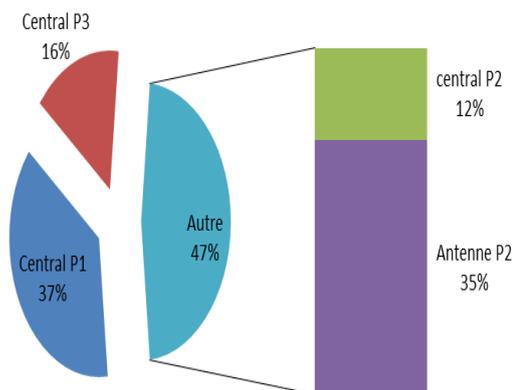
Pilotage des emplois et de la masse salariale



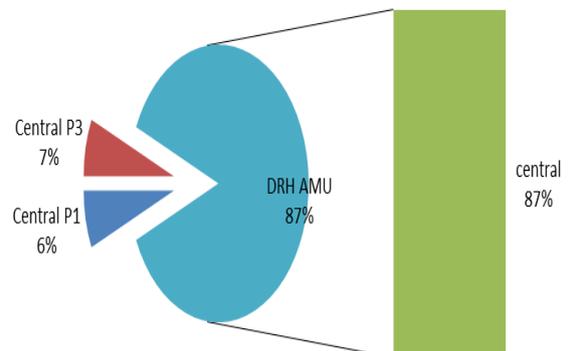
Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

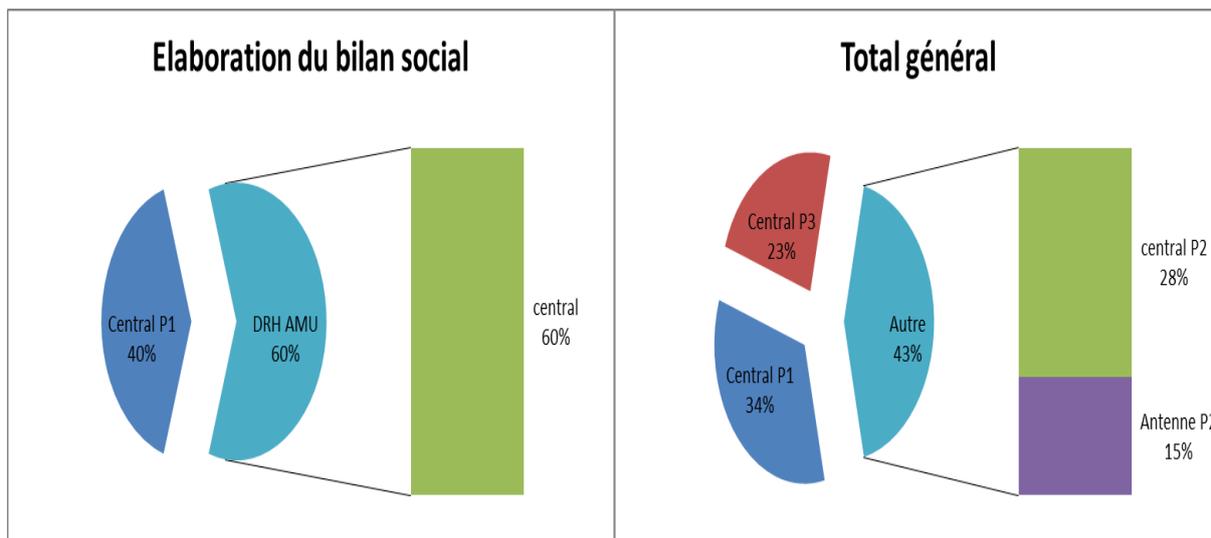


Développement qualitatif des RH



Dialogue social





Ces différents graphiques rendent compte des lignes de partage sur les différentes sous-fonctions. Les activités relevant du dialogue social, de l'élaboration du bilan social, de la gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs trouvent leur centre de gravité au niveau de la DRH AMU.

3.9.4.2 Points importants

Sur le développement qualitatif des Ressources Humaines, d'une manière générale, les agents expriment la nécessité de conserver un relais au niveau des différents sites pour exercer leur mission de recensement des besoins en matière de formation, d'accompagnement individuel des agents lors de leur prise de fonctions, ou encore optimiser la mobilité en mettant en lien les besoins des structures avec les attentes des personnels, etc. , le tout en étroite collaboration avec le service central.

Au niveau de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, les agents sont conscients qu'il reste un nombre certain d'activités à développer, voire à construire, comme par exemple :

- Cartographie des emplois d'AMU
- Veille sur l'évolution des métiers
- Projection des besoins en compétences et en effectifs
- Application complète de la charte ANT
- Rédaction d'un prévisionnel GPEC
- Analyse de la partie du bilan social permettant d'alimenter la prospective effectifs / emplois / personnes
- Et élaborer un schéma pluriannuel des emplois et des compétences.

Sur la gestion administrative,

Les agents expriment dans les entretiens que la charge est importante en matière de gestion administrative, relevant de la compilation de données, éventuellement de consolidation, parfois de traitement mais essentiellement de transmission.

Ils mettent en exergue les marges à explorer en ce qui concerne le développement du principe de subsidiarité.

Ce développement au bénéfice des composantes permettrait en effet de réduire la charge relevant de la transmission de données mais tout en nécessitant un renforcement des compétences aux différents niveaux de délivrance du service.

Sur la proximité

Les agents expriment dans les entretiens que les activités d'accueil et de renseignements ne relèvent pas nécessairement du face à face physique.

Le besoin de délivrance du service dans le cadre d'un entretien physique n'est pas exprimé mais est exprimée la volonté d'avoir un interlocuteur identifié en charge du traitement du dossier et en responsabilité effective du traitement de celui-ci et non en responsabilité de transmission et d'interface.

En effet, la nature des documents produits met en évidence la multiplication des niveaux de transmission et de compilation de l'information à des stades intermédiaires.

L'expression des utilisateurs repose sur la volonté d'avoir un interlocuteur identifié et une visibilité, autant que faire se peut, sur les échéances de traitement des dossiers.

Cependant, la notion de proximité est mise en évidence au bénéfice des agents relevant de la BAP G qui sont identifiés comme demandeurs d'un appui dans le cadre d'un entretien physique : cette expression est le fait des agents qui sont en Direction Centrale et sollicités en direct par les agents de la BAP G implantés sur le site. Pour les autres agents et autres interlocuteurs, la valeur ajoutée n'est pas dans la relation de proximité mais dans l'identification de l'interlocuteur suivant la nature des dossiers ou interrogations soulevées et dans la prise en compte effective des dossiers dans des échéances de traitement sinon négociées du moins communiquées.

3.9.5 SUJETS TRANSVERSES ET CONCLUSION

3.9.5.1 Interfaces entre fonctions

Nature de l'interface	Problématique Remarques
DRV	Inter-action au titre de la gestion des Enseignants Chercheurs <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement : recevabilité du comité de sélection prise en charge de manière différenciée • Indemnitaire : • Gestion de la carrière des enseignants-chercheurs • Promotion
DAG	Instances, conseil juridique, traitement des cas individuels, élections
DRI	Recrutement des étrangers Missions
DEVE	Contrats étudiants ARES
Médecine de Prévention DHSE	Traitement des Risques Psycho Sociaux Accidents du travail : suivi des bilans, des actions CHSCT

3.9.5.2 Conclusion

Dans le cadre de cette phase d'état des lieux, les agents exerçant une activité relevant de la fonction Ressources Humaines ont souligné que la zone d'interface à investir, sous réserve d'avoir au préalable consolidé les fondamentaux que constituent la gestion administrative des Ressources et l'aspect technique de la fonction, est la gestion qualitative des Ressources Humaines et l'appui au management dans le développement des Ressources Humaines de l'Etablissement.

SOMMAIRE

3.10 FONCTION PATRIMOINE ET LOGISTIQUE	364
3.10.1 Organisation de la fonction	364
3.10.2 Activités	377
3.10.3 Logistique.....	380
3.10.4 Maintenance.....	398
3.10.5 GER.....	410
3.10.6 Grands projets	415
3.10.7 Gestion du patrimoine et projets prospectifs	421
3.10.8 Activités administratives et financières.....	427
3.10.9 Pilotage et management de la fonction patrimoniale.....	439
3.10.10 Conclusion	449

3.10 FONCTION PATRIMOINE ET LOGISTIQUE

3.10.1 ORGANISATION DE LA FONCTION

Compte tenu de l'historique des trois anciennes universités et de leurs organisations administratives différentes, les missions relevant du patrimoine immobilier et de la logistique sont réparties historiquement entre une direction centrale en charge de ces dossiers et les composantes.

Ces dernières ont créé des services plus ou moins développés assurant principalement les fonctions métiers maintenance ou logistique.

Ainsi, selon des organisations différentes, 488 personnels sont rattachés hiérarchiquement aux Directeurs de composantes.

La direction du patrimoine immobilier et logistique (DPIL) est en charge spécifiquement de l'ensemble du foncier et des biens immobiliers quelle qu'en soit la domanialité, c'est-à-dire l'entité d'origine de la propriété. Depuis le 17 janvier 2012, sur proposition du Président, le Conseil d'Administration (CA) de l'Université a élu le Professeur Hervé Isar comme Vice-président Patrimoine.

La DPIL se compose de deux directions déléguées : la direction déléguée au développement (DDD) et la direction déléguée à l'exploitation et la logistique (DDEL).

○ **La DDD**

La DDD qui compte **18** personnes, est divisée en trois directions adjointes en charge des missions principales de la direction :

- Le pilotage des Grands projets
- L'élaboration des projets prospectifs et la Gestion du patrimoine
- La gestion administrative et financière

Compte tenu du faible effectif de chaque équipe, l'organigramme hiérarchique a été redéfini en janvier 2012.

Les missions de la DDD sont de réaliser la programmation et le pilotage des grands projets de construction, de développer la gestion patrimoniale et foncière de l'université.

Elle participe également à la définition de la politique patrimoniale et coordonne la préparation du Schéma Stratégique de stratégie Territoriale ainsi que des schémas directeurs immobiliers.

Elle coordonne l'activité administrative et financière de l'ensemble de la DPIL.

○ **La DDEL**

La DDEL compte **205** personnes. Elle est chargée de la coordination opérationnelle de toutes les activités d'exploitation et de logistique du patrimoine immobilier d'AMU. Les organigrammes préexistants ont été conservés lors de la fusion et trois directeurs-adjoints DDEL ont été nommés au niveau central autour du directeur délégué à l'exploitation et la logistique afin de coordonner les missions de la direction.

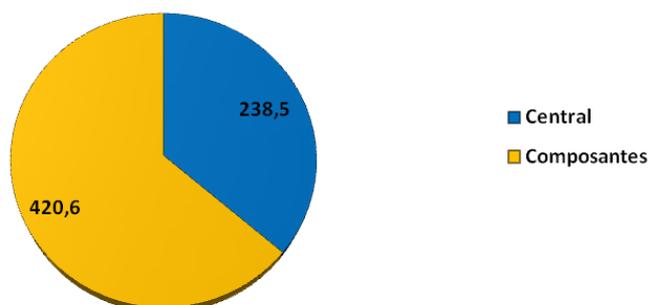
Grâce à l'action concertée d'équipes techniques pluridisciplinaires et de spécialistes « métiers » sur chacun des sites, 3 missions principales ont assurées :

- le gros entretien, réparations (GER) et adaptations de locaux ;
- la maintenance et exploitation des équipements techniques de bâtiments ;
- la logistique de site.

3.10.1.1 Répartition de la fonction Patrimoine sur AMU

L'activité Patrimoine se répartit entre la DPIL au niveau central pour 36% des équivalents temps plein (ETP) et les composantes pour 64% des ETP.

Répartition des ETP Patrimoine sur AMU



3.10.1.2 Répartition de la fonction patrimoine au niveau central

Sur les 238,5 ETP répertoriés en central, la majeure partie est affiliée à la DPIL avec un total de 222 ETP. Cette portion principale se compose elle-même des ETP des deux directions centrales déléguées :

- La DDEL pour un total de 204,3 ETP.
- La DDD pour un total de 17,7 ETP.

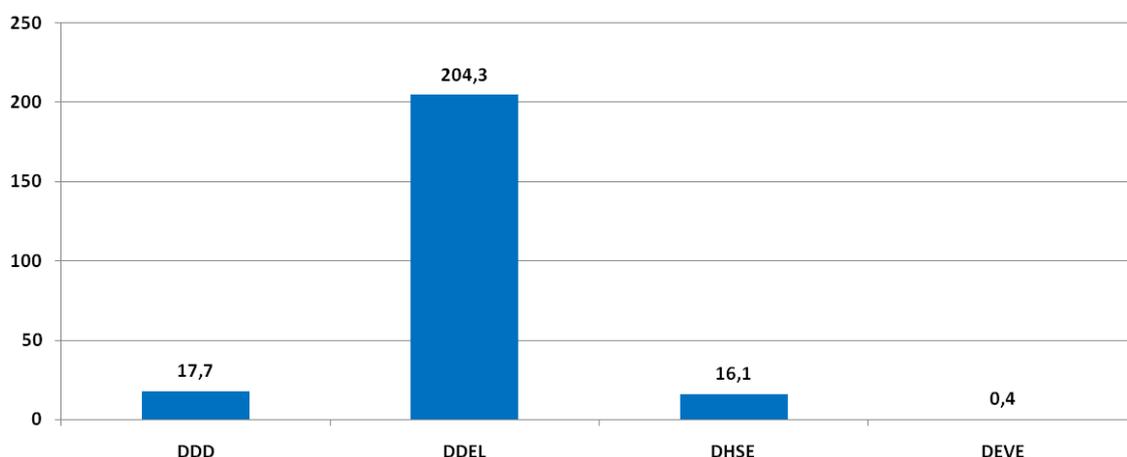
Il est important de noter que des ETP relevant d'autres directions centrales sont intégrés dans le total de 238,5 ETP.

Tout d'abord, la Direction Hygiène Sécurité Environnement (DHSE).

Lors de la validation du référentiel d'activités qui a servi de base au fichier OASIS, le choix a été fait de répertorier la gestion des PC Sécurité dans la fonction Patrimoine uniquement afin d'éviter les doublons. Pour autant, sur le périmètre AMU, la situation des différents PC Sécurité est hétérogène puisque les effectifs peuvent être externalisés ou internalisés. Dans ce deuxième cas, les situations varient entre des PC Sécurité gérés soit par la DDEL, soit par la DHSE. Ce mode d'organisation explique la comptabilisation de 16,1 ETP de la DHSE sur des activités de Patrimoine.

Il faut noter également que la Direction des Etudes et de la Vie Etudiante (DEVE) intègre ce total des activités Patrimoine au niveau central puisque 0,4 ETP a été référencé pour la DEVE sur le campus d'Aix en Provence, sur le site d'ALLSH.

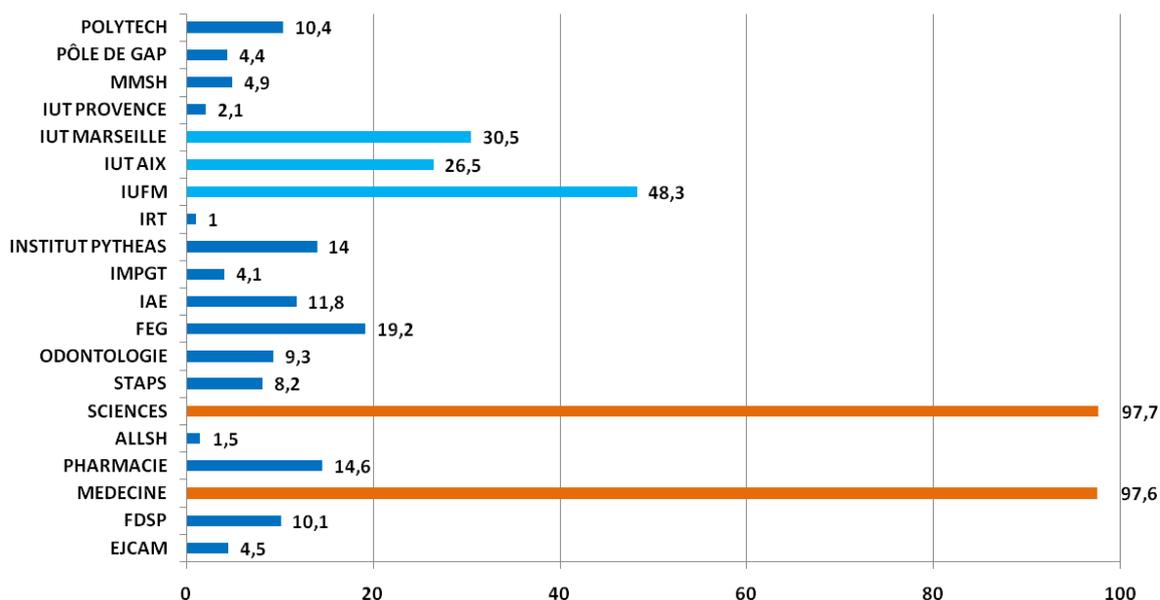
Répartition des ETP au niveau Central



3.10.1.3 Répartition la fonction patrimoine dans les composantes

Les composantes regroupent la majeure partie des ETP de l'activité Patrimoine, soit 420,6 ETP. Il est intéressant de noter que sur les 19 composantes d'AMU, seules deux d'entre elles ne disposent d'aucun agent pour les activités Patrimoine. Pour autant, ces deux situations s'expliquent par le fait que ces composantes sont hébergées dans des locaux pris en charge par d'autres structures.

Répartition des ETP Patrimoine dans les composantes



Sur les 17 autres composantes, on peut réaliser une classification en trois catégories distinctes.

La première regroupe deux composantes qui disposent des effectifs les plus importants :

- La faculté de Médecine avec 97,6 ETP
- La faculté des Sciences (UFR fusionnée depuis le 1^{er} janvier 2012) avec 97,7 ETP.

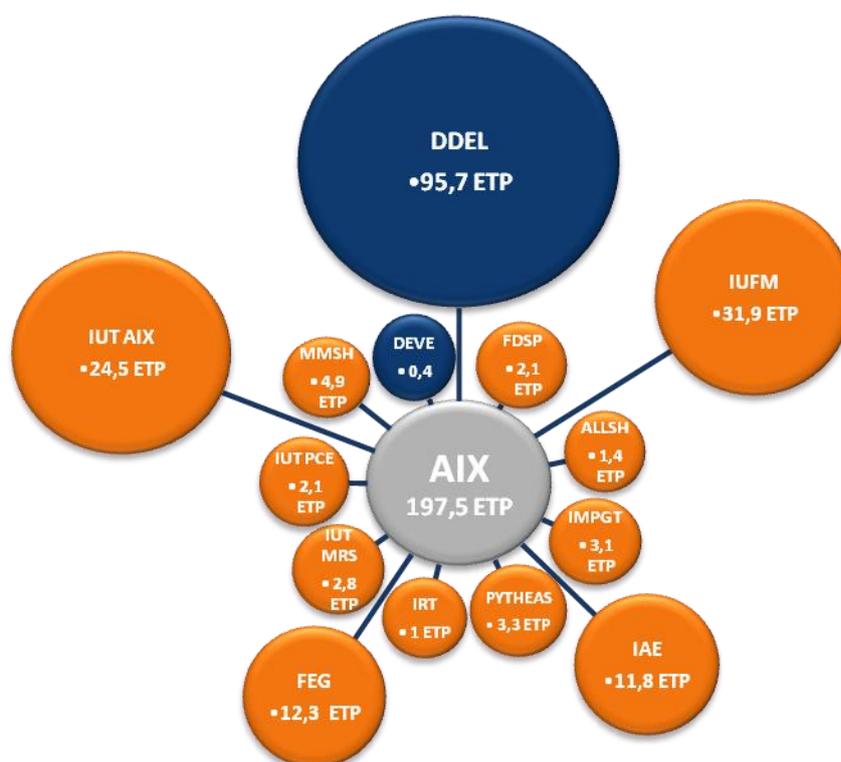
La deuxième est constituée de l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM) ainsi que des Instituts Universitaires de Technologie (IUT) d'Aix en Provence et de Marseille avec un total d'ETP dédiés aux activités Patrimoine compris entre 26,5 et 48,3 ETP. Il peut être intéressant de mettre en rapport ces chiffres avec les statuts particuliers qui régissaient ces établissements il y a peu de temps encore. Dans tous les cas, cette situation est le reflet de l'histoire des établissements.

La troisième et dernière catégorie regroupe 14 composantes qui sont de manière générale soit de taille plus réduite que celles citées précédemment, soit rattachées à des domaines d'enseignement moins scientifiques et techniques. Ce qui, en termes de complexité des locaux à entretenir, occasionne un dimensionnement et une organisation de forces différentes.

3.10.1.4 Cartographie de la répartition des ETP par campus

Ces synoptiques ont vocation à visualiser de manière schématique la répartition des ETP ayant des activités Patrimoine au niveau central et en composantes sur chaque campus. Les directions centrales sont identifiées en bleu et les composantes en orange. Cette présentation ne prend pas en compte la répartition géographique de sites mais leur rattachement par campus.

- Campus Aix en Provence : 243 018 m²



Il s'agit ici de la plus grande concentration d'ETP Patrimoine sur un campus. Si la DDEL rassemble près de la moitié des ETP, le campus d'Aix compte également des composantes (IUT Aix et IUFM) fortement dotées en ETP Patrimoine.

Enfin, de nombreuses composantes et sites isolés sont rattachés au campus d'Aix, ce qui augmente le nombre total d'ETP.

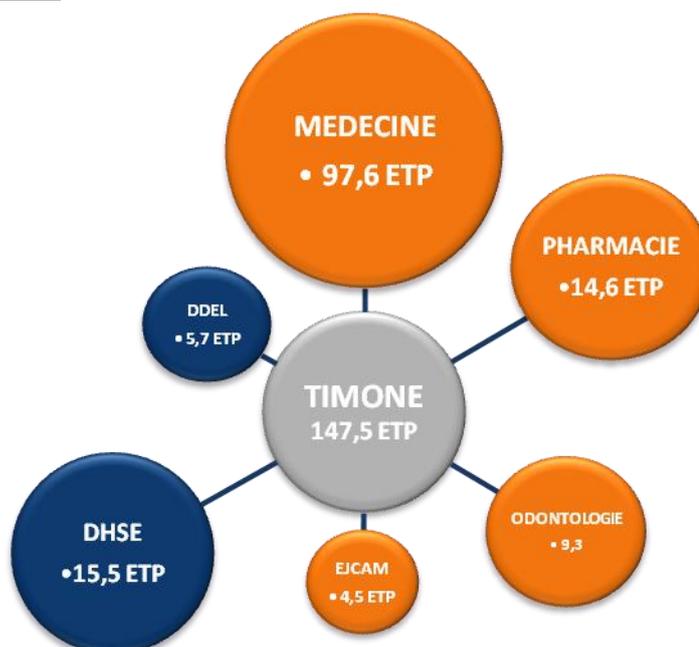
- Campus Timone : 138 069 m²

Le campus Timone est le deuxième plus important en nombre d'ETP Patrimoine avec 147.5 ETP. C'est le campus qui compte le moins de composantes rattachées (4).

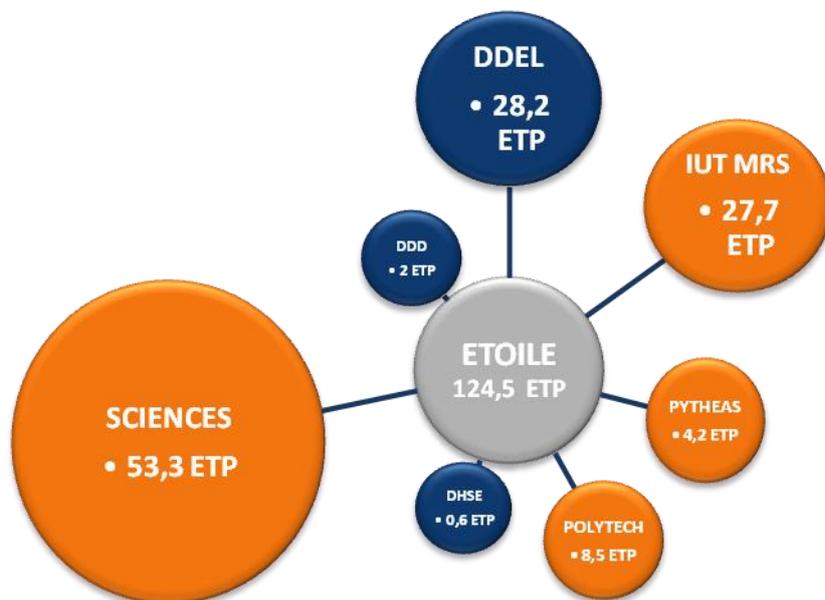
L'UFR de Médecine concentre 66% des ETP du campus.

On constate également qu'au niveau central, c'est la DHSE qui dispose du plus grand nombre d'ETP. Cette part correspond aux agents affectés au PC sécurité de l'UFR de Pharmacie.

Les effectifs de la DDEL sont tous affectés à l'activité GER.



- Campus Etoile : 192 017 m²



Sur le campus de l'Etoile, l'UFR Sciences compte sa plus forte concentration d'ETP Patrimoine.

On constate ensuite que la DDEL et l'IUT de Marseille disposent d'une somme d'ETP relativement proche.

On note que des effectifs rattachés au niveau central sont localisés sur le campus et font partie de la DDD.

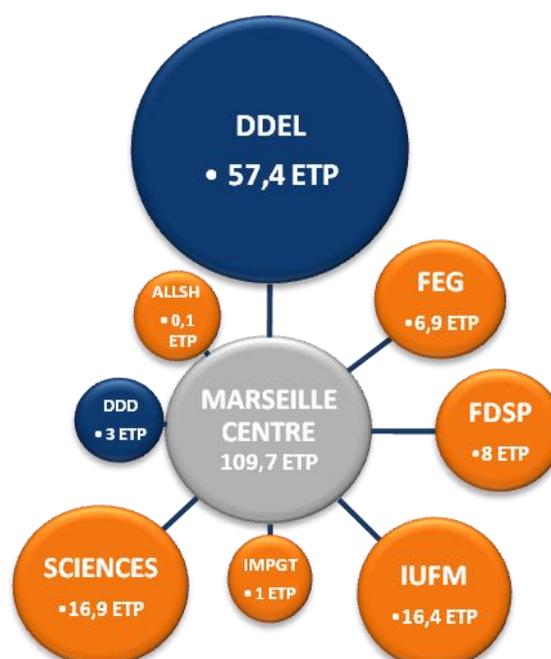
Concernant la présence d'effectifs affiliés à la DHSE, les chiffres correspondent aux missions des agents dont l'activité est rattachée à la fonction Patrimoine.

- Campus Marseille Centre : 96 168 m²

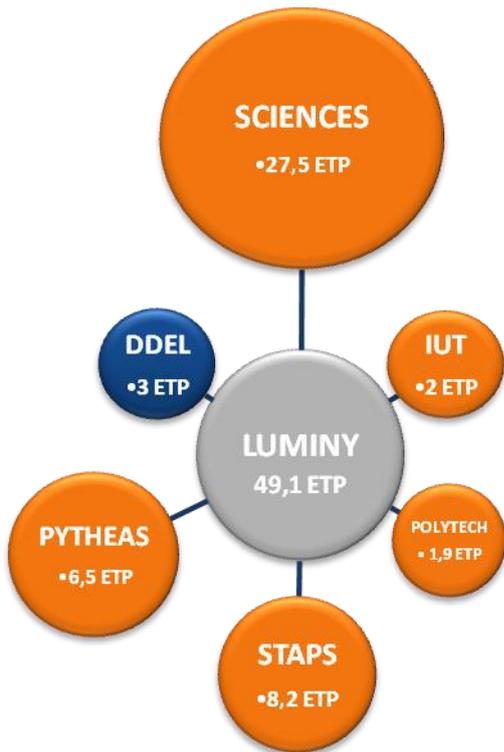
Avec le campus d'Aix, celui de Marseille Centre constitue l'un des deux pôles d'ETP les plus conséquents de la DDEL sur AMU.

On constate que l'IUFM et l'UFR Sciences sont les deux composantes qui disposent du plus d'ETP sur le campus.

A noter, qu'une partie des 18 agents rattachés à la DDD sont également situés sur le campus Saint Charles.



- Campus Luminy : 92 322 m²



En termes d'ETP Patrimoine, le campus de Luminy est celui qui dispose du moins d'ETP avec 49.1 ETP.

On dénombre 5 composantes présentes. L'UFR Sciences représente, comme sur le campus de l'Étoile, la plus forte concentration d'ETP.

La DDEL dispose sur le campus de Luminy d'une équipe en charge de l'activité GER.

- Pharo : 7 407 m²

Le site du Pharo rassemble l'essentiel des ETP de la DDD, soit 12.7 ETP.

Les activités de logistique et de maintenance sont assurées par la DDEL.



3.10.1.5 Foncier

Il n'a pas été possible au cours de cet état des lieux de démontrer qu'un mode organisationnel était associé à une typologie de campus, il nous a cependant semblé pertinent de tenter d'identifier à partir d'un faisceau d'indicateurs, différentes typologies de campus.

Les indicateurs étudiés sont les suivants :

- La taille du campus (surface SHON⁹ des bâtiments constitutifs d'un campus).
- Le nombre de sites géographiques composants le campus.
- Le nombre de bâtiments.
- La complexité technique des installations (surfaces de recherche scientifique).

○ **Surface totale des bâtiments par campus**

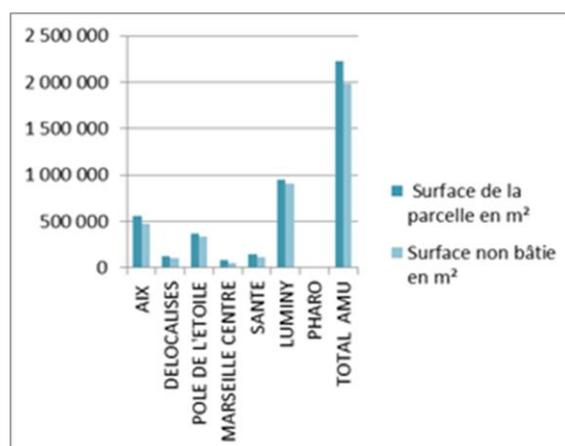
Dans l'étude, le Patrimoine de l'Université est regroupé en 5 campus administratifs, un ensemble de sites délocalisés et le site du siège de l'Université.

Notre réflexion porte à la fois sur les surfaces foncières caractéristiques de l'étendue géographique des campus et des surfaces bâties.

A la lecture des données foncières nous relevons trois typologies de campus.

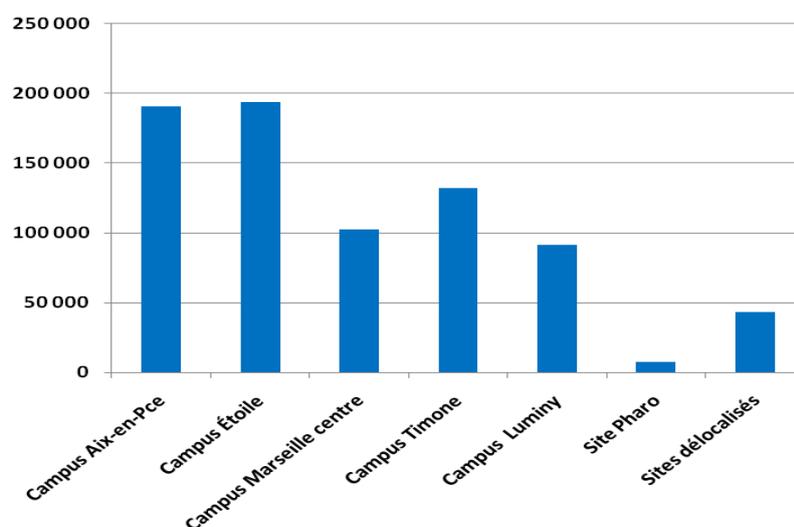
- Le campus de Luminy qui dispose d'une surface foncière de 900 000 m² non bâtie en un seul site.
- Les campus de l'Etoile et d'Aix en Provence qui présentent des surfaces foncières non bâties d'environ 400 000 m² avec pour chaque site des spécificités :
 - Le campus d'Aix est d'une part réparti sur 24 sites géographiques différents et d'autre part prend en compte le pôle de l'Arbois dont le foncier n'est pas propriété de l'état. Ces éléments rendent sa surface foncière peu exploitable
 - Le campus de l'Etoile réparti sur deux sites (St Jérôme et château Gombert) dont seule la surface foncière du site de St Jérôme pourrait encore être densifiée
- Les Campus Centre, Timone et des sites délocalisés qui disposent d'une surface foncière faible et dont seul le site Nord pourrait offrir une capacité foncière intéressante

Concernant les surfaces de bâtiments, nous relevons trois ensembles de campus : les campus d'Aix en Provence et de l'Etoile ont une surface globale d'environ 190 000 m², les campus Marseille centre, Timone et Luminy une surface moyenne de 110 000 m², les sites délocalisés et du Pharo disposent d'une surface de moins de 50 000 m².



⁹ SHON : Surface hors œuvre nette

Surface SHON bâtie par campus



○ **Nombre de sites et de bâtiments par site :**

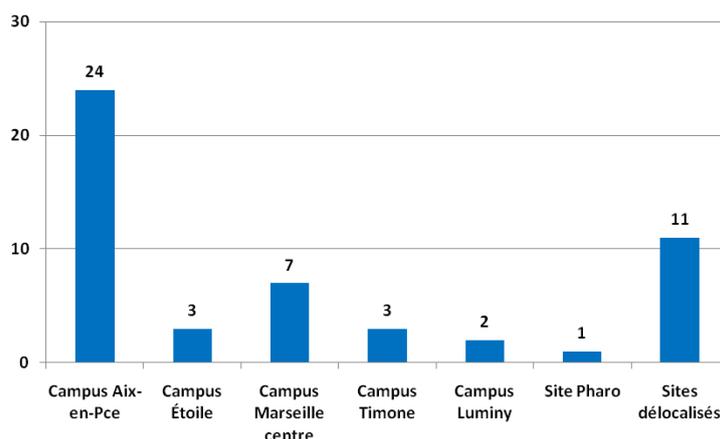
Les Campus sont composés d'un nombre de sites géographiques très variable avec notamment des sites délocalisés répartis sur 10 communes.

Le Campus d'Aix en Provence comporte 25 sites différents répartis dans la ville et le Campus Centre est composé de 7 sites géographiques distants. Ces deux Campus comportent chacun un site disposant d'une surface importante.

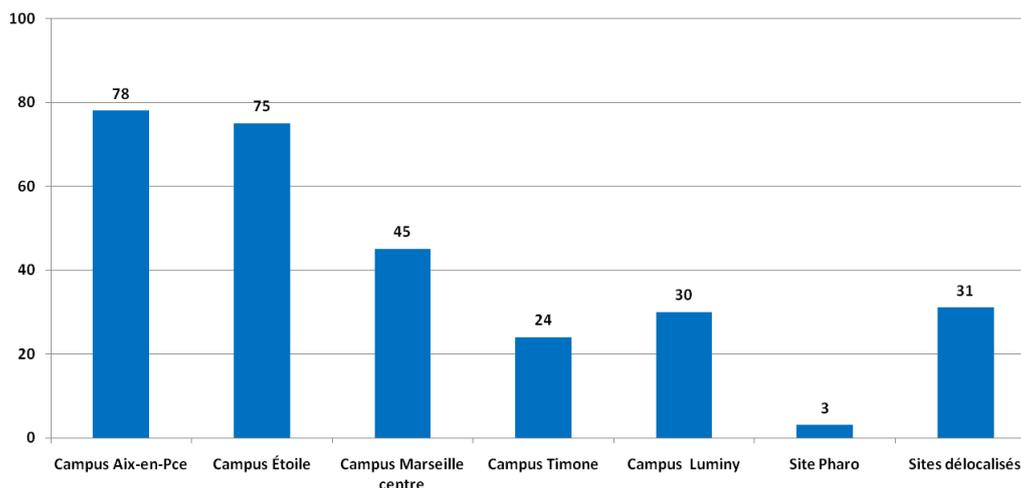
En revanche, les campus Luminy, Etoile et Timone comportent entre un et trois sites géographiques.

Nous relevons un nombre de bâtiments très variable par Campus.

Nombre de sites par Campus



Nombre de bâtiments par campus

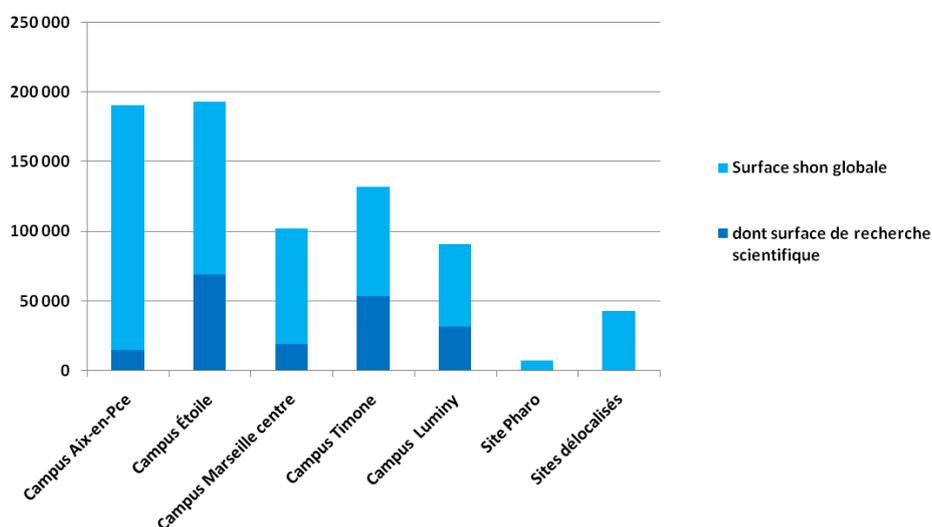


○ Part de surfaces de recherche scientifique dans la surface globale

Nous relevons trois typologies de campus :

- Un campus et deux sites avec des surfaces en majorité tertiaires : Campus d'Aix en Provence, sites délocalisés et du Pharo.
- Un campus mixte avec 19% de surfaces de recherche scientifique : campus Marseille Centre
- Trois campus avec des locaux comprenant entre 35 et 40% de surfaces de recherche scientifique : Campus Timone, Luminy et Etoile

Part de la recherche scientifique dans la surface shon totale



En synthèse nous observons trois typologies de campus :

- Trois campus répartis sur un, deux ou trois sites avec une forte présence de bâtiments techniques (Etoile, Santé et Luminy),
- deux campus répartis sur de nombreux sites avec une majorité de bâtiments de type tertiaire (Aix en Provence et Marseille Centre),
- Des sites isolés répartis sur 10 Communes dont les bâtiments sont d'une surface moyenne de 1400 m² et de typologie tertiaire.

Nous disposons par ailleurs d'un Campus à forte capacité foncière.

3.10.1.6 Répartition des ETP par sous-fonction

Dans cette phase d'état des lieux, le fichier OASIS a permis de répertorier les ETP dédiés aux activités Patrimoine sur l'ensemble du périmètre AMU.

La partie Patrimoine est divisée en neuf sous-fonctions, à savoir :

- Sous-fonction 1 - Management de la direction

Il s'agit essentiellement des activités d'encadrement et d'organisation des directions centrales dédiées à la fonction financière ; dans les faits, les composantes et les services ont adapté le cadre à leur propre mode de fonctionnement.

- Sous-fonction 2 - Pilotage de la fonction

Définition des conditions du dialogue de gestion interne sur les moyens, définition et suivi des indicateurs.

- Sous-fonction 3 - Gestion du patrimoine

Cette sous-fonction intègre les activités liées à ce nouveau métier telles que l'accompagnement des projets de construction et aménagement ou la gestion du système d'information patrimonial.

- Sous-fonction 4 - Gestion administrative et financière de la fonction

Cette partie correspond à la vie quotidienne des services eux-mêmes (secrétariat, interface des actes de gestion RH, fonctionnement,...)

- Sous-fonction 5 - Conduire la construction et les opérations de maintenance lourde

La sous-fonction 5 rassemble notamment les activités de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre associées aux métiers Grands Projets (GP) et Gros Entretien, Réparations (GER).

- Sous-fonction 6 - Maintenance technique des locaux

Il s'agit des travaux de maintenance gérés par AMU mais qui sont confiés le plus souvent à des entreprises externes.

- Sous-fonction 7 - Gestion de la maintenance technique de proximité

Cette partie regroupe, en complément de la précédente, les travaux de maintenance dite de proximité effectués par les équipes internes d'AMU.

- Sous-fonction 8 - Logistique et gestion de proximité

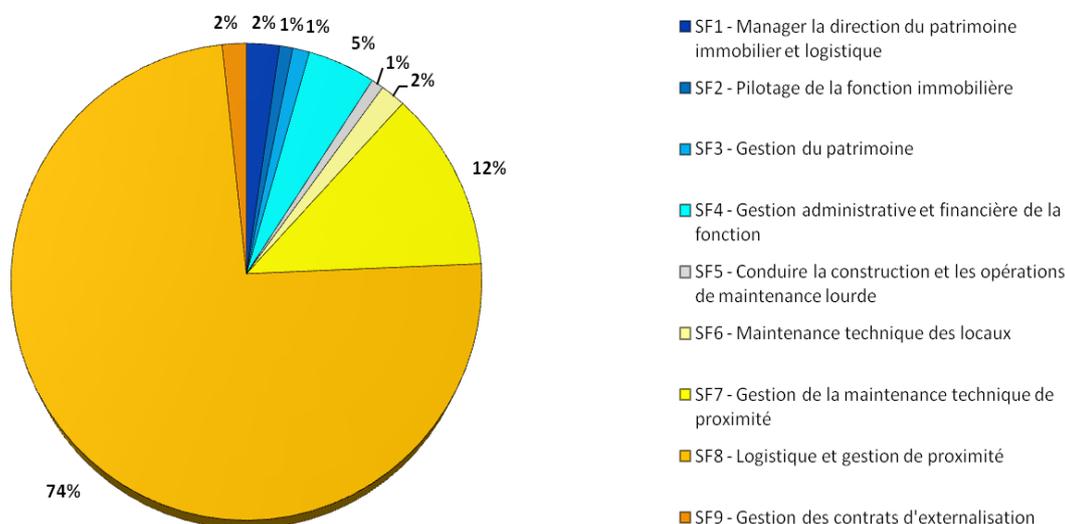
La sous-fonction 8 répertorie l'ensemble des activités liées à la logistique. On retrouve ici des activités comme la reprographie, l'entretien des locaux ou bien encore l'accueil des usagers.

- Sous-fonction 9 - Gestion de contrats d'externalisation

La dernière sous-fonction recense les activités liées aux contrats d'externalisation : rédaction du dossier de consultation, analyse des offres, exécution des marchés de prestation de services.

En observant les totaux par sous-fonctions, on constate que deux sous-fonctions sur les neuf au total que la fonction Patrimoine monopolisent 86% des ETP. Il s'agit des sous-fonctions 7 (SF7) et 8 (SF8).

Répartition des ETP pour la fonction PATRIMOINE



La répartition des ETP entre ces deux sous-fonctions présente quasiment un rapport de un à six entre la première -12% des ETP pour la Gestion de la maintenance technique de proximité - et la seconde - 74% des ETP pour la Logistique et gestion de proximité. Il s'agit ici de la plus grande concentration sur l'ensemble des fonctions du projet.

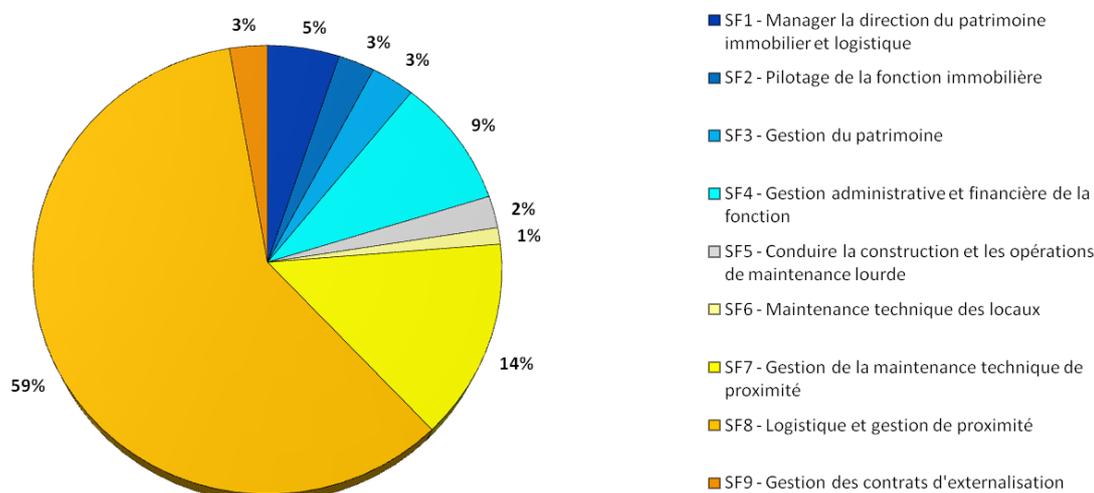
A la vue du poids considérable de ces deux sous-fonctions, il ne reste que peu d'effectifs répartis sur les sept autres.

En effet, à l'exception de la SF4 – Gestion administrative et financière de la fonction qui regroupe 5% des ETP, toutes les autres sous-fonctions compilent 1 à 2% des ETP de l'ensemble des activités Patrimoine.

○ **Central**

Si l'on focalise à présent uniquement sur le niveau central, on peut noter que la répartition entre les différentes sous-fonctions est moins concentrée que pour l'ensemble des composantes. L'ensemble des activités listées dans le référentiel issu de l'IGAENR est assuré.

Répartition des ETP au niveau central



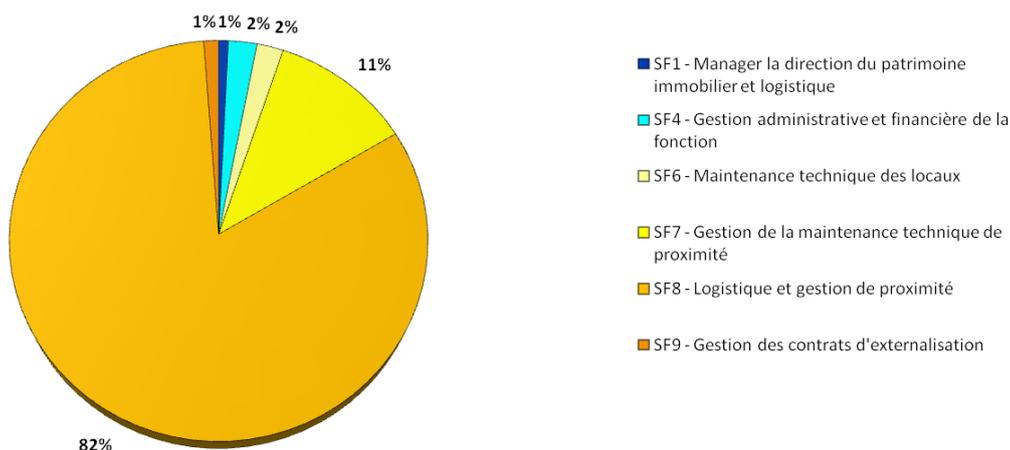
Les sous-fonctions SF7 et SF8 ne représentent au sein de la DPIL « que » 71% des ETP quand elles culminent à 93% sur l'ensemble de composantes. Ces chiffres s'expliquent par les forces dédiées au niveau central au pilotage de la fonction ainsi qu'au pilotage administratif et financier, missions indispensables pour conduire une politique patrimoniale cohérente et maîtrisée à court terme mais aussi et surtout à moyen et long termes.

La part relative des sous-fonctions SF7 et SF8 est également réduite par rapport aux composantes du fait de l'affectation de missions propres à la DPIL comme la gestion du Patrimoine, la conduite des opérations de construction et de maintenance lourde (à savoir les activités Grand Projet et gros entretien et réparation – GER) ou encore la gestion des contrats d'externalisation désormais à l'échelle d'AMU. De par la vision globale nécessaire et les compétences spécifiques indispensables, il apparaît logique que ces activités se retrouvent aujourd'hui en un même niveau central.

○ **Composantes**

Si l'on se penche uniquement sur les composantes, on s'aperçoit que l'écart entre la SF8 et les autres sous-fonctions est encore plus important. Afin de permettre une meilleure lecture du graphique ci-dessous, les sous-fonctions 2, 3 et 5 n'ont pas été prises en compte car les ETP recensés représentaient une valeur relative proche de zéro.

Répartition des ETP dans les composantes



En effet, pour ces dernières la logistique et la gestion de proximité représentent 82% des ETP, soit huit fois plus que la SF7 – Gestion de la maintenance technique de proximité qui culmine à 11%.

Ces chiffres s'expliquent par le fait que certaines sous-fonctions relèvent exclusivement du niveau central et ne sont donc pas effectuées en composante. Ce qui tend à expliquer la part relative plus importante de la sous-fonction 8.

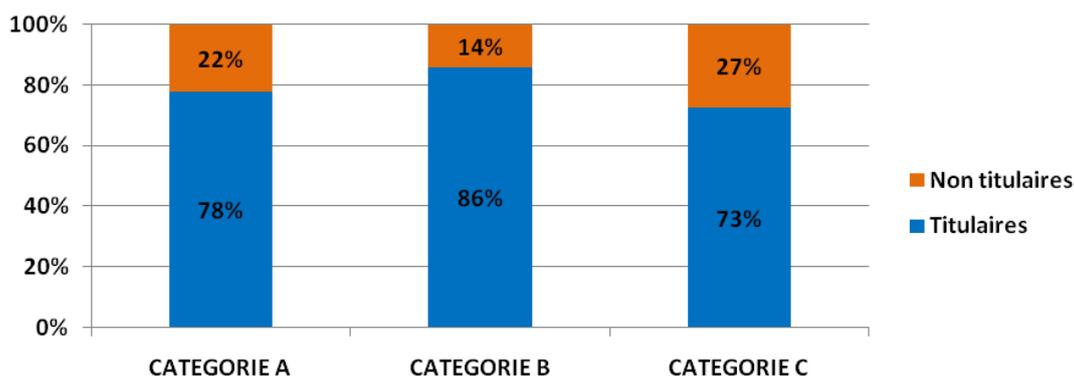
En parallèle, on peut noter que la maintenance de proximité semble proportionnellement moins réalisée en composante que par le niveau central. Ce qui peut paraître paradoxal et s'explique sans doute par les modes d'organisation antérieurs à la fusion.

3.10.1.7 Répartition des effectifs par catégorie et par statut

○ Central

Au niveau central, on constate que la répartition entre la part de personnels titulaires et contractuels est quasiment égale à un rapport 80/20.

Répartition des effectifs Patrimoine par catégorie et par statuts en Central

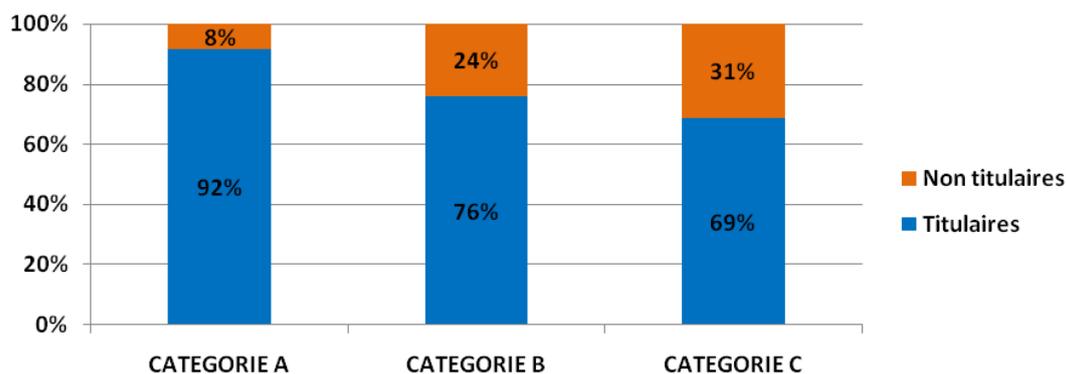


La proportion des personnels titulaires est de 75% pour 25% d'agents contractuels.

○ Composantes

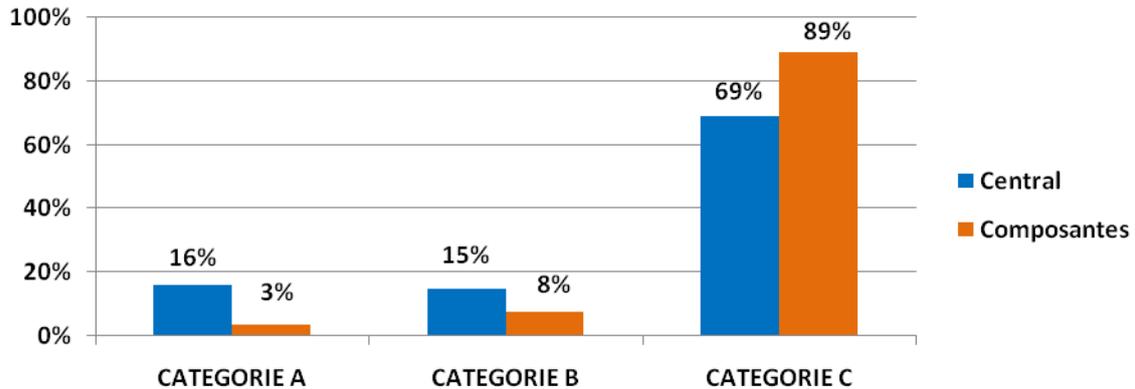
La proportion des personnels titulaires est inférieure au niveau central : 70% pour 30% d'agents contractuels.

Répartition des effectifs Patrimoine par catégorie et par statuts dans les composantes



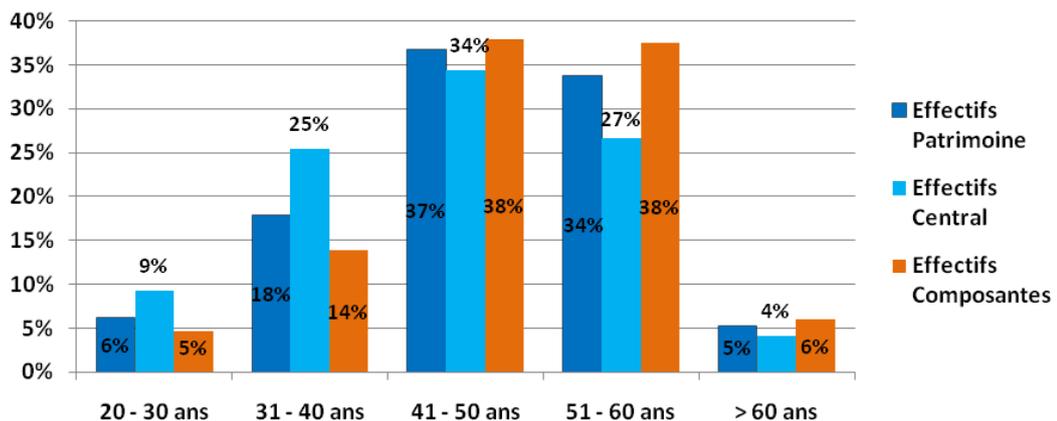
Dans le graphique ci-dessous, on constate que la part des personnels de catégorie A et B est relativement plus faible au niveau des composantes qu'au niveau central. On peut noter un écart de 7 points pour les agents de catégorie B et jusqu'à 13 points pour ceux de catégorie A entre les deux niveaux.

Répartition des ETP Patrimoine par catégorie FP



Le prochain graphique présente la répartition par tranches d'âges pour la fonction Patrimoine de manière globale, pour les effectifs du niveau central et pour ceux des composantes.

Répartition des effectifs par tranche d'âge



On constate que les effectifs au niveau central sont relativement plus jeunes que ceux rattachés aux composantes. En effet, sur les tranches d'âges 20 – 30 ans et 31 – 40 ans, la part relative des effectifs en central est supérieure respectivement de 4 et 9 points par rapport aux effectifs en composante. De plus, les effectifs en composante sont plus importants de 8 points sur la tranche d'âge 51 – 60 ans.

3.10.2 ACTIVITES

3.10.2.1 Poids des activités au sein des fonctions/sous-fonctions par niveau d'exercice

Nous allons à présent étudier la répartition des activités à l'intérieur de chaque sous-fonction en détaillant le niveau d'exercice entre les activités réalisées par la DHSE pour le niveau central et celles réalisées en composantes.

➤ **Central (234,5 ETP)**

○ **Sous-fonction 1** : Management de la direction (12 ETP)

Dans la SF1, le management des équipes et l'organisation et la régulation de l'activité sont les deux activités qui mobilisent le plus d'ETP avec respectivement 5,4 et 3,1 ETP soit 45 et 26%.

Les sous-activités qui mobilisent le moins d'ETP dans la SF1 sont la définition de la stratégie territoriale, l'organisation de la fonction patrimoniale et l'élaboration d'une programmation pluriannuelle qui représente chacune 17% des ETP de la SF1.

○ **Sous-fonction 2** : Pilotage de la fonction (2,8 ETP)

La SF2 est composée que de quatre activités. L'activité la plus lourde est le renseignement et l'analyse des indicateurs d'activités (1,1 ETP – 39%). Elle est suivie par la préparation du schéma directeur et du SPSI (0,8 ETP – 29%). Le reste des ETP de la SF2 se répartissent entre la définition des indicateurs d'activités et le déploiement du système d'information patrimonial.

○ **Sous-fonction 3** : Gestion du patrimoine (6,9 ETP)

La SF3 est un métier nouveau et qui va se développer dans les années à venir. Aussi, la fiabilisation de la gestion du patrimoine est l'activité qui regroupe la plus grande part d'ETP (2,8 soit 40% des ETP de la SF3). « Accompagner les projets de construction et aménagement » et « Gérer le système d'information patrimonial » complète les activités de la SF3 avec respectivement 2,4 et 1,7 ETP, soit 35 et 25%.

○ **Sous-fonction 4** : Gestion administrative et financière (19,7 ETP)

La SF4 comprend quatre activités. Assurer la gestion financière et le suivi des indicateurs de gestion du service représente 9 ETP soit 47% des ETP de la sous-fonctions. Le reste des ETP de la SF4 se répartit entre le secrétariat et l'accueil du service (5,4 ETP – 27%), la gestion administrative et juridique (2,4 ETP – 12%) et la gestion des personnels du service (2,9 ETP soit 15%).

○ **Sous-fonction 5** : Conduire la construction et les opérations de maintenance lourde (11,4 ETP)

Dans la SF5, deux activités monopolisent la majorité des ETP. Il s'agit de la maîtrise d'ouvrage de grands projets (3,3 ETP – 29%) et la gestion administrative et financière (GP et GER) (5 ETP – 44%). Il faut relever quela maîtrise d'œuvre d'une opération de travaux (GER) représente moins que la maîtrise d'ouvrage au niveau central avec 2,2 ETP soit 19%. La préparation des opérations et la délégation de maîtrise d'œuvre d'une opération de travaux (GER) ne représentent quant à elles que 0,8 et 0,1 ETP soit respectivement 7 et 1% des ETP de la SF5.

○ **Sous-fonction 6** : Maintenance technique des locaux (2,8 ETP)

L'activité d'encadrement de la réalisation des travaux de maintenance externalisés sollicite 50% des ETP de la SF6 avec 1,4 ETP. Les ETP restants se répartissent de manière égale entre l'identification des besoins, l'élaboration de la réponse technique et le pilotage des activités de maintenance.

○ **Sous-fonction 7** : Maintenance technique de proximité (33,5 ETP)

Deux activités absorbent la quasi-totalité des ETP de la SF7, soit 89%. Il s'agit des activités d'exécution de la maintenance des installations techniques en interne (10,7 ETP soit 32%) et de la mise en œuvre d'un support de 1er niveau (19 ETP soit 57%). L'identification des besoins (0,6 ETP – 2%), la décision de réalisation des travaux (0,2 ETP – 1%) et l'encadrement des travaux de maintenance interne (3 ETP – 9%) complètent les activités référencés dans la SF7.

○ **Sous-fonction 8** : Logistique et gestion de proximité (139,1 ETP)

La SF8 est la sous-fonction la plus lourde de la fonction Patrimoine. Sur les 15 activités que la SF8, 5 d'entre elles rassemblent une proportion d'ETP supérieure ou proche à 10%. Il s'agit de la sureté

et sécurité des établissements avec 28,6 ETP, soit 21%, de l'entretien et de la propreté des locaux (22,7 ETP – 16%), de l'accueil/standard et de la reprographie (12% chacune) et enfin la gestion du courrier (11,9 ETP – 9%).

Il faut préciser que la sureté et sécurité des établissements qui est l'activité la plus représenté dans la SF8 au niveau central est composé pour 56% d'effectifs rattachés à la DHSE (affectés au PC Sécurité de l'immeuble de grande hauteur de l'UFR de Pharmacie).

Dans des proportions comprises entre 5 et 6% d'ETP, on retrouve les activités de déménagements et gestion du mobilier (7,1 ETP)

- Sous-fonction 9 : Gestion de contrats d'externalisation (6,3 ETP)

La SF9 ne mobilise que peu d'ETP au niveau central ce qui équivaut à un peu de moins de 3% de l'ensemble des ETP. L'activité la plus lourde dans cette sous-fonction l'exécution du marché de prestation de service (2,1 ETP – soit 33%). Les activités conduites lors de la phase préparatoire, à savoir l'analyse des besoins et la rédaction du dossier de consultation, représentent pour leur part respective 17 et 25 % des ETP de la SF9 (1 et 1,6 ETP consacrés).

Enfin, la participation à l'attribution des offres (0,3 ETP) et leur analyse (0,4 ETP) ont un poids très faible dans le total de la SF9 avec moins de 6%.

➤ **Composantes (420,7 ETP)**

- Sous-fonction 1 : Management de la direction (3,3 ETP)

Dans la SF1, les ETP répartis sur l'activité de management des équipes représentent 67% du total de la sous-fonction.

On retrouve des ETP uniquement sur la gestion et le suivi des moyens et ressources – 15% des ETP, l'organisation et régulation de l'activité – 6%, la coordination de l'activité transversalité et l'organisation et la régulation de l'activité sont les deux activités qui mobilisent le plus d'ETP – 12%.

- Sous-fonction 3 : Gestion du patrimoine (0,5 ETP)

Un faible nombre d'ETP a réparti dans la SF3, uniquement sur l'activité « Accompagner les projets de construction et aménagement ».

- Sous-fonction 4 : Gestion administrative et financière (9,6 ETP)

Dans la SF4, deux activités présentent le même taux d'ETP (33%). Il s'agit des activités « Assurer le secrétariat et l'accueil du service » et « Assurer la gestion des personnels du service ». L'activité « Assurer la gestion financière et le suivi des indicateurs de gestion du service » correspond à 2,6 ETP, soit 47% des ETP de la sous-fonction. Le reste des ETP de la SF4 est attribué à la gestion administrative et juridique (0,7 ETP – 7%).

- Sous-fonction 5 : Conduire la construction et les opérations de maintenance lourde (0,3 ETP)

La SF5 n'est quasiment pas réalisé au niveau des composantes. Seules la préparation des opérations et la participation à la gestion administrative et financière sont renseignées avec respectivement 0,2 et 0,1 ETP.

- Sous-fonction 6 : Maintenance technique des locaux (8,8 ETP)

Les activités de la SF6 sont toutes effectuées au niveau des composantes de manière relativement homogène. Elles se répartissent de la manière suivante : « identifier les besoins » (2,5 ETP – 28%), « Elaborer la réponse technique et décider de réaliser » (1,6 ETP – 18%), « Piloter les activités de maintenance » (2 ETP – 22%) et « encadrer la réalisation des travaux de maintenance préventive et curative externalisés » (2,7 ETP – 30%).

- Sous-fonction 7 : Maintenance technique de proximité (48 ETP)

De la même manière qu'au niveau central, deux activités monopolisent une grande partie des ETP de la SF7, soit 73%. Il s'agit des activités d'exécution de la maintenance des installations techniques en interne (10,5 ETP soit 22%) et de la mise en œuvre d'un support de 1er niveau (51 ETP soit 51%). L'identification des besoins (2,7 ETP – 12%) et l'encadrement des travaux de maintenance interne (6,8 ETP – 14%) sont également réalisés mais dans une moindre mesure. Les ETP restant sont divisés entre les autres activités de la SF7.

- Sous-fonction 8 : Logistique et gestion de proximité (345,3 ETP)

La SF8 est la sous-fonction la plus importante en termes d'ETP. Contrairement au niveau central, la seule activité d'entretien des locaux représente 159,9 ETP, soit 46% des ETP de la SF8.

Sur les autres activités, seules les activités d'accueil (11%) et de gestion des salles (9%) atteignent des parts relatives avoisinant 10% du total.

L'ensemble des autres activités de la SF8 oscillent entre 1 et 6% des ETP de la sous-fonction. A noter, que la sûreté des locaux connaît un taux légèrement supérieur avec 6% des ETP.

- Sous-fonction 9 : Gestion de contrats d'externalisation (7,6 ETP)

La SF9 concentre les ETP sur deux activités avec des taux de 28% pour l'analyse des besoins et de 24% pour l'exécution des marchés de prestation. Le reste des ETP se répartit de manière égale entre la participation à la rédaction du dossier de consultation, l'analyse des offres, la réalisation des prestations par l'entreprise. Seule l'activité « Participer à l'attribution des offres » n'est pas renseignée.

➤ Métiers

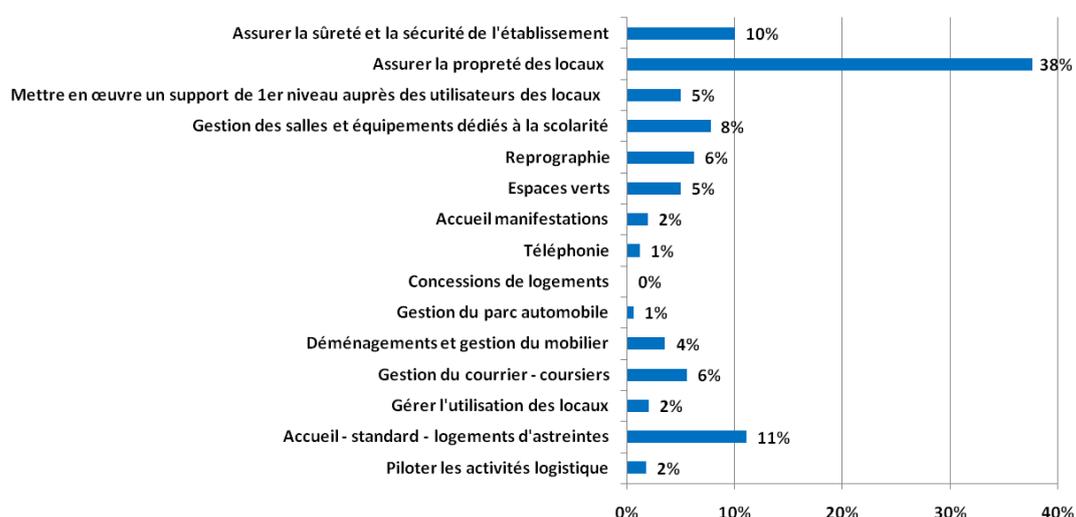
La fonction Patrimoine est composée de différents métiers avec des caractéristiques fortes et des interactions réduites. On en dénombre six qui seront analysés successivement dans les pages suivantes.

3.10.3 LOGISTIQUE

Il ressort des fichiers OASIS 484,4 EPT affectés à la logistique, dont 139,1 en central et 345,3 en composantes, couvrant la quasi-totalité de l'ensemble des sites.

Les activités logistiques sont réparties de la façon suivante :

Répartition des ETP Logistique par activité



Le panel d'activité est relativement large, mais c'est l'entretien des locaux qui mobilise la part la plus importante des ETP de la logistique. Viennent ensuite les activités d'accueil et de sécurité des locaux qui consomment chacun plus de 40 ETP.

3.10.3.1 Synthèse des entretiens Logistique

3.10.3.1.1 Cœur de métier

A – Le positionnement des agents

Sur l'ensemble des verbes choisis par les agents, on observe une majorité de réponses sur la troisième famille correspondant aux activités d'analyse. Sur l'ensemble des réponses, on note un décalage entre les verbes choisis pour identifier les activités, à savoir « analyser », et le fait que les agents rencontrés dans le cadre du métier Logistique effectuent en grande majorité des tâches d'exécution.

Il faut préciser également que les personnels formant l'encadrement intermédiaire ont été rencontrés indépendamment de ces agents et que cette catégorie de personnels n'est donc pas incluse dans le total de 34% pour la troisième famille de verbes.

Ce chiffre doit donc se comprendre comme une analyse faite par les agents pour mener à bien leurs activités quotidiennes que comme une caractéristique de leurs fonctions.

	GROUPE 1 Exécuter	GROUPE 2 Contrôler	GROUPE 3 Analyser	GROUPE 4 Accueillir	GROUPE 5 Superviser
Groupe d'entretien Patrimoine	26%	14%	34%	15%	11%

La famille de verbe « exécuter » arrive elle, en seconde position dans les réponses données.

Les familles de verbes « contrôler » et « accueillir » obtiennent des taux semblables. Ces résultats s'annoncent comme cohérents entre d'une part les nécessaires contrôles et vérifications dans une activité et d'autre part l'importance de l'activité d'accueil des usagers comme des personnes extérieures à l'établissement pour les fonctions logistiques.

B – Les documents

Le nombre important de personnels rencontrés a conduit à une liste étoffée des documents recensés par les agents. Parmi ceux-ci, le type de documents le plus souvent cité est le courrier (13%). Ce chiffre s'explique par le fait que pour une partie des personnels, le traitement du courrier représente au moins partiellement le cœur de leur activité.

On retrouve ensuite quatre documents cités dans des proportions similaires (entre 8 et 9%). Il s'agit ici des bordereaux (souvent utilisés comme documents de suivi ou de livraison), des bons de commandes indispensables aux achats de matériels et fournitures, des tableaux de bords (cf. « outils ») et enfin les listes et listings.

Dans une moindre mesure, les documents suivants font également partie du quotidien de travail d'une partie des agents rencontrés :

- attestations
- études ponctuelles
- fiches de dysfonctionnement
- fiches de suivi des congés
- annexes 4
- factures.

La proportion des réponses pour ces documents varie de 4 à 5 % sur le total des documents. Enfin, les autres documents ont été cités dans des proportions relativement moins importantes, au point que pour certains d'entre eux, la valeur relative tend vers zéro. Le tableau ci-dessous récapitule les éléments présentés.

Documents	Soit en %
bordereaux	8%
courriers	13%
listes et listings (préciser)	9%
attestations (préciser)	5%
pv de réception	3%
ccap	0%
Suivi d'exécution budgétaire	1%
convention	2%
Gestion des congés	4%
bons de commandes	8%
ordres de missions	2%
états liquidatifs	2%
titres de recettes	1%
facture	4%
cctp	3%
avenants	1%
Compte rendu de reunion de chantier	1%
Suivi des formations	1%
cahiers des charges	2%
études ponctuelles	4%
tableaux de bord	8%
indicateurs	3%
calcul de coût complet et/ou étude de rentabilité	0%
dossier technique	0%
Suivi des dossiers du personnel	0%
fiches de dysfonctionnement	4%
unités fonctionnelles	0%
conditions générales d'achat	0%
annexe 2	3%
annexe 4	4%
fiches de financement d'opérations	3%
mail	3%

C- Les interactions

Les interlocuteurs cités par les agents lors des entretiens Logistique peuvent être classés en trois groupes.

En premier lieu, on retrouve les responsables d'équipes, les collègues de travail et la direction des affaires financières (DAF). On s'aperçoit que les personnels sont principalement en interaction avec leurs équipes plus qu'avec toute autre entité. Pour autant, on retrouve également la DAF dans les

réponses les plus citées. Les personnels ayant régulièrement besoin de matériels et fournitures afin de réaliser leur activité, cela peut expliquer la forte proportion de réponses pour cette direction. On peut ensuite regrouper la direction des achats, les fournisseurs et les directions de laboratoires/UFR avec des parts allant de 10 à 12%.

Les réponses concernant la direction peuvent être corrélées avec celles faites pour la DAF puisqu'on est alors dans un processus qui regroupe l'acte d'achat et l'aspect financier lié.

Pour un certain nombre de marchés, l'établissement sollicite des fournisseurs pour des prestations annuelles ou bien ponctuelles. Les agents logistiques sont alors en interface sur le terrain avec ces interlocuteurs extérieurs.

Enfin, il est cohérent que les directions de laboratoires et d'UFR soient parmi les réponses les plus citées dans la mesure où elles sont à la fois donneuses d'ordres et usagers des locaux dans lesquels les équipes logistiques interviennent.

Interfaces	Part relative
Agence Comptable	6%
DAF	14%
DPCG	3%
ACHAT	10%
Autres directions	7%
Direction Labos/UFR	12%
Partenaires extérieurs (collectivités,...)	4%
Entreprises	2%
Fournisseurs	11%
Collègues de travail	15%
Responsables d'équipes	16%

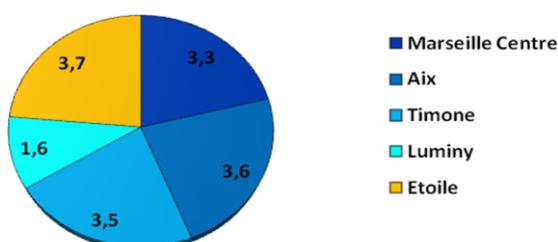
Le reste des réponses données varie de 2% pour les entreprises (on peut penser que les agents ont intégré certaines entreprises dans la catégorie fournisseurs pour expliquer ce chiffre) à 7% pour les autres directions qui sollicitent ponctuellement les agents logistiques pour divers motifs (déménagement, téléphonie, courriers). Entre ces deux interfaces, on retrouve la DPCG (Direction du pilotage et du contrôle de gestion) et les partenaires extérieurs qui sollicitent ponctuellement les agents rencontrés.

3.10.3.1.2 Les activités de la logistique

○ Accueil

L'accueil est une des activités principales dans la fonction logistique. On constate une diversité des situations notamment sur l'amplitude des horaires d'ouverture. La moyenne des horaires d'ouverture (7h30 - 20h) implique la mise en place d'un roulement des agents pour assurer l'accueil.

Répartition des ETP gestion du courrier - transport par campus



Lorsque les effectifs permettent de couvrir les temps de pause et l'étendue des horaires d'ouverture, l'accueil est assuré de manière continue. La présence physique implique également dans 82% des cas un accueil téléphonique.

On peut enfin relever la particularité de certains sites ouverts 6 jours sur 7 et avec des horaires allant de 7h à 23h et qui impliquent une organisation adaptée.

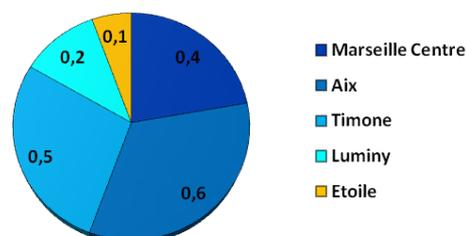
○ Courrier – Transports – Gestion du parc automobile

La gestion du courrier est réalisée par des agents en complément d'autres activités telles que l'accueil, la reprographie ou l'entretien des locaux. En effet, cette activité ne sollicite les personnels qu'une à deux heures en moyenne par jour.

Les transports désignent les circuits de navettes entre les différents campus d'AMU destinés à acheminer le courrier mais également des colis le cas échéant. La distance parcourue est variable et va de 12km par semaine à 600km par semaine. Les personnels utilisent des véhicules de service pour se déplacer.

Ces véhicules sont à la disposition des autres personnels pour des mobilités professionnelles sous réserve de disponibilité. Ils peuvent être détenus par la DDEL ou les UFR. Chacun en assurant alors la gestion, le suivi et l'entretien.

Répartition des ETP Gestion du parc automobile par campus



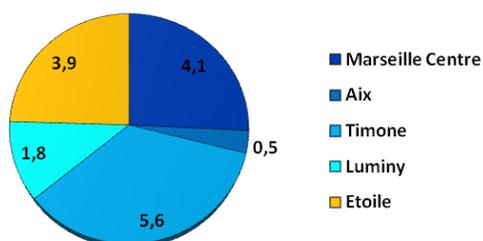
○ Déménagement

Même si l'organisation sera le résultat du projet ORIGAMU en septembre 2014, la fusion a engendré certains réaménagements de bureaux marginaux. Ils s'ajoutent aux besoins de manutention pour délivrer du matériel ou déplacer des stocks (archives, fournitures de bureaux). A l'exception de la DDEL qui dispose d'équipes dédiées selon les sites, cette activité s'exerce généralement en polyvalence avec d'autres. Il est également fait appel à des prestations externes.

○ Espaces verts

La gestion des espaces verts est une activité relativement hétérogène sur AMU. En effet, les surfaces à entretenir sont extrêmement disparates : on recense des espaces allant de 1 hectare (ha) à plus de 100 ha. De plus ces espaces à entretenir sont très variés, ils nécessitent une certaine technicité due aux activités différentes. Ainsi, sur les différents sites d'AMU, il faut entretenir des pelouses, massifs de fleurs, arbres, haies, espaces forestiers. Ces travaux doivent se réaliser sur des terrains composés de reliefs différents.

Répartition des ETP espaces verts par campus



L'entretien des espaces verts englobe différentes activités tels que le désherbage, la taille/tonte, la création de massifs ou bien encore l'arrosage. Pour cela, les agents disposent de machines (tondeuses, broyeurs) mais travaillent aussi manuellement selon les tâches. Chaque équipe dispose de ces propres machines et outils. Aujourd'hui, il n'y a pas de mise en commun ou d'achats groupés pour ce type de matériel sur AMU.

Enfin, il convient de noter que certains sites font l'objet d'un débroussaillage non pas par les personnels d'AMU mais par l'Office National des Forêts.

○ Gestion des salles

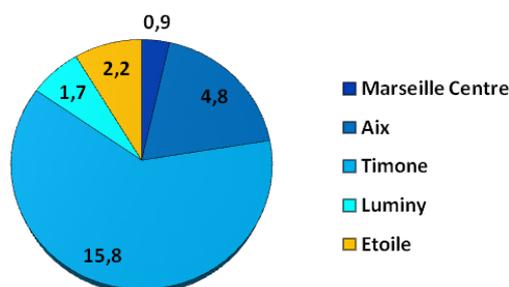
La gestion des salles est une autre activité qui nécessite l'usage de logiciels adaptés. On en dénombre six au travers des entretiens menés : Hyper planning, Super plan, GRR, EDT SOFT, CELCAT et ADE. Il convient de noter que d'autres logiciels ont été répertoriés dans la fonction scolarité et système d'information. Pour cette activité également, on constate divers modes d'organisation.

Sur le campus d'Aix en Provence, la DDEL s'appuie sur une équipe pour la gestion des salles des locaux situés au sein de la Faculté de Droit et de Sciences Politiques (FDSP) et à la Faculté d'Art, Lettres, Langues et Sciences Humaines (ALLSH). La DDEL est organisée sur ce même principe pour une partie du site St Charles.

En parallèle, il existe une multitude de salles allouées à diverses UFR ou laboratoires. Dans ce cas, la gestion des salles est effectuée soit par des personnels Logistique, soit par des agents affectés aux secrétariats administratifs ou des Doyens. Il existe donc à l'heure actuelle un nombre important d'interlocuteurs potentiels ainsi que de logiciels utilisés en matière de gestion de salles selon le lieu où elles se trouvent. Le nombre de salles gérées par agent varie également. Lors des entretiens, les chiffres donnés vont de 2 à 130 salles réparties sur deux sites.

Dans cet intervalle, on retrouve des situations intermédiaires (28 salles, 14salles et 3 amphithéâtres pour des agents).

Répartition des ETP Gestion des salles par campus



○ Audiovisuel

La gestion du matériel audiovisuel, de même que celle des cartes d'accès sont des activités gérées soit par la DDEL soit par la DOSI. Dans ce cadre, elles seront traitées dans la quatrième partie de ce document, à savoir les interfaces. Nous n'aborderons ici que les chiffres recueillis lors des entretiens pour les agents affectés à des fonctions logistiques.

La gestion des ordinateurs, de la vidéo, et des micros est généralement groupée. Nous avons répertorié un nombre quasiment égal de réponses. Concernant la visioconférence en revanche, le nombre de réponses est deux fois moins important que pour les autres outils informatiques.

Enfin, comme pour la gestion des salles, un agent peut gérer un nombre de salles très variables allant de une à quarante sur AMU.

○ Téléphonie fixe et mobile

L'activité téléphonie a vu sa part se réduire avec l'utilisation partielle sur AMU de la TOIP (téléphonie par le réseau internet). Pour autant, sur les sites qui n'en sont pas équipés, la gestion des lignes téléphoniques ou portables relève de la logistique. Sur les réponses récoltées, les situations sont variables : 150 lignes fixes et 6 lignes mobiles ou encore jusqu'à 288 lignes mobiles pour le site du Pharo.

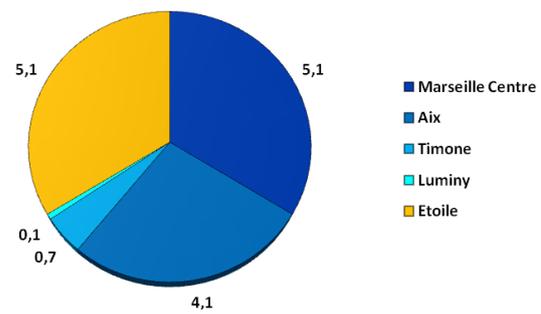
○ Reprographie et système d'impression

On distingue pour cette activité deux types d'organisation. D'une part des agents qui composent le pôle système d'impression en phase de structuration sur le site d'Aix-Facultés (associé au service de reprographie du site St Charles) qui réalise des travaux variés et techniques y compris pour les Presses Universitaires. D'autre part, une multitude d'ateliers de reprographie de taille plus modeste sont répartis sur AMU et effectuent essentiellement des travaux d'impressions pour les supports relatifs aux études.

La production peut varier de 20 documents par mois à 25 supports par jour selon les ateliers de reprographie.

Des logiciels spécifiques sont utilisés pour les travaux les plus techniques (Photoshop, Illustrator) mais ne sont maîtrisés que par un faible nombre d'agents (4 réponses).

Répartition des ETP Reprographie par campus



o Gardiennage – Logement - Astreintes

L'activité de gardiennage est elle aussi extrêmement variable d'un site à l'autre. Si une majorité d'agent n'assure la surveillance des accès que d'un seul site, d'autres personnels doivent surveiller un nombre d'accès plus élevé qui peut aller de 8 à 30.

L'activité de gardiennage peut être effectuée par des personnels logés. Sur l'ensemble des questionnaires retournés, nous en avons dénombré 7. A cela s'ajoute la prise en compte des astreintes. Elles concernent généralement les personnels logés mais peuvent également être assurées par des agents joignables par un système d'alarme et de report sur téléphone portable.

La surveillance des systèmes de sécurité incendie (SSI) est effectuée de manière variable. L'état de cette activité indispensable est présenté dans le chapitre réservé aux interfaces.

3.10.3.1.3 Outils

Les personnels de la fonction logistique ayant répondu à cette partie du questionnaire déclarent utiliser une palette d'outils pour mener à bien leurs missions.

Il s'agit principalement d'outils bureautiques (tableurs Excel) destinés à faciliter le suivi de leurs activités.

Les objectifs peuvent être variés comme la gestion des stocks (marchandises, fournitures), le suivi des refacturations, la tenue des plannings (vacations, congés), la gestion des cartes d'accès, le suivi des travaux d'impressions ou encore des véhicules de service.

Certaines activités rattachées à la logistique comme la reprographie ou la gestion des salles utilisent des logiciels spécifiques. Ils ont été recensés dans le paragraphe dédié à ces activités.

3.10.3.1.4 Bonnes pratiques

A – Bonnes pratiques identifiées par les agents

De la même manière que pour la maintenance, certaines équipes rencontrées issues de l'extérieur P2 fonctionnent avec un système de tickets via l'ENT (environnement numérique de travail). Comme expliqué précédemment, la prise en charge et le suivi des demandes sont réalisés de manière rigoureuse.

Les agents qui fonctionnent avec ces modalités se déclarent satisfaits de la fluidité apportée par la procédure.

Les demandes sont analysées puis un suivi avec une présentation des difficultés rencontrées est réalisé. Les demandes sont ainsi répertoriées et clôturées par le demandeur une fois les travaux effectués.

Un autre élément mis en avant par les agents est l'organisation de l'entretien des locaux par niveau sur un même bâtiment. Cela permet d'éviter les phases de manutention (notamment dans

les locaux sans ascenseurs) afin de préserver au maximum les agents de la fatigue. Ce mode d'organisation semble responsabiliser les agents car ils sont chargés d'entretenir un seul et même espace.

B – Les réponses les plus fréquentes

Au cours des entretiens Logistique, des thèmes sont revenus fréquemment dans les échanges. Parmi eux, deux ont été cités avec insistance : la communication et le besoin de formation.

- Communication

Les demandes des agents sont nombreuses. Ils attendent des informations régulières sur les moyens du service pour réaliser leurs missions, sur le pilotage des activités afin d'y être associés mais aussi sur les formations disponibles afin d'évoluer.

- Formation

Les personnels rencontrés ont fait part à de nombreuses reprises d'un besoin de formation. Et cela, quelle que soit leur activité : nouvelles méthodes de désherbages des espaces verts, formations aux produits dangereux et chimiques, informatique.

- Manque de moyens

Que ce soit en termes de moyens humains ou financiers, les agents déplorent une baisse régulière avec en corollaire un accroissement de la charge de travail.

- Finance

Les délais administratifs et financiers ont été également évoqués à plusieurs reprises. Les personnels attendent des procédures plus simples et plus fluides afin de raccourcir les délais actuels. Pour certains d'entre eux, l'ouverture de droits SIFAC permettrait d'améliorer la situation.

C – Les réponses les plus atypiques

- Harmoniser les logiciels

Sur l'activité de gestion des salles, les différents logiciels existants expliquent le morcellement du système. Les agents demandent une harmonisation avec un logiciel unique pour AMU.

- Mettre à disposition du matériel technique spécifique ou en location de court terme pour les besoins ponctuels des petits services
- Former les personnels d'accueil à l'anglais afin qu'ils soient en capacité de répondre aux sollicitations étrangères

3.10.3.1.5 Contrôle interne

De manière globale, il n'existe pas de procédure formalisée. Le rôle de l'encadrement de proximité est primordial puisqu'il doit répartir le travail de manière quotidienne ou bien par mission.

Le contrôle des activités est réalisé par les agents eux-mêmes dans 56% des questionnaires complétés. Il est complété pour 44% des réponses par un contrôle du responsable.

- Commentaires des interviewers - Ressenti des agents

Les entretiens Logistique ont été extrêmement enrichissants grâce à la diversité des personnels rencontrés, à leur très bonne participation et leurs réactions très positives. Pour autant, certains agents ont éprouvé des réserves sur la finalité du projet ORIGAMU et sur ce qu'il changera pour eux. Ils ne croient pas au projet et évoquent pour certains un « marché de dupes ».

En conclusion de ces entretiens, plusieurs points nous semblent à souligner.

- De manière globale, la communication et la circulation d'information apparaissent difficiles. Cela peut être dû au manque d'équipement informatique qui complique l'accès à l'information. Mais cela semble provenir également de l'encadrement qui ne communique pas suffisamment.
Il faut noter que ces manques de communication sont ressentis plus intensément dans les sites isolés d'AMU qui se considèrent comme « loin des yeux, loin du cœur ».
- Le management a été régulièrement cité. Les situations évoquées par les agents sont diverses. Certains se plaignent de n'avoir jamais eu d'entretien personnel individualisé. Le manque de communication évoqué précédemment cristallise les regrets des agents vis-à-vis du management de proximité.
Il existe à l'opposé des équipes pur lesquelles les échanges avec la hiérarchie sont fréquents, ce qui amène un sentiment de reconnaissance et de cohésion des groupes.
- Les agents demandent beaucoup plus de reconnaissance par rapport à leur activité : d'une part, à cause des missions qui sont les leurs et qu'ils ne considèrent pas suffisamment valorisées ;
d'autre part, la circulation d'information parfois défailante renforce le sentiment d'éloignement et d'isolement des agents même si ces derniers sont situés sur les sites aixois ou marseillais.
- Dans les activités logistiques, la polyvalence peut être importante. Elle apporte de l'intérêt au travail et le diversifie. Cependant, des personnels en souffrent car la charge de travail leur semble augmenter sans compensation financière pour eux. Jusqu'à présent, l'activité est réalisée grâce à la cohésion et à la solidarité qui existe entre les agents.

Chez les agents rencontrés satisfaits de leur situation, on détecte des caractéristiques communes :

- un encadrement intermédiaire présent qui parvient à instaurer une solidarité et une cohésion dans les équipes,
- une communication suffisante qui implique les personnels à la vie du service et de l'établissement,
- un juste équilibre entre accompagnement et autonomie dans la réalisation des activités.

3.10.3.2 Synthèse des entretiens sur l'activité de ménage

Parmi les sujets de réorganisation, le GT Patrimoine a identifié celui de l'entretien des locaux comme possédant un enjeu important. C'est pourquoi, le GT a décidé d'analyser les entretiens des personnels d'entretien de manière distincte. L'activité d'entretien des locaux rassemble 182.6 ETP et représente 28% de l'ensemble des ETP de la fonction Patrimoine.

3.10.3.2.1 Cœur de métier

A – Le positionnement des agents

Cet exercice de positionnement par rapport à une liste de verbes donnés avait pour but sur l'ensemble des fonctions de permettre aux agents de caractériser leurs activités. On constate que si les personnels se sont majoritairement positionnés sur la première famille de verbes, à savoir « exécuter », ils se sont positionnés dans des proportions similaires sur les verbes de la famille « analyser ».

Au vu du contenu des échanges avec les agents lors des entretiens sur leur activité quotidienne, il faut comprendre le positionnement sur la troisième famille de verbes comme une appropriation de ces verbes à leur métier. Dans les faits, les personnels d'entretien sont soit exclusivement affectés

aux activités d'entretien, soit leur activité est répartie avec d'autres fonctions logistiqu e comme l'accueil ou la reprographie notamment. Ce qui implique une plus grande polyvalence.

	GROUPE 1 Exécuter	GROUPE 2 Contrôler	GROUPE 3 Analyser	GROUPE 4 Accueillir	GROUPE 5 Superviser
Groupe d'entretien Patrimoine	31%	10%	28%	18%	14%

B – Les documents

D'après les réponses données par les personnels de la fonction Logistique en général et ceux des activités d'entretien en particulier, le nombre de documents utilisés dans le travail quotidien est limité. Dans la mesure où il s'agit principalement de tâches d'exécution et où une grande partie des agents n'effectue que cette activité, ces observations ne sont pas surprenantes.

Aussi, nous présenterons non pas sous forme de tableau récapitulatif mais dans la liste suivante les documents cités par les agents comme faisant partis de leur quotidien :

- Fiche de gestion des congés
- Bons de commande
- Courriers
- Factures.

C- Les interactions

Au niveau des interfaces qui rythment le quotidien des personnels d'entretien, les réponses données sont les collègues de travail et les responsables d'équipes.

Leur mission les amenant à circuler chaque jour dans l'Université, les agents d'entretien échangent régulièrement avec les usagers des locaux. C'est notamment par ce biais là que les utilisateurs font remonter leurs demandes lorsqu'il y en a.

3.10.3.2.2 Outils

En matière d'outils, nous n'avons recueilli qu'un nombre très limité de réponses dans la mesure où la question portait sur les outils de gestion. De par leur activité, les agents n'ont pas de documents écrits à produire ou bien à suivre à l'exception du suivi des jours de congés qu'ils doivent remplir. En matériel utilisé, les agents disposent de différents matériels allant de mono-brosses, aux balais-brosses en passant par les aspirateurs ou les cireuses.

3.10.3.2.3 Bonnes pratiques

A – Bonnes pratiques identifiées par les agents

Plus que des bonnes pratiques, nous avons relevé au cours de nos entretiens des éléments qui permettraient selon les agents de simplifier leur quotidien.

L'activité d'entretien se réalise en grande partie le matin avant que les différents sites de l'université ne reçoivent le public. Sur certains sites, les agents sont tributaires de l'ouverture des salles par les équipes de gardiennage pour commencer leur travail. De ce fait, il est récurrent qu'ils attendent que les salles de leurs secteurs respectifs d'intervention soient ouvertes.

Propositions émises par les agents :

L'ouverture des salles pourrait être faite par les équipes de nuit lorsqu'il y en a sur site en fin de service ou bien un passe de clés pourrait être mis à disposition des personnels d'entretien afin qu'ils puissent nettoyer un maximum de locaux avant l'arrivée du public.

Dans le même ordre d'idées, les mêmes personnels ont fait remonter un dysfonctionnement dans la sortie de containers vides. Les containers n'étant pas régulièrement vidés, cela pénalise les équipes d'entretien lorsqu'elles doivent vider des sacs de déchets. Les personnels rencontrés suggèrent de favoriser la pose de carrelage dans la mesure du possible en lieu place de certains revêtements de sol de type « Gerflex » qui sont difficiles à entretenir lorsque l'usure se fait sentir.

B – Les réponses les plus fréquentes

Un des éléments qui émane des entretiens menés est la forte demande de communication. Cette demande doit s'entendre à deux niveaux.

Le premier est un niveau de communication général avec un accès aux informations de l'université ou de la composante, aux informations relatives aux personnels (ex : mobilité interne) ou encore celles relevant de la politique sociale d'AMU. Le second correspond à des informations plus spécifiques et a été le fait des personnels travaillant dans des composantes à dominante médicale et scientifique. En effet, les agents doivent régulièrement manipuler des déchets contenant des produits chimiques ou bien travailler dans des environnements dans lesquels ils ne se sentent pas rassurés. Sur ce dernier point, la répartition des tâches avec les techniciens de laboratoires ne semble pas s'effectuer comme prévu selon les agents.

Au-delà des demandes de communication, les personnels d'entretien souhaiteraient être formés sur les risques encourus et les procédures à suivre en cas de contact avec des produits chimiques spécifiques.

Enfin, concernant les conditions de travail, les agents demandent à ce que les vestiaires soient plus adaptés et améliorés afin d'en bénéficier pleinement durant leurs vacances.

C – Les propositions plus atypiques

- Absence de laverie pour laver les blouses
- Mettre à disposition une salle de détente

1. Procédures – contrôle interne

Compte tenu de l'activité, il n'y a pas de procédures spécifiques, mais des consignes standards d'utilisation de produits ménagers par les agents.

Les agents disposant d'une relative autonomie, ils effectuent le contrôle de leur travail. 19 agents sur un total de 34 réponses ont déclaré voir leur travail contrôlé par leur chef de service. Ce nombre représente plus de la moitié des réponses mais n'est pas réellement représentatif comparé au nombre total d'agents rencontrés sur la fonction entretien des locaux (77 agents présents).

Parfois, l'encadrement de proximité ne dispose pas de la totalité des effectifs. Dans ce cas, les encadrants pallient l'absence de leurs collaborateurs et assurent leur mission. De ce fait, ils ne peuvent plus exercer le rôle de contrôle.

- Commentaires des interviewers - Ressenti des agents

Comme sur l'ensemble des personnes interviewées pour la fonction Patrimoine, la participation des personnels présents s'est révélée modérée au début mais très bonne une fois que le groupe s'est senti rassuré. A l'exception d'un entretien, toutes les réunions regroupant cette fonction se sont déroulées dans une ambiance décontractée.

Deux groupes ont été rencontrés en présence des responsables à la demande des agents qui se sont sentis sécurisés. En corollaire, nous avons pu constater qu'il existait une réelle solidarité dans les équipes d'entretien (à deux exceptions près), qui permet d'assurer une continuité de service en cas d'absence ou d'indisponibilité de la part de membres des équipes.

On peut constater que parmi les groupes satisfaits de leur situation et qui présentent une forte solidarité, le management de proximité a su trouver un juste équilibre entre une présence affirmée auprès des agents tout en leur laissant une relative autonomie dans l'exécution de l'activité.

Pour l'un des groupes rencontrés, 80% des personnes étaient assez pessimistes sur leur avenir en disant que " rien n'allait s'arranger", car ils n'ont cessé de voir leur situation se détériorer.

Ce dernier élément vient appuyer le besoin de reconnaissance formulé par les agents quelle que soit l'ambiance dans leurs équipes respectives. Ils ne se sentent pas valorisés de par leur activité malgré une exécution des missions compliquée par la présence en continu du personnel et des étudiants.

La question de la mobilité géographique d'un site à l'autre (même proche) ou d'une composante en service central est régulièrement revenue dans les débats et nourrit des inquiétudes chez les personnels. Apparemment, la communication n'a pas été suffisante sur ces questions et l'entretien aura été un lieu d'échange bienvenu.

3.10.3.2.4 Focus sur la sous-fonction Logistique

Nous pouvons constater à l'analyse des données OASIS que les équipes de logistiques de sites, en DDEL ou en composantes, sont hétérogènes en moyens humains.

Selon l'avis des agents logistiques et responsables de sites, les équipes dans le temps ont dû se restructurer par baisses successives d'effectifs sur certains métiers vers des fonctions de compétences multiservices. Face à cette mutualisation d'équipes de sites, on constate l'absence d'effectifs affectés dans certains bâtiments. Par exemple, le bâtiment René Cassin de 3 600 m² sur Aix Schuman n'a pas d'agent affecté directement.

- **Une volonté de centralisation et fiabilisation de la gestion des marchés de fourniture, services et contrats d'exploitation logistique**

Les multiples contrats de logistique externalisés sont engagés parfois sans concertation au niveau d'un site, afin d'assurer la continuité de fonctionnement de service ou de la composante. Il est donc très difficile à ce jour de pouvoir consolider un état exhaustif des besoins en multi sites et multi composantes. De même, assurer un suivi administratif consolidé des différentes natures de dépenses logistiques s'avère être une activité non fiabilisée à ce jour sur l'ensemble des CF ou UB¹⁰.

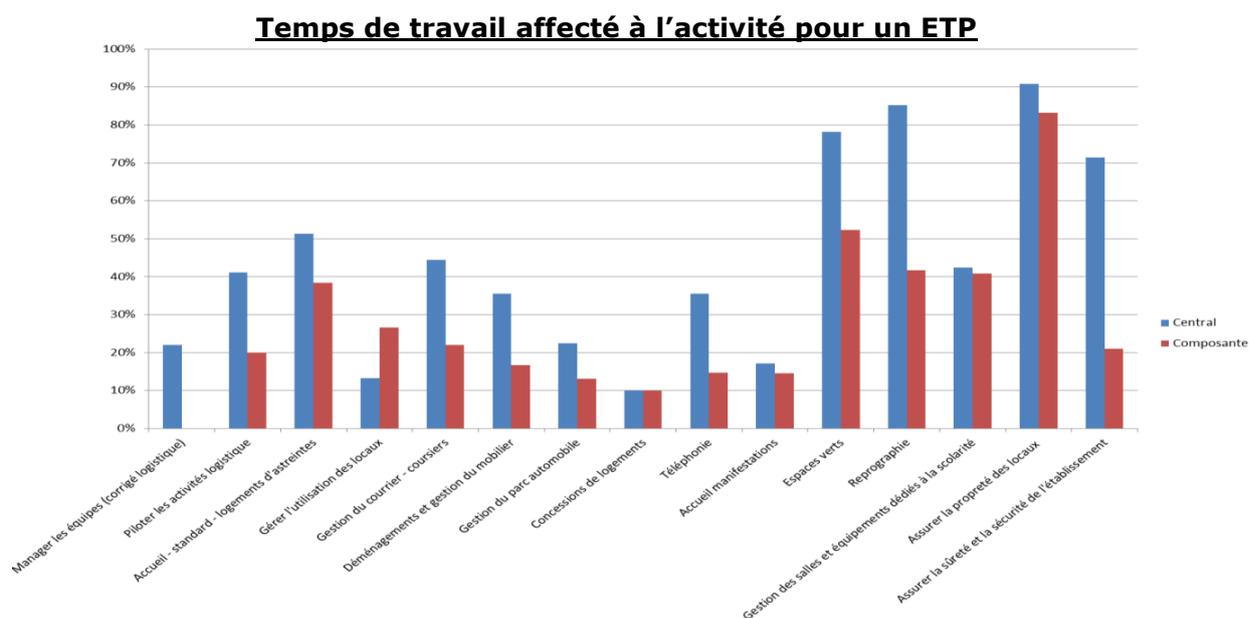
C'est pourquoi, la DDEL travaille à concevoir des marchés logistiques « transversaux » plus efficaces à l'échelle de tout le territoire d'AMU.

¹⁰ Centres financiers ou unités budgétaires

- o **des différences d'organisation des équipes logistique suivant les ex périmètres :**

Ex-périmètre	activités de logistique de proximité	activités de logistique centrale
P1	<p>Pour Saint Charles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La DDEL gère les activités opérationnelles. - Sauf nettoyage : le SCD pour les bâtiments qu'il occupe, l'UFR des sciences pour 60 % <p>Pour Schuman :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La DDEL gère les activités opérationnelles. - Sauf nettoyage : le SCD pour les bâtiments qu'il occupe, <p>Pour le reste des sites :</p> <p>les composantes sont autonomes pour leur fonctionnement et leurs dépenses de logistique de proximité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des 2 navettes courrier inter campus. - Marchés de téléphonie, assurances sont centralisés et refacturés aux utilisateurs une fois par an
P2	<p>Pour le Pharo : La DDEL</p> <p>Pour les autres sites : les équipes sont rattachées aux composantes</p>	<p>La DDEL gère les dépenses de fluides du périmètre ainsi que celles de certains services centraux</p>
P3	<p>Pour Saint-Jérôme et Schuman : DDEL</p> <p>Pour les sites d'Aix délocalisés : les composantes ont leur propre personnel logistique</p>	<p>Gestion centrale assurée au niveau d'Aix en Provence pour tous les sites P3</p>

3.10.3.2.5 Éléments d'analyse quantitative



Ce graphique montre que les personnels ne sont que rarement affectés à 100 % sur une seule activité. Le temps consacré est souvent inférieur à 50 %, on note aussi une différence entre le central et les composantes :

Pour la DDEL:

4 activités sont exercées à plus de 70% d'ETP : les espaces verts, la reprographie, la propreté des locaux et la sûreté.

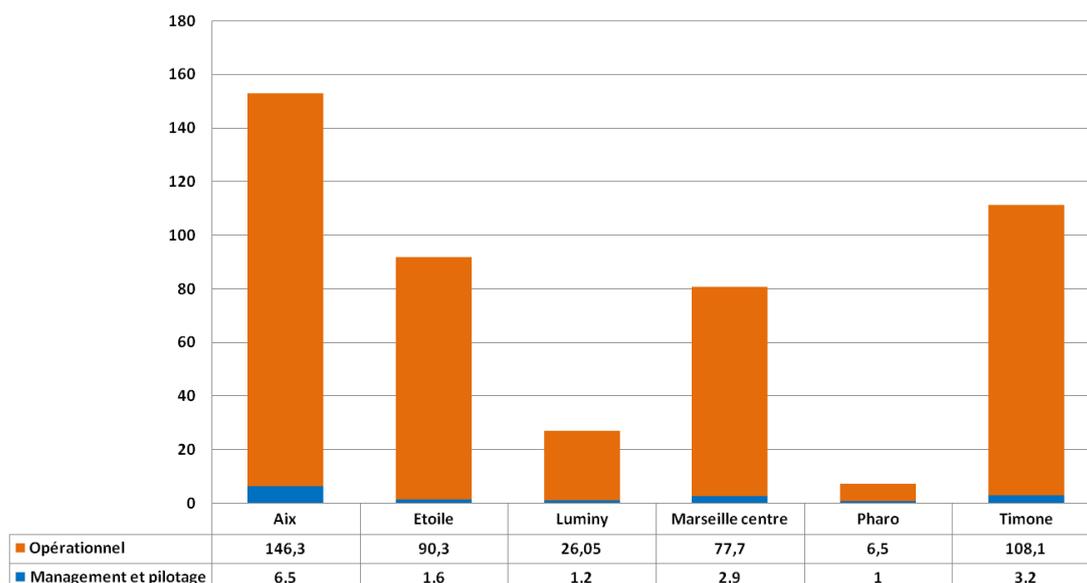
En Composantes :

Seule la propreté des locaux mobilise à plus de 70 % le personnel.

Le Taux d'encadrement en ETP :

Les chiffres présentés dans le graphique ci-dessous résultent de la consolidation des activités « Management et pilotage » et de l'ensemble des activités opérationnelles de la logistique.

Répartition ETP entre mission de pilotage et équipes opérationnelles



On constate que les taux d'encadrement et de pilotage des fonctions logistiques sont très faibles sur les principaux sites, avec un très fort écart type d'un campus à l'autre et un nombre moyen très important de personnels à encadrer ramené à 1 ETP d'encadrement:

1 encadrant pour 6,5 ETP sur le Pharo

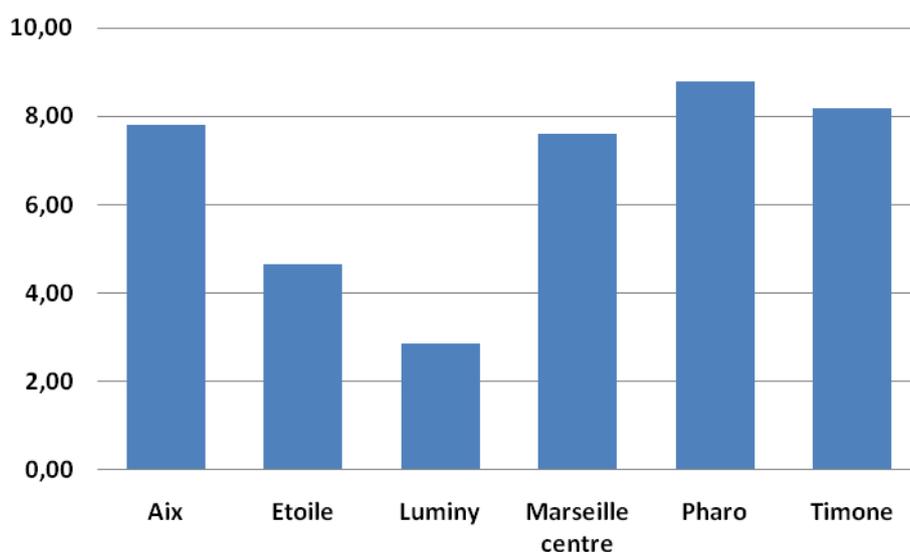
1 encadrant pour **25 ETP** sur Aix en Provence

1 encadrant pour **26 ETP** sur Marseille Centre

1 encadrant pour **34 ETP** sur Santé

1 encadrant pour 56 ETP sur l'Etoile

ETP Opérationnels / 10 000m² SHON



La répartition est très homogène entre 7,5 et 8,5 ETP pour 10000m² de bâtiments, pour les campus d'Aix, Marseille Centre, Timone et le site du Pharo.

3.10.3.2.6 Focus sur l'entretien des locaux intérieurs / extérieurs

Différents modèles d'organisation du travail sur la fonction « entretien des locaux », des surfaces intérieures ou extérieures de voiries et espaces verts peuvent être constatés.

Cette activité est soit assurée par des équipes DDEL, soit par les composantes. Parfois, ces équipes DDEL/Composantes sont mixées sur un même bâtiment ou sur un même site suivant l'affectation des surfaces. Nous pouvons donc mettre en évidence une disparité des modèles de gestion de proximité de ces équipes, sans cohérence au niveau du même bâtiment sinon d'un site. Ces organisations rendent également impossible, à ce jour, de mutualiser les équipes et les moyens en personnels, sur un même site, ce qui est pénalisant, lors des changements d'affectations de locaux (ex : St Charles, Pharo ou Aix).

Concernant le périmètre P2, la fonction ménage est assurée essentiellement par les composantes, soit avec des équipes en interne lorsqu'elles sont suffisamment dotées en agents d'entretien (ex. : UFR Médecine), soit en externalisant pour les UFR sous dotées en personnels, (ex : pharmacie, odontologie, ...). D'autres composantes ont externalisé les prestations qui sont payées sur leur budget annuel.

ENTRETIEN DES SURFACES INTERIEURES :

Le service de l'entretien des locaux est donc assuré suivant différents types de modèles :

- ⊙ En interne : par des personnels essentiellement de catégorie C ou contractuel. Le responsable du service de catégorie C ou B (dans peu de cas. Ex : St Jérôme), reçoit les directives du chef du service de la DDEL ou de l'UFR, établit le planning de nettoyage des locaux, la répartition des surfaces entre agents, la gestion quotidienne des congés maladie (forte contrainte à gérer pour ce type d'activité, avec un taux d'absence régulier pour cause de maladie, à compenser avec grande difficulté par d'autres agents en place) avec un taux de fréquentation des locaux à nettoyer, pas toujours adaptés aux besoins :
 - Deux à trois fois par semaine pour les services de recherche ou les parties communes
 - Deux à trois fois par semaine pour les services administratifs, les salles de cours (insuffisant pour certains périodes de l'année)
 - Quotidien pour les lieux d'aisance

- ⊙ En externe : Le nettoyage des locaux est assuré par des entreprises privées choisies sur appel d'offres. L'entreprise assure elle-même la gestion de son personnel en fonction de la demande formulée lors de la passation du marché. Dans ce cas, la DDEL ou la composante assure le suivi du marché et veille à sa bonne exécution.

- ⊙ Solution mixte : l'Université n'a pas suffisamment de personnel et traite une partie de son entretien avec une entreprise privée. C'est le cas le plus fréquent sur la majorité des sites, en fonction des personnels en propre, affectés aux composantes pour ce type de fonction. Ce nombre est très inégal d'une composante à l'autre ou même d'un site à l'autre au sein de la DDEL, avec un nombre de m² entretenu par agent non homogène (cf. graphique joint). Cette inégalité est due à des différences de typologie de surfaces (enseignement, administration, recherche) mais aussi à des différences d'état d'usure des locaux (difficulté d'entretien en fonction de l'état qualitatif des sols).

La majorité des personnels rencontrés travaillent sur des horaires matinaux (entre 6 et 13h30). Cependant, une partie des personnels est affectée l'après-midi pour assurer une présence permanente sur les sites. Cette technique permet également en cas de colloques ou de congrès d'assurer un entretien constant des locaux utilisés lors de ces manifestations. Ce mode de réorganisation des tâches et plages horaires de travail induit des contraintes qui sont parfois mal acceptées par les agents.

ENTRETIEN DE SURFACES EXTERIEURES et ESPACES VERTS

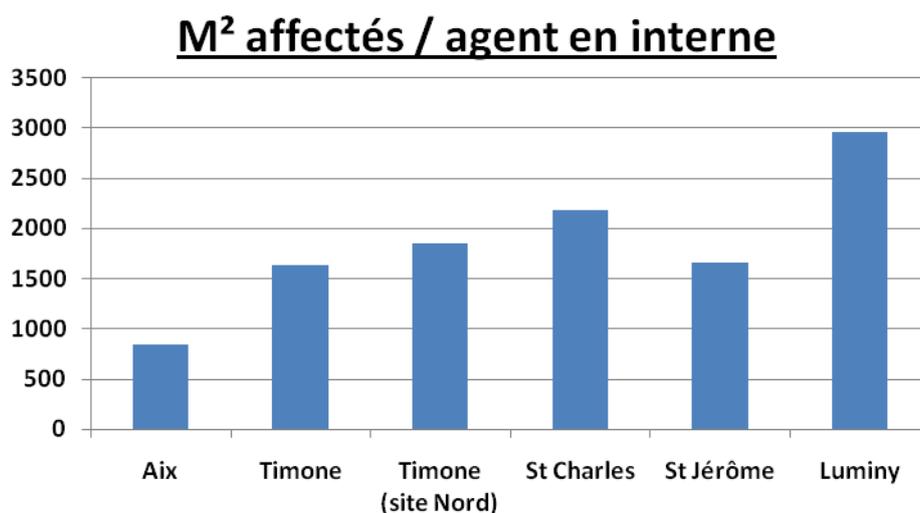
Dans le même esprit, l'entretien des surfaces extérieures (ramassage de feuilles, poubelles, nettoyage des parkings) a été conservé au niveau des équipes internes de la DDEL (sites Aix, St Jérôme, St Charles) ou des composantes (Timone, Luminy). Cela, particulièrement dans des zones visibles des usagers, comme les entrées de bâtiments, entrées de sites et voiries piétonnes. Par contre, lorsqu'on se situe loin de tout trafic de personnels et à fort risque de sécurité et de difficulté du travail (coupe de hautes haies, élagages d'arbres avant la chute des feuilles, nettoyages de vitrages extérieurs de façades...) l'activité est désormais externalisée.

Parfois sont rattachées à ces mêmes équipes, (ex : St Jérôme, St Charles) des équipes de transport des conteneurs à déchets en limite de parcelle de campus afin de les faire évacuer ensuite à la décharge par les bennes municipales.

Sur un focus de 491 707 m² de surfaces, réparties sur les sites de l'UFR sciences (Luminy, Saint Charles et Saint Jérôme) les campus santé (Timone et nord) et le quartier des facultés à Aix on constate que 37 % des surfaces sont assurées en interne avec un taux d'encadrement de 10%. La répartition des ETP s'établit à 36 % pour la DDEL et 64 % pour les composantes. Cette tendance s'explique par l'organisation mise en place sur P2 et décrite plus haut.

On constate que la prestation assurée en interne l'est souvent sur des surfaces de bureaux (ex : Aix) et de laboratoires (ex : St Jérôme).

Le ratio moyen de m² entretenus par agent va varier en fonction non seulement du site mais aussi de la qualité des bâtiments et la fréquence d'entretien. La **moyenne AMU se situe à 1 238 m²/agent** soit 1 jour sur 4 de cycle d'entretien des surfaces pour une moyenne de 300 m² par jour.



La répartition d'affectation moyenne des surfaces par agent varie du simple au double entre Aix et Luminy.

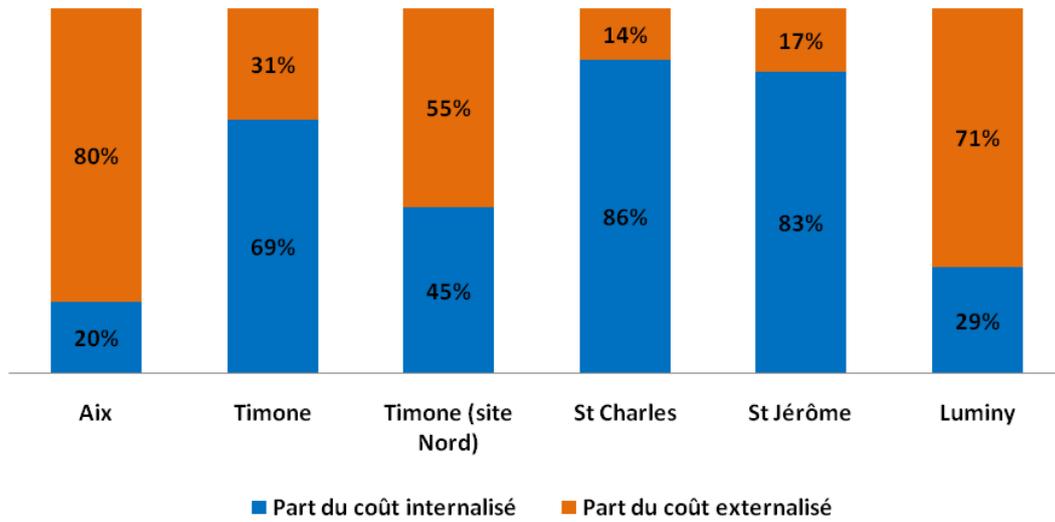
On peut donc constater une non homogénéité des modes d'organisation du travail sur cette fonction, suivant les sites et les équipes DDEL ou de composantes.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces différences :

- Hétérogénéité des typologies de surfaces (enseignement, recherche, administration)
- Différences dans l'usure des sols,
- différences de matériaux et des types de revêtements à entretenir, comme de vieux bâtiments datant de 1789, hôtels particuliers en centre Aix avec des sols en tomettes classées monument historiques, très délicats à entretenir, ou de nouvelles constructions en béton ciré poreux.

De plus, qu'il soit internalisé ou externalisé, le coût complet de la fonction entretien et sa répartition ne montrent aucune cohérence apparente d'un campus à l'autre.

Répartition coût Internalisation - Externalisation

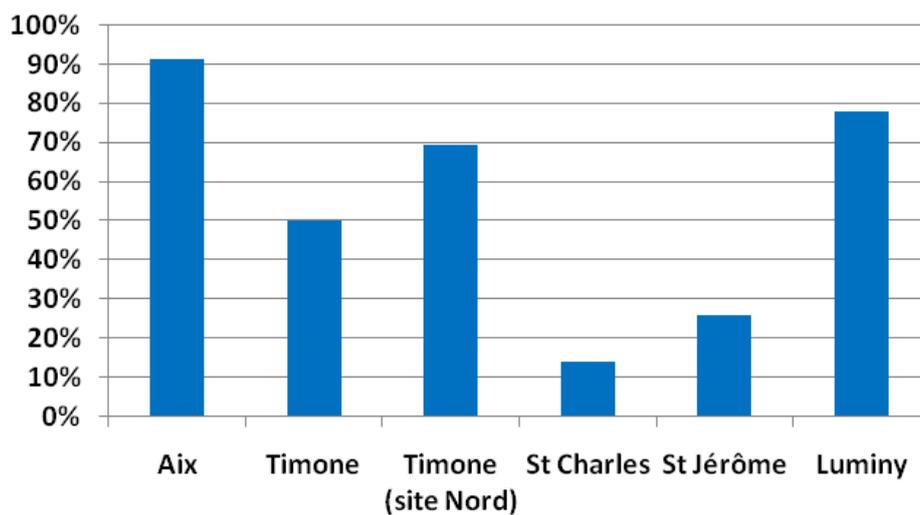


Le tableau précédent a été construit en se basant sur les modes de calculs suivants :

- Coût interne : Nombre ETP multiplié par salaire mensuel chargé annuel
- Coût externe : total des marchés d'entretien par site
- Coût total : coût interne + cout externe par site

Ainsi, sur l'ensemble de la zone étudiée à Aix, 20% du coût de l'entretien des locaux finance la part internalisée de cette activité et 80% la part externalisée.

Ratio Surface externalisée



3.10.4 MAINTENANCE

L'activité de maintenance représente en total de 81,5 ETP et regroupe trois activités :

- La petite maintenance des locaux assurée par des équipes internes DDEL ou de composantes (on parle ici de travaux de type changement de prises électriques, de portes par exemple)
- Le suivi des contrats d'entretien et d'exploitation et les travaux de réparations externalisés
- Le suivi des vérifications techniques réglementaires (VTR) et levées de réserves des avis des bureaux de contrôle et commissions de sécurité

L'organisation des activités de maintenance est hétérogène et résulte de modes de fonctionnement antérieurs. Le tableau suivant synthétise l'organisation de la maintenance entre les niveaux Central et Composantes. La distinction entre ex-périmètres a pour but d'expliquer l'hétérogénéité constatée durant cette phase d'état des lieux.

Organisation de l'activité Maintenance entre les niveaux Central et Composantes

Ex-périmètre	Composantes	Central
P1	Financement (hors St Charles et LSH): <ul style="list-style-type: none"> - Règlement des travaux après accord technique de la DPIL - IUFM en fonctionnement autonome Mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - suivi, - évaluation, - interventions rattachées aux marchés de maintenance pour les composantes (hors sites St Charles et ALLSH). 	Marchés : <ul style="list-style-type: none"> - Montés par la DDEL avec l'aide de la DDCP Finance : <ul style="list-style-type: none"> - Marchés transverses engagés sur budget DDEL puis refacturés aux composantes - Marchés CVC¹¹ et ascenseurs de type PFGER¹² donc peu de bons de commandes hors forfait Coordination et suivi : <ul style="list-style-type: none"> - Réalisés par un assistant à la maîtrise d'ouvrage externe - Agent dédié sur Château Gombert pour coordonner les actions des composantes Mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - suivi, - évaluation, - interventions rattachées aux marchés de maintenance pour les sites St Charles et ALLSH.

¹¹ Abréviation pour chauffage – ventilation – climatisation

¹² Marché incluant une part de travaux de type correctif et une part de type renouvellement annuel prévu dans un forfait.

Ex-périmètre	Composantes	Central
P2	Décision : - Accord et signature par les Doyens Engagement de la dépense (< 20K€) : - Chef d'équipe ou RAD Financement : - Des bons de commande hors forfait - Des dépenses sur marché à bons de commande - Des visites périodiques réglementaires - Autonomie des composantes Mise en œuvre : - suivi, - évaluation, - interventions rattachées aux marchés de maintenance.	Marchés : - Montés par l'ingénieur Maintenance avec l'aide de la DDCP(> 20K€) Financement : - Règlement de la part forfaitaire des marchés - Gestion et suivi des factures de fluides - Absence de vision sur les actions des composantes Coordination et suivi : - Réalisés par l'ingénieur Maintenance en lien avec les équipes techniques des composantes
P3	Financier : - Gestionnaires pour IUT de Marseille et IAE Mise en œuvre : - suivi, - évaluation, - interventions rattachées aux marchés de maintenance pour les sites délocalisés	Marchés : - Montés par la DDEL à Aix ou à l'Etoile Financier : - Gestionnaires pour Aix, Etoile et sites délocalisés Coordination et suivi : - Equipes DDEL sur Aix et St Jérôme Mise en œuvre (Aix et Etoile): - suivi, - évaluation, - interventions rattachées aux marchés de maintenance

Ce processus n'est pas verrouillé par l'existence de procédure qui décrit le suivi technique et financier de l'exécution du marché.

Les différences entre périmètres sur la gestion financière des marchés et prestations de services et fournitures rendent très difficile le montage d'un dossier, lorsqu'il est en transverse, son exécution sur le terrain, ainsi que le suivi financier (paiements des factures, suivi budgétaire).

3.10.4.1 Synthèse des entretiens Maintenance

3.10.4.1.1 Cœur de métier

A- Le positionnement des agents

Pour l'activité Maintenance, à la liste de verbes proposés pour déterminer le positionnement des agents par rapport à leurs activités, a été préférée une liste des activités qui constituent le quotidien des équipes de maintenance.

Intitulé des groupes de verbes	Part relative
Analyse des besoins et des Demandes de travaux	18%
Préparation du travail	5%
Réalisation des tâches	21%
Communication	22%
Traçabilité et gestion de la documentation	13%
Gestion de la sous-traitance	9%
Encadrement de l'équipe	11%

On constate que les agents se sont positionnés principalement sur trois activités, à savoir l'analyse des besoins et des demandes de travaux, la réalisation des tâches et la communication. Ce qui correspond à la nature de leur activité d'exécution des travaux de maintenance tout en étant des interlocuteurs des usagers de par leur présence quotidienne sur le terrain, au plus près des utilisateurs des locaux.

A l'opposé, la préparation du travail et la gestion de la sous-traitance, ne recueillent respectivement que 5 et 9% du total des réponses.

Le chiffre relativement faible pour la préparation du travail peut s'expliquer par la combinaison de deux éléments. Le premier résulterait ainsi d'une répartition clairement définie dans un certain nombre d'équipes avec l'encadrement de proximité qui s'occupe de cette phase de préparation. Le second, serait dû à une partie des travaux en eux-mêmes qui ne nécessitent pas de préparation préalable spécifique.

Les verbes composant la colonne intitulée « gestion de la sous-traitance » n'ont été cochés qu'à hauteur de 9%. Ce chiffre apparaît cohérent avec les éléments abordés lors des entretiens avec les agents. Beaucoup d'entre eux font le constat de ne pas être associé en amont, durant ou après l'intervention d'entreprises extérieures. Très peu se disent sollicités pour établir les besoins ou contrôler le travail des sous-traitants. Nous reviendrons sur ces éléments dans la partie Logistique pour une synthèse globale.

B- Les documents

Sur la fonction Maintenance, certains documents sont spécifiques au métier et n'apparaissent donc pas sur les grilles d'entretien pour la partie administrative de la logistique par exemple.

Sur l'ensemble des agents ayant répondu à l'onglet « Documents », la majorité des réponses se porte sur les fiches d'intervention ainsi que sur les bordereaux de liaison. Il est à noter que l'utilisation de ces documents est principalement le fait du service Maintenance du Campus Santé. Il est cohérent que ces documents connaissent les taux de réponses les plus importants car ils sont au cœur de l'activité des services de maintenance et constituent la formalisation du dialogue entre l'utilisateur demandeur et les équipes de maintenance.

Arrivent ensuite les fiches de demandes de travaux qui sont utilisées par diverses équipes issues de périmètres différents. Certains entretiens avec des personnels d'encadrement intermédiaire ont permis de préciser que si ce mode d'organisation émerge dans différents services techniques, les formes et les informations remplies varient de l'un à l'autre, malgré une même finalité.

On peut constater que les deux documents les plus cités par les agents sont la fiche d'intervention et le bordereau de livraison avec un total respectif de 14 et 16%.

Au-delà de ces trois documents, on constate une relative homogénéité dans l'utilisation des autres documents référencés sur l'ensemble des réponses données. Ainsi, des comptes rendus d'interventions aux dossiers techniques, en passant par les bons de commandes, annexes 4 et tableaux de bord, on peut noter de prime abord une utilisation partagée des documents. Cette vision est à pondérer au regard du nombre limité de réponses sur certains des questionnaires d'entretien sur ces sujets.

Documents	Part relative
Compte rendu d'interventions	4%
Demande de travaux de "régularisation"	4%
Fiche de demande de travaux	10%
Fiche d'intervention	14%
Bordereau de livraison	16%
Dossier technique	8%
Cahier des charges techniques	5%
Tableau de bord	7%
Analyse de compte rendu	2%
Indicateurs	1%
Budget	4%
Devis	7%
Bon de commande	6%
Service fait	6%
Facture	0%
Annexe 4	6%

C- Les interactions

Les entretiens avaient également pour objectif d'identifier les interlocuteurs des agents. L'activité Maintenance implique de manière indirecte tous les usagers des locaux d'AMU. Pour autant, lors de leur activité quotidienne, les équipes de maintenance rencontrées interagissent principalement avec les directions de laboratoire ou de composante, leurs collègues de travail et les entreprises extérieures.

Direction du labo/dépt./composante	DAF de périmètre	DAF centrale	Agence Comptable	Service des marchés publics	Service achats	autres directions (préciser)	Autres composantes (préciser)	Responsable d'équipe	Collègues de travail	Partenaires extérieurs (ex: EPST)	Entreprises	Pc sécurité
17%	5%	7%	1%	8%	6%	0%	9%	10%	16%	6%	16%	1%

Les équipes de maintenance interviennent soit pour des interventions dites préventives qui concernent la gestion et l'entretien des locaux, soit pour des interventions dites curatives lorsqu'un problème technique apparaît. Cela explique l'interface avec les directions de laboratoire ou de composante qui sollicitent les équipes de maintenance lors de l'installation de nouveaux équipements ou bien afin de régler des problèmes dans les locaux.

La deuxième catégorie avec laquelle les agents déclarent être le plus en interaction est celle comprenant leurs collègues de travail. En effet, à l'exception des sites dits isolés ou délocalisés, l'activité de maintenance est réalisée en équipe avec, dans les services suffisamment importants, les différents corps d'état du bâtiment représentés (maçon, plombier-chauffagiste, électricien, menuisier).

Enfin, l'interface avec les partenaires ne représente pas une constante sur l'ensemble d'AMU mais seulement certains services situés en proximité immédiate d'établissements publics scientifiques et techniques (EPST). Les personnels de maintenance rencontrés déclarent être en interaction dans une même proportion que précédemment avec les entreprises extérieures. Une partie, de la maintenance étant externalisée pour des raisons réglementaires ou bien par choix d'organisation,

les entreprises extérieures représentent la troisième catégorie la plus citée par les équipes de maintenance.

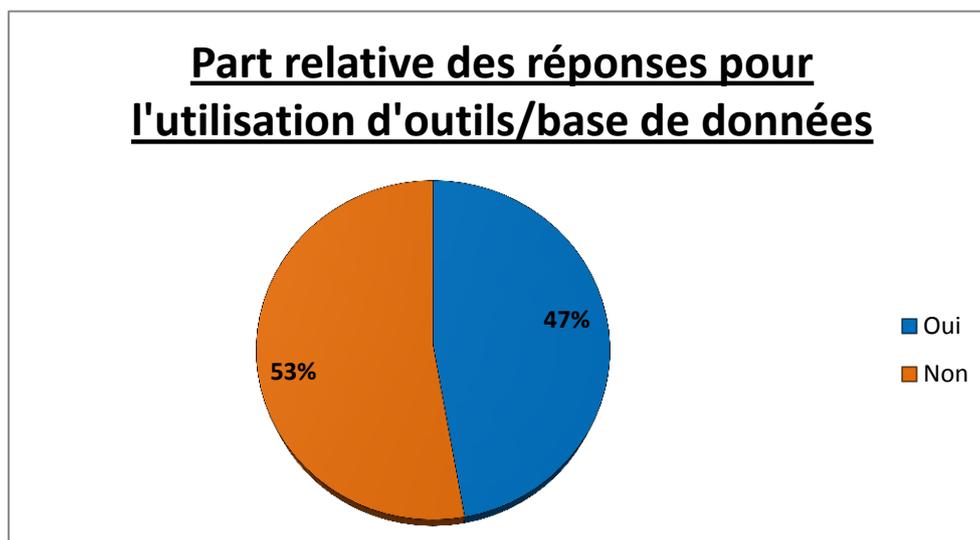
Les responsables d'équipes ne sont cités qu'en quatrième position avec un taux de 10% sur l'ensemble des réponses. Ces dernières sont appuyées par le ressenti des agents qui regrettent un manque de communication et de considération du management.

Les autres interfaces recensées (DAF, Services des marchés publics, autres composantes) apparaissent également comme des interfaces légitimes dans la mesure où une partie des équipes doit passer par ces entités qui interviennent dans le circuit de la commande.

3.10.4.1.2 Outils

Les réponses des personnels rencontrés sur la thématique des outils utilisés a permis de mettre en évidence deux types de situation.

La première, correspond à des services qui s'appuient sur des outils informatiques comme l'environnement numérique de travail (ENT) pour organiser la gestion de leur activité au quotidien. Ce fonctionnement a été décrit dans la partie Logistique. La seconde correspond à un fonctionnement moins formalisé et moins structuré en termes de gestion. De manière globale, on peut noter dans le graphique ci-dessous que l'utilisation d'outils d'aide à la gestion des travaux n'est pas généralisée et que d'après plus de la moitié des réponses récoltées, les équipes de maintenance n'en disposent pas.



Sur les 47% qui utilisent des outils dans leur fonctionnement quotidien, les trois quarts d'entre eux (76%) ne sont pas spécifiques au service. Il s'agit dans la majeure partie des cas, de tableaux de suivis et ou de tableaux de bord que les agents rencontrés ont souvent classés dans un seul et même ensemble. Lorsqu'ils existent, ces tableaux peuvent avoir différentes vocations : suivi des véhicules, contrôle des groupes électrogènes, gestion des stocks, suivi des levées de réserves ou bien encore des bons de commandes.

Cependant, nous avons pu recenser certains outils qui nous ont été présentés comme véritablement spécifique. Tout d'abord, le logiciel MATRAY utilisé par les équipes de maintenance de l'IUT de Marseille permet une mesure et un suivi des températures.

Il existe également sur le Campus Santé, une base de données qui permet de gérer les demandes de travaux et la planification des visites règlementaires. Développée par l'équipe la Direction Hygiène Sécurité et Environnement, elle a été présentée comme exemplaire lors de nos entretiens par les agents qui y ont accès et qui souhaiteraient son extension.

3.10.4.1.3 Bonnes pratiques

A – Bonnes pratiques identifiées par les agents

Lors des entretiens Maintenance, nous avons pu identifier plusieurs bonnes pratiques grâce aux échanges avec les agents présents.

En premier lieu, nous retrouvons ici le système de gestion par ticket ENT présenté précédemment. Pour fonctionner sur ce modèle, l'équipe présente sa polyvalence comme un point fort. Chaque agent possède sa spécialité et conduit les travaux aidé des autres membres de l'équipe lorsqu'il s'agit de sa spécialité métier.

Ce mode de fonctionnement permet au sein d'une interface commune à l'ensemble des agents une responsabilisation et une relative autonomie de la part des deux côtés de l'interface.

Dans une logique relativement proche, l'équipe de maintenance de la Faculté de Pharmacie fonctionne avec une organisation des interventions via une base de données accessible depuis le réseau internet comme présentée précédemment dans la rubrique « outils ». Les équipes de la Faculté de Médecine souhaiteraient adopter cette procédure de traçabilité qu'ils jugent facilitatrice et complémentaire de leur mode de fonctionnement. Aujourd'hui, les levées de réserves en électricité sont faites en grande partie par les électriciens en interne. Le responsable du service gère le planning des visites prévues soit par contrats de maintenance soit par organisme agréé. Cette organisation associée à un travail sérieux de classement des bons d'intervention et de tenue de registres permet une traçabilité efficace.

Un autre élément évoqué par les agents et qui contribue selon eux au bon fonctionnement sur le moyen et long terme est le contact quotidien avec les usagers. Ce contact est entretenu lors de rondes quotidiennes qui sont menées pour contrôler les CVC¹³ et de manière hebdomadaire pour les autres contrôles.

Ces exemples de fonctionnement performants pour les agents nécessitent un accès à des postes de travail équipés en matériel informatique afin qu'ils prennent en charge de manière autonome les demandes de travaux. Les agents disposent d'un ordinateur individuel et ont accès aux e-mails et aux informations nécessaires pour leur activité.

Ce niveau d'équipement en poste informatique n'est cependant pas la règle sur le périmètre AMU. En effet, certaines équipes ne disposant pas d'ordinateurs sont amenées à récupérer des unités obsolètes pour s'équiper en matériel informatique.

B – Les réponses les plus fréquentes

Durant ces entretiens, des thèmes récurrents ont été abordés avec les agents et ont été classés par ordre de fréquence.

- Amélioration de la fluidité administrative

Les personnels regrettent une politique de marchés qu'ils jugent uniquement basée sur le critère prix et la sélection d'entreprises perçues comme peu regardantes sur la qualité du travail réalisé. Cela occasionne au final plus de dépenses et un moins bon service pour AMU selon eux. Nous développerons cet aspect dans le point suivant.

Les agents déplorent le peu de stocks de matériels dans les ateliers et la longueur des délais de commande nécessaires. L'ensemble des équipes rencontrées a présenté la lourdeur administrative (au niveau du service des marchés publics comme de la direction des affaires financières) comme ne permettant pas d'avoir la réactivité escomptée. Les personnels se retrouvent donc entre les relances des usagers pour accomplir des travaux et l'impossibilité matérielle d'y répondre avant plusieurs mois.

¹³ Abréviation pour chauffage – ventilation – climatisation

Cette situation valable pour l'ensemble des services de maintenance d'AMU renforce un sentiment d'isolement des sites délocalisés.

- **Communication avec l'encadrement**

L'encadrement aura été, avec les lourdeurs administratives, le sujet récurrent de ces entretiens. Plus précisément, lorsque ce thème était abordé, il s'agissait surtout de communication déficiente avec l'encadrement de proximité ou bien avec d'autres services (ex : DDEL), que ce soit en terme de management (manque de considération) ou bien en termes de circulation d'informations. Sur ce dernier point, les personnels voudraient être impliqués dans les choix qui sont faits. Pour eux, cela fonctionnait mieux quand les agents prenaient en charge les problèmes dans leur globalité.

Le recours à la sous-traitance est pour nombre d'entre eux synonyme de mauvaise qualité. Des entreprises spécialisées dans un corps de métier obtiendraient les marchés pour d'autres activités de maintenance sans avoir les compétences techniques pour assurer le bon entretien.

Les agents ne sont pas associés en amont ni en aval pour le contrôle des malfaçons. Ils ne sont sollicités que pour réparer les malfaçons éventuelles.

Ces éléments ont pour conséquence selon les agents un manque d'épanouissement et de motivation au travail.

- **Manque de moyens**

Les équipes rencontrées ont vu en 2012 les contraintes financières impacter leurs activités au quotidien. Même si les agents ont intégré les difficultés financières apparues en cours d'exercice, ils regrettent de ne pas posséder les moyens d'interventions nécessaires et l'absence de marché de fournitures. Ce sentiment est plus présent lorsqu'ils sont appelés pour intervenir sur des travaux réalisés par des entreprises extérieures. Les personnels ne comprennent pas que l'on fasse réaliser des travaux au secteur privé alors qu'ils sont capables de faire les mêmes travaux pour un coût qu'ils jugent moins élevé. En ce qui concerne les entreprises intervenant sur site, les agents mettent en parfois doutent l'honnêteté de certaines qui facturent des prestations qui ne correspondent pas aux devis commandés. Ces constats sont effectués par les équipes de maintenance lorsqu'elles doivent assurer l'entretien des locaux après l'intervention des sous-traitants.

Ces éléments font dire aux équipes de maintenance que cela fonctionnait mieux il y a une dizaine d'années.

Il faut noter également que la vétusté de certaines installations ne permet d'entretenir de manière convenable les locaux selon les agents.

C – Les propositions émises par les agents

- Un agent propose la création d'un service d'économies d'énergie pour faire des propositions sur les énergies renouvelables.
- Pas d'espace de détente sur le Campus Santé
- Tri sélectif
- Avoir une régie pour être réactif en cas d'intervention d'urgence.
- Responsabilisation des utilisateurs
- Délégation de signature

3.10.4.1.4 Contrôle interne

Les services de maintenance rencontrés fonctionnent tous avec des procédures de travaux. Pour autant, la fiabilité de ces procédures varie beaucoup. Sur certains sites, les demandes de travaux sont faites par échange verbal lorsque les usagers rencontrent les agents de maintenance. Cela pose ensuite la question du suivi de ces travaux car il est difficile d'assurer une traçabilité. Sur d'autres, les procédures sont extrêmement formalisées comme décrit précédemment.

Le contrôle interne est effectué dans 63% des cas par l'agent lui-même. L'activité de maintenance apparaît donc contrôlée dans 37% des cas par le chef de service. Cette part correspond aux réponses de 5 groupes d'entretien Maintenance sur un total de 9. Il convient de noter que dans tous les cas de contrôle par le chef de service, l'autocontrôle par l'agent a également lieu.

○ Commentaires des intervieweurs – Ressenti des agents

Les entretiens dédiés à la fonction Maintenance se sont tous déroulés avec une bonne participation des agents présents selon les membres du GT Patrimoine qui ont conduits ces rencontres. De la même manière que pour les agents rencontrés sur les activités de logistique, la première partie de ces entretiens a permis de créer les conditions d'un dialogue constructif et ouvert en présentant le projet ORIGAMU et en répondant aux nombreuses questions des personnels. Cependant, une partie des agents lors de ces entretiens n'adhère pas à la méthodologie du projet et doute de son utilité. Le questionnaire à compléter en amont des entretiens a été perçu comme compliqué et pas assez adapté aux activités des agents pour 6 groupes d'entretiens sur 9 et certains agents regrettent que la répartition des équivalents ait été faite par les chefs de services.

Certains groupes rencontrés se sont déclarés méfiants et attentistes par rapport aux évolutions à venir.

Pour autant, ces entretiens ont été l'opportunité de rencontrer des équipes satisfaites tant dans leur travail que dans le management.

On retrouve sur l'ensemble des entretiens une cohérence qui nous permet de distinguer deux catégories d'équipes bien distinctes grâce au contenu des entretiens:

- La première catégorie rassemble des équipes en demande d'encadrement, de considération et d'information dans lesquelles les agents ne s'épanouissent pas ou peu selon eux.
- La seconde regroupe des équipes satisfaites de leur quotidien relativement autonomes grâce à l'utilisation d'outils et de procédures. Elles présentent cohésion forte et esprit d'équipe qui contribuent à la réalisation de l'activité malgré les lourdeurs administratives. Leur motivation s'appuie sur une proximité avec les utilisateurs, un fort sentiment d'appartenance à la composante et la reconnaissance de leur investissement dans leur activité.

Il convient de préciser que toutes les équipes ne peuvent être distinctement classées dans l'une ou l'autre des catégories citées.

3.10.4.1.5 Focus gestion de la maintenance et de l'exploitation des bâtiments

La démarche part d'un état des lieux de la situation, effectué à partir des différentes visites sur les sites, en termes d'hétérogénéité de prise en charge de la fonction maintenance selon les périmètres.

L'objectif est de mettre en lumière la complexité des activités pour prendre en compte l'ensemble des contraintes et obligations réglementaires de la fonction maintenance ainsi que dans le suivi des contrats d'externalisation obligatoires.

○ **Un déficit de maintenance**

A ce jour, près de la moitié du patrimoine d'AMU date de 40 ans ou plus (Luminy, St Charles, St Jérôme, Timone). A partir de ce constat, on mesure la nécessité essentielle des travaux de maintenance. L'hétérogénéité des budgets alloués à cette activité durant les dernières décennies par les trois anciennes universités génère des situations diverses. Elles sont la conséquence de choix décisionnels dans la gestion et l'exploitation du patrimoine immobilier.

Beaucoup d'interventions techniques sont donc de type curatif (réhabilitations mineures et dépannages) et consistent à réparer et conserver les installations d'origine sans anticiper leur remplacement pour obsolescence.

Un effort sur la part des activités de maintenance consacrée aux travaux dits « préventifs » apparaît ainsi nécessaire, au groupe de travail, en lien avec les capacités financières de l'établissement.

De plus, l'accentuation du phénomène de vieillissement des installations et le décalage par rapport aux normes compliquent ou rendent difficiles les actions d'entretien préventif et correctif.

Dans cette configuration, seules les opérations lourdes de rénovation ou de transformation, de mise en sécurité, ont un sens.

Les équipements actuels ne permettent donc pas une consommation optimale des fluides et entraînent des coûts financiers supplémentaires.

La gestion des installations n'est pas encore administrée avec un système d'information du patrimoine opérationnel et actualisé régulièrement selon la nécessité des travaux à effectuer sur les sites.

L'Université s'est dotée d'un ensemble de contrats d'entretien (sans obligation de résultat pour le fournisseur) et de vérifications techniques réglementaires. De plus, un diagnostic général sur l'état du patrimoine a été effectué par « Bureau Véritas » pour 2010 et 2011.

Ces marchés garantissent un suivi minimum, notamment sur les aspects réglementaires, et une évaluation chiffrée des actions urgentes.

Ces contrats multiples et variés, techniquement et juridiquement, sont en cours d'harmonisation à l'échelle d'AMU.

- **Une volonté de centralisation de la gestion des marchés de maintenance**

Au niveau réglementaire, l'université doit s'assurer des vérifications techniques obligatoires qui sont présentées lors du passage des commissions Sécurité.

Les prescriptions préconisées lors de ces vérifications peuvent être exécutées par le personnel de l'université dans la mesure où il est reconnu « compétent » au sens de la réglementation (formation attestée par des organismes, habilitation dans le domaine concerné etc..).

Cependant, on constate une hétérogénéité importante dans les procédures de suivi des habilitations et formations. Ce point fait l'objet d'un focus dans la fonction hygiène et sécurité.

De plus, le nombre important de sites implique une dispersion et une disparité des compétences techniques d'un site à l'autre. Si ces vérifications n'étaient pas faites, elles pourraient entraîner des avis défavorables de la part des commissions de sécurité.

C'est pourquoi les levées de réserve et les autres travaux de mise en conformité sont réalisés chaque fois que nécessaires par des prestataires externes avec la passation d'un marché ponctuel et ciblé.

De ce fait, on constate une multiplicité de marchés de travaux, payés sur budget composante ou DDEL, ayant souvent la même finalité.

Il est très difficile à ce jour d'avoir un état et un suivi administratif de l'ensemble des prestations sous traitées au niveau d'AMU. Que ce soit dans le cadre d'un marché de service « transverse » ou dans le cadre d'un contrat type établi entre la composante et le prestataire. C'est pourquoi un travail de mise en œuvre d'outils communs est à l'étude.

- **des prestations obligatoirement externalisées et suivies par les équipes de sites**

Les différents types de marchés obligatoires pour des raisons réglementaires ou par manque de moyens humains ou de compétences en interne :

- Maintenance et contrôles des systèmes de sécurité Incendie (réglementation ERP).
- Maintenance et contrôles des moyens de secours dans la lutte contre l'incendie (réglementation ERP).
- Maintenance et contrôles des ascenseurs (décret 2012-674 du 7 mai 2012).
- Maintenance des installations électriques HT/BT (pas de personnels habilités haute tension).
- Maintenance portes barrières et portails automatiques (arrêté du 21/12/1993).
- Maintenance des installations de chauffage, climatisation, aérauliques (réglementation code du travail).
- Maintenance des réseaux eaux pluviales et eaux usées (pas de moyens internes pour la réalisation des prestations).
- Vérification Générales périodique des installations techniques (ensemble de la réglementation ERP et code du travail).

- Maintenance des autocoms (pas de personnels compétents dans ce domaine).

Marchés de fourniture indispensables au bon fonctionnement des services techniques et logistiques

- Marché de fourniture matériel de quincaillerie, plomberie, peintures et matériaux de second œuvre.
- Marché de fourniture de matériel électrique.

○ **Le personnel en maintenance de proximité**

Deux constats ont pu être faits sur ce sujet :

- La nécessité d'accompagner la montée en compétences de certains agents, notamment dans des domaines réglementés ou de forte technicité (besoin de personnels habilités pour les travaux « haute tension »).
- La nécessité d'une meilleure prise en considération de la fonction maintenance notamment par l'association des équipes aux projets

3.10.4.1.6 Focus sur l'analyse financière de la maintenance

En préambule, il est nécessaire de noter que les données ne sont pas complètes pour l'année 2012, les opérations de clôture des comptes étant actuellement en cours.

L'activité relative au patrimoine immobilier et à la logistique est un budget important pour Aix Marseille Université.

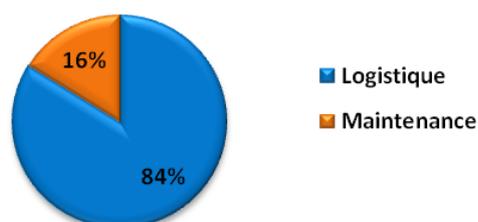
Nous avons souhaité compléter l'étude organisationnelle par une étude budgétaire avec un focus particulier sur les dépenses de maintenance « MA » et de logistique « LO » de l'établissement.

Nous souhaitons relever les difficultés rencontrées lors de cet exercice. Les extractions du logiciel de gestion financière ont fait apparaître un nombre significatif d'erreurs de saisie à la fois en affectation des dépenses dans les groupes de marchandises et en imputation sur les Centres Financiers créés pour les dépenses de maintenance et de Logistique.

Un travail de retraitement des données a été nécessaire, la priorité étant donnée à la typologie des dépenses. L'étude ci-dessous doit par ailleurs être considérée comme pouvant s'avérer incomplète du fait de la clôture en cours.

Le budget global affecté aux dépenses de MA-LO s'élève à 31M€ dont 5,04M€ affecté à la Maintenance et 26M€ de dépenses de Logistique.

Répartition du budget **Maintenance et Logistique AMU**



Le budget maintenance de l'Université hors Gros entretien renouvellement s'élève à 5,04M€ soit 6,6€/ m², en année pleine il devrait atteindre 6 M€ soit 7.7 €/M2. Il s'agit d'un montant faible si

nous le comparons aux moyennes relevées au niveau national du ministère ou de la profession (l'Etat « avant Sympa » remettait une donation de 15€/m² en demandant aux établissements de doubler le budget soit 30€/m²

Nous avons examiné la répartition de ce budget à la fois en typologie de dépenses et entre les campus.

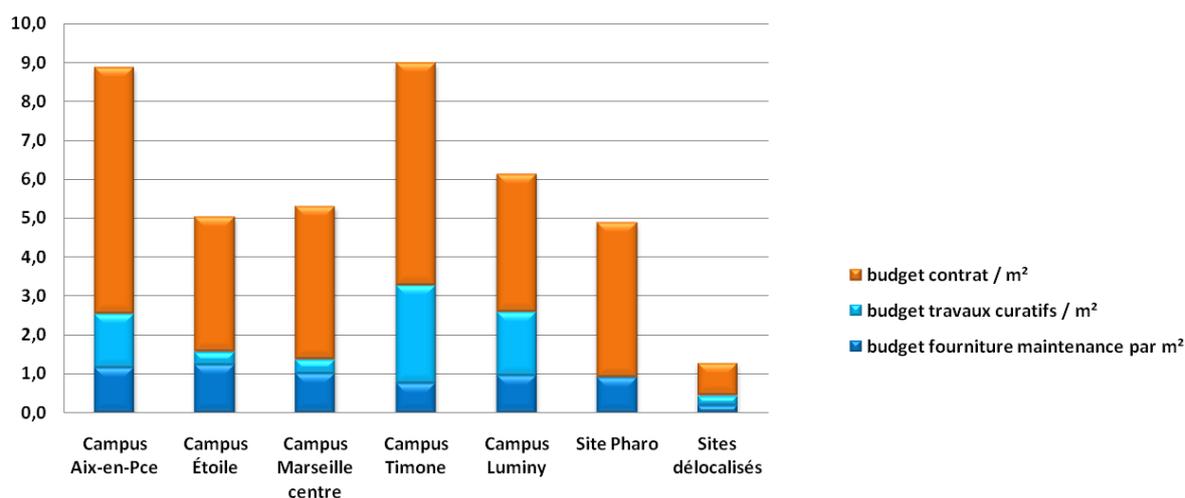
68% du budget maintenance est utilisé dans le cadre de contrats, 15% pour des travaux hors contrats et 17% pour l'achat de fournitures mises en œuvre par les équipes de maintenance. Ce qui signifie que 32% des dépenses sont faites pour la maintenance corrective et curative.

La répartition du budget par campus montre trois typologie de campus : Deux campus qui bénéficient d'une dotation de 9€/m² (Aix et Timone), quatre campus et sites qui bénéficient d'une dotation d'en moyenne 5,5€/m² et les sites délocalisés dont la dotation est d'environ 1,5€/m².

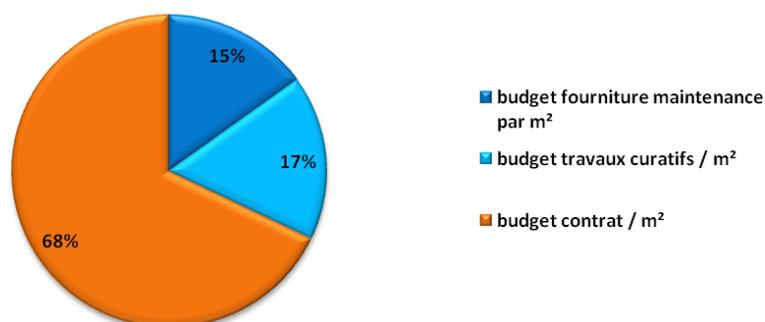
La répartition des effectifs reste sur la même décomposition.

Compte tenu du manque de fiabilité de nos chiffres, et du fait que certains sites délocalisés dépendent de composantes, il est possible que certaines dépenses soient comptabilisées sur différents rattachements.

Répartition du budget maintenance en €/m²



Répartition du budget maintenance AMU par typologie de dépenses



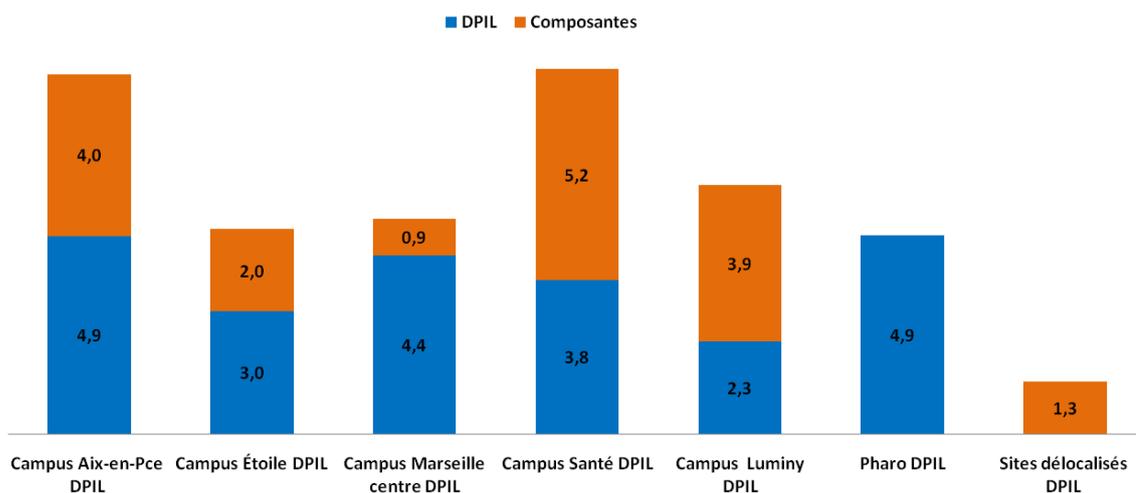
Répartition des dépenses entre composantes et DPIL :

Si nous examinons la répartition des dépenses entre composantes et DPIL nous constatons que les dépenses sont réparties à quasi parité avec 2,7M€ pour la DPIL et 2,3M€ pour les composantes. En revanche, l'affectation des crédits s'avère être très différente :

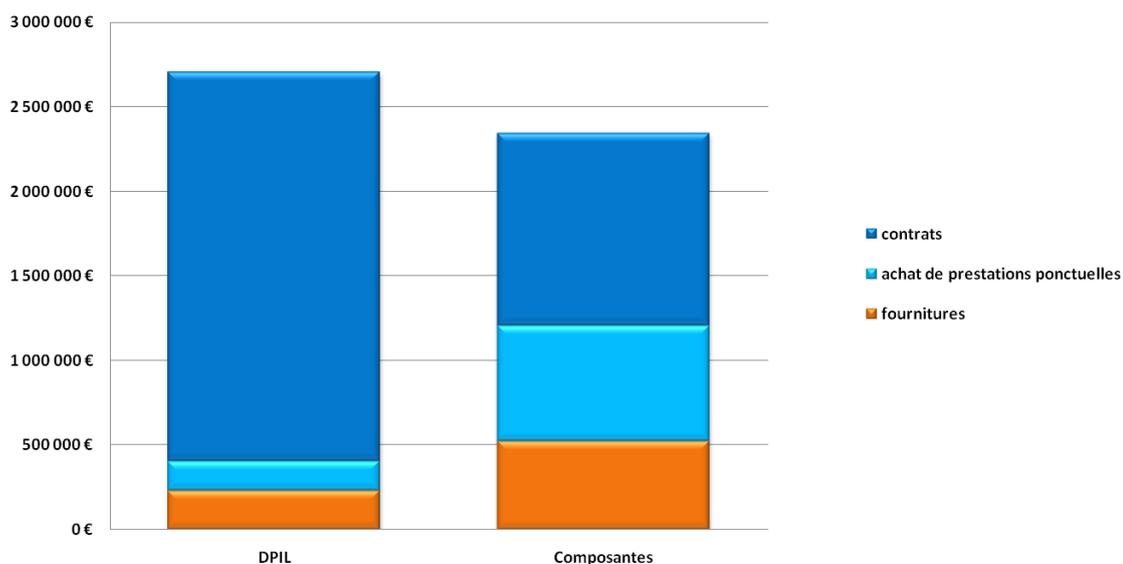
- Une majorité des dépenses DPIL est affectée sur des contrats et une faible part de travaux et d'achat de fournitures
- Pour les composantes les dépenses sont fléchées maintenance corrective et curative

Cette situation est normale du fait de la passation et le financement de marchés de maintenance au niveau de la DPIL pour l'ensemble de l'Université.

Répartition des dépenses de maintenance en €/m² entre DPIL et composantes



Répartition des dépenses de maintenance entre Composantes et DPIL



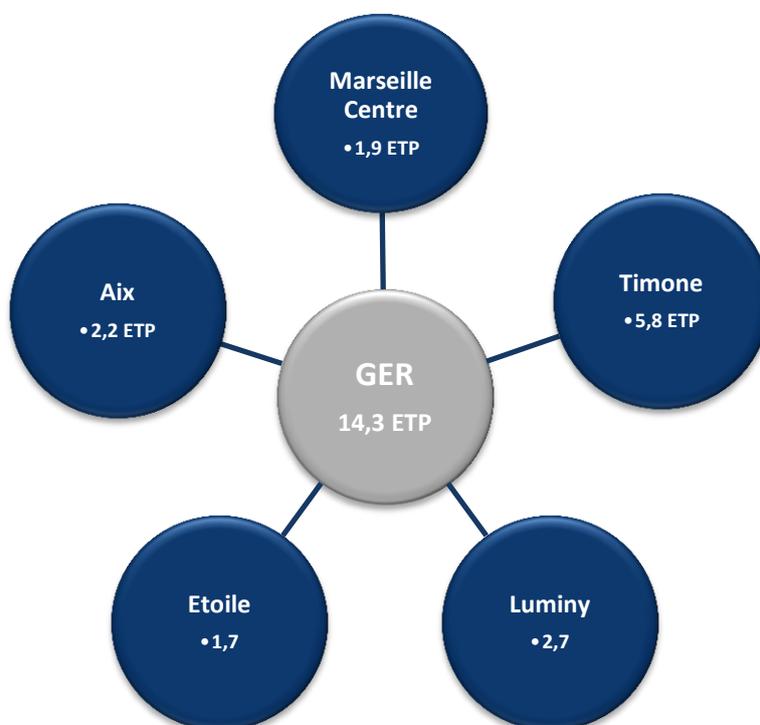
3.10.5 GER

L'activité Gros Entretien, Réparations (GER) et Adaptations de locaux regroupe différentes activités :

- Etudes de diagnostics techniques des bâtiments et ouvrages d'infrastructures
- Réalisation et actualisation de schémas directeurs de maintenance lourde et de sécurité
- Conception de programmation de travaux en fonction de l'état qualitatif des locaux et urgences de réparations des équipements techniques
- Réhabilitations de bâtiments pour des montants hors taxes (HT) inférieurs à 3 millions d'Euros
- Conception et réalisation de travaux de GER en fonction des programmations pluriannuelles d'investissements de l'établissement

L'activité GER est hiérarchiquement rattachée et exclusivement réalisée à la DDEL. Elle est ne rassemble qu'un nombre limité d'ETP (14,3 ETP), en comparaison aux activités de maintenance et de logistique.

Elle est déjà organisée en mode campus dotés de moyens comme l'illustre le graphique ci-dessous.



De plus, l'organisation de cette activité varie considérablement d'un campus à un autre en fonction de son ex-périmètre d'origine.

On distingue un modèle d'organisation issu de l'ex-périmètre P2 valable pour les campus Timone et Luminy où 100% de l'activité des services correspond à du GER. Il convient de relever que sur le campus Timone, l'équipe peut assurer la fonction de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre dans la conception et la réalisation des travaux grâce à la présence d'un architecte de niveau IGE.

En parallèle, il existe un mode d'organisation issu des ex-périmètres P1 et P3 sur les campus d'Aix en Provence, Etoile et le site St Charles. Dans ce système, les équipes en place au niveau Central répartissent leur activité entre le GER, la maintenance et la logistique.

Cette hétérogénéité engendre une répartition des compétences différentes en fonction des missions attribuées aux équipes.

L'activité GER a fait l'objet d'une étude comparative avec l'activité Grands Projets.

3.10.5.1 Synthèse des entretiens GER

3.10.5.1.1 Cœur de métier

A- Le positionnement des agents

Concernant la fonction GER, à la liste de verbes proposés pour déterminer le positionnement des agents par rapport à leurs activités, a été préférée une liste des activités qui constituent le quotidien des équipes de maintenance.

Pilotage de l'activité	Gestion de projet (maîtrise d'ouvrage et conduite d'opération)	Maîtrise d'œuvre	Coordonner en transversalité	Manager les équipes	Gestion administrative et financière de l'activité
26%	26%	17%	17%	7%	6%

On note que le positionnement des agents se concentre sur le cœur de métier à savoir la gestion de projet et la maîtrise d'œuvre. Le tout est piloté et coordonné afin de mener à bien les opérations en cours. Proportionnellement, la part administrative et financière, bien que primordiale, ne représente que 6% des réponses fournies. Enfin, le nombre d'effectif étant limité, le personnel d'encadrement peut se consacrer à d'autres activités que le management des équipes.

B- Les documents

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous, les agents émettent, suivent ou contrôlent dans leurs activités la quasi-totalité des documents référencés.

Sur cette liste, on peut rassembler les CCTP et les cahiers des charges qui représentent un seul et même document. De ce fait, il devient le document le plus utilisé par les personnels de la fonction GER avec un total de 13% des réponses.

On recense ensuite les courriers et listings, le compte rendu de réunions de chantier, les études ponctuelles, les tableaux de bord et les annexes 4 comme les documents les plus fréquemment cités avec des taux de réponses allant de 5 à 7%. Ces documents apparaissent comme cohérents avec le cœur de métiers de l'activité GER. Si l'on souhaite se pencher plus en détail sur ces éléments, on constate que les réunions de chantiers permettent le suivi de la maîtrise d'œuvre ou encore que les études ponctuelles permettent de vérifier des informations sur la topographie d'un terrain de construction. Autant de tâches récurrentes et indispensables dans l'activité de GER.

La répartition entre l'émission, le suivi et le contrôle est relativement équivalente. Ils effectuent la liaison entre le niveau central/siège et les composantes/opérationnels.

Documents	Soit en %
bordereaux	3%
courriers	7%
listes et listings (préciser)	7%
attestations (préciser)	6%
pv de réception	2%
ccap	2%
Suivi d'exécution budgétaire	2%
convention	1%
Gestion des congés	2%
bons de commandes	5%
ordres de missions	0%
états liquidatifs	0%
titres de recettes	1%
facture	2%
cctp	6%
avenants	2%
Compte rendu de reunion de chantier	7%
Suivi des formations	1%
cahiers des charges	7%
études ponctuelles	9%
tableaux de bord	5%
indicateurs	3%
calcul de coût complet et/ou étude de rentabilité	1%
dossier technique	1%
Suivi des dossiers du personnel	2%
fiches de dysfonctionnement	1%
unités fonctionnelles	1%
conditions générales d'achat	2%
annexe 2	2%
annexe 4	7%
fiches de financement d'opérations	3%
fiches de financements pour fournitures et services	1%

C- Les interactions

On note une répartition très homogène des réponses entre les différentes entités citées. Il n'y en a pas qui affiche une prééminence. Les personnels GER, de par leur rôle de chef de projet sont amenés à interagir avec toutes les entités en amont, pendant et aval d'un projet.

Direction du labo./dépt./composante	DAF centrale et campus	Agence Comptable	DDD	DHSE	Service des marchés publics	UFR	Entreprises , maître d'œuvre,	Contrôle technique, SPS	AMO
11%	11%	8%	10%	9%	11%	10%	11%	8%	9%

Cette position que l'on pourrait comparer à celle d'un chef d'orchestre illustre la position centrale occupée par ces agents lors d'opérations de GER. Les réponses données sur les interfaces avec d'autres entités confortent ce positionnement puisqu'au vu de leurs réponses, ils apparaissent bien en contact avec les niveaux expliqués ci-dessus.

On notera également que pour la DDD, DHSE, DAF, Service des marchés, UFR, entreprises extérieures, la fréquence des échanges est au minimum hebdomadaire.

3.10.5.1.2 Les outils

L'activité GER est particulièrement technique sur de nombreux aspects. Aussi, il n'est pas étonnant de voir que les «équipes utilisent toute une palette d'outils et de base de données destinés à être le plus efficace possible. Parmi ces outils, on retrouve un tableau de gestion des surfaces (mis à jour 4 fois par an), la base de données de suivi pluriannuel d'opération, le tableau de suivi financier d'une opération ou encore le tableau de suivi des dépenses annuelles globales.

3.10.5.1.3 Bonnes pratiques

A – Bonnes pratiques identifiées par les agents

Plusieurs thèmes se dégagent de la partie « bonnes pratiques » lors des entretiens GER.

o Circulation d'information

L'ensemble des équipes GER n'étant pas situé sur un même site, il apparaît important que la circulation des informations soit la plus optimale possible. Deux aspects ont été abordés lors des entretiens. D'une part une demande de réunions hebdomadaire au sein des équipes afin de faire un suivi régulier des opérations en cours et d'autre part une demande de retour d'information plus conséquente (notamment en matière financière) entre la direction et les équipes.

L'articulation entre les agents techniques et des entreprises extérieures a également été mis en avant comme un élément important qui permet de suivre au plus près les opérations. Dans un même registre mais au niveau interne cette fois-ci, des rencontres et des échanges avec les autres sites, à l'instar des entretiens ORIGAMU qui font l'objet de cette synthèse, permettraient une meilleure connaissance du patrimoine et des pratiques diverses.

o Procédures

A l'heure actuelle, il n'y a pas de lien hiérarchique entre les équipes GER en campus et les équipes de maintenance en composante (cf. mode d'organisation ex-périmètre 2). La communication et les interactions se font parce que les personnes concernées par ces activités y mettent de la bonne volonté. Même si une bonne entente est précieuse, l'instauration de procédures permettrait sans doute de sécuriser le mode d'organisation.

En matière de procédures, les agents ont également relevé la nécessité d'une trame type de suivi d'opération en cas de délégation de maîtrise d'ouvrage ainsi que la réduction des délais avec le service des marchés financiers. Enfin, un agent a mis en avant le besoin de soutien juridique et une relecture des conventions pour anticiper le traitement des contentieux.

B – Propositions soumises par les agents

○ Mutualisation

Les agents plaident pour une maîtrise d'œuvre commune au niveau d'AMU qui permettrait de mutualiser les moyens mais aussi aux personnels de s'enrichir en travaillant avec des collègues d'horizons différents. Cette mutualisation pourrait s'effectuer au sein d'un même pôle et voir un service unique : la DDEL Campus.

Dans une moindre mesure, la mutualisation de services techniques éparpillés sur des sites isolés (cf. Luminy et Endoume) et pourra passer par la création d'une équipe mobile à même d'intervenir sur différents sites géographiques.

Enfin, harmoniser les outils, logiciels et bases de données communes (ex : ABYLA) sera une avancée importante pour adopter un « langage » commun pour l'ensemble d'AMU.

3.10.5.1.4 Contrôle interne

Sur l'ensemble des personnels GER, 10 déclarent utiliser les procédures AMU, soit 2/3 des agents présents. On peut noter qu'il existe certaines procédures propres et non étendues à AMU qui concernent surtout la politique d'achat et les fiches d'opérations.

L'ensemble de ces procédures est diffusé et actualisé par mail.

Comme nous avons pu le voir précédemment, les agents utilisent un certain nombre d'outils de gestion et notamment les tableaux de bord sur lesquels un suivi interne est réalisé afin de les maintenir à jour pour la DDEL. On constate un double contrôle au niveau des activités GER, par l'agent lui-même, puis son chef de service.

Un autre élément de contrôle, externe cette fois, réside dans les obligations règlementaires et les indispensables validations par des organismes extérieurs.

○ Commentaires des intervieweurs – Ressenti des agents

La participation et les échanges ont été très constructifs pour les entretiens GER. Les agents ont malgré tout regretté un questionnaire qu'ils ont jugé mal adapté, notamment dans le questionnaire et la partie avec les verbes.

Les questions et les préoccupations ont été différentes d'un site à l'autre mais aussi en fonction du périmètre d'origine.

3.10.6 GRANDS PROJETS

En Janvier 2012 une équipe Grands Projets a été créée au sein de la DDD, elle est composée de 3,5 ETP répartis sur 4 personnes installées au Pharo et à St Jérôme. Cette équipe pilote les opérations de construction et de réhabilitation lourdes réalisées en maîtrise d'ouvrage AMU et accompagne les opérations réalisées pour l'Université par d'autres maîtres d'ouvrages. Le périmètre actuel est de 18 opérations.

Ci-dessous sont présentés :

- La synthèse des entretiens de l'équipe Grands Projets
- Un focus sur les fonctions de chefs de projets dans les opérations de Gros Entretien Renouvellement et de Grands Projets
- Le processus de répartitions des tâches entre les équipes de la DDD et de la DDEL ou des UFR au cours du déroulement d'un grand projet
- Un focus sur le plan de charge de l'équipe Grands Projets

3.10.6.1 Synthèse des entretiens

3.10.6.1.1 Cœur de métier

A- Le positionnement des agents

La fonction Grands Projets (GP) a fait l'objet d'un unique entretien compte tenu du nombre d'agents concernés (4 personnes, dont 3 situées au Pharo et une située à St Jérôme). Les agents se sont principalement positionnés sur les premières et troisièmes familles de verbes, « Exécuter » et « Analyser ». Il apparaît cohérent que la famille « Analyser » constitue la majeure partie des réponses, en effet, le cœur de métier des agents rencontrés est le pilotage et la gestion de projets. Pour mener à bien cette mission, l'analyse des tenants et des aboutissants du projet est indispensable.

Des réponses moins importantes pour les familles « Accueillir » et « Superviser » sont liées au fait que ces personnels ne sont pas en contact avec le public et sont relativement autonomes dans leur travail.

B- Les documents

Les agents se sont positionnés sur l'intégralité des documents listés dans le questionnaire. Chaque document est un élément de la procédure globale de conduite d'opération.

En tant que chef de projet, les agents travaillent à un moment donné avec chaque document, qu'ils en soient l'auteur ou le destinataire.

C- Les interactions

Pour les interfaces, les personnels se sont tous positionnés sur les mêmes items. Les parts relatives étant toutes égales, l'intérêt du tableau synthétisant les résultats est limité. Pour autant, les personnels ont indiqué la fréquence de leurs relations avec leurs interlocuteurs :

- Hebdomadaire : DDEL, Direction du laboratoire ou de la Composante, Service des Marchés Publics, prestataires.
- Mensuelle : DAG, DOSI, Direction du Développement Durable, partenaires extérieurs (Rectorat, Collectivités, EPST, Pompiers....)
- Trimestrielle : Agence Comptable

Dans l'activité GP, les ingénieurs DDEL de campus sont systématiquement associés au projet. Ils émettent un avis sur le programme et tous les dossiers d'études, participent aux réunions et aux commissions techniques.

En phase travaux, ils sont présents sur le chantier. Leur niveau d'intervention varie selon les compétences des ingénieurs.

3.10.6.1.2 Bonnes pratiques

A – Bonnes pratiques identifiées par les agents

- Les personnels ont évoqué la collaboration avec les équipes techniques de maintenance ou de logistique dès le début des projets. La procédure n'étant pas officielle la qualité de la collaboration dépend souvent du rattachement des personnels aux composantes ou à la DDEL et de la technicité des interlocuteurs.

B – Propositions présentées par les agents

- Il serait intéressant de définir un guide métier méthodologique sur la procédure à suivre tout au long des étapes d'une opération de maîtrise d'ouvrage en relation avec : le rectorat, les collectivités, l'AC, la DAG, la DAF et les autres interlocuteurs. Ce document pourrait s'avérer très utile pour les nouveaux entrants.
- Une plus grande implication de la direction de la Communication afin de valoriser les grands projets au fur et à mesure de l'avancement des chantiers (films, photos, chiffres clés) paraît souhaitable.

3.10.6.1.3 Outils

Les agents GP ont recours à des outils pour mener à bien leurs missions notamment des fiches d'opération actualisées trimestriellement, un planning élaboré sur le logiciel de gestion de projet « MS Project ».

Les procédures de l'université sont appliquées en collaboration avec les directions intéressées (agence comptable (AC)/direction des affaires financières (DAF)/ direction du pilotage et du contrôle de gestion (DPCG)/ Direction déléguée à la commande publique (DDCP).

Les tableaux de bord font également partie du quotidien avec notamment les tableaux de suivi financier de chaque opération. Les données viennent à la fois des estimations faites par le chef de projet ou du résultat des consultations d'entreprises.

1. Contrôle interne

Les personnels rencontrés utilisent les procédures de l'établissement qui sont diffusées par mail ou bien directement en ligne sur le site internet des directions concernées.

Le suivi et le contrôle des tableaux de bord sont effectués par le directeur adjoint GP qui s'assure de la cohérence des données. En matière de contrôle interne, il n'y existe pas aujourd'hui de procédure formalisée.

o Commentaires des intervieweurs – Ressenti des agents

Les personnes ont parlé très librement de leur métier, il y a eu une très bonne participation.

L'équipe apparaît comme très sérieuse et de très bon niveau. Elle maîtrise son métier. Les personnels ne pensent pas que la réorganisation modifiera positivement ou négativement leur condition de travail.

Les participants ont fait part des problèmes qu'ils rencontrent :

- Les chefs de projet se présentent avant tout comme des techniciens et ont parfois du mal à maîtriser toutes les subtilités des domaines juridique ou de la commande publique. Ils proposent trois axes de réflexion :
 - o Des formations adaptées pour les chefs de projet GP.
 - o Une meilleure assistance en cas de contentieux en phase de passation de marchés ou de suivi d'opération.
 - o Un effectif supérieur avec des compétences spécifiques à la DAG-DDCP.
- La lourdeur des procédures dans le traitement des factures, ce qui implique une surcharge de travail et un allongement des délais importants.
- Compte tenu de la complexité des opérations et des procédures les agents s'interrogent sur le nombre de projet à gérer. Ils constatent que cette question prend tout son sens lorsque des problèmes surviennent.

Concernant le référentiel, les agents ont pointé l'absence des activités "environnementales". Ils signalent que la liste des activités du référentiel met en lumière la multitude de tâches que les chefs de projets gèrent au quotidien (administratifs, comptes rendus, courriers, plannings, réunions, relances téléphoniques administratives).

Pour les chefs de projet, ces tâches ne figurent pas dans leur fiche de poste. Ils proposent deux pistes de réflexion :

- L'actualisation de leur fiche de poste enrichies en activités, notamment administratives, juridiques et financières et la mise en adéquation du nombre de projets à gérer en simultané
- Le transfert d'un plus grand nombre d'activités vers les gestionnaires afin de les faire évoluer vers le métier d'assistante projet.

3.10.6.1.4 Focus Grands Projets / GER

Au sein de la DPIL deux fonctions peuvent, en première approche, paraître similaires. Il s'agit des fonctions de chefs de Grands Projets et de chef de projet de Gros Entretien Renouvellement « GER et de travaux d'aménagements ».

En effet, ces fonctions consistent à piloter globalement une opération de travaux. Pour une meilleure compréhension, un bréviaire se trouve en page suivante.

Dans les périmètres P1 et P3 ces fonctions étaient portées par les mêmes personnes, pour l'ex périmètre P2 ces fonctions étaient portées par des personnes différentes.

Lors de la création d'AMU les fonctions ont été séparées, une étude spécifique à un an de la fusion paraissait donc pertinente et trois questions ont été posées aux membres du groupe de travail :

- Quels sont les points communs et les différences des procédures à mener à chaque étape de ces projets ?
- Quelles sont les compétences spécifiques nécessaires pour chaque fonction ?
- Dans le cadre d'un grand projet comment s'articule la coordination entre l'équipe de la DDD qui pilote l'opération et l'équipe de la DDEL ou de la composante qui prendra en charge le bâtiment en phase exploitation.

Les tableaux détaillés ci joints présentent l'analyse réalisée et les processus correspondants.

L'analyse de ces tableaux montre que nous avons deux typologies de projets différents qui font de ce fait appel à des compétences individuelles distinctes :

- Un grand projet se caractérise par des étapes lourdes et complexes du fait de la typologie des marchés à mettre en œuvre et de la multiplicité des acteurs à coordonner. Les contrôles portent sur des dossiers d'un volume important et font référence à des réglementations croisées. Le suivi financier est complexe compte tenu du montant et de la durée des opérations.
- Les compétences spécifiques nécessaires pour un chef de grands projets sont donc :
 - Une parfaite connaissance des métiers associés au processus et de compétences en pilotage d'acteurs multiples.
 - Il devra avoir une forte capacité d'analyse et de synthèse et une grande rigueur dans la gestion des tableaux de bords financiers et dans la mise en œuvre des procédures de marchés.
 - Des compétences en gestion des contentieux sont par ailleurs désormais requises.
- Un projet de GER ou d'aménagement se caractérise par des procédures liées à la définition des besoins et de marchés souvent moins complexes. Il nécessite par contre la maîtrise technique fine du projet concerné, une parfaite connaissance des spécificités techniques du site d'intervention et la capacité à mener un chantier en site occupé.
- Les compétences spécifiques requises pour un chef de projet de GER et d'Aménagement seront donc :
 - Un savoir technique large et maîtrisé.
 - Des compétences en diagnostic.
 - Des compétences de maîtrise d'œuvre dans les aspects études et pilotage de chantier.

Bréviaire:

ABF : Architecte des Bâtiments de France
AMO : Assistant maîtrise d'ouvrage
APD: Avant-projet Définitif
APS: Avant-projet Sommaire
BC : Bureau de Contrôle
BET : Bureau d'Etude Technique
CTP : Cahier des Clauses techniques particulières
GER : Gros Entretien Renouvellement
GPA : Garantie Parfait Achèvement
MAPA : Marché à procédure adaptée
MO : Maîtrise d'ouvrage
MOE : Maître d'œuvre
OPR : Opération Préalable à la Réception
PI : Prestations intellectuelles
PMR : Personnes à mobilité réduite
PRO: Etude de projet
SPS : Sécurité et Protection de la Santé

**SYNTHESE DES SPECIFICITES DES METIERS
"GRAND PROJET" ET "GER/ADAPTATION DE LOCAUX"**

Phase du projet	Grand Projet	GER et adaptation de locaux
Définition	La Direction adjointe aux Grands Projets assure, délègue ou confie la maîtrise d'ouvrage des opérations d'investissement > à 3 M€ HT qui portent sur des restructuration complète de bâtiments existants, des extensions ou des constructions neuves.	La Direction adjointe au GER et à l'adaptation de locaux assure la maintenance lourde et les opérations adaptation de locaux < 3 M€ des bâtiments du patrimoine AMU.
Programme	Du fait de sa complexité, le programme est rédigé par un prestataire extérieur. <i>Compétence spécifique : Savoir élaborer un marché de Programmation et suivre son exécution</i>	Programme relativement simple et réalisé en interne, mais importance que le chef de projet connaisse bien l'existant pour l'intégrer correctement. <i>Compétence spécifique : Avoir une connaissance fine des ouvrages et installations techniques existantes. - savoir gérer un chantier en site occupé</i>
Consultation maîtrise d'œuvre	Réalisé sous la forme procédure lourde et complexe : concours (construction neuve) ou appel d'offres restreint (rehabilitation). <i>Compétence spécifique : Maîtriser les procédures Concours et appel d'offres restreint</i>	Réalisée en MAPA ou le plus souvent en utilisant l'Accord Cadre PI.
Etudes	Analyse détaillée des dossiers établis par la maîtrise d'œuvre: APS, APD et PRO. Travail lourd et minutieux compte tenu du volume des dossiers. <i>Compétences spécifiques : Forte capacités d'analyse et de synthèse</i>	Etudes de faisabilité fonctionnelle et technique sur des projets et analyses de diagnostics et audits pour établissement de schémas directeur liés au GER, sécurité, accessibilité... <i>Compétence spécifique : Etre capable d'assurer la maîtrise d'œuvre tout corps d'état de certains projet (rédaction CCTP notamment)</i>
Autorisations administratives de construire	Dépôt de Permis de Construire avec mise en œuvre de réglementation très diverses. <i>Compétence spécifique : Maîtriser les différentes réglementations concernées : Urbanisme, Sécurité Incendie, accessibilité PMR, ABF, risque hydraulique,...</i>	Les autorisations administratives se limitent généralement aux Commissions Sécurité et PMR. <i>Compétences spécifiques : Connaître les contraintes de sécurité incendie propres au site pour les intégrer au projet (schéma directeur de mise en sécurité notamment)</i>
Suivi des travaux	Chantier clos et autonome avec des intervenants extérieurs nombreux et remplissant une mission précise. Rôle du chef de projet AMU moindre.	Chantier exécuté avec poursuite des activités de la composante. Prise en compte du fonctionnement et de ses contraintes . Nécessite de bien connaître l'environnement, son mode de fonctionnement, les interlocuteurs locaux. <i>Compétence spécifique : Savoir mener un chantier en site occupé</i>
Suivi financier (tout au long de l'opération)	Il est complexe compte tenu de la durée des opérations et de la multitudes de fournisseurs. Importance de bien gérer les provisions pour aléas et révisions de prix. Les outils de suivi ne sont pas les mêmes que pour un projet GER. <i>Compétences spécifiques : Très grande rigueur pour le suivi des tableaux de bord financiers</i>	Moins complexes que pour le GP. Le coût des travaux représente une très grande part des dépenses de l'opération. Mais dépenses d'investissement sur fonds propres donc l'importance d'une vision globale du GER sur l'ensemble du périmètre AMU.

Un grand projet est inscrit dans un site universitaire, pour répondre à une fonction d'enseignement et de recherche donnée. Il doit s'inscrire dans le fonctionnement du site à la fois dans la cohérence des choix techniques, dans ses fonctionnalités et permettre une exploitation aisée.

Le projet doit donc être connu et accompagné par les acteurs qui en assureront la gestion à terme.

Nous présentons ci-dessous en exemple le processus d'interaction mis en place sur le campus Timone entre les intervenants DDD-DDEL / UFR de Médecine. Il décrit les actions menées par ces équipes à chaque étape du processus.

INTERFACE DDD-DDEL SUR UN GRAND PROJET

Phase de l'opération	Rôle des intervenants		Détail de l'intervention de la DDEL et du Service Maintenance UFR
	Chef de projet DDD	DDEL Campus et Service Maintenance UFR	
Programme	Pilote	Participe	Donne les renseignements sur : - les raccordements aux réseaux et installations existantes - les prescriptions ayant une incidence sur la maintenance Donne un avis sur Programme final
Concours maîtrise d'œuvre	Pilote	Participe	Est membre de la Commission Technique analysant les projets
Etudes - Conception			
Analyse dossiers APS-APD-PRO	Pilote	Participe	Donne un avis à minima sur les points du dossier relevant de sa compétence
Réunion de travail avec Moe, BC, SPS, utilisateurs	Pilote	Participe	
Consultation des entreprises	Pilote	/	
Travaux	Pilote	Participe	Est présent aux RV de chantier pour mieux connaître les installations sur lesquelles il interviendra ultérieurement. En fonction de ses compétences, il relève des malfaçons
Réception	Pilote	Participe	Est présent aux OPR pour transmission des installations et ouvrages. Fait d'éventuelles observations si des réserves échappent à la Moe Réculte les informations en vue de la passation des contrats de maintenance sur les nouvelles installations. Participe à la communication sur le projet
GPA	Pilote	Participe	Est l'interlocuteur principal centralisant les désordres qui apparaissent et qu'il fait remonter à la DDD. Relance en cas de non intervention de l'entreprise.
<i>Au fur et à mesure de l'avancement du projet, l'intervention de la DDEL est de plus en plus importante, notamment en phase Travaux, pour permettre d'assurer la transmission de l'ouvrage lors de la Réception, en vue de son exploitation</i>			

3.10.6.1.5 Eléments financiers

Pour bien mesurer les enjeux liés à la gestion de projet, vous trouverez ci-dessous les budgets 2012 et 2013 concernant les activités GP et GER. Cela permet de mieux comprendre, au vu des montants en jeu, la complexité du suivi de ces projets.

Pour les grands projets sur 2012 et 2013 le budget annuel se situe aux alentours de 20 millions d'euros réparti sur 12 opérations.

Pour le GER le budget 2012 atteignait 6.2 M€ réparti sur une cinquantaine d'opérations et le budget 2013 de 5M€ réparti sur 40 opérations.

3.10.7 GESTION DU PATRIMOINE ET PROJETS PROSPECTIFS

La fonction « gestion du patrimoine et projets prospectifs » est un métier nouveau pour l'Université et correspond à la nécessité d'assurer un pilotage de la fonction immobilière objectivé par des indicateurs fiables constitués à partir d'une connaissance exhaustive du patrimoine.

Le service Gestion du Patrimoine et Projets Prospectifs existe depuis janvier 2012.

Il est constitué de 6 personnes, 5 catégories A et 1 catégorie B. Il est réparti sur deux sites : 3 personnes au Pharo et 3 personnes à Saint Charles. Il regroupe les personnels identifiés avant janvier 2012 comme « Gestionnaire du Patrimoine ». Depuis janvier 2012, le service travaille en mode fusionné. En préparation de la fusion ces personnels avaient déjà procédé à des partages d'informations.

En fonction des profils de gestionnaire du patrimoine identifié, les personnels ont été affectés pour l'ensemble du patrimoine AMU sur certaines missions avec la création :

- D'un pôle Système d'Informations Patrimoniales
- D'un pôle Gestion du Patrimoine et Projets Prospectifs

Cette organisation a engendré pour certains une réduction de leur champs d'action et pour d'autres au contraire une ouverture vers d'autres missions.

Ci-dessous est présenté :

- La synthèse de l'entretien des personnels de l'équipe.
- Une réflexion sur les activités de gestion du Patrimoine et de projets prospectifs à un an de la fusion et de leur prise en compte en central, campus et composantes.

3.10.7.1 Synthèse des entretiens

3.10.7.1.1 Cœur de métier

A – Le positionnement des agents

La fonction « Gestion du Patrimoine et Projets Prospectifs » est une fonction nouvelle. L'activité est déployée mais comme toute nouvelle activité, elle nécessite d'être bien appréhendée afin de structurer le service en fonction de la charge de travail à venir.

Les agents présents lors de l'entretien, ont coché principalement deux catégories de verbes : « exécuter » et « analyser ».

L'une des activités de la fonction Gestion du Patrimoine est la production d'indicateurs destinés au pilotage à moyen et long terme du Patrimoine de l'Université. Les résultats obtenus sont donc en cohérence avec les missions de l'équipe.

	GRUPE 1 Exécuter	GRUPE 2 Contrôler	GRUPE 3 Analyser	GRUPE 4 Accueillir	GRUPE 5 Superviser
Groupe d'entretien Patrimoine	37%	12%	40%	7%	3%

Les agents signalent que le référentiel métier a été complété en prenant en compte les missions actuelles du service. Ils soulignent que la définition des tâches n'est pas complètement le reflet de leur fonction actuelle. Ils signalent que ces dernières ont commencé à évoluer et que le processus va se poursuivre.

Lorsque les missions de chacun évolueront, les agents invités ont le sentiment qu'ils se positionneront plus difficilement.

Sur certaines missions, liées notamment à la gestion foncière les personnels ont le sentiment que les missions ne sont pas clairement définies dans AMU entre la DDD et la cellule juridique.

Les personnels constatent les modifications importantes de leur activité quotidienne, ils regrettent de ne pouvoir exprimer leur ressenti et certains considèrent que cette évolution ne leur convient pas. Globalement, il est pour eux difficile d'avoir une vision à plus ou moins long terme de leur métier.

B – Les documents

En observant les éléments renseignés par les agents, on note que les documents ayant obtenu le plus de réponses sont les tableaux de bord, les indicateurs et les notes et rapports divers (13%) Ces documents représentent 39% des documents produits ou utilisés.

Ces réponses sont en adéquation avec les grandes missions affectées au Patrimoine qui doivent permettre le pilotage sur le moyen et long terme du patrimoine de l'Université.

Documents	Part relative
courriers	8%
listes et listings (préciser)	8%
convention	6%
Gestion des congés	4%
bons de commandes	4%
facture	4%
cctp	6%
cahiers des charges	8%
études ponctuelles	6%
tableaux de bord	13%
indicateurs	13%
calcul de coût complet et/ou étude de rentabilité	4%
dossier technique	2%
Notes et rapport divers	13%

Le reste des réponses recensées se répartit sur un ensemble de documents : dossier technique, cahiers de charges et conventions. La liste ci-dessus illustre bien le cœur de métier de la fonction Patrimoine et les activités qui gravitent autour.

45% des documents renseignés sont émis par les agents de la fonction Patrimoine quand 35% d'entre eux font l'objet d'un suivi. Une fois encore, les informations issues des entretiens apparaissent cohérentes avec l'objectif de production d'indicateurs destinés au pilotage qui constitue une des missions principales de l'équipe.

C – Les interactions

Les agents sont en interaction poussée avec trois interlocuteurs :

- La DDEL, pour qui les échanges de données, d'informations et de documents avec la cellule Patrimoine sont primordiaux.
- La DOSI pour un travail continu sur le logiciel ABYLA notamment.
- Des organismes extérieurs tels que les collectivités, la Préfecture, France domaines, le Rectorat...

Les relations avec d'autres directions comme la DAG ou la DDCP sont moins fréquentes que celles précédemment citées car les sujets abordés sont plus ponctuels.

Interfaces	Part relative
Agence Comptable	6%
DPCG	6%
Partenaires extérieurs (collectivités,...)	11%
DDDurable	6%
DAG	6%
Autres interlocuteurs extérieurs	22%
DOSI	22%
DDEL	22%

3.10.7.1.2 Outils

Les personnels de l'équipe Patrimoine utilise des logiciels spécifiques destinés à stocker et traiter les dossiers sur le Patrimoine d'AMU.

- ABYLA : ce logiciel était utilisé sur l'ex-périmètre P1 depuis 2005. Il a été conservé et étendu sur le périmètre AMU. Il est l'outil structurant du Système d'Information Patrimonial, c'est une base de données complète rassemblant des informations comme la superficie totale des salles, leurs caractéristiques, avis des commissions de sécurité, taux d'occupation des locaux, l'état du bâti...
- AUTOCAD : logiciel de dessin
- EXCEL : qui permet de construire des tableaux de bord et de suivi traditionnel de l'activité ou des indicateurs de gestion.

L'équipe s'appuie également sur d'autres outils afin de consolider les indicateurs et les informations produites. En l'occurrence, les agents travaillent sur des extractions issues du logiciel de gestion des ressources humaines HARPEGE ainsi que sur SUPERPLAN et SIFAC (logiciel de gestion financière).

3.10.7.1.3 Les bonnes pratiques

A – Bonnes pratiques identifiées par les agents

Le logiciel Abyla est un outil performant mais qui nécessite un travail de mise à jour important.

B – Propositions présentées par les agents

En diffusant le logiciel auprès des référents de sites et de directions, les données pourraient être mises à jour au plus près de l'information et cela contribuerait à la fiabilisation de la base.

Dans l'optique d'une mutualisation des informations, il serait intéressant de mettre en commun sur l'ENT ou sur des serveurs partagés, les tableaux de bord issus des BDD des services centraux (effectifs BIATSS, étudiants, m², €, ...)

- Commentaires des intervieweurs – Ressenti des agents

L'entretien s'est bien déroulé et les personnes se sont exprimées librement. Elles évoquent une pression supplémentaire liée au volume des projets à une planification plus précise et s'interrogent sur l'évolution de la charge de travail, car dans le même temps, le service doit produire des indicateurs et des études spécifiques AMU et mettre en cohérence l'ensemble des informations patrimoniales préexistantes. L'organisation en mode fusionné a obligé les personnels à appréhender sur les diverses thématiques l'ensemble du périmètre AMU. La répartition des missions au sein du service doit être affinée au vu de la charge de travail et des objectifs attendus.

3.10.7.1.4 Focus

Qu'est-ce que la gestion patrimoniale AMU à l'issue d'un an d'exercice ?

Le parc immobilier universitaire constitue le premier signal des conditions de vie et de services offerts aux étudiants et aux personnels. Il est porteur à ce titre de l'attractivité de l'établissement. Il est aussi au cœur des problématiques d'aménagement du territoire.

Le Patrimoine AMU représente plus de 780 000m² répartis sur un large territoire. Il est hétérogène (Etat qualitatif du bâti, année de construction, statut d'occupation, taux d'occupation).

La connaissance du Patrimoine et le modèle de gestion du Patrimoine sont donc éminemment liés au projet d'établissement. 2012 a donc été une année d'émergence du modèle de gestion patrimoniale pour AMU.

Une des complexités aisément quantifiable du métier de gestionnaire du patrimoine est le nombre important d'informations à traiter, informations de nature et d'origines différentes qui sont dans la majorité des cas des données évolutives provenant d'autres services. (Ex : DEVE, DRV, DRH...)

Dans les graphes ci-dessous est représentée la répartition des ETP entre central campus et composantes pour l'ensemble des activités de la fonction de gestion du patrimoine et élaboration des projets prospectifs :

Le premier constat est que 1.7 ETP se sont positionnés comme ayant des missions de gestion du patrimoine dans les composantes et/ou les antennes campus dont 1.5 ETP seulement pour la fiabilisation de la gestion patrimoniale et la gestion du Système d'information patrimonial.

Ces interlocuteurs sont cependant indispensables pour les gestionnaires positionnés en central notamment pour le recensement des données et leur mise à jour.

Ce faible positionnement constitue une zone de fragilité pour le suivi des indicateurs et la pérennisation du Système d'Informations Patrimoniales en cours d'élaboration souhaité par AMU.

Les activités les plus développées à ce jour sont :

- La fiabilisation des données patrimoniales
- La gestion du système d'informations patrimoniales
- L'élaboration des indicateurs
- Le développement et la gestion du SI patrimonial

L'activité la moins développée est :

- L'élaboration d'une programmation pluriannuelle de travaux : liée à l'analyse des audits et au GER.

La répartition des missions exercées cette année montre qu'en 2012, un travail important a débuté concernant la construction d'indicateurs performants et l'homogénéisation des données sur le Patrimoine (projet du Système d'Information Patrimonial (SI pat)). Prêt de 50% des missions réalisées sont directement associées au SI. Pat.

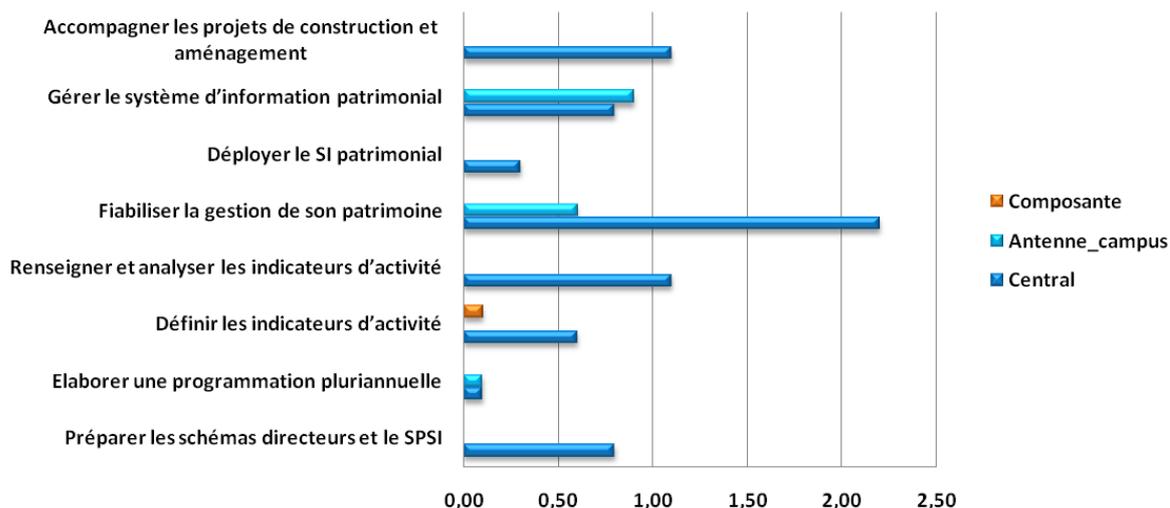
La mise en place des projets prospectifs et stratégiques n'a pas pu être pleinement abordé au regard du peu d'ETP disponibles pour ces projets.

En 2012, faute de disponibilités et d'un personnel compétent, l'activité liée à la préparation des schémas directeurs immobiliers n'a pas été initiée. Il s'agit de réaliser, sur la base des nombreux diagnostics réalisés ces dernières années et d'une validation sur site, un bilan technique, sécurité et environnemental de chaque bâtiment, puis de proposer une planification des travaux à réaliser sur une période de 5 à 10 ans.

La gestion du patrimoine immobilier et l'élaboration des schémas directeurs est un métier d'interface

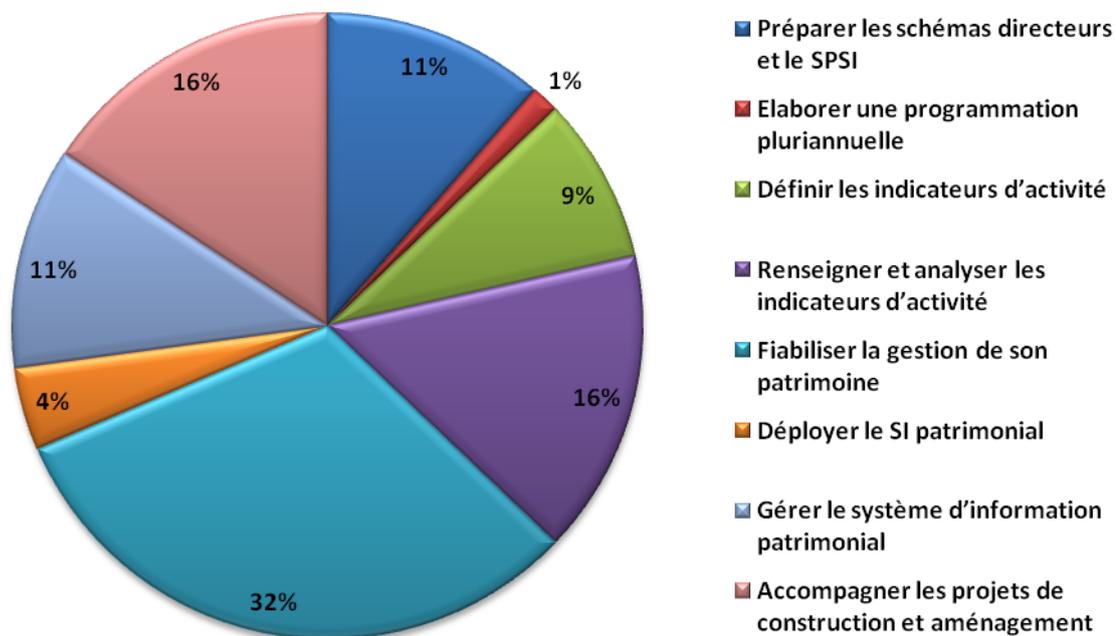
Le synoptique présenté ci-après montre l'ensemble des activités de l'équipe et souligne à la fois les interfaces avec les directions et composantes de l'Université et avec les nombreux interlocuteurs extérieurs.

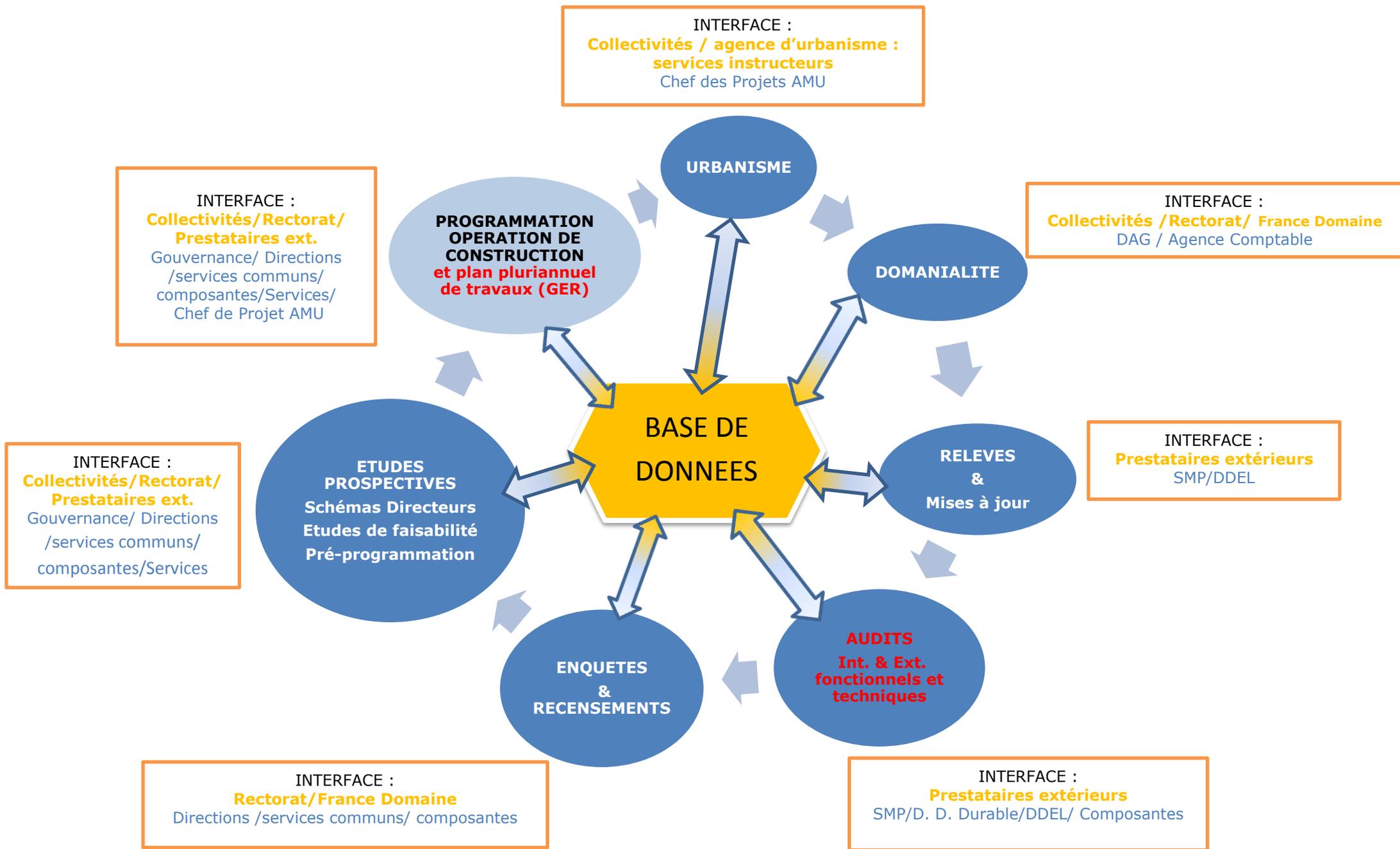
Répartition des activités de gestion du patrimoine et projets prospectifs entre Composantes/campus et central



Le synoptique ci-dessous présente les axes de travail et les interfaces. Les axes peu traités en 2012 sont présentés en rouge.

Répartition des tâches en central





3.10.8 ACTIVITES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

Les activités administratives, financières et juridiques sont des activités support intimement liées à l'ensemble des métiers de la DPIL.

Début 2012, il a été décidé que le pilotage budgétaire serait assuré par l'équipe administrative de la DDD pour l'ensemble de la DPIL. Mis à part cet élément, la fusion n'a quasiment pas impacté les organisations préexistantes dans chaque université, sur chaque campus et dans chaque composante.

En revanche, nous pouvons noter une importante mobilité sur ces postes.

La dispersion des personnels associés à ces activités n'a pas permis d'organiser des entretiens dédiés pour tous les personnels ayant une activité de ce type notamment en composantes. La synthèse des entretiens et les focus organisationnels se limiteront donc au personnel administratif de la DPIL (15 personnes présentes). Nous avons complété ces études par un ensemble d'indicateurs extraits du référentiel des métiers et portant sur l'ensemble du personnel d'AMU. Sur le périmètre de l'établissement, la sous-fonction 4 – Gestion administrative et financière de la fonction représente un total de 29.3 ETP.

Ci-dessous seront présentés :

- La synthèse des entretiens des personnels administratifs de la DPIL.
- Un focus sur les organisations actuelles de ces activités au sein de la DPIL.
- Un focus sur les dysfonctionnements constatés.
- Les indicateurs sur les activités administratives, financières et juridiques liées aux métiers du patrimoine et de la logistique au sein d'AMU.

3.10.8.1 Synthèse des entretiens

3.10.8.1.1 Cœur de métier

A – Le positionnement des agents

Les personnels ayant des activités administratives, financières et juridiques (AFJ) ont été rencontrés au cours de trois entretiens (15 personnes). Cette activité se retrouve à différents niveaux au sein de la DPIL aussi bien à la DDD qu'à la DDEL.

Le positionnement des agents s'observe en priorité sur la première famille de verbes « Exécuter » et dans une moindre mesure sur la troisième « Analyser ».

En troisième position « Contrôler » semble cohérent puisque une majorité des personnels rencontrés traitent les aspects de facturation (commandes, factures, refacturation).

	GROUPE 1 Exécuter	GROUPE 2 Contrôler	GROUPE 3 Analyser	GROUPE 4 Accueillir	GROUPE 5 Superviser
Groupe d'entretien Administratif	41%	16%	26%	11%	6%

Les plus faible taux de réponses sur les deux derniers groupes de verbes s'expliquent par le fait que les personnels ne sont pas en contact du public. Nous constatons un pourcentage faible de réponses pour la famille de verbe « Superviser ».

Sur les 15 personnes présentes, il convient de préciser qu'une seule s'est positionnée à 100% sur une activité (en l'occurrence la logistique). Toutes les autres sont polyvalentes sur au minimum deux métiers parmi le GER, la maintenance, la logistique, le Grand Projet, le secrétariat et le suivi RH de proximité.

B – Les documents

Les agents se sont positionnés sur la quasi-totalité des documents listés dans le questionnaire. En conséquence, le tableau apporte peu en termes de lisibilité.

On peut cependant préciser que les 4 documents les plus cités sont les bons de commandes (15%), les courriers et tableaux de bord (9%) et les attestations avec un taux de 7%. Les cahiers des charges et appels d'offres se situent entre 5 et 7%, tous les autres documents ont été renseignés entre 1 et 5 %.

C – Les interactions

Les agents ont des échanges réguliers (voire fréquents) avec les directions centrales (DAF centrale et périmètres 20%, l'agence comptable 13%, SMP 14% et avec les usagers du service (composantes, laboratoires).

Le volume des interactions avec les directions centrales traitant des aspects financiers et juridiques rappelle que l'activité administrative et financière est un processus parfois complexe qui ne se résume pas à un seul et unique interlocuteur. Les interactions pour des pièces financières telles que les bons de commandes ou les refacturations entre service font partie intégrante du quotidien des personnels.

Il est intéressant de relever également que les fournisseurs sont identifiés comme un interlocuteur régulièrement cité. On peut mettre en parallèle ce chiffre avec les déclarations des agents sur les fonctions de maintenance ou de logistique (cf. Synthèses Maintenance et Logistique) qui évoquent les délais parfois important pour le paiement de prestations externes.

INTERACTIONS	Part relative
Direction du labo/département/composante	9%
DAF de périmètre	10%
DAF centrale	10%
Agence Comptable	13%
DRV	1%
DPCG	3%
Service des marchés publics	14%
Service achats	3%
autres directions (préciser)	4%
Autres composantes (préciser)	5%
DAG	7%
Partenaires extérieurs (coll; territoriales, EPST,...)	2%
Fournisseurs	11%
DRH	8%

Des échanges ont lieu plus ponctuellement avec la DRH pour le suivi des personnels. Dans la période actuelle, une partie importante de ces échanges a pour objectif de fiabiliser les procédures et de tenter de résoudre les dysfonctionnements rencontrés.

3.10.8.1.2 Outils

Les assistants administratifs et financiers grands projets ont recours à des outils pour mener à bien leurs missions.

- extraits de données financières
- fiches d'opération actualisées trimestriellement,
- planning pour suivre l'activité et le logiciel de gestion de projet « MS Project ».

Toutes les procédures sont partagées avec les directions intéressées (Agence Comptable / Direction des Affaires Financières/ Direction Déléguée à la Commande Générale / Direction Déléguée à la Commande Publique) à l'exception du bilan financier qui permet notamment de s'assurer à tout moment que le coût final prévisionnel du projet reste dans l'enveloppe financière disponible.

3.10.8.1.3 Bonnes pratiques

L'outil SIFAC n'est pas utilisé de manière homogène car en fonction des ex-périmètres, les droits d'accès sont différents pour des personnes ayant des fonctions identiques. Une uniformisation permettrait de fluidifier et d'alléger le travail des agents. De plus, il faut relever que même en étant formé au logiciel et aux procédures, les agents ne disposent pas d'accès libre et sont tributaires des directions concernées pour obtenir des extractions.

A – Bonnes pratiques présentées par les agents

L'idée de mutualisation a été récurrente durant ces entretiens et se retrouve à travers différentes propositions. Tout d'abord dans l'harmonisation des différents tableaux de bord utilisés par les différents personnels. Ceci permettrait une vision plus claire et plus rapide des informations que l'on suit.

D'une manière générale, il faut harmoniser les procédures « homogénéisation des documents, allègement des procédures, plus de fluidité ». Ces éléments sont revenus à plusieurs reprises au cours de l'entretien avec par exemple l'idée d'utiliser des applications communes ou de mutualiser un serveur pour un accès simplifié aux documents et informations relatives à la direction. Pour compléter ce thème de l'information, la mise en place d'une veille juridique mutualisée a été demandée par les personnels rencontrés.

Une meilleure circulation de l'information serait facilitée par la mise en place d'un référent en central afin d'assurer la liaison avec les équipes localisées sur les différents campus.

Les agents qui travaillent en appui des chefs de projets souhaitent évoluer et réaliser des missions plus élaborées. Pour cela, ils estiment qu'il faudrait permettre aux personnes concernées de se former sur les aspects administratifs et juridiques des projets.

3.10.8.1.4 Contrôle interne

Les procédures AMU sont reprises par l'ensemble des agents rencontrés. Pour certains d'entre eux, elles sont beaucoup trop nombreuses notamment entre la DPIL et la DDCP, pour d'autres certaines sont à préciser (rôle des « gestionnaires/assistants de projet »).

Le contrôle des procédures et des tableaux de bord est effectué de trois manières différentes : par l'agent lui-même, par son chef de service ou bien par un service externe (DAF ou DDCP). 100% des personnels ont répondu sur au moins un des items.

o Commentaires des intervieweurs – Ressenti des agents

Les entretiens ont été constructifs car les personnels présents se sentent concernés par le devenir d'AMU. La polyvalence est vraiment la caractéristique principale de ces agents qui mettent en œuvre un même métier sur des activités différentes. Les agents travaillant sur des projets GER et GP ont particulièrement insisté sur leur poste. Ils se considèrent comme des assistants aux chefs de projets et non pas des gestionnaires car leurs fonctions ne sont pas seulement financières mais également juridiques (marchés, avenants...) et suivi de projets.

3.10.8.1.5 Focus : les organisations actuelles de ces activités au sein de la DPIL

La DPIL comporte deux directions déléguées, la DDD et la DDEL. Ces deux directions, de par leur périmètre et leurs missions ont un fonctionnement administratif différent.

La DDD comporte un directeur adjoint administratif et financier, un cadre financier, une responsable recettes CPER et contentieux, ainsi que trois assistant(e)s administratifs et financiers projets. La gestion des congés, la gestion administrative et documentaire sont assurées par une secrétaire. Cette dernière gère également les ordres des missions et les demandes de formations.

La DDD assure également le rôle de coordination budgétaire pour l'ensemble de la DPIL en lien avec les personnels de la DDEL.

Certaines particularités liées au métier de la DDD peuvent être soulignées :

La gestion d'opérations de constructions ainsi que la gestion du Patrimoine, demande des outils et méthodes spécifiques et les assistants administratifs et financiers de projets sont de véritables appuis et relais aux chefs de projets. Ils vont intervenir à toutes les étapes du projet (dossier de consultation, Cahier de Clauses administratives particulières, suivi financier du projet, reporting, justification des dépenses...).

Ces fonctions réclament des compétences particulières et une formation et un suivi spécifiques. En fonction des assistants projets et des chefs de projets, la répartition des tâches administratives et financières n'est pas aujourd'hui homogène.

Ces particularités sont les mêmes pour les assistants de projets GER.

Le graphique ci-dessous représente l'organigramme administratif DDD avec l'accès en consultation des membres de l'équipe.



Actuellement la DDD n'est plus organisée par ex-périmètre mais en terme administratif elle connaît les mêmes difficultés de structurations que l'ensemble des services d'AMU.

Pour la DDEL, l'analyse des entretiens n'a pas permis de déterminer une organisation générale homogène. L'organisation actuelle est encore structurée hiérarchiquement par ex-périmètre alors que des liens fonctionnels et hiérarchiques existent en fonctions des campus et des activités. Ainsi selon les cas, une gestionnaire sera encadrée par un responsable technique local ou la coordinatrice administrative DDEL ceci, avec des organisations et des fonctionnements disparates.

Dans le courant de l'année 2012 certains éléments de coordination sont apparus :

- Coordination budgétaire assurée dans sa globalité par la DDD.
- Emergence d'une fonction de coordination administrative DDEL qui supervise à la fois l'ensemble des éléments administratifs (congés, formations, gestions du personnel...) et l'ensemble des éléments financiers. L'entretien montre qu'il reste cependant difficile d'assurer à une personne seule la coordination administrative pour l'ensemble de la DDEL (plus de 200 personnes..).

L'analyse ci-dessous a été faite par campus suite aux entretiens. Compte tenu de la complexité et de la diversité des cas il n'est pas possible de présenter ces éléments sous forme de tableaux ou d'organigrammes. Le texte ci-dessous est le reflet de la réalité telle que perçue lors des entretiens. Par ailleurs, l'analyse, ne sera pas exhaustive du fait de recrutements en cours et de l'absence de procédures unifiées en fonction des différents sites.

Pour le **site de St Charles (Campus Centre)**, nous pouvons lister 5 personnes avec des fonctions et des rattachements divers.

- Une gestionnaire administrative qui effectue plutôt des tâches ayant un rapport avec la gestion du personnel et qui est hiérarchiquement rattachée à la direction.
- Une autre gestionnaire administration du personnel sur le périmètre P1. Elle est rattachée hiérarchiquement à la direction du GER et assure la gestion administrative du service. De plus, récemment, il a été décidé avec la direction du GER de l'impliquer dans la gestion des fiches d'OP pour le GER.
- Pour la partie MA/LO/Fluides une gestionnaire a pour mission de coordonner une équipe de gestionnaires administratives et financières composée de 2 personnes, une pour le MA et l'autre pour le LO (cette dernière ayant récemment quitté le service devra être remplacée). Il est important de noter que la responsable a une classification de gestionnaire polyvalente alors que les deux autres gestionnaires ont un accès SIFAC ce qui cause des incompréhensions et des difficultés pour bien encadrer son équipe.

Pour le **Campus de Timone** (qui gère en plus le site nord et les opérations GER du Pharo), nous avons deux gestionnaires projets GER / Personnel (dont un poste non pourvu à ce jour). Ces personnes assurent des fonctions de suivi de projets et de reporting.

La personne en poste estime qu'une augmentation de la taille et/ou du nombre des projets entraînerait une dégradation de la qualité de son travail. Le management est assuré par le responsable technique local.

Pour le **Campus de Luminy**, il y a une gestionnaire administrative et financière (en mobilité) avec pour tâches le GER sur le site de Luminy. Le volume financier actuel du site est limité cependant il est nécessaire d'anticiper la gestion administrative des projets en contrat de Partenariat dont le premier sera opérationnel en 2014. Le management intermédiaire est effectué par le responsable technique, la prise en charge de tâches ayant trait à la gestion du personnel est à définir.

Sur le **site de St Jérôme (Campus de l'Etoile)**, il y a 3 gestionnaires avec un rattachement hiérarchique au responsable technique site et fonctionnel à la direction financière de la DDD.

- Deux de ces gestionnaires ont pour tâches l'exécution budgétaire MA/LO sur St Jérôme
- La troisième gestionnaire s'occupe du GER sur St Jérôme.

Cependant, le site manque d'encadrement intermédiaire. Par le passé les gestionnaires étaient sous la responsabilité d'une responsable administrative qui assurait le rôle d'interface et de diffusion du savoir sur le site.

Le site d'Aix compte (Campus Schuman) :

- 3 gestionnaires rattachées au service imprimerie. Une personne en coordination, deux autres dont le rôle est essentiellement l'accueil et la gestion de tâches administratives quotidiennes. Elles sont rattachées au responsable reprographie avec un lien fonctionnel avec la DDD.
- Le CF administratif est géré par un gestionnaire qui interface avec la responsable technique campus.
- La partie LO est gérée par une gestionnaire pour les sites P1 et P3 sur Aix. Elle intervient également pour une partie de la maintenance P1 et P3 Aix. Une autre gestionnaire assure également une partie pour 0,2 ETP. Nous pouvons noter que avant la fusion, l'effectif en charge de ces 2 parties LO et MA sur P1 Aix et P3 Aix était de 3,7 ETP (1,7 ETP aujourd'hui). Cette dernière est progressivement détachée au niveau DDEL central pour assister les Directeurs adjoints Maintenance et Logistique de la DDEL sur la préparation des marchés. Elle effectue ce travail à 0,5 ETP.
- Le GER est lui géré par une gestionnaire. Cette dernière s'occupe également de projets CPER encore actifs sur l'ex périmètre P3.

- Enfin une personne assure le secrétariat de la responsable technique campus sur l'ex périmètre P3 et assure également le secrétariat de la DDEL en central. Son remplacement, permettrait une affectation à 100%, en central.

Même s'il ne s'agit pas d'un campus, le site du Pharo dispose d'une antenne logistique importante avec 3 gestionnaires. Une d'entre elles dispose d'un accès SIFAC pour la partie LO, elle est assistée de deux gestionnaires polyvalentes. Elles sont rattachées au responsable logistique du site.

La création d'un organigramme campus est pour le moment trop complexe du fait des rattachements hiérarchiques et fonctionnels imbriqués en multi-campus et multitâches.

Au cours des entretiens les agents ont remonté des difficultés consécutives à la fusion :

- Manque de connaissance du nouvel environnement AMU
- Difficulté d'identification du bon interlocuteur
- Difficulté pour identifier la procédure adaptée ou trouver le bon élément dans des procédures trop vastes
- Lenteur du service des marchés pour répondre aux diverses demandes
- Obligation de faire appel à l'UGAP pour certains marchés
- Besoin d'un référent par site/en central pour répondre à leurs questions
- Problème de communication

3.10.8.1.6 Focus : Interfaces et dysfonctionnements

➤ **Extraction financières du logiciel SIFAC**

Pour accompagner les analyses par métier et notamment les focus Maintenance et Logistique il a été réalisé des extractions du logiciel financier de l'Université

Nous souhaitons relever les difficultés rencontrées lors de cet exercice. Les extractions ont relevé un nombre certain d'erreurs de d'imputation à la fois en affectation des dépenses dans les groupes de marchandises et en imputation sur les Centres Financiers créés pour les dépenses de maintenance et de Logistique.

Un travail de retraitement des données a été nécessaire la priorité étant donnée à la typologie des dépenses.

➤ **Interactions avec les différents services et analyse des difficultés identifiées**

Le ou la gestionnaire DPIL apparaît comme l'acteur qui coordonne les actes liés à la gestion des achats de la DPIL et des actes financiers qui y sont associés. En effet, c'est la personne qui aujourd'hui à la charge de « faire en sorte » que l'ensemble des actions de contrôle (montant financier du marché, réalisation de calculs d'actualisation, élaborations de DGD, obtention de services faits ...) et des pièces (pièces marchés, ordres de services,) ait été pour certaines élaborées et pour d'autres scannées dans SIFAC.

Il travaille en interaction étroite avec les chefs de projets DPIL mais aussi avec la Direction Déléguée à la Commande Publique, la Direction des affaires financières et l'Agence Comptable. Ces acteurs et notamment le chef de projet et la DDCP et l'AC fournissent des informations et documents ou scannent des pièces dans SIFAC.

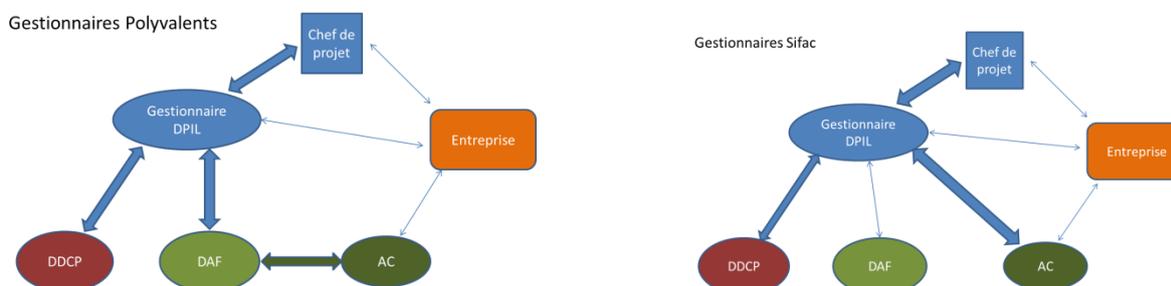
Pour les marchés de travaux notamment, le nombre des pièces annexes nécessaires à la passation d'une commande ou au paiement d'une facture est à prendre en compte.

Lors des entretiens le sujet des différences entre les personnes ayant accès au logiciel financier SIFAC « gestionnaires SIFAC » et les personnes n'ayant pas accès à SIFAC « gestionnaires polyvalents » ont été abordées à plusieurs reprises.

Nous avons étudié la répartition par équipe des gestionnaires polyvalentes et SIFAC. Celle-ci, fruit des organisations précédentes et des mouvements des personnels en 2012 pose aujourd'hui des problèmes de cohérence d'équipes et de méthodologies commune de travail.

	Gestionnaires SIFAC	Gestionnaires polyvalentes
DDD	1	5
DDEL campus D'Aix en Provence	5	1
DDEL campus de Saint Jérôme	3	
DDEL Campus Marseille Centre	2	4
DDEL Campus de Luminy		1
DDEL campus Timone		2
DDEL Pharo	1	2

Les interactions avec les directions sont différentes pour les gestionnaires polyvalentes et SIFAC.



Au fil des entretiens nous avons noté un certain nombre de difficultés exprimées par les gestionnaires polyvalents et notamment :

- La non visibilité des documents scannés dans SIFAC d'où une impossibilité de contrôler la présence des pièces nécessaires à l'élaboration d'une commande ou à la validation d'une facture.
- La non possibilité de faire des extractions du logiciel afin de justifier les dépenses CPER
- La non visibilité sur les paiements effectués donc l'impossibilité de répondre simplement aux fournisseurs.

Ce non accès à l'information pour des acteurs dont la tâche est de veiller à la conformité des actes et à la procédure entraîne, un travail supplémentaire pour certaines actions, de nombreux échanges entre les directions.

Dans le tableau joint nous avons donc listé les modalités d'accès aux informations pour les gestionnaires polyvalents et Sifac. A l'examen de ces pièces nous constatons que la gestionnaire ayant accès direct au logiciel à la possibilité de :

- Vérifier que l'ensemble des pièces marché sont saisies dans SIFAC avant d'établir une commande
- Etablir les justificatifs CPER sur la base d'une extraction directe de la base SIFAC.
 - o Pour les gestionnaires polyvalentes la procédure est la suivante :
 - Saisie sur Excel des éléments de factures,
 - Contrôle de l'agence comptable des tableaux émis avec une recherche de facture sur SIFAC
 - Corrections éventuelles de la gestionnaire
 - Nouveau contrôle de l'agence comptable
- Répondre à un fournisseur sur le règlement de sa facture
- Visualiser directement le budget disponible sur le CF de gestion sans faire de demande à la DDD
- Gagner du temps dans la gestion de ses opérations car il y a moins d'intermédiaires
- Extraire les recettes saisies sur SIFAC

Ces éléments confirment les dires des gestionnaires SIFAC qui ont le sentiment de pouvoir prendre en charge plus facilement les actions liées à leur fonction, les problèmes associés, ce qui facilite les interfaces avec les directions. Elles considèrent qu'elles sont plus efficaces et qu'elles peuvent contrôler et régler les problèmes plus rapidement.

Nous constatons par ailleurs que certaines informations restent à ce jour, indisponibles :

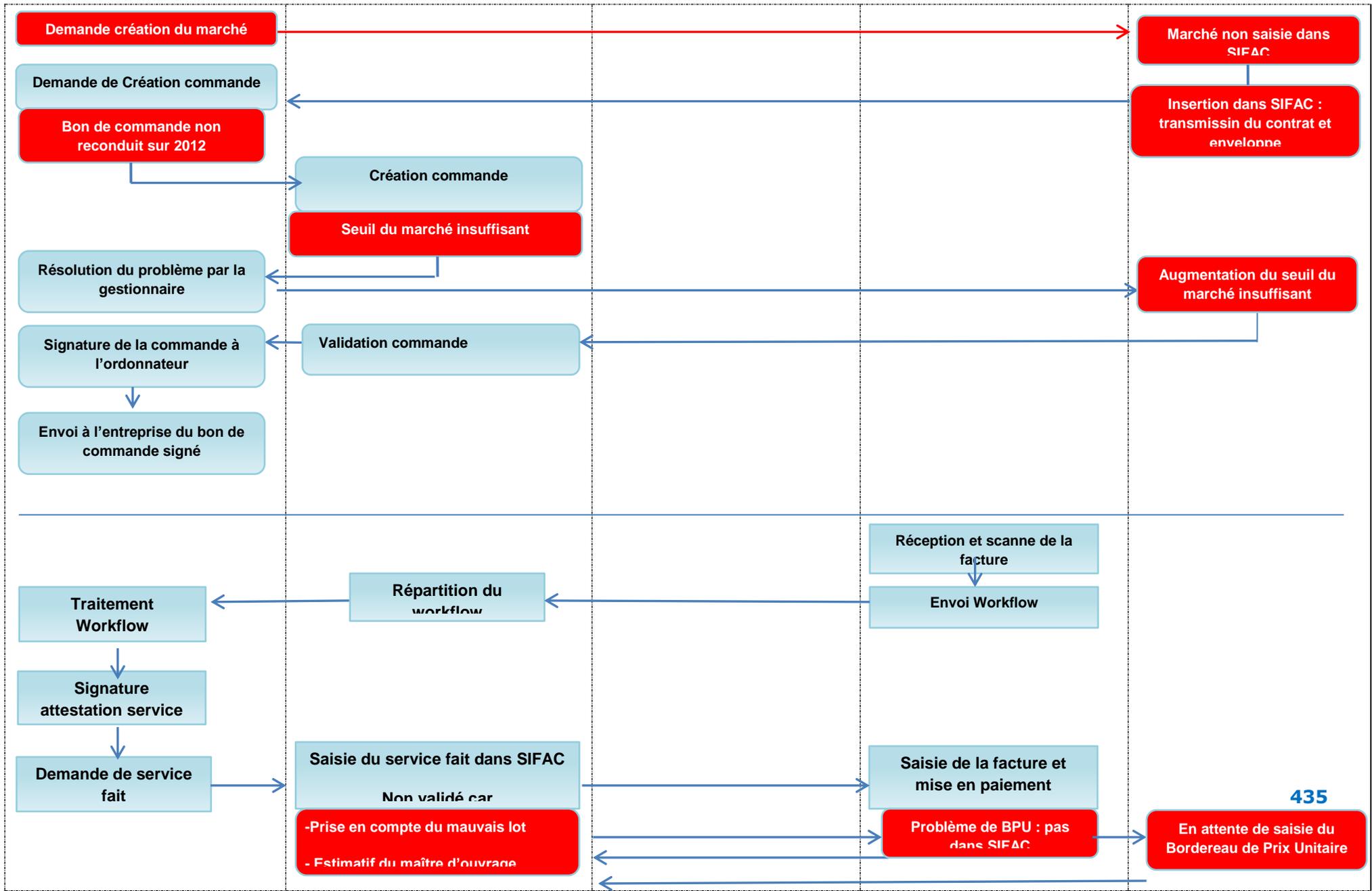
- L'état des avances faites aux mandataires d'opérations de construction
- L'état des titres de recettes saisis dans la base SIFAC
- L'état des factures émises sur un projet

Ces éléments semblent confirmer l'expression de difficultés au quotidien à la fois dans la coordination administrative, la gestion des projets et le suivi de l'exécution budgétaire.

	Gestionnaires SIFAC	Gestionnaires polyvalents
Documents marché publics	Liste de l'ensemble des pièces scannées par la DDCP	N° et montant du marché uniquement via l'ENT
Commande	Données disponibles dans extraction et en visualisation directe	Données disponibles dans extraction DPCG
Service fait	Données disponibles en consultation directe SIFAC en cumulé et en détail	Données disponibles uniquement en service fait cumuler sur commande dans extraction DPCG
Facture payée	Données disponibles en consultation directe SIFAC avec détails exhaustifs (N° doc comptable et date liquidation)	Données non disponibles
Recettes titrées / Prestations internes	Visualisation et extractions disponibles	Visualisation et extractions non disponibles
Avances versées aux mandataires	Visualisation et extraction non disponibles	
Suivi budgétaire CF	Données disponibles dans extraction et en visualisation directe	Visibilité du budget grâce au reporting de la DPCG diffusé sur le site partagé et d'un tableau Excel de suivi
Suivi budgétaire Commande	Données disponibles dans extraction et en visualisation directe	Visibilité du solde de la commande grâce au tableau Excel tenu à jour en parallèle
Renseignement fournisseur	Visualisation du SF dans SIFAC: gain de temps dans la gestion des opérations	Consultation d'un tableau de bord: données sans preuve concrète de paiement

Vous trouverez ci-dessous un schéma mettant en valeur un dysfonctionnement vécu sur le paiement d'une facture. Cela permettra de mettre en perspectives les difficultés que nous pouvons rencontrer parfois dans l'exécution budgétaire.

Logigramme de la procédure : Dysfonctionnement Bilicki Marché à bon de commande



Pour l'ensemble des achats la DPIL est en interaction quotidienne avec la DDCP.

Pour la partie passation de marchés, il s'agit d'échanges relatifs à la réalisation de CCAP/CCTP/DCE. Ici en fonction des ex-périmètres la répartition des tâches n'est pas homogène. Sur certains périmètres. Les pièces administratives sont, en fonction des équipes et ex périmètres rédigés par les chefs de projets, assistante projet ou interlocuteur de la DDCP, la DDCP intervenant systématiquement en validation/correction du document.

De la même façon la gestion des documents des différents marchés et leur archivage ne semblent pas uniformes en fonction des ex-périmètres.

Au fil de l'ensemble des entretiens la problématique des délais liés à la passation des marchés a été relevée assez systématiquement.

Nous avons mené une étude sur la base d'un échantillon restreint de marchés de travaux de GER sur un campus donné, cette étude et ses conclusions devront bien entendu être contrôlées sur un panel de marchés représentatif de l'ensemble des marchés d'AMU.

Le délai considéré s'étend de la date de publication à la date de notification.

Sur la période 2011 le délai moyen était de 3 mois avec un écart allant de 1 à 5 mois, sur la période 2012 le délai moyen est de 4 mois avec un écart allant de 1 à 9 mois.

Nous constatons donc une augmentation du délai moyen et surtout une augmentation des écarts, certaines opérations étant traitées rapidement d'autres dans un délai nettement plus important.

Une question se pose à laquelle nous n'avons pas été en mesure d'apporter une réponse.

Pourquoi avons-nous des écarts de date de notification si importants (de 1 à 6 mois) sur une même opération sachant que les dates de commission de choix sont identiques pour tous les lots ?

Nom de l'opération	Date de publication	Date de la commission de choix	Notification	Lots concernés	Délais entre publication et notification
Remise en état des façades du Pharo et du bât principal de la Timone	1ère pub : 29/07/2011		28/02/2012	MOE	7 mois
	2ème pub le 12/07/2012		04/04/2012	CT et CSPS	8 mois
Menuiseries extérieures du Pharo	13/03/2012		25/05/2012	Lot menuiseries	2 mois
			Réponse du SMP hors délais, car Tvx réceptionnés	Avenant	
Appartement Thérapeutique - Fac. Nord	19/11/2012	17/12/2012	en attente		
CTA des amphis 1 à 6 et du labo NSB3 - Fac de Médecine Timone	27/07/2011		28/11/2011	MOE	4 mois
			21/03/2012	CT	8 mois
			30/03/2012	SPS	8,5 mois
Tvx de réhabilitation du labo NSB3 - Fac de Médecine Timone	05/12/2012				
Insectarium Labo URMITE	16/06/2012		03/09/2012		2,5 mois
			25/09/2012	pour les lots maçonnerie et CVC	3 mois
Maîtrise d'Œuvre pour le remplacement du CMSI Nord (+ Tvx SSI)	30/06/2012		14/11/2012		
Mise en sécurité de la Fac Nord / Travaux d'urgence	11/05/2012		21/06/2012	SPS	1,5 mois
			27/06/2012	CT	1 mois et 3 semaines
			03/09/2012	Lot peinture et maçon	4 mois
			12/10/2012	Sous traitant maçon	5 mois
CRN2M phase 2 pour l'équipe MOTHET et TELL. (Nord)	29/09/2012				
	04/10/2012				
	24/10/2012				
Travaux de réaménagement du labo Dargent (CRN2M) - Site Nord	22/10/2011		03/01/2012	SPS et CT	2 mois
			05/03/2012	Lots CVC, peinture, maçon et équipement labo	4,5 mois
			23/03/2012	Lot Elec	5 mois
Protisvalor (Bât. Annexe Pharo)	14/06/2012		03/09/2012	lot peinture	2,5 mois
			04/09/2012	lot Elec	2,5 mois
			14/09/2012	Lot CVC	3 mois
			01/10/2012	lot plomberie	3,5 mois
Remplacement des sorbonnes Timone et Nord	08/11/2010		11/02/2011	Diag sorbonnes	3 mois
SESSTIM Maîtrise d'œuvre pour l'installation d'un ensemble de bureaux	07/05/2012		21/06/2012	SPS et CT	1,5 mois
Travaux d'aménagement de bureaux et vestiaires au sous-sol - Faculté de Médecine site Timone	11/05/2012		27/06/2012	SPS et CT	1,5 mois
			28/06/2012	Lot Elec et peinture	1,5 mois
			20/07/2012	Lot Maçonnerie et CVC	2,5 mois
Travaux d'aménagement DOSI	06/10/2011		18/10/2011	SPS et CT	15 jours
			06/12/2011	Lot Peinture en AC	2 mois
	22/06/2012		17/09/2012	Lot maçonnerie	2 mois et 3 semaines
			04/10/2012	Lot CVC	3 mois et 1 semaine
			20/10/2012	Lot Elec	4 mois
Rénovation salle du conseil Médecine Timone	27/10/2011		24/11/2011	Lot peinture	1 mois
			06/12/2011	Lots clim et menuiseries	1 mois et 1 semaine
Travaux de réfection de l'étanchéité des ailes de recherche A1, A2, A3	24/06/2011		28/07/2011	SPS et CT	1 mois
			07/10/2011	Lot étanchéité	3,5 mois
Travaux d'hygiène et de sécurité pour la Thanatopraxie	pas encore publié				
Travaux du labo P3 des virus émergents	22/02/2011		05/05/2011	MOE	3 mois
			28/07/2011	SPS et CT	5 mois
	13/10/2011		29/11/2011	Lot équipement labo	1,5 mois
Laboratoire de Parasitologie Niv 10 Aile B 350 m2	15/04/2011		07/09/2011	Lots CVC, peinture, maçonnerie, élec et équipement labo	4 mois et 3 semaines
Travaux de mise en conformité des 3 monte-charges - Faculté de Pharmacie	janv.-10		28/06/2010	MOE	5 mois
			10/02/2011	CT	1 an
			10/10/2011	Lot ascenseur	1 an et 10 mois
Laboratoire UMR S 608 4 éme B Néphrologie	11/11/2011		06/12/2011	Lot maçonnerie	1 mois
			20/02/2012	Lot équipement labo P2	3 mois
			07/03/2012	Lot Elec	4 mois
			10/05/2012	Lot CVC	6 mois
			24/05/2012	Lot peinture	6,5 mois
			25/09/2012	Avenant au lot équipem labo P2	Avenant postérieur à la réception des travaux !

3.10.8.1.7 Focus : Extraits d'OASIS Indicateurs pour les activités de types administratives, financières et juridiques

Au sein des fonctions Patrimoine et Logistique certaines activités administratives, financières et juridiques sont étroitement imbriquées dans les activités métier (marchés associés à un projet ou à un marché de maintenance, indicateurs de suivi de dépenses logistiques, ...).

D'autres sont indispensables au bon fonctionnement du service (accueil, gestion des personnels, ...). Ces activités sont portées à la fois par des personnels des BAP J et des BAP G.

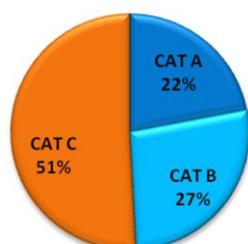
Dans le référentiel des activités Patrimoine et Logistique, nous avons extrait plus spécifiquement les activités suivantes pour lesquelles nous utiliserons le terme d'activités administratives, financières et juridiques « activités AFJ » :

- Secrétariat et accueil du service
- Gestion financière et suivi d'indicateurs de gestion du service
- Gestion administrative et juridique
- Gestion des personnels du service
- Gestion administrative et financière (Grands projets et GER)
- Rédaction du dossier de consultation des marchés

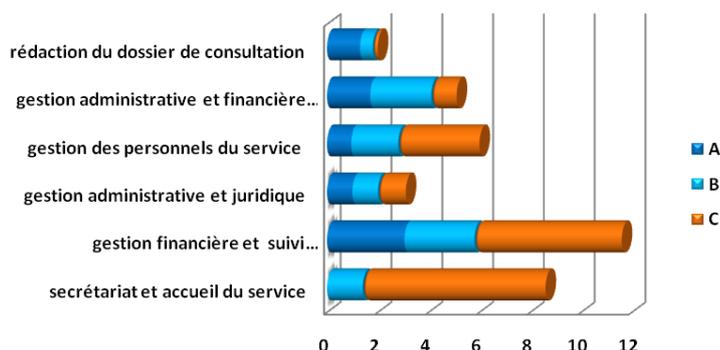
Les « activités AFJ » sont portées par 162 personnes et représentent 36,4 ETP.

Ces activités sont mises en œuvre par des personnels de catégories A, B et C avec 22% de personnels de catégorie A, 27% de catégorie B et 51% de catégorie C.

Répartition des activités "AFJ" par catégorie



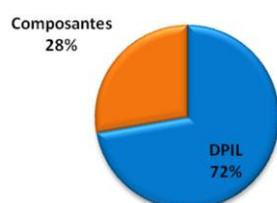
Répartition des activités de types "AFJ" par catégories de personnel



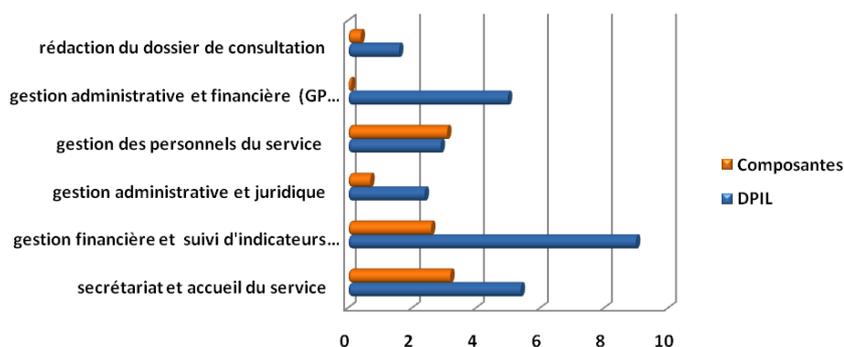
Les « activités AFJ » sont plus présentes au niveau de la DPIL (78%) qu'en composantes (28%).

Ce qui peut s'expliquer par la typologie des missions de la DPIL qui concernent les marchés cadres de maintenance, la conduite des travaux et la mise en place d'indicateurs de pilotages.

Répartition des activités AFJ entre Composantes et DPIL



Répartition des activités de types "AFJ" entre Composantes et DPIL



Nous avons constaté par ailleurs que ces activités étaient réalisées par des personnels « administratifs » mais aussi par des personnels « techniques ».

L'étude de la répartition des activités par BAP montre effectivement que 48% des ETP concernent du personnel de BAP J et 51% des ETP des personnels de BAP G.

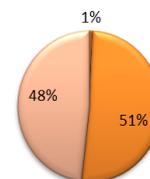
Le personnel de BAP J a une activité centrée à 50% sur le secrétariat et la gestion financière mais intervient aussi sur l'ensemble des autres activités avec une répartition très homogène.

Le personnel de BAP G a une activité plus centrée sur les projets et les marchés cadres de logistique et maintenance ainsi que la gestion financière associée.

La gestion des personnels et l'activité d'accueil sont réparties de façon relativement homogène entre les deux BAP.

Répartition par BAP

- F - Information, Documentation, Culture, Communication, Edition, TICE
- G - Patrimoine, logistique, prévention et restauration
- J - Gestion et Pilotage



Personnel de BAP J - Gestion et Pilotage



- secrétariat et accueil du service
- gestion financière et suivi d'indicateurs de gestion du service
- gestion administrative et juridique
- gestion des personnels du service
- gestion administrative et financière (GP et GER)
- rédaction du dossier de consultation

Personnel de BAP G - Patrimoine, logistique, prévention et restauration



- secrétariat et accueil du service
- gestion financière et suivi d'indicateurs de gestion du service
- gestion administrative et juridique
- gestion des personnels du service
- gestion administrative et financière (GP et GER)
- rédaction du dossier de consultation

3.10.9 PILOTAGE ET MANAGEMENT DE LA FONCTION PATRIMONIALE

Le parc immobilier universitaire constitue le premier signal des conditions de vie et de services offerts aux étudiants et aux personnels. Il est porteur à ce titre de l'attractivité de l'établissement. Il est aussi au cœur des problématiques d'aménagement du territoire.

Les dépenses de patrimoine et de logistique représentent le deuxième poste de dépenses de l'université, ces fonctions comptent l'effectif Biatos le plus important.

Il nous a semblé pertinent d'étudier comment était organisé le pilotage et le management de la fonction patrimoniale et comment était structuré l'encadrement des nombreux personnels qui travaillent dans les métiers du patrimoine et de la logistique.

Compte tenu de l'hétérogénéité des organisations actuelles, des diversités spatiales des campus et des typologies de bâtiments nous avons tenu à illustrer ces éléments.

Ci-dessous seront présentés :

- La synthèse de l'entretien avec les directeurs adjoints de la DPIL
- La synthèse des entretiens réalisés avec les personnels d'encadrement intermédiaire de la DPIL et des composantes
- Focus sur le Management de la direction du patrimoine immobilier et pilotage de la fonction patrimoniale
- Un focus sur l'encadrement
- Un focus sur la typologie des campus
- Focus sur la cartographie organisationnelle des campus

3.10.9.1 SYNTHESE FONCTION DE DIRECTEUR ADJOINT

Les directeurs adjoints de la DPIL ont été interviewés lors d'un entretien commun. Compte tenu de leurs fonctions, le format des entretiens initialement prévu pour l'ensemble des personnels a été adapté afin de prendre en compte leur expérience métier et managériale et leur ressenti de la fusion.

Les directeurs adjoints rencontrés sont au nombre de six au total et se répartissent les fonctions suivantes :

- Grand Projet
- Gestion du patrimoine et projets prospectifs
- Administratif et financier
- Logistique
- Maintenance
- GER

3.10.9.1.1 Organisation et fonctionnement actuel de la direction

Dans cette période transitoire, les directeurs adjoints sont dans des configurations différentes. Certains continuent en plus de leur fonction de coordination métier, d'exercer des fonctions issues de leur ex-périmètre. Cette organisation transitoire a permis à la direction de fonctionner au-cours de l'année 2012.

Les directeurs adjoints pointent certains inconvénients dans cette organisation notamment un manque de coordination et d'interface entre directions de la DDD et de la DDEL. Ceci étant pour parti lié à la charge de travail induite par la fusion de l'Université.

Les directeurs adjoints et en particulier ceux de la DDEL constatent une diminution des effectifs qui impactent leur organisation au quotidien et nécessite une nouvelle répartition des missions.

A cela vient s'ajouter en pleine période transitoire, la difficulté à trouver le bon interlocuteur. Cela engendre une forme de lassitude et un retard dans la mise en place de procédures qui permettraient d'améliorer le système (SMP, DAF, AC).

En effet, les modalités de communication sont perçues comme n'étant pas adaptées.

Les directeurs adjoints proposent d'établir des organigrammes fonctionnels et des procédures validées afin d'améliorer les circuits d'informations entre les différents niveaux de la DPIL mais également envers les composantes.

La diffusion d'informations de manière efficace ne pourra se faire qu'avec l'amélioration des outils informatiques et un partage simplifié des données.

Les sujets considérés comme étant en interface par les directeurs adjoints sont :

- Exécution budgétaire, paiement des fournisseurs, CPER
- DOSI : Téléphonie. Audiovisuel contrôle d'accès
- DDCP : marchés
- DDDURABLE : marchés, actions
- DGSA : déménagement
- DRH : Application des notes

Il apparaît important pour les directeurs adjoints que l'organisation qui sera définie par ORIGAMU ne néglige pas les spécificités de chaque campus au travers de son souci d'homogénéisation.

3.10.9.1.2 Rôle et missions de directeur adjoint

La fusion a modifié l'ensemble des missions des directeurs adjoints. L'effet taille du nouveau périmètre AMU est un facteur important puisqu'il a augmenté la quantité d'informations à traiter et d'actions à effectuer, sans pour autant donner plus de moyens aussi bien sur le plan humain que financier.

De la même façon, le rôle de manager de terrain des directeurs adjoints leur semble avoir fortement augmenté. L'écoute des personnels est de plus en plus chronophage.

Les directeurs adjoints dont les missions initiales devraient être le pilotage et la coordination métier, doivent se concentrer sur la gestion du quotidien ce qui les empêche de prendre suffisamment de recul pour mener à bien l'ensemble de leurs missions.

Les effectifs dont ont la responsabilité les directeurs adjoints varient de 5 à 27 agents. Certains des plus grands effectifs sont à majorité composés de catégorie C. Certaines difficultés énoncées relèvent du manque d'encadrement intermédiaire (CF focus sur l'encadrement intermédiaire) ce qui ne facilite pas le pilotage des services de la DPIL.

3.10.9.1.3 Retours sur les entretiens

Les directeurs adjoints ont grandement participé à la conduite des entretiens lors de la phase d'état des lieux. Leur ressenti quant à cette expérience est exposé ci-dessous :

Points positifs :

- La participation volontaire des personnels, même s'ils ont parfois dû faire face à des critiques, celles-ci avaient pour but de résoudre les difficultés liées à la fusion. Ces entretiens ont également servis de « soupapes » pour les personnels, qui ont pu faire part de leurs angoisses spécialement dans une période aussi complexe
- Le sentiment d'appartenance à un site ou une entité et la forte implication d'un certain nombre d'agents dans l'Université
- La richesse des propositions de mutualisation de bonnes pratiques
- La nécessité de mettre en place de nouvelles procédures au vu de l'hétérogénéité constatée.

Points négatifs :

- Un manque d'homogénéité des moyens financiers et humains
- une inquiétude liée aux difficultés d'exécution budgétaire en 2012 et la crainte d'avoir les mêmes difficultés en 2013
- la crainte de l'uniformisation
- Le manque de visibilité du fonctionnement
- Les difficultés exprimées par certains personnels

Les entretiens ont permis pour la plupart des directeurs adjoints de confirmer leur vision sur les processus les plus importantes pour la DPIL :

- DAF/AC procédure de paiement
- SMP
- Déménagements de service : centralisation de la prise de décision avec délais et diffusion
- Simplification du circuit des signatures
- Simplification des procédures

○ Commentaires des intervieweurs – Ressenti des agents

L'entretien s'est très bien passé dans une ambiance décontractée et participative.

Au démarrage, les directeurs adjoints se sont montrés assez critique sur le questionnaire directeur adjoint et la méthodologie globale d'ORIGAMU. L'échange s'est donc déroulé sans utilisation du support. Durant cet entretien, le besoin de s'exprimer et de présenter clairement les dysfonctionnements quotidiens s'est fait sentir.

Points principaux :

- La DPIL est une direction avec des missions de services et d'accompagnement, il manque le retour des usagers dans la phase état des lieux. L'efficacité d'une femme de ménage ne peut s'analyser au seul regard des entretiens et de l'autocontrôle
- Le projet ORIGAMU ne s'est pas centré sur l'analyse des processus et notamment les transversaux¹⁴
- Absence de définition des objectifs attendus de la réorganisation¹⁵

Synthèse de l'échange :

Les directeurs adjoints de la DPIL ont aujourd'hui 3 champs d'action :

- Leur ancien périmètre
- La DPIL centrale (participation à la direction)
- AMU réunions générales, transverses...

L'organisation et la structuration du nouvel établissement qu'est AMU nécessite un investissement important en termes de temps. Cela rend difficile la gestion des trois champs d'actions.

Au quotidien les notes ou procédures transversales apparaissent parfois difficiles à appliquer ou mal adaptées à la grande variété de situations. Les directeurs adjoints souhaiteraient que ces procédures fassent l'objet de présentation collégiale avant toute application pour anticiper les problèmes de mise en œuvre (exemple la note sur le temps de travail ou le compte épargne temps).

Les directeurs adjoints notent une réelle difficulté dans la mise en place des marchés.

Ils relèvent plusieurs points qui pourraient être étudiés en détail :

- Des délais irréguliers pour la notification des marchés
- Une organisation DDCP-DPIL à clarifier pour le renouvellement de marchés de maintenance.
- Un circuit des commandes qui paraît « trop long » et dont la procédure pourrait être réétudiée.

La détermination de l'organisation cible devra prendre en considération l'ensemble des processus afin d'être véritablement efficace. L'état des lieux tel qu'il a été conçu ne leur a pas permis de mettre en évidence l'ensemble des processus à conserver et ceux à faire évoluer.

3.10.9.2 Synthèse Encadrement Intermédiaire

Les 4 entretiens ont réuni 32 personnes ont total qui ont été identifiées comme responsable d'équipes ou de services sur les activités de la fonction Patrimoine.

3.10.9.2.1 Cœur de métier

A – Le positionnement des agents

Le positionnement des agents s'est principalement fait sur les premières et troisièmes familles de verbes, « Exécuter » et « Analyser ». La plus faible part de réponses pour les familles « Accueillir » semble cohérente car l'encadrement de proximité n'a pas vocation à être en contact avec le public. Par contre, les taux de réponses pour les familles de verbes « Contrôler » et « Superviser » apparaissent comme les plus faibles malgré la fonction d'encadrement de proximité étudiée.

¹⁴ Il est à noter que d'autres GT ont procédé à l'analyse de certains processus.

¹⁵ Les objectifs étaient précisés dans la présentation du projet faite sur tous les sites

Groupe 1 Exécuter	GROUPE 2 Contrôler	GROUPE 3 Analyser	GROUPE 4 Accueillir	GROUPE 5 Superviser
21 à 28%	9 à 15%	35 à 39%	14 à 18%	8 à 13%

Le nombre de personnes encadrées est très variable et peut aller jusqu'à 62 agents pour les personnels présents lors des entretiens.

De ce fait, les situations des agents sont assez hétérogènes.

Dans des équipes à faible effectif, l'encadrant effectuera les mêmes activités que les agents qu'ils coordonnent quand il se concentrera sur des fonctions de management et de pilotage du service dans des équipes plus étoffées en personnels techniques. Pour 45% des agents, l'activité s'exerce de façon complexe avec des pics d'activité durant l'année.

B – Les documents

Compte tenu de la grande hétérogénéité des réponses et par souci de lisibilité, nous ne présenterons ici que les documents les plus cités par les agents.

Nous retrouvons donc deux documents destinés à la mission d'encadrement de personnel, quatre documents relatifs au processus de commande, deux pour les tâches administratives et un concernant le reporting.

Encadrement	Commande	Administratif	Reporting
Gestion des congés	Bons de commande	Courriers	Tableaux de bord
Suivi des dossiers des personnels	CCTP	Bordereaux	
	Annexe 4		
	Conventions		

La répartition entre émission, suivi et contrôle varie de façon importante suivant les groupes ; de 20 à 31 % pour l'émission, de 33 à 47 % pour le suivi et de 13 à 33 % pour le contrôle, le suivi restant systématiquement en tête.

C – Les interactions

L'essentiel des réponses au sujet des interactions se concentrent sur quelques interlocuteurs en particuliers que nous présentons dans un tableau simplifié pour plus de clarté.

Responsable d'équipe	Collègues	SMP	Entreprises	Partenaires extérieurs
8 à 17%	12 à 22%	6 à 13%	12 à 17%	9 à 13%

On retrouve le rôle d'encadrement intermédiaire dans les interactions entre les collègues de travail et le responsable d'équipe. La part relative de ses interactions varie de 20 à 39% en fonction des entretiens réalisés. On note également le poids des interlocuteurs externes (entreprises et partenaires extérieurs).

3.10.9.2.2 Bonnes pratiques

A – Bonnes pratiques identifiées par les agents

➤ Les méthodes spécifiques :

- Une grande interaction entre les différents services et un travail collaboratif.
- Des logiciels internes au service pour la gestion de pôles d'impression, les demande de travaux de maintenance et planning de travaux réglementaires et de planning externalisé.
- Pharmacie: fiche d'intervention nominative pour la saisie de la demande puis sur le suivi des travaux. Ensuite, elles sont également validées par les UFR ou les labos afin qu'à chaque étape, cela permet de retrouver la personne qui a pris en charge ou suivi les travaux effectués.
-

➤ **Les activités non déployées :**

- Un logiciel de schéma électrique
- Un logiciel de rationalisation des impressions
- La signature électronique et la dématérialisation documentaire pour les sites décentralisés
- Associer les équipes de maintenance aux travaux à effectuer sur les sites de la consultation pour l'analyse des travaux à mener en passant par le suivi des entreprises externes jusqu'à la levée des réserves et la réception des travaux pour anticiper les problèmes de maintenance futurs.
- Mettre en place des réunions régulières sur les travaux en cours et à venir
- Proposer des formations techniques aux agents afin qu'ils puissent se perfectionner et monter en compétence.

A – Améliorations proposées par les agents

- Reprendre les compétences "en main" afin d'améliorer les travaux effectués et valoriser les agents techniques.
- **Château Gombert:**
 - Mutualiser le budget car sur un site avec plusieurs UFR, si le budget est géré par ces dernières, il est difficile de dégager des marges suffisantes pour effectuer des levées de réserves pour des bâtiments pourtant partagés.
 - Equipe structurée avec 2 à 3 agents polyvalents afin d'intervenir en permanence en cas d'urgence (environ 900 interventions/an pour l'équipe dans son ensemble).
- **Aix**
 - Mettre en place une équipe de maintenance mobile et polyvalente sur un petit rayon d'action (Aix). Analyse du chantier par l'encadrant avec l'équipe, intervention des équipes motivées par un système de primes au chantier.
 - Structuration du service de reprographie – pôle d'impression qui offre aujourd'hui un service efficace et structuré (que ce soit au niveau des commandes comme de la production). Ce mode d'organisation permet d'offrir un service mutualisé au niveau d'AMU.
- **IUFM Avignon:**
 - Mise en place de mode travail simplifié pour l'entretien des locaux: mise à disposition des produits d'entretien prêt à l'emploi pour les agents. Ils n'ont plus à se déplacer ni à réaliser les mélanges de produits potentiellement eux-mêmes. Lustrage du carrelage en 3 étapes permet par la suite un entretien facilité sur le sol.
- **Marchés:**
 - Mettre en place un support technique de proximité afin de prendre en compte au mieux les besoins spécifiques des sites et de faciliter les échanges directs (perte de temps pour se rendre au Pharo).
 - Mettre en place des marchés subséquents pour les sites isolés afin d'économiser les coûts de déplacement facturés par les entreprises comme sur P2.
 - Les procédures des marchés (trois devis comparatifs) sont trop contraignantes et les sociétés ne veulent plus répondre, les trois devis sont un obstacle au travail quotidien et à la gestion des urgences. Le circuit du bon de commande (délais de une 1 à 6 semaine) n'est pas gérable au quotidien "Il est proposé d'avoir un service marchés par campus et une régie d'urgence sur place et disponible solutionnerait certain problème" Ces problèmes diminuent la réactivité des services.
- **Circulation d'informations :**
 - Développer la numérisation pour avoir des accords/réponses pour demandes urgentes.
- **St Charles:**
 - Créer une équipe flexible, polyvalente et mobile pour effectuer la maintenance sur les sites rattachés au campus (ex: Canebière).
 - Améliorer le niveau de communication entre les UFR et les Labos pour les travaux: les interlocuteurs ne sont pas ou peu identifiés. Procédures en cours de validation pour régler le problème. Depuis janvier, mise en place des fiches d'intervention remplies par le chef d'équipe.

- Suivi des entreprises externes: difficulté à réaliser un suivi efficace (manque d'infos sur l'organisation et la réception des travaux par les équipes de maintenance) Il faut que ce suivi soit réalisé par des personnels qualifiés et sur le terrain.
- Communication entre les services, notamment lors de travaux ou colloques pour connaître les personnes amenées à se déplacer sur le site.

➤ **Les éléments de procédure proposés :**

- Signature électronique des bons de commande afin de raccourcir et fluidifier les circuits de validation.
- Mettre en place un système de « tutorat métier » entre les différentes équipes techniques et logistiques au sein d'AMU afin de développer les compétences.
- Harmoniser les procédures de fonctionnement, notamment les fiches d'intervention pour lesquelles existent plusieurs modèles pour une même finalité.
- Harmoniser les logiciels afin de pouvoir effectuer un travail plus efficace au lieu de passer plus de temps pour des problèmes de compatibilités.
- Mettre en place une organisation prestataires/bon de commande au niveau AMU
- Développer les réunions intersites pour favoriser les échanges et les bonnes pratiques.

3.10.9.2.3 Procédures et contrôle interne

Les procédures écrites par l'établissement sont systématiquement utilisées, mais il existe aussi des procédures rédigées par les services. Il y a par contre 62 % de réponses négatives sur l'existence d'une veille juridique.

Il y a dans 68 % des cas un suivi interne sur tableau de bord avec des comptes rendu de réunion et des rapports

- Commentaires des intervieweurs – Ressenti des agents

L'ensemble des échanges avec les agents a été particulièrement enrichissant. De nombreux éléments ont été abordés que nous avons regroupés dans les thèmes suivants :

➤ **La Communication**

Les équipes de maintenance ne sont pas associées aux travaux, que ce soit en phase amont, pour effectuer le suivi ou bien la réception alors que la qualité de ce travail a des conséquences importantes sur la maintenance ensuite. Cela engendre une certaine démotivation, frustration, et a pour conséquence une perte d'intérêt au travail et de certaines compétences pour les agents.

Le circuit d'information entre les directions (au niveau central ou bien dans les UFR) et les équipes techniques apparait au personnel comme insuffisant et explique les éléments évoqués précédemment.

Les personnels rencontrés ont largement évoqué les pertes de repères dans la nouvelle organisation. Il leur est très difficile d'identifier les interlocuteurs adéquats du fait des mouvements de personnels qui ont eu lieu mais aussi de la méconnaissance des nouvelles procédures lorsque celles-ci ont été mises en place. Les agents situés sur des sites isolés évoquent ce ressenti de manière plus marquante encore du fait de la distance avec les centres décisionnels.

Sur ce sujet récurrent de la communication lors des entretiens, on peut avancer que l'UFR de Sciences a connu ces problématiques (la Faculté a elle-même été fusionnée) et il serait intéressant de se pencher sur les canaux de communication mis en place pour permettre aux agents la meilleure circulation d'information possible.

➤ **L'Administratif et le Financier**

La répartition du poids de l'activité administrative et financière a également été évoquée à de nombreuses reprises. L'encadrement intermédiaire évoque une charge administrative trop lourde pour leur permettre d'encadrer les équipes et d'organiser les travaux comme il leur semblerait nécessaire.

Les agents d'encadrement rencontrés déplorent l'absence de reprise des contrats de maintenance lorsque ces derniers arrivent à terme (ex : contrat de dératisation, contrat de maintenance du système de sécurité incendie

(SSI). Ils se sentent sans solutions car ces questions doivent se régler avec la Direction Déléguée à la Commande Publique (DDCP).

La problématique impacte plus particulièrement les encadrements intermédiaires en maintenance car certaines entreprises refusent aujourd'hui de se déplacer car la situation économique actuelle ne leur permet pas d'attendre un paiement supérieur à 60 ou 90 jours.

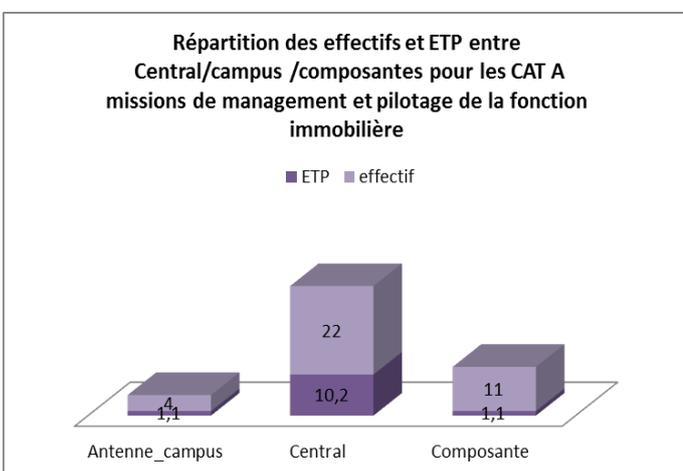
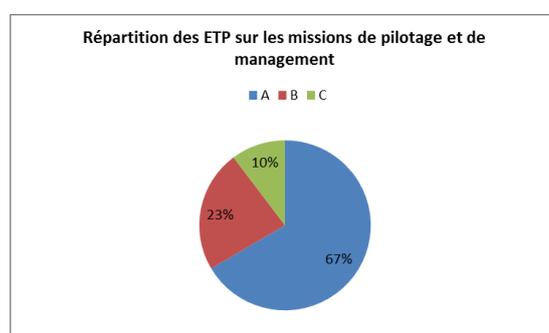
Le manque de marges de manœuvres financières ne permet aux services techniques d'entretenir les locaux dans une optique dite « préventive ». Les personnels rencontrés expliquent que l'activité actuelle consiste essentiellement en des interventions dites « curatives », c'est-à-dire lorsque que des dysfonctionnements ou des pannes surviennent. Cet aspect vient autoalimenter le sentiment de démotivation et de frustration de certains agents qu'il est alors plus difficile de motiver et de manager au quotidien.

3.10.9.2.4 Focus sur le Management de la direction du patrimoine immobilier et pilotage de la fonction patrimoniale

Nous avons étudié comment était prise en compte au sein d'AMU les activités de management de la Direction du Patrimoine Immobilier et du pilotage de la fonction Immobilière.

Concernant les fonctions de management de la Direction du Patrimoine Immobilier le premier constat porte sur la répartition entre les catégories de personnel qui ont positionné du temps sur ces fonctions.

Nous comptons en effet 15,6 ETP sur cette mission dont 4 ETP de catégorie B et 2,2 de catégorie C principalement positionnés sur les activités d'organisation et de régulation de l'activité et de management des équipes.



Si notre réflexion se centre sur les personnels de catégorie A, nous constatons que les activités de management de la Direction du Patrimoine et de Pilotage de la fonction Immobilière concernent 12.3 EPT répartis sur 37 personnes.

Nous constatons par ailleurs que 90% des personnes qui assurent ces missions sont affectées à la DPIL.

En composante ces missions correspondent à 1,1 ETP répartis entre 11 personnes.

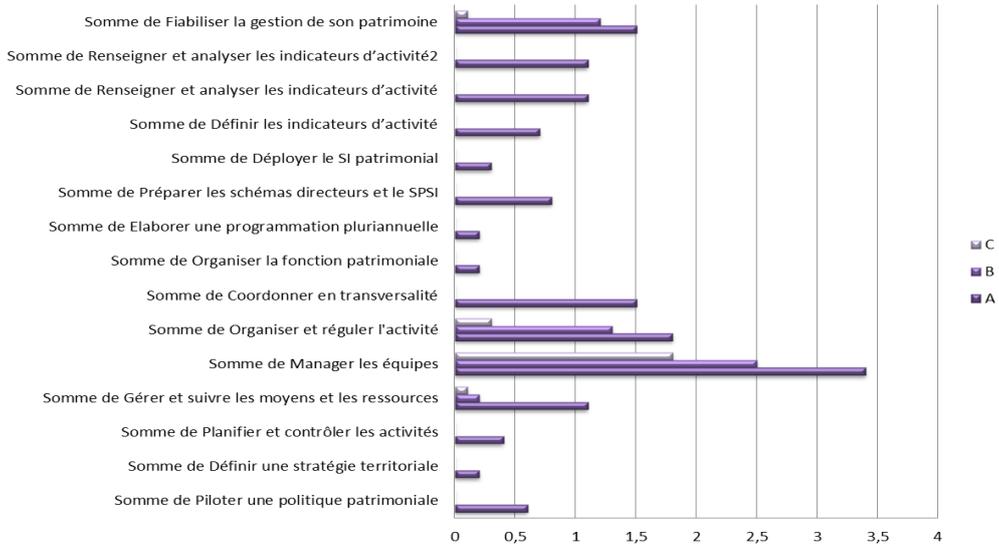
Si nous étudions plus en détail les activités associées à ces fonctions, nous constatons que les activités principales portent sur la coordination transversale, l'organisation et la régulation de l'activité, le management des équipes et la gestion des ressources avec 8.2ETP.

Les activités de définition et de pilotage stratégiques et, de programmation pluriannuelle et d'organisation ne sont pas aujourd'hui les activités principales des équipes puisqu'elles ne représentent que 2 ETP

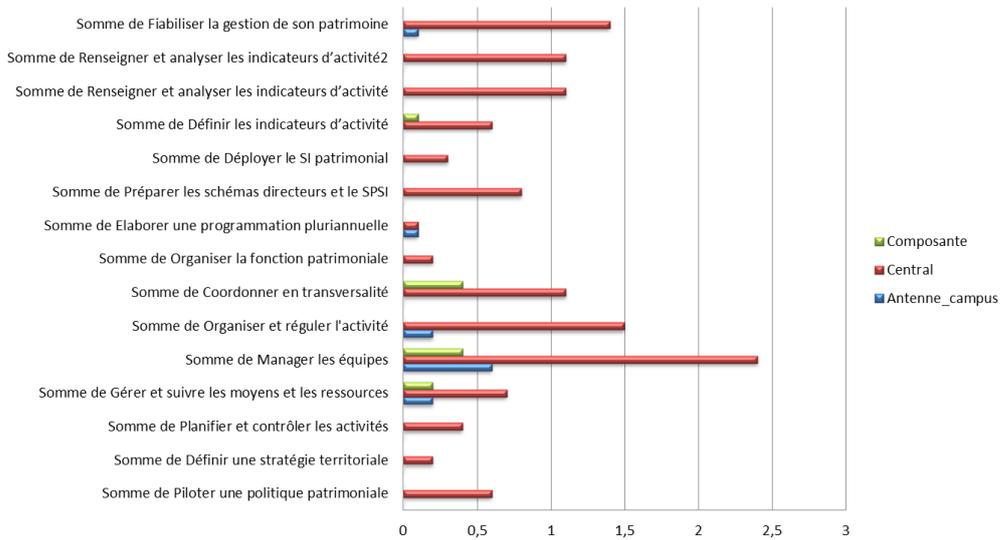
Les activités liées à la mise en place d'outils de pilotage et d'indicateurs commencent à se développer et représentent 5.5 ETP.

L'encadrement est principalement centré sur le management au quotidien et la régulation de l'activité avec très peu de temps consacré à la programmation prospective et à l'évolution de l'organisation. Ces activités ne sont pas prises en compte au niveau des composantes.

Répartition par corps des fonction de management de la direction du patrimoine et de pilotage de la fonction immobilière



Répartition pour les personnels de CAT A des activités de pilotage de la fonction immobilière entre Central/Campus et Composantes



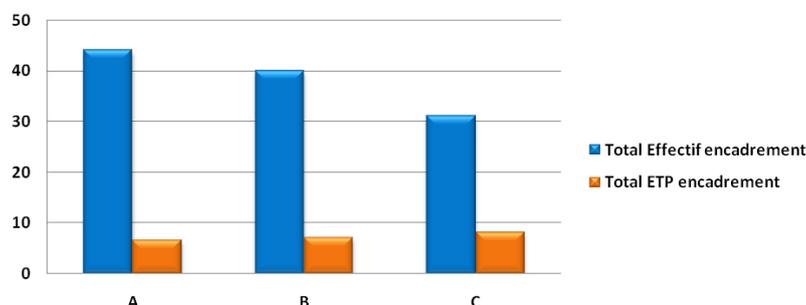
3.10.9.2.5 Focus sur l'activité d'encadrement

Au sein de la fonction patrimoniale et logistique l'activité d'encadrement est répartie entre 116 personnes et représente 22 ETP.

Il s'agit donc d'une activité qui occupe en moyenne 19% du temps de travail des personnes concernées.

L'activité d'encadrement est par ailleurs partagée au niveau des catégories de personnels avec 6,6 ETP Cat A, 7,1 ETP Cat B et 8,1 ETP Cat C.

Répartition des personnels ayant une activité d'encadrement par corps en effectif et ETP



Les effectifs moyens encadrés par personne vont de 3 à 8 personnes.

Cependant, si nous prenons en compte la pyramide hiérarchique qui peut compter de trois à quatre niveaux hiérarchiques, nous pouvons considérer que ces effectifs moyens se situent plus probablement autour de 15 à 20 personnes soit un assez faible niveau d'encadrement.

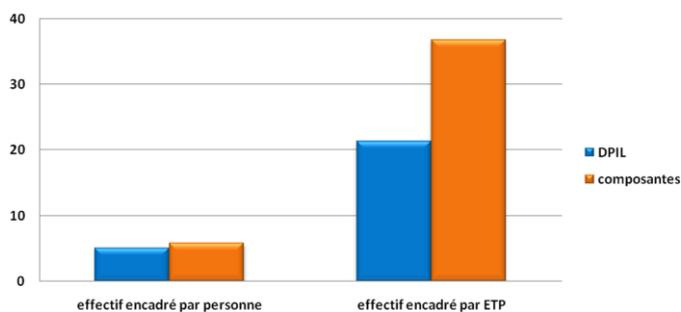
L'étude comparative de cette activité entre Composantes et DPIL montre un effectif moyen encadré par personne très similaire.

Par contre une activité d'encadrement plus soutenue à la DPIL que dans les composantes (nombre de personne encadrée par ETP inférieur à la DPIL).

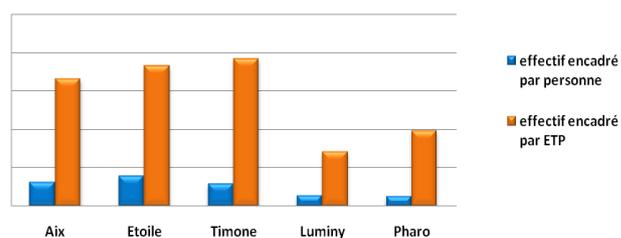
Cet élément peut éventuellement être expliqué par une structure hiérarchique par métier plus élaborée à la DPIL qu'en composantes.

L'étude par typologie de campus (multi ou mono sites) fournit peu d'informations spécifiques si ce n'est un taux d'encadrement plus important sur les Campus Pharo et Luminy que sur les autres campus.

Répartition des effectifs moyens encadrés par ETP et par Personne en Composantes et à la DPIL



Répartition des effectifs moyens encadrés par ETP et par personne pour chaque campus



Ces données sont en corrélation avec les données issues des entretiens.

Une étude par site géographique nous permettrait certainement de confirmer un nombre de personnel encadré par personne très variable du fait notamment du nombre important de sites géographiques de taille très différenciée.

3.10.10 CONCLUSION

Le parc immobilier constitue le premier signal des conditions de vie et de service offerts aux étudiants et aux personnels. Il est porteur de l'attractivité de l'établissement. L'université compte tenu de son patrimoine est aujourd'hui au cœur des problématiques d'aménagement du territoire.

La fonction Patrimoine est la plus importante en matière d'ETP BIATSS sur AMU. 655.2 ETP sont dévolus aux fonctions patrimoniales et logistiques pour 770 000 m² SHON de surfaces bâtiment répartis sur 286 bâtiments et 58 sites géographiques. L'activité patrimoine et logistique représente le second poste budgétaire de l'établissement.

L'état des lieux a permis de pointer l'importante hétérogénéité de la fonction sur différents aspects :

- Hétérogénéité des moyens humains
- Hétérogénéité des moyens financiers
- Hétérogénéité des modes d'organisation sur les activités de logistique, maintenance et de suivi administratif et financier notamment.

Cette hétérogénéité trouve sa source dans la superposition de plusieurs modes d'organisation fruits de l'histoire des trois anciens établissements. Ce constat va de pair avec un manque d'harmonisation des outils de gestion et des procédures de fonctionnement (DDCP, AC, DAF, SIFAC).

La fonction Patrimoine manque de fait de lisibilité, notamment pour les personnels qui y sont rattachés.

La fonction patrimoniale et logistique compte une large majorité de personnels de catégorie C (82% du total des ETP) et 71% de l'ensemble des personnels se situent dans la tranche d'âges 41 – 60 ans.

Les moyens humains en pilotage et encadrement sont particulièrement faibles, nous relevons seulement 2ETP en pilotage stratégique et 8.2 ETP en coordination et régulation de l'activité.

Par contre nous pouvons noter que la mise en place d'outils de pilotage et d'indicateurs commence à se développer (5 ETP).

Le taux d'encadrement est particulièrement bas avec 6.6 ETP de cat A et 7.1 ETP cat B pour l'effectif global de 655 personnes.

L'encadrement constate que son activité est centrée sur des missions de gestion quotidienne et administrative au dépend des missions d'encadrement, de coordination métier et de formation des équipes.

Les entretiens menés auprès des agents ont mis en lumière leur ressenti par rapport à la situation actuelle. Il existe une attente importante pour davantage de moyens (humains, financiers et matériels) afin de conduire les activités.

Cet élément, associé à l'intervention d'entreprises extérieures, provoque un sentiment de frustration chez une partie des agents. Ce sentiment vient ensuite nourrir ce que les personnels considèrent comme un manque de reconnaissance de leurs métiers.

Pour autant, les agents rencontrés sont apparus motivés et force de proposition dans leur grande majorité. Ils placent beaucoup d'espoirs d'amélioration dans le projet ORIGAMU.

Par ailleurs, que ce soit sur le projet en lui-même ou bien dans l'activité quotidienne, les agents ont exprimé à de nombreuses reprises le souhait d'être plus intégrés à la vie et aux décisions des services et d'AMU.

Les points clés du projet seront probablement à rechercher dans :

- La cohérence et la lisibilité d'une organisation adaptée aux besoins des usagers, aux métiers et aux typologies de campus.
- La mise en place d'une politique de maintenance et de logistique à l'échelle d'AMU.
- Les moyens humains et financiers mis en place avec une consolidation de l'encadrement intermédiaire ce qui lui permettra de jouer pleinement son rôle d'information et de management de proximité des équipes
- La mise en place de procédures efficaces, d'outils et de moyens de communication adaptés.

SOMMAIRE

3.11 FONCTION SYSTEME D'INFORMATION.....	451
3.11.1 Organisation actuelle de la fonction.....	451
3.11.2 Descriptif de la fonction SI et des sous fonctions.....	452
3.11.3 Analyse des activités.....	455
3.11.4 Eléments issus des entretiens	465
3.11.5 Les indicateurs	474
3.11.6 Commentaire global sur le mode d'organisation observé	476
3.11.7 Les sujets transverses : les interfaces DOSI et DDEL	477

3.11 FONCTION SYSTEME D'INFORMATION

3.11.1 ORGANISATION ACTUELLE DE LA FONCTION

3.11.1.1 Définition de la fonction Système d'information

Le système d'information d'une université est constitué de l'ensemble des procédures, données, logiciels et équipements informatiques permettant :

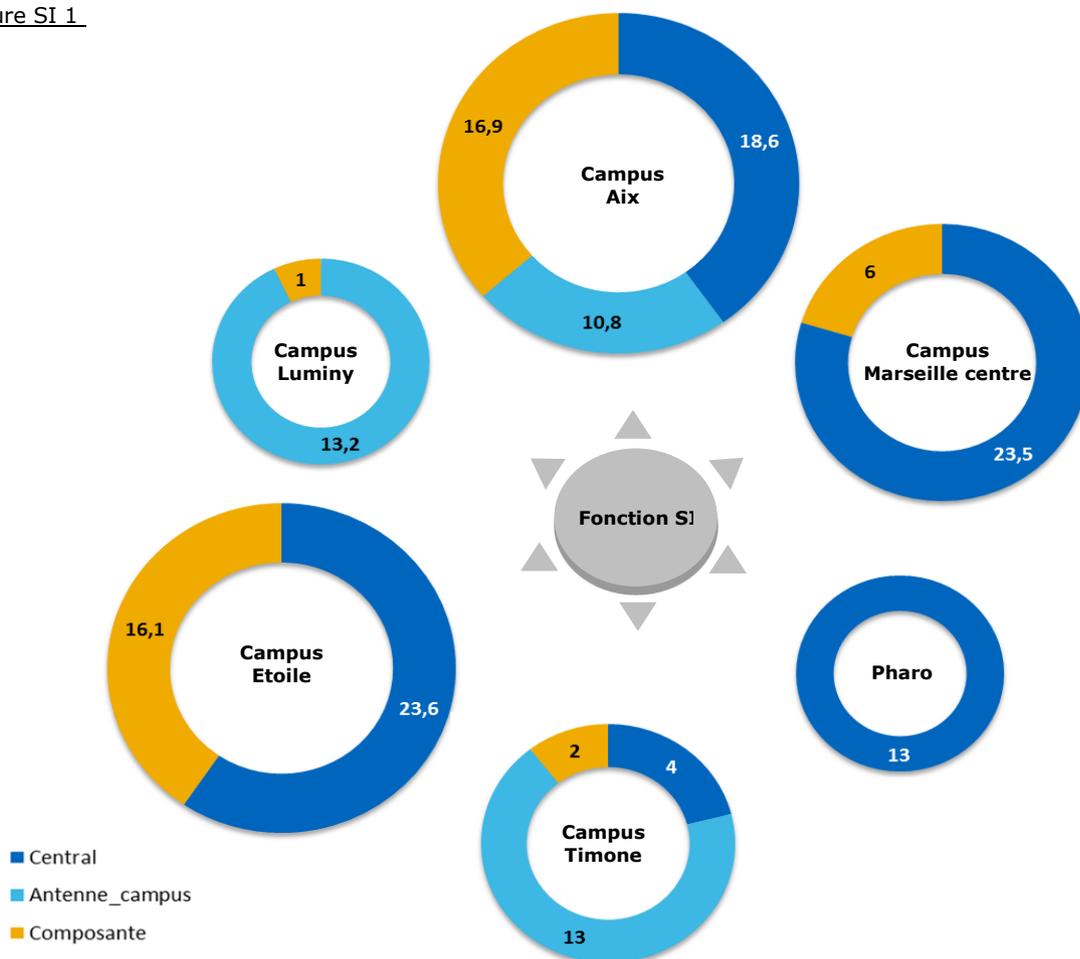
- le déploiement des activités de formation et de recherche,
- d'exécuter des actes de gestion de l'établissement ;
- d'en décrire l'activité ;
- d'établir des prévisions ;
- de partager l'information entre les acteurs ;
- de piloter l'établissement ;
- de rendre compte à la tutelle.

La fonction Système d'Information est constituée de l'ensemble des compétences nécessaires au fonctionnement du système d'information. Elle rend possible le fonctionnement de l'établissement sur ses trois activités principales (enseignement, recherche, fonctionnement administratif) et permet d'alimenter en données le pilotage de l'établissement. Elle comprend les compétences nécessaires:

- au fonctionnement des logiciels (pédagogie, recherche, gestion, messagerie, etc.), des matériels informatiques, des réseaux et infrastructures ;
- la conservation et la restitution des données ;
- la formalisation des procédures.

3.11.1.2 Organisation de la fonction SI dans AMU

Figure SI 1



Il existe une variation à la marge des ETP entre la Figure « SI-1 » (état des lieux au 01/02/13) et les données issues d'OASIS (état des lieux au 01/09/12) : 1 ETP supplémentaire DOSI Campus Aix.

La fonction SI dans AMU compte 170,5 ETP réparti sur 5 campus et le site du Pharo (parmi les 170,5 ETP de la fonction SI, 9,8 sont exclus, de cette partie uniquement, en raison de la non complétude des fichiers OASIS retournés).

Au sein de chaque campus, on trouve des agents de la DOSI (niveau centre et niveau campus) et des agents des composantes.

♦ **Campus d'Aix** : les 3 niveaux sont présents avec des effectifs importants : 16,9 en UFR, 10,8 en antenne de campus DOSI, 19,6 en DOSI Centrale.

♦ **Campus Marseille Centre** : le niveau centre et composante sont présents, avec respectivement 23,5 et 6 ETP.

♦ **Campus de Luminy** : une antenne de campus de la DOSI est présente sur le site et mobilise la grande majorité des ETP (13,2). Au niveau de la composante, il existe 1 ETP qui est affecté dans un laboratoire.

♦ **Campus de Timone** : une antenne de campus de la DOSI est présente ainsi que 4 ETP de la DOSI centrale. Au niveau de la composante, il existe 2 ETP affectés dans des laboratoires.

♦ **Campus Etoile** : le niveau centre et composante sont présents avec respectivement 23,6 et 16,1 ETP.

♦ **Site Pharo** : seul le niveau centre est présent au siège de l'université, soit 13 ETP.

La fonction SI est donc présente sur tous les campus de l'université. Pour un même campus (celui d'Aix notamment) cette organisation de transition fait apparaître plusieurs niveaux présents, signifiant une hétérogénéité dans le service rendu à l'utilisateur.

3.11.2 DESCRIPTIF DE LA FONCTION SI ET DES SOUS FONCTIONS

3.11.2.1 Les ETP dédiés à la fonction SI

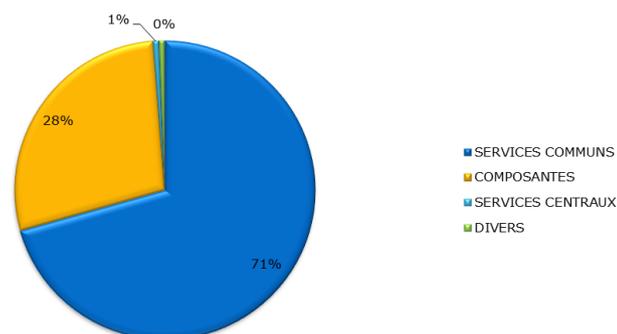
Tableau SI - 1 : Répartition des ETP de la fonction SI par structure

	ETP recensés en fonction SI
SERVICES COMMUNS	120,4
DOSI	119,6
SUFA	0,8
COMPOSANTES	48
ALLSH	5,5
FDSP	0,9
FEG	0,2
IAE	2,7
IMPGT	0,5
INSTITUT PYTHEAS	1
IUFM	11
IUT MARSEILLE	3,1
IUT PROVENCE	6,6
MEDECINE	2
POLYTECH	4
SCIENCES	10,5
SERVICES CENTRAUX	1,1
DEVE	0,3
DRV	0,8
DIVERS	1
POLE DE GAP	1
TOTAL GENERAL	170,5

La fonction SI représente 170,5 ETP au sein de l'établissement. La majorité des ETP se situent à 71% dans les services communs et à 28% dans les composantes. Les services centraux représentent seulement 1%.

C'est la DOSI qui concentre la grande majorité des forces avec 120,4 ETP.

Figure SI 2 : Répartition des ETP de la fonction SI par structure



3.11.2.2 La répartition par catégorie Fonction Publique des agents identifiés dans la fonction SI

La répartition des ETP de la fonction SI par catégorie marque la forte technicité des métiers qui la compose : 54 et 34% des ETP sont respectivement de catégorie A et B. Les catégories C ont un poids relativement faible de 12%.

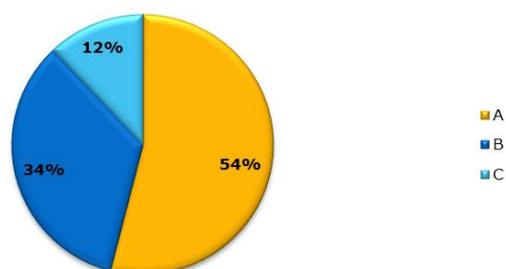
Le tableau « SI - 2 » confirme cette tendance à l'identique pour les services communs et les composantes.

Cette répartition pour les services centraux et le pôle de Gap est moins pertinente compte tenu des très faibles ETP concernés

Tableau SI - 2 : Répartition des ETP de la fonction SI par catégorie

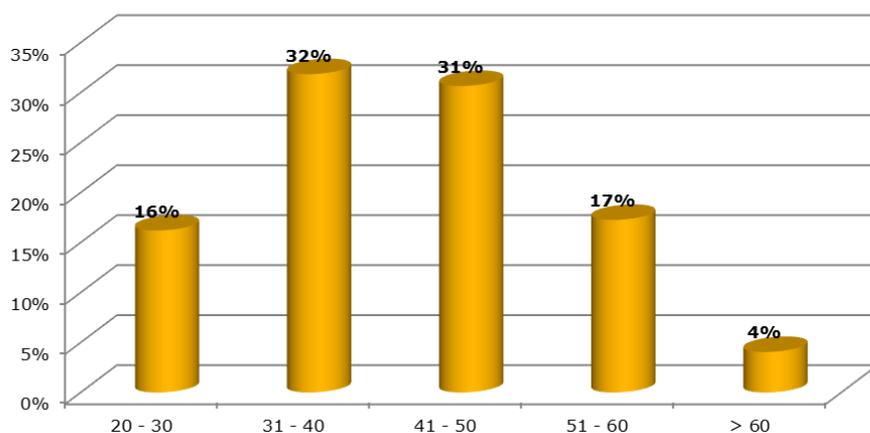
	A	B	C
SERVICES COMMUNS	56%	33%	11%
DOSI	56%	33%	11%
SUFA	100%	0%	0%
COMPOSANTES	48%	39%	13%
ALLSH	42%	53%	5%
FDSP	0%	100%	0%
FEG	0%	0%	100%
IAE	37%	59%	4%
IMPGT	100%	0%	0%
INSTITUT PYTHEAS	0%	100%	0%
IUFM	50%	30%	20%
IUT MARSEILLE	100%	0%	0%
IUT PROVENCE	50%	50%	0%
MEDECINE	0%	100%	0%
POLYTECH	75%	25%	0%
SCIENCES	42%	27%	31%
SERVICES CENTRAUX	73%	0%	27%
DEVE	0%	0%	100%
DRV	100%	0%	0%
DIVERS	0%	0%	100%
POLE DE GAP	0%	0%	100%
TOTAL GENERAL	54%	34%	12%

Figure SI 3 : Répartition des ETP de la fonction SI par catégorie



3.11.2.3 La répartition par âge des agents identifiés dans la fonction SI

Figure SI 4 : Répartition des ETP de la fonction SI par tranches d'âges



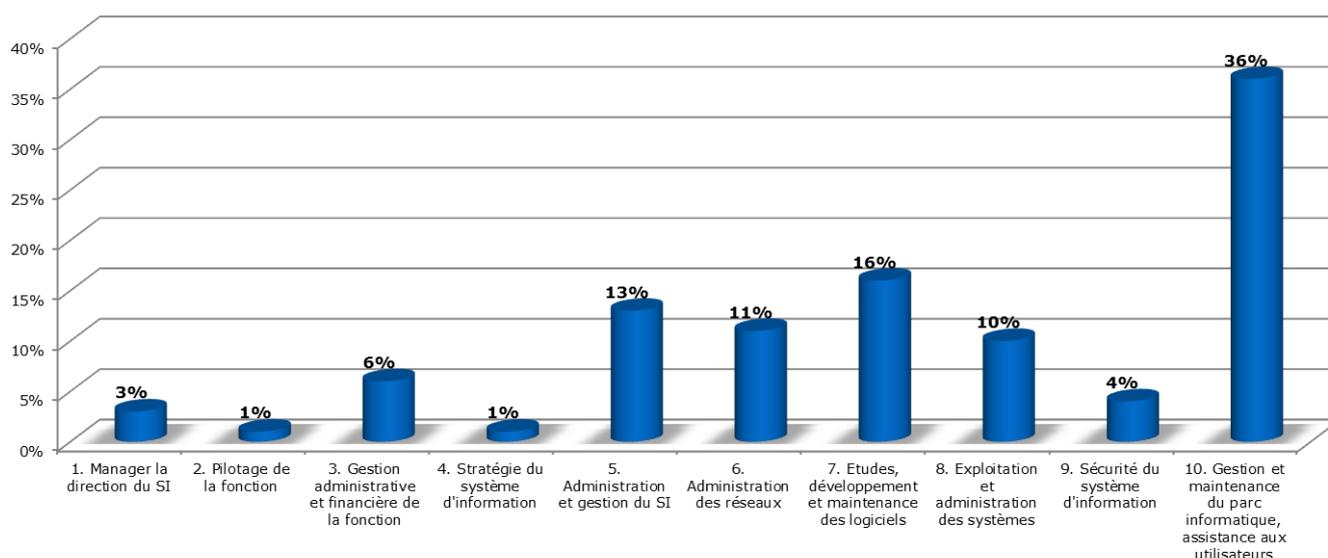
La pyramide des âges de la fonction SI est équilibrée et ne met pas en exergue de risque particulier sur les renouvellements de compétences.

3.11.2.4 Le poids des sous-fonctions au sein de la fonction SI par lieu d'exercice

Le référentiel d'activités de la fonction Système d'information proposé pour la répartition des ETP comprenait 10 sous fonctions :

1. Manager la direction du SI : il s'agissait essentiellement des activités d'encadrement et d'organisation de la direction centrale dédiée à la fonction SI ; dans les faits, les composantes et les services ont adapté le cadre à leur propre mode de fonctionnement et une partie des activités SI exercées dans ces structures a été reporté dans cette partie.
2. Pilotage de la fonction SI : définition des conditions du dialogue de gestion interne sur les moyens, définition et suivi des indicateurs.
3. Gestion administrative et financière : cette partie correspondait à la vie quotidienne des services eux-mêmes (secrétariat, interface des actes de gestion RH, suivi du budget, fonctionnement,...)
4. Stratégie du SI : il s'agit de principalement de rédaction du schéma directeur et du pilotage de la politique SI.
5. Administration et gestion du SI.
6. Administration des réseaux.
7. Etudes, développement et maintenance des logiciels.
8. Exploitation et administration des systèmes.
9. Sécurité du système d'information.
10. Gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs.

Figure SI 5 : Poids des sous fonctions au sein de la fonction SI



On constate que c'est la sous fonction « 10. Gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs » qui concentre les forces avec un poids de 36% des ETP de la fonction. A contrario, les sous fonction « 2. Pilotage de la fonction » et « 4. Stratégie du système d'information » mobilise peu d'ETP avec chacune un poids de 1% des ETP de la fonction.

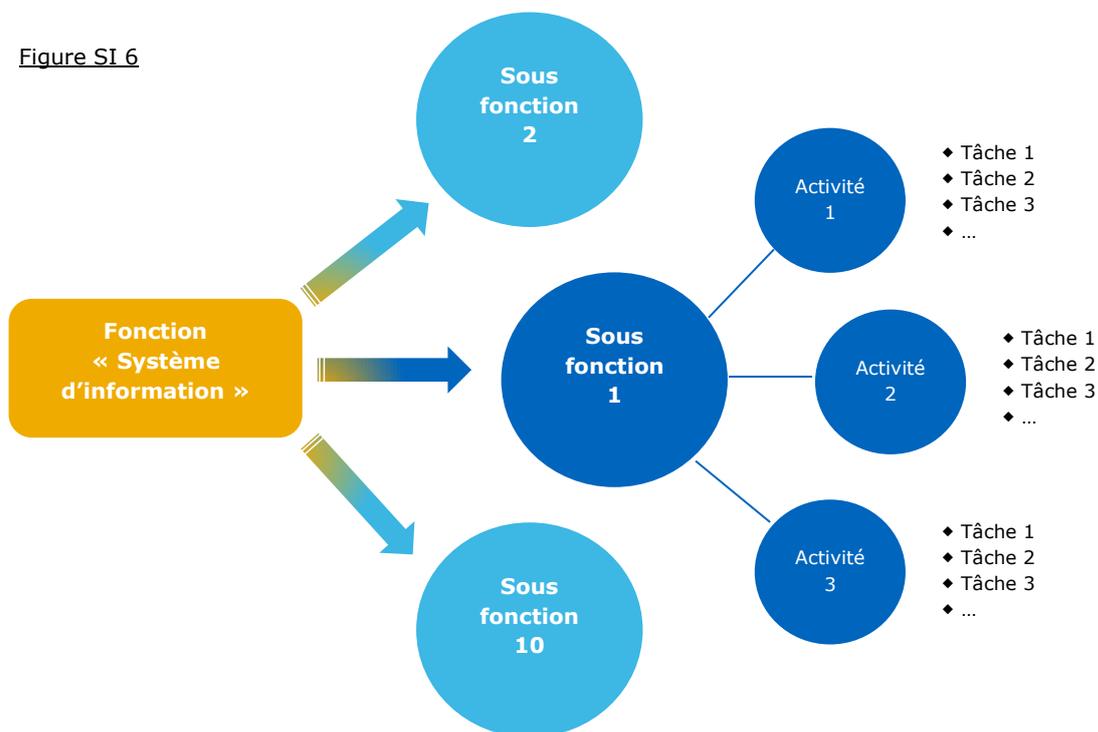
Tableau SI – 3 : Répartition des ETP de la fonction SI par sous fonction

	1. Manager la direction du SI	2. Pilotage de la fonction	3. Gestion administrative et financière de la fonction	4. Stratégie du système d'information	5. Administration et gestion du SI	6. Administration des réseaux	7. Etudes, développement et maintenance des logiciels	8. Exploitation et administration des systèmes	9. Sécurité du système d'information	10. Gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs
SERVICES COMMUNS	4,4	0,9	9,3	0,9	17,2	11,3	19,1	10,6	3,8	42,9
DOSI	4,4	0,9	9,3	0,9	17,2	11,3	19,1	10,6	3,8	42,9
SUFA							0,8			0
COMPOSANTES	0,4	0,1	1,7	1	4,4	7,2	6,66	5,89	2,9	17,75
ALLSH			0,3	0,1	0,3	0,3	1,11	0,99	0,4	2
FDSP										0,9
FEG										0,2
IAE			0,1		0,6	0,3	1,1	0,1	0,2	0,3
IMP GT										0,5
INSTITUT PYTHEAS					1					0
IUFM	0,2		0,9	0,3	0	1,7	1,1	2,3	0,4	4,1
IUT MARSEILLE	0,1		0,1	0,1	0,1	0,4	0,3	0,6		1,4
IUT PROVENCE			0,1	0,5	0,4	1,4	0,1	0,1	0,6	3,4
MEDECINE			0,2		0,1	0,3	0,55		0,2	0,65
POLYTECH					0,5	0,9	0,4	0,6	0,1	1,5
SCIENCES	0,1	0,1			1,4	1,9	2	1,2	1	2,8
SERVICES CENTRAUX							0,8			0,3
DEVE										0,3
DRV							0,8			0
DIVERS						0,3	0,1	0,1	0,1	0,4
POLE DE GAP						0,3	0,1	0,1	0,1	0,4
TOTAL GENERAL	4,8	1	11	1,9	21,6	18,8	26,66	16,59	6,8	61,35

3.11.3 ANALYSE DES ACTIVITES

La fonction Système d'information a été analysée suivant un référentiel qui la dissèque en sous fonctions, puis activités et enfin tâches. La fonction SI est composée de 10 sous fonctions. Cette arborescence est présentée ci-dessous.

Figure SI 6



Le référentiel a été complété de 2 manières afin de croiser les résultats obtenus. Dans un premier temps, le fichier OASIS a permis d'obtenir des données quantitatives, en recensant les ETP concernés par la fonction, et dans un second temps des entretiens avec ces mêmes agents ont fourni des données qualitatives, notamment sur leur méthode de travail. Ainsi, les informations qui en sont issues sont de 2 sortes :

1 – **Issues de l'Outil OASIS, la répartition des ETP.** Tableau « SI – 4 » joint à la partie 3.17.3.1.

Ce tableau présente la répartition des ETP par sous fonction, puis par activité. Le niveau de la tâche n'apparaît pas. Cette répartition est détaillée par lieu d'exercice à savoir :

- Centre (cela correspond aux effectifs de la DOSI, 0,8 ETP pour la DEVE et 0,3 ETP pour la DRV)
- Campus (cela correspond exclusivement à la DOSI)
- Composante
- Service commun (le SUFA a réparti 0,8 ETP sur la fonction SI)

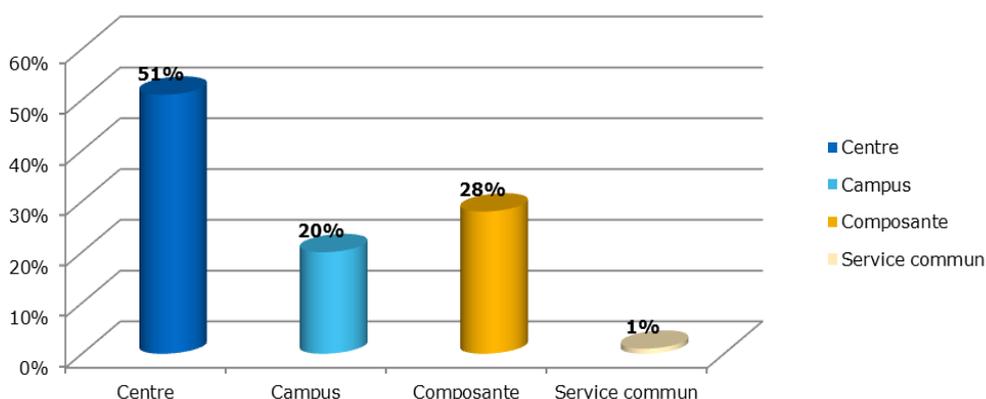
2 – **Issues des entretiens, le nombre d'agent par lieu d'exercice (Centre – Composante) ayant déclaré effectuer la tâche.** Tableau « SI – 5 » qui est joint en annexe.

Ce tableau reprend l'ensemble de l'arborescence du référentiel mais les données ne sont plus des ETP. Cela correspond aux agents, qui au moment des entretiens, ont déclaré effectuer cette tâche. Le campus est inclus dans le niveau central puisqu'au moment des entretiens l'ensemble des agents était regroupé.

Ainsi l'analyse ci-dessous se fait au regard de ces deux tableaux.

3.11.3.1 Poids des sous fonctions et des activités selon le lieu d'exercice

Figure SI 7 : Répartition des ETP de la fonction SI par lieu d'exercice



Le tableau «SI – 4 » nous permet d'observer la répartition des ETP par lieu d'exercice.

Les ETP se concentrent à 51% en central. Si on cumule le centre et le campus, les ETP de la DOSI représentent 71%, soit 121 ETP. Les composantes représentent 28% des ETP de la fonction SI, soit 48 ETP.

Tableau «SI – 4 »

Exemple de lecture ligne n°2 : Au sein de la sous fonction « 1. Manager la direction du SI », l'activité « 1.1 Planifier et contrôler les activités » a un poids de 14,6% au sein de la sous fonction et mobilise 0,7 ETP. 29% de ces 0,7 ETP se situent au niveau du campus.

SOUS FONCTIONS	ETP dans la sous fonction	Poids de la sous fonction dans la fonction	ACTIVITES					ETP dans l'activité	Poids de l'activité dans la sous fonction
				Centre	Campus	Comp- osante	Serv. commun		
1. Manager la direction du SI	4,8 Campus : 1,1 Centre : 3,3 Composante : 0,4	3%	1.1 Planifier et contrôler les activités	71%	29%	0%	0%	0,7	14,6%
			1.2 Gérer et suivre les moyens et les ressources	71%	29%	0%	0%	0,7	14,6%
			1.3 Manager les équipes	67%	17%	17%	0%	1,8	37,5%
			1.4 Organiser et réguler l'activité	78%	22%	0%	0%	0,9	18,8%
			1.5 Coordonner en transversalité	57%	29%	14%	0%	0,7	14,6%
2. Pilotage de la fonction	1 Campus : 0 Centre : 0,9 Composante : 0,1	1%	2.1 Définir les indicateurs d'activité	100%	0%	0%	0%	0,1	10,0%
			2.2 Renseigner et analyser les indicateurs d'activité	100%	0%	0%	0%	0,6	60,0%
			2.3 Evaluer la performance et la qualité du service	67%	0%	33%	0%	0,3	30,0%
3. Gestion administrative et financière de la fonction	11 Campus : 3 Centre : 6,3 Composante : 1,7	6%	3.1 Assurer le secrétariat et l'accueil du service	47%	38%	15%	0%	4,7	42,7%
			3.2 Assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion	66%	18%	16%	0%	4,4	40,0%
			3.3 Assurer la gestion des personnels	63%	21%	16%	0%	1,9	17,3%
4. Stratégie du système d'information	1,9 Campus : 0,1 Centre : 0,8 Composante : 1	1%	4.1 Préparer la réflexion et la définition des axes stratégiques	33%	0%	67%	0%	0,3	15,8%
			4.2 Gérer les relations avec les partenaires	33%	33%	33%	0%	0,3	15,8%
			4.3 Rédiger et mettre à jour le schéma directeur SI	25%	0%	75%	0%	0,4	21,1%
			4.4 Préparer une programmation pluri annuelle	50%	0%	50%	0%	0,2	10,5%
			4.5 Piloter la mise en œuvre de la politique SI	57%	0%	43%	0%	0,7	36,8%
5. Administration et gestion du SI	21,6 Campus : 0,5 Centre : 16,7 Composante : 4,4	13%	5.1 Gérer l'architecture du système d'information	76%	0%	24%	0%	5,4	25,0%
			5.2 Construire les référentiels de données	79%	0%	21%	0%	3,9	18,1%
			5.3 Veiller à la qualité globale du SI	86%	0%	14%	0%	5,0	23,1%
			5.4 Valider les cahiers des charges	95%	2%	2%	0%	4,4	20,4%
			5.5 Valider du point de vue technique les acquisitions et les développements d'applications logicielles	50%	0%	50%	0%	0,8	3,7%
			5.6 Anticiper les évolutions du parc informatique	29%	19%	52%	0%	2,1	9,7%
6. Administration des réseaux	18,8 Campus : 3,9 Centre : 7,4 Composante : 7,2 Serv.commun : 0,3	11%	6.1 Elaborer l'architecture des réseaux	32%	11%	58%	0%	1,9	10,1%
			6.2 Préparer le financement des réseaux et en assurer la gestion	50%	38%	13%	0%	0,8	4,3%
			6.3 Construire les réseaux	34%	29%	34%	2%	4,1	21,8%
			6.4 Administrer et surveiller le fonctionnement du réseau	41%	18%	38%	3%	3,9	20,7%
			6.5 Assurer la maintenance des réseaux	33%	18%	47%	2%	5,7	30,3%
			6.6 Gérer la téléphonie sur IP	62%	24%	14%	0%	2,1	11,2%
			6.7 Evaluer la qualité du service rendu	67%	0%	33%	0%	0,3	1,6%
7. Etudes, développement et maintenance des logiciels	26,7 Campus : 3,1 Centre : 16 Composante : 6,7 Serv.commun : 0,9	16%	7.1 Réaliser les études techniques	68%	12%	17%	3%	6,7	24,9%
			7.2 Conduire le projet de développement	48%	13%	29%	10%	5,2	19,5%
			7.3 Acquérir et intégrer un logiciel	71%	6%	24%	0%	3,4	12,8%
			7.4 Accompagner les évolutions organisationnelles	68%	9%	23%	0%	2,2	8,3%
			7.5 Formation des utilisateurs	52%	13%	35%	0%	3,1	11,6%
			7.6 Maintenance et évolution des logiciels	57%	13%	26%	3%	6,1	22,9%
8. Exploitation et administration des systèmes	16,6 Campus : 4,9 Centre : 5,7 Composante : 5,9 Serv.commun : 0,1	10%	8.1 Gérer les infrastructures	27%	25%	47%	1%	8,5	51,2%
			8.2 Documenter les procédures	38%	57%	5%	0%	2,1	12,7%
			8.3 Exploiter les applications	28%	30%	42%	0%	4,3	25,9%
			8.4 Evaluer la performance	82%	18%	0%	0%	1,7	10,2%
9. Sécurité du système d'information	6,8 Campus : 0,6 Centre : 3,2 Composante : 2,9 Serv.commun : 0,1	4%	9.1 Piloter la stratégie de sécurité SI	29%	0%	71%	0%	0,7	10,3%
			9.2 Assurer une protection physique	63%	0%	37%	0%	1,9	27,9%
			9.3 Protéger les utilisateurs	30%	20%	50%	0%	1,0	14,7%
			9.4 Gérer les problèmes de sécurité	50%	15%	35%	0%	2,6	38,2%
			9.5 Sensibiliser les personnels	33%	0%	50%	17%	0,6	8,8%
10. Gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs	61,4 Campus : 17 Centre : 26,2 Composante : 17,8 Serv.commun : 0,4	36%	10.1 Organiser le traitement des demandes d'intervention et leur suivi	15%	22%	63%	0%	2,7	4,4%
			10.2 Organiser les niveaux de support	62%	38%	0%	0%	1,3	2,1%
			10.3 Administrer les parcs de machines	46%	25%	27%	1%	15,4	25,0%
			10.4 Intervenir sur les équipements et les applications	45%	29%	26%	0%	21,4	34,9%
			10.5 Porter assistance aux personnels	40%	29%	30%	0%	20,3	33,1%
			10.6 Evaluer la qualité du service	33%	0%	67%	0%	0,3	0,5%

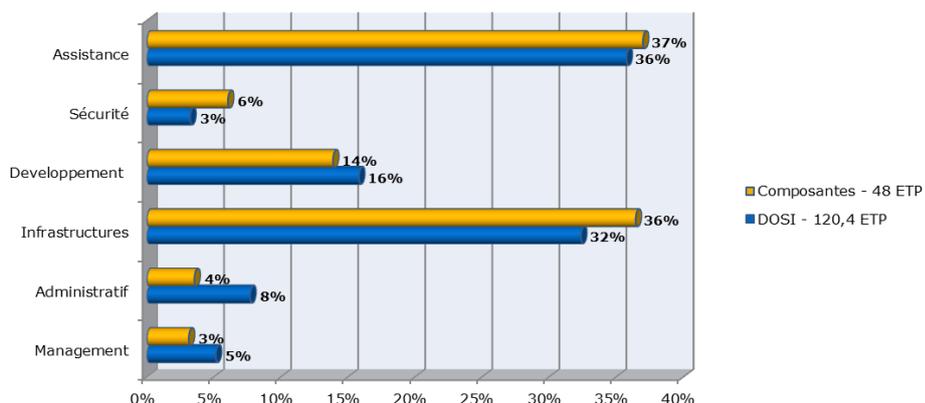
3.11.3.2 Les activités les plus lourdes

La lecture du tableau «SI - 4 » ainsi que du graphique ci-contre permettent d'identifier les activités les plus lourdes au sein de la fonction système d'information.

Elles se retrouvent dans trois grands domaines qui sont:

- l'Assistance, qui mobilise 36% des ETP de la DOSI et 37% des ETP en composantes,
- les Infrastructures, qui mobilisent 36% des ETP de la DOSI et 32% des ETP en composantes.
- le Développement qui mobilise 16% des ETP de la DOSI et 14% des ETP en composantes.

Figure SI 8 : Répartition des ETP de la fonction SI par grands domaines selon les ETP des composantes et les ETP de la DOSI

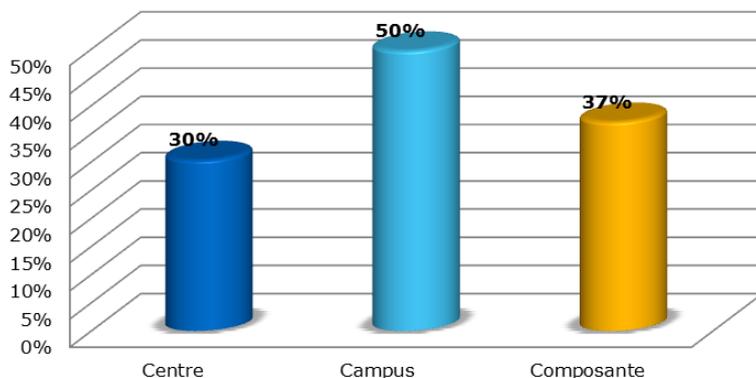


Ces 3 domaines constituent le plan de l'analyse ci-dessous.

3.11.3.2.1 L'Assistance

Le domaine de l'Assistance se retrouve dans la sous fonction «10. Gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs ». Cette sous fonction est la plus lourde en terme d'effectifs. En effet, 64,1 ETP sont concernés ce qui représente 36% des ETP de l'ensemble de la fonction SI.

Figure SI 9 : Poids de l'assistance au sein de chaque niveau



Cette sous fonction est présente au sein des 3 niveaux.

Le graphique ci-contre montre, pour chaque niveau, son poids par rapport à l'ensemble des ETP du niveau concerné.

Ainsi, l'assistance représente :

- 30% des ETP du niveau centre,
- 50% des ETP du niveau campus,
- 37% des ETP du niveau composante.

Au sein de la DOSI on constate que cette sous fonction se situe à deux

niveaux – centre et campus – et mobilise une part plus importante des ETP en campus qu'au centre.

Il convient de préciser que deux à trois agents de la DOSI Centrale réalisent une part de leur activité pour une des antennes de campus de la DOSI.

♦ Cette sous fonction est composée de 6 activités. On remarque que 3 d'entre-elles rassemblent la grande majorité des ETP, soit 93% des ETP de la sous fonction :

- Activité « 10.3 Administrer les parcs de machines » : 25% des ETP de la sous fonction, soit 15,4 ETP.
- Activité « 10.4 Intervenir sur les équipements et les applications » : 34,9% des ETP de la sous fonction, soit 21,4 ETP.
- Activité « 10.5 Porter assistance aux personnels » : 33,1% des ETP de la sous fonction, soit 20,3 ETP.

Le tableau « SI - 5 » issu des entretiens a confirmé cette concentration des forces sur ces 3 activités et a permis d'affiner les données puisque le niveau de la tâche est décrit.

Ainsi, un impact beaucoup plus fort au sein des composantes qu'au sein de la DOSI a été mis en évidence puisque pour l'ensemble des tâches, entre 52 et 73% des agents en composante ont déclaré les effectuer. Pour la DOSI, ces chiffres sont moins importants même s'ils restent élevés et en cohérence avec la répartition des ETP : entre 25 et 40% des agents.

On peut expliquer cette nuance par des services informatiques en composante de taille peu élevée qui nécessite une plus grande polyvalence de l'ensemble des agents. Ceci explique cette dispersion de la majorité des agents sur toutes les tâches de la sous fonction «10. Gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs ».

◆Par ailleurs on remarque des activités qui mobilisent des volumes d'ETP extrêmement faibles au sein de la sous fonction :

- **Activité « 10.6 Evaluer la qualité du service »** : 0,3 ETP (0,1 ETP au sein de la DOSI et 0,2 au sein des composantes).

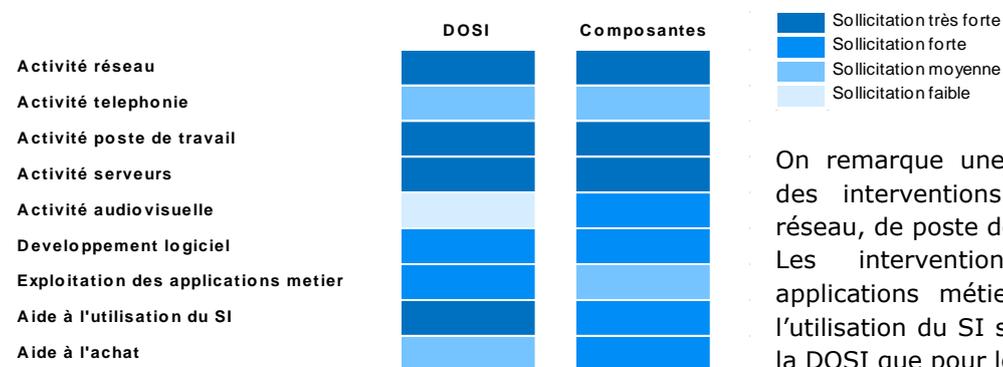
Cependant, le tableau «SI – 5 », issu des entretiens, contredit cette tendance de répartition entre les différents niveaux en montrant que cette activité est davantage présente au sein de la DOSI que des composantes. A titre d'exemple, 7% des agents de la DOSI interrogés se sont positionnés sur la tâche « Renseigner les indicateurs du service » et seulement 3% des agents en composante.

- **Activité«10.2 Organiser les niveaux de support »** 1,3 ETP, exclusivement au sein de la DOSI.

Toutefois si aucun ETP n'est affecté en composante, lors des entretiens les agents s'y sont pourtant positionnés avec le même poids que les agents de la DOSI (Tableau « SI – 5 »). De plus, la tâche « Préparer les contrats d'externalisation » n'est absolument pas couverte : 0% des agents en composante et 1% des agents DOSI ont déclaré l'effectuer.

◆Afin de décrire plus finement cette sous fonction, des données issues des entretiens ont été synthétisées dans le tableau « SI – 6 ». Il s'agit de cartographier la nature des interventions des agents selon 9 domaines et de la mettre en perspective avec le degré de sollicitation.

Tableau « SI – 6 » : Nature des interventions les plus fréquentes



On remarque une sollicitation importante pour des interventions relatives aux activités de réseau, de poste de travail et de serveurs. Les interventions sur l'exploitation des applications métier et ainsi que sur l'aide à l'utilisation du SI sont plus marquées au sein de la DOSI que pour les composantes.

La sollicitation pour de l'aide à l'achat est beaucoup plus forte en composante qu'au sein de la DOSI. Cela peut s'expliquer par :

- l'hétérogénéité de ce domaine pour les composantes, domaine cadré et mutualisé au sein de la DOSI,
- le fait que c'est la DOSI qui a la responsabilité du parc des composantes de l'ex-périmètre 2.

Enfin, les demandes d'aide en audiovisuel restent très à la marge pour la DOSI car la fonction n'est pas présente sur tous les sites. (cf. Partie audiovisuelle)

3.11.3.2.2 Les Infrastructures

Le domaine des infrastructures concentre 34% des ETP. Ce domaine correspond à 3 sous fonctions :

- La sous fonction «**5. Administration et gestion du SI** »,
- La sous fonction «**6. Administration des réseaux** »,
- La sous fonction «**8. Exploitation et administration des systèmes** ».

◆Sous fonction «**5. Administration et gestion du SI** » : 13% de l'ensemble des ETP de la fonction, soit 21,6 ETP.

Au sein de cette sous fonction on constate que les forces sont concentrées autour de 3 activités et majoritairement au niveau du centre :

1. Activité « 5.1 Gérer l'architecture du système d'information » : 25% des ETP de la sous fonction soit 5,4 ETP, dont 76% en DOSI centrale.

Selon le tableau « SI - 5 » issu des entretiens, les agents ont majoritairement indiqué effectuer la tâche « Gérer les relations avec les utilisateurs ». Ce qui est à l'opposé de la répartition des ETP : 30% des agents en composante contre 16% des agents de la DOSI. Cela est significatif d'un éparpillement des forces en composantes (qui de fait sont plus nombreuses) à la différence de la DOSI qui représente une seule structure dont la taille critique permet une spécialisation des agents.

Le schéma d'urbanisation du SI reste une tâche où seulement 3 agents sur les 142 rencontrés s'y sont positionnés ce qui n'est pas surprenant du fait de la forte technicité de cette tâche ; ce chiffre est en réalité plus élevé car c'est une tâche également réalisée par le directeur de la DOSI et ses adjoints qui n'ont pas été interviewés.

2. Activité « 5.3 Veiller à la qualité globale du SI » : 23,1% des ETP de la sous fonction soit 5 ETP, dont 86% au niveau central.

Les agents de la DOSI aussi bien que les agents en composante ont principalement cité les tâches « Suivi des bonnes pratiques » et « Cohérence des outils internes à la DSI ».

Il convient pour autant de souligner que 18% des agents en composantes se sont positionnés sur la tâche « Recherche des applications pirates » contre seulement 5 % des agents de la DOSI. Cette situation au sein de la DOSI trouve son explication dans la politique de configuration du poste de travail qui est plus restreinte et qui ne donne pas les droits d'administrateur aux utilisateurs.

3. Activité « 5.4 Valider les cahiers des charges » : 20,4% des ETP de la sous fonction, soit 4,4 ETP dont 95% en DOSI centrale.

Si seulement 0,1 ETP en composante est consacré à cette activité, 7 agents ont cité cette activité comme faisant partie de leur fonction. Compte tenu du temps de travail affecté à cette activité (0,1 ETP), cela ne semble pas significatif mais semble seulement être le reflet de la dispersion des forces en composante.

Enfin, l'activité « 5.5 Valider du point de vue technique les acquisitions et les développements d'applications logicielles » correspond à 0,4 ETP au sein de la DOSI et 0,4 ETP au sein des composantes. Pour autant, seul un agent en composante a mentionné cette activité en entretien.

◆ Sous fonction « **6. Administration des réseaux** » : 11% de l'ensemble des ETP de la fonction, soit 18,8 ETP. Les données mettent en avant des activités réalisées à la fois au sein de la DOSI et à la fois au sein des composantes, avec donc une coexistence d'infrastructures différentes.

A titre d'exemple, l'activité « 6.3 Construire les réseaux » se répartit pour 63% au sein de la DOSI (2,6 ETP) et 34% en composante (1,4 ETP). Les ETP affectés par chaque niveau ne présentent pas un écart important. Toutefois la complexité des réseaux n'est pas la même. Ainsi la DOSI consacre des forces similaires aux composantes pour gérer des infrastructures complexes et un poulx de matériel beaucoup plus important.

Par ailleurs, on constate qu'au sein de la sous fonction, l'activité la plus consommatrice d'ETP est « 6.5 Assurer la maintenance des réseaux » avec un poids de 30,3%, équitablement réparti entre DOSI et composante. Toutefois les agents en composante se sont davantage positionnés sur les tâches constituant cette activité, d'après le tableau « SI - 5 » ; ainsi, 58% déclarent diagnostiquer la nature des pannes contre 28% des agents de la DOSI.

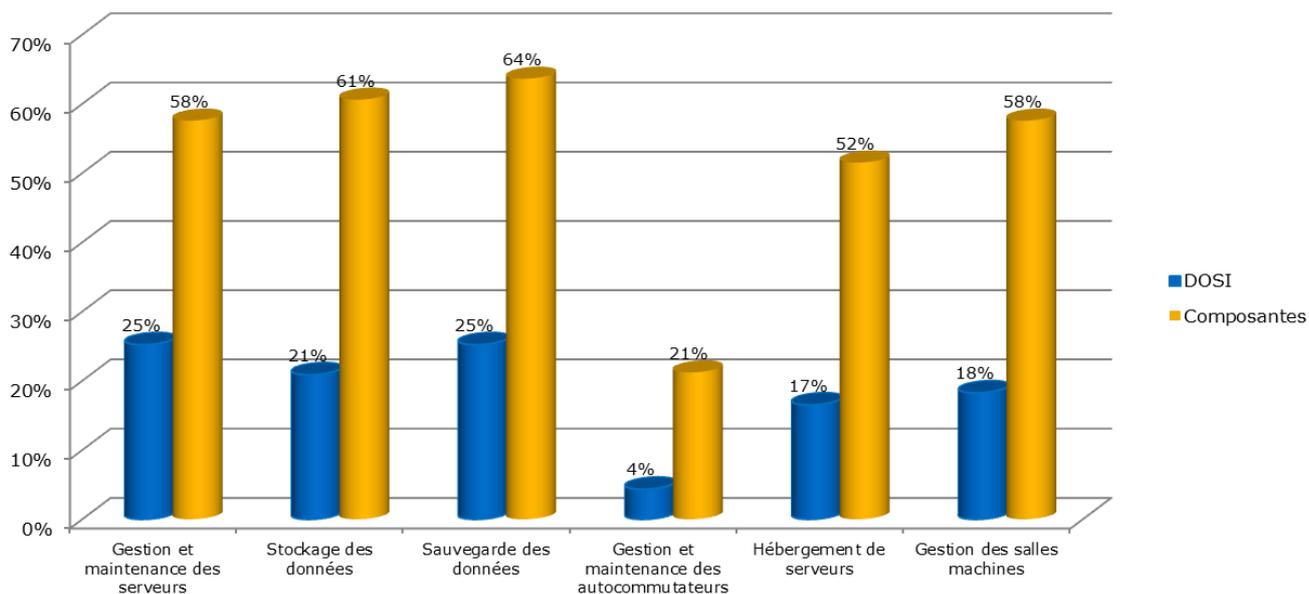
Pour le reste des activités les données chiffrées sont en phase avec les données recueillies en entretien.

◆ Sous fonction « **8. Exploitation et administration des systèmes** » : 10% de l'ensemble des ETP de la fonction, soit 16,6 ETP.

Au sein de cette sous fonction, l'activité « 8.1 Gérer les infrastructures » mobilise 51,2% des ETP soit 8,5 ETP, avec une répartition équivalente entre la DOSI et les composantes.

La figure « SI - 10 » est issue du tableau « SI - 5 » et permet de détailler la part d'agents (parmi l'ensemble des agents de chaque structure) qui se sont positionnés sur les 6 tâches qui composent cette activité.

Figure SI 10 : Répartition des agents par tâches au sein de l'activité "Gérer les infrastructures"



Exemple de lecture du graphique : Lors des entretiens, 25% des agents de la DOSI rencontrés ont déclaré effectuer la tâche Gestion et maintenance des serveurs

On constate, à la différence de la répartition du temps de travail, que beaucoup plus d'agents en composante sont impactés par cette activité, cela pour toutes les tâches qui la composent. Les agents de la DOSI apparaissent comme moins nombreux à intervenir sur ces tâches, pour un temps de travail équivalent à celui des composantes.

Ce résultat est lié à la plus grande polyvalence dont font preuve les agents en composante et prouve ainsi un éparpillement des missions. Cette polyvalence peut dépendre de deux facteurs : le nombre d'agents dans la composante et/ou le niveau d'organisation de la fonction dans la structure

Enfin, on remarque que l'activité « 8.2 Documenter les procédures » est exclusivement réalisée au sein de la DOSI (95% des ETP de l'activité) tandis que les entretiens ont fait ressortir une fourchette allant de 6 à 21% des agents en composante intervenant sur cette activité.

3.11.3.2.3 Le Développement

Le domaine du développement correspond à la sous fonction 7 « **Etudes, développement et maintenance des logiciels** » : 16% de l'ensemble des ETP de la fonction, soit 26,7 ETP.

Pour l'ensemble des activités, le tableau « SI - 4 » montre un impact très fort en central (16 ETP) mais beaucoup moins important en antenne de campus (3,1 ETP). Les composantes dédient 6,7 ETP à cette sous fonction.

Les deux activités où les ETP sont les plus élevés sont « 7.1 Réaliser les études techniques » et « 7.6 Maintenance et évolution des logiciels » (respectivement 24,9 et 22,9% des ETP de la sous fonction). Si le temps de travail consacré est largement plus fort en DOSI centrale, les entretiens ont montré qu'un nombre important d'agents en composante intervient sur activité.

3.11.3.3 Les activités mobilisant peu d'ETP

◆ Sous fonction « **1. Manager la direction du SI** » : 3% de l'ensemble des ETP de la fonction, soit 4,8 ETP.

On constate une mobilisation importante en DOSI centrale et en antenne de campus, notamment sur l'activité « Manager les équipes » (poids de 37,5% au sein de la sous fonction). Les composantes sont peu impactées en raison de la taille moins importante des services informatiques et uniquement sur l'activité « 1.3 Manager les équipes ». En effet, aucun ETP est affecté aux activités « 1.1 Planifier et contrôler les activités », « 1.2 Gérer et suivre les moyens et les ressources », « 1.4 Organiser et réguler l'activité ».

Toutefois l'analyse des entretiens montrent que les composantes se sont positionnées avec le même poids que la DOSI sur l'ensemble des tâches composant la sous fonction. Cela montre une atomisation de peu d'ETP sur une multitude de tâches.

◆ Sous fonction « **2. Pilotage de la fonction** » : 1% de l'ensemble des ETP de la fonction, soit 1 ETP.

Cette sous fonction est quasiment absente en composante. On la trouve donc uniquement en DOSI centrale avec une concentration des forces sur l'activité « 2.2 Renseigner et analyser les indicateurs (60% des ETP de la sous fonction).

L'activité « 2.1 Définir les indicateurs d'activité » est peu marquée (10% des ETP de la sous fonction) car elle est dédiée au directeur et aux directeurs adjoints. Toutefois au sein de cette activité, la tâche liée au dialogue de gestion interne a cependant été citée par 12% des agents en composante.

Enfin, il convient de noter le poids non négligeable de l'activité « 2.3 Evaluer la performance et la qualité du service » qui représente 30% des ETP au sein de la sous fonction, soit 0,3 ETP.

◆ Sous fonction « **4. Stratégie du SI** » : 1% de l'ensemble des ETP de la fonction soit 1,9 ETP.

Si au sein de la DOSI cette sous fonction est peu représentée (0,9 ETP) car dédiée au directeur et ses adjoints, cela n'est pas le cas pour les composantes puisqu'un ETP est consacré à cette sous fonction.

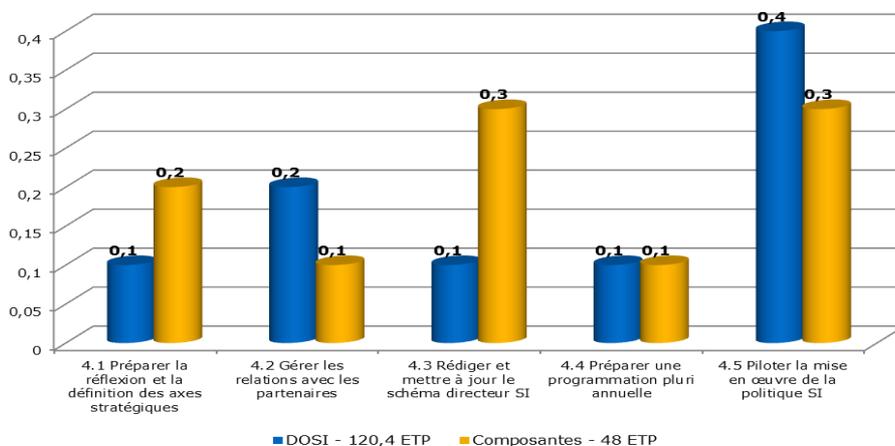
Les données affichent le fait que 21,1% des ETP (0,4 ETP) de la sous fonction sont consacrés à l'activité « 4.3 Rédiger et mettre à jour le schéma directeur du SI » et que 75% des ETP de cette activité sont en composante.

De plus, 36,8% des ETP de la sous fonction sont consacrés à l'activité « 4.5 Piloter la mise en œuvre de la politique SI », dont 43% est réalisé en composante. Ces chiffres mettent clairement en évidence la coexistence au sein d'AMU de la conduite de plusieurs stratégies.

◆ La sous fonction « **3. Gestion administrative de la fonction** » correspond à 6% de l'ensemble des ETP de la fonction, soit 11 ETP. Elle est présente au sein des 3 niveaux et se concentre sur deux activités, à savoir le secrétariat et l'accueil (poids de 42,7% au sein de la sous fonction) et la gestion financière et le suivi des indicateurs de gestion (poids de 40% au sein de la sous fonction).

Cette sous fonction est largement présente au sein de la DOSI centrale et en antenne de campus et beaucoup moins en composante. En effet, la fonction administrative au sein de la DOSI est structurée avec notamment une responsable administrative et des secrétaires au sein de chaque antenne de campus. Les composantes sont limitées par l'effet taille pour clairement définir une fonction administrative dans les services informatiques. Cependant lors des entretiens 42% des agents en composante se sont positionnés sur la tâche « Achat pour compte du service en utilisant les marchés existants » contre 17% des agents de la DOSI. On retrouve cette

Figure SI 11 : Répartition des ETP par activité pour la sous fonction "4. Stratégie du système d'information"



tendance pour l'ensemble des tâches qui composent la sous fonction. Ici encore on constate donc un éparpillement des forces.

3.11.3.4 Points particuliers

♦Il convient de noter que la sous fonction «**9. Sécurité du système d'information** » représente 4% de l'ensemble des ETP de la fonction, soit 6,8 ETP.

Les forces sont concentrées sur des activités comme « 9.2 Assurer une protection physique » et « 9.4 Gérer les problèmes de sécurité », poids respectifs de 27,9 et 38,2% au sein de la sous fonction. On remarque une moindre mobilisation pour le pilotage de la stratégie de sécurité du SI (poids de 10,3% au sein de la sous fonction). Au sein de la DOSI, la sécurité du SI est pilotée depuis peu par un agent qui a un lien fonctionnel avec les différents campus, ce qui représente 3,8 ETP. Cette sous fonction est donc en phase de structuration et de montée en puissance.

Face à cela, il est frappant de constater le volume des forces mobilisées par les composantes sur cette sous fonction. En effet, 2,9 ETP sont consacrés à cette sous fonction, dont 0,5 ETP à l'activité « 9.1 Piloter la stratégie de sécurité ». Cela démontre la coexistence de différentes politiques de sécurité du SI. De ce fait on peut légitimement se questionner sur l'existence d'un risque sur la sécurité du SI dans AMU.

3.11.3.5 Focus sur la répartition des activités entre le support et le soutien

La fonction Système d'information se compose d'activités de deux natures, à savoir le support et le soutien. D'une manière générale les fonctions soutien sont celles qui permettent à l'université de remplir ses missions en termes de formation et de recherche. Les fonctions support assurent le fonctionnement général de l'établissement en tant qu'entité propre.

Au sein de la fonction SI, les activités de soutien correspondent au :

- Soutien à la recherche par le développement de logiciel spécifique, la mise en place de plateforme unique et spécifique à un labo,
- Soutien à l'enseignement à travers la participation à la formation ou à l'élaboration de supports pédagogiques, la mise en place de plateformes uniques et spécifiques à l'enseignement (ex : TP réseau)

Les activités de support sont relatives aux moyens généraux, aux réseaux, au matériel administratif, à la gestion des salles standard ; également à la gestion et au déploiement audiovisuel des amphis, des salles équipées, des labos de langues et aux visios.

Les entretiens avec les agents nous ont permis d'apprécier la répartition de leur temps de travail entre des activités de soutien et des activités de support. Ces données correspondent donc à l'activité des 142 agents rencontrés.

Au sein de la DOSI la très grande majorité des activités sont des activités de support, soit 96% des ETP des interrogés.

Les activités de soutien représentent seulement 4% des ETP pouvant signifier l'existence d'un besoins. Le tableau « SI -7 » nous permet de constater que cette part de soutien est présente au sein de la DOSI Aix (1,2 ETP), Timone (1,1 ETP) et Marseille centre (1 ETP).

Figure SI 12 : Répartition des ETP de la DOSI entre des activités de support et de soutien

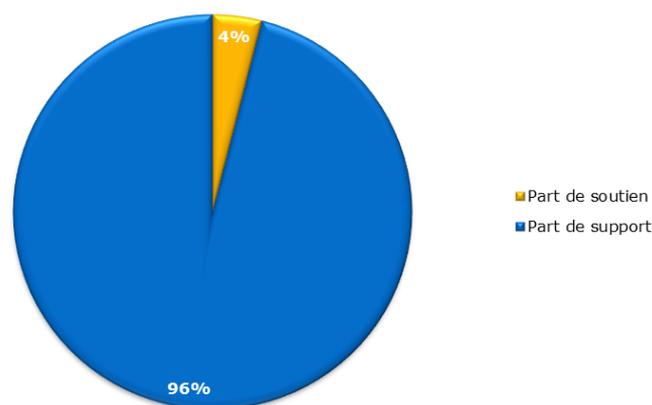


Tableau SI – 7 : Répartition des ETP de la fonction SI selon la nature de l'activité (support ou soutien)

	ETP Soutien	Part de soutien	ETP support	Part de support	Total ETP interrogés
DOSI	3,5	4%	92,1	96%	95,6
DOSI AIX	1,2	5%	21,4	95%	22,6
DOSI TIMONE	1,1	8%	11,9	92%	13
DOSI LUMINY	0	0%	14	100%	14
DOSI Mrs Centre	1	7%	13	93%	14
DOSI Etoile	0,2	1%	19,8	99%	20
DOSI Pharo	0	0%	12	100%	12
UFR	11	28%	27,7	72%	38,7
ALLSH	4,2	70%	1,8	30%	6
SCIENCES	3,5	36%	6,3	64%	9,8
IUT MARSEILLE	0,2	7%	2,8	93%	3
SCD		0%	3	100%	3
DRV		0%	1	100%	1
POLYTECH	1,2	40%	1,8	60%	3
FDSP	0,4	44%	0,5	56%	0,9
IAE	0,7	64%	0,4	36%	1,1
IMPGT		0%	0,9	100%	0,9
IUFM	0,3	4%	7,7	96%	8
IUT PROVENCE	0,5	25%	1,5	75%	2
TOTAL	14,5	11%	119,8	89%	134,3

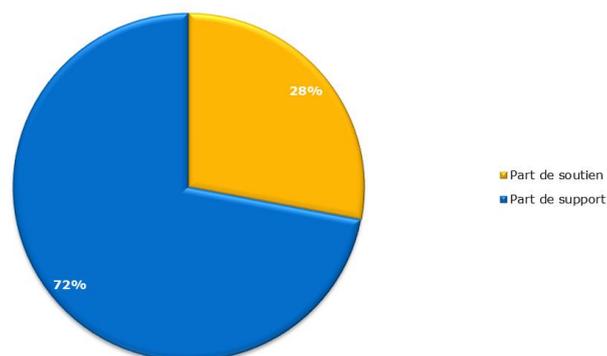
Au sein des UFR la tendance est différente. La part de soutien bien plus importante puisqu'elle représente 28% des ETP interrogés, soit 11 ETP.

Les activités de soutien peuvent être en direction :
 - de l'enseignement
 - de la recherche

Les grilles d'entretiens ont été analysées et classées en fonction de cette répartition. Ainsi, le groupe de travail SI a rencontré 40 agents (38,7 ETP), soit 69% des agents en composante.

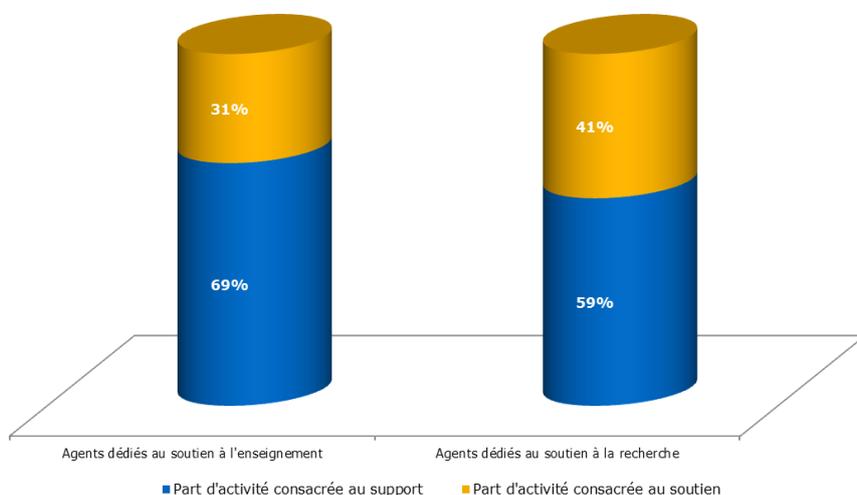
Parmi ces 40 agents, 85% ont des activités de soutien à l'enseignement et 15% des activités de soutien à la recherche.

Figure SI 13 : Répartition des ETP de la DOSI entre des activités de support et de soutien



◆ **Les agents dédiés au soutien à l'enseignement.** Il convient de préciser que parmi les agents ayant des activités de soutien à l'enseignement, certains peuvent effectuer une part de soutien à la recherche qui était difficilement quantifiable. Le graphique ci-dessous montre que parmi les agents dédiés au soutien à l'enseignement, 69% réalisent des activités de support et 31% des activités de soutien.

Figure SI 14 : Répartition des ETP dédiés au soutien selon la nature de leur activité



◆ **Les agents dédiés au soutien à la recherche.** La répartition entre les activités de soutien et de support est plus marquée pour cette population. Ainsi, parmi les agents dédiés au soutien à la recherche, 59% réalisent des activités de support et 41% des activités de soutien.

3.11.4 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

Les entretiens ont permis la rencontre de 142 agents de la fonction Système d'information, soit un taux de participation de 78% des effectifs totaux. Les membres du groupe de travail Système d'information ont conduit 19 groupes d'entretiens, constitués de la manière suivante :

- DOSI Timone – 2 groupes
- DOSI Luminy - 2 groupes
- DOSI Marseille Centre - 2 groupes
- DOSI Etoile - 2 groupes
- DOSI Aix - 3 groupes
- DOSI Pharo - 1 groupe
- Audiovisuel - 1 groupe
- Les composantes – 6 groupes

Les agents de la DOSI ont donc été rencontrés par lieu géographique d'exercice. Si cela correspond également à leur positionnement fonctionnel, ce n'est pas le cas pour certains agents de la DOSI affectés aux différents Pôle ; ces derniers ont été rencontrés selon leur lieu géographique c'est-à-dire dans les groupes d'entretiens de la Timone, Marseille Centre et Etoile.

3.11.4.1 Cœur de métier

Les entretiens avec les agents nous ont permis d'appréhender quel était le cœur du métier de la fonction SI.

3.11.4.1.1 Le niveau d'intervention des agents

Lors des entretiens nous avons cherché à qualifier le niveau d'intervention des agents sur leur poste. Ainsi, parmi un ensemble constituant 5 groupes de verbes, chaque agent devait en définir 4 à 6 qui reflète son rôle.

Tableau SI - 8 : Qualification du niveau d'intervention des agents selon les groupes d'entretiens

	 GROUPE 1 Exécuter	 GROUPE 2 Controler	 GROUPE 3 Analyser	 GROUPE 4 Accueillir	 GROUPE 5 Superviser
DOSI Aix	28%	13%	30%	17%	12%
DOSI Timone	24%	11%	36%	16%	13%
DOSI Luminy	29%	14%	24%	19%	14%
DOSI Mrs Centre	27%	13%	32%	15%	13%
DOSI Etoile	42%	9%	25%	12%	13%
DOSI Pharo	28%	13%	35%	13%	10%
TOTAL DOSI	30%	12%	30%	16%	13%
Composantes	33%	9%	29%	16%	14%
TOTAL	31%	11%	29%	16%	13%

Exemple de lecture ligne 1 : 28% des agents de la DOSI basés à Aix rencontrés lors des entretiens se sont positionnés sur le groupe de verbe 1 « Exécuter ».

Les informations ainsi recueillies lors des entretiens reflètent parfaitement le cœur de métier de la fonction Système d'information.

Ainsi, sur l'ensemble des groupes, une part importante des agents se sont positionnés sur le groupe 1 « Exécuter » (31%) et le groupe 4 « Accueillir » (16%). Ces données sont corrélées par la répartition des ETP de la fonction SI par activités. En effet, 50% des ETP sont consacrés à la gestion et la maintenance du parc informatique et l'assistance aux utilisateurs, avec une concentration sur l'assistance aux personnels, l'intervention sur les équipements et les applications et l'administration du parc. Ces activités correspondent donc avec les groupes 1 et 4.

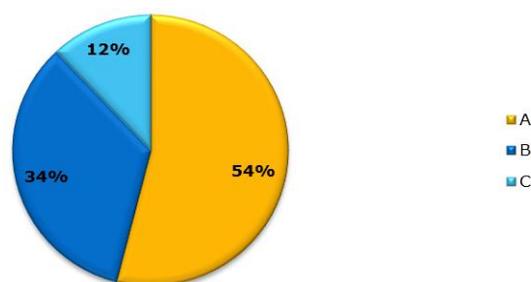
On constate un positionnement moindre sur le groupe 2 « Contrôler », davantage marqué pour la DOSI (12%) que pour les composantes (9%). Ceci est également à mettre en perspective avec la répartition des ETP où sur l'ensemble des activités d'évaluation de la qualité et de la performance, très peu d'ETP sont mobilisés.

Enfin, 29% des agents se sont positionnés sur le groupe 3 « Analyser ». Cette représentation est plus marquée lors des entretiens où les agents rencontrés sont en DOSI centrale ou dans les pôles. C'est notamment le cas pour la DOSI Pharo où 35% des agents se sont situés sur le groupe 3 ainsi que pour la pour la DOSI Timone où 36% d'entre eux se sont positionnés sur ce groupe.

Ceci est en accord avec la répartition des effectifs de la fonction SI par catégorie Fonction publique, comme le montre la figure «SI – 15 ». Ainsi, 34% des agents sont de catégorie B et 54% d'entre eux sont de catégorie A.

Ces données sont donc pleinement cohérentes avec le positionnement sur le groupe 3 « Analyser », reflétant la technicité de cette fonction.

Figure SI 15 : Répartition des ETP de la fonction SI par catégorie



3.11.4.1.2 Les documents

Les entretiens avec les agents nous ont permis d'identifier quels étaient les documents le plus fréquemment émis et de constater qu'ils s'inscrivaient dans le cœur de métier de la fonction SI. Il s'agit des tickets, de la documentation et des procédures.

Tableau SI - 9 : Répartition des documents émis le plus fréquemment selon les groupes d'entretiens

	DOSI Aix	DOSI Timone	DOSI Luminy	DOSI Mrs Centre	DOSI Etoile	DOSI Pharo	Composantes	TOTAL
Tickets	35%	18%	29%	18%	16%	17%	16%	21%
Procédures	25%	24%	22%	18%	18%	17%	16%	19%
Documentation	22%	3%	27%	24%	22%	21%	14%	18%
Notes	9%	16%	4%	6%	18%	13%	8%	10%
Commandes	2%	3%	7%	9%	4%	4%	16%	8%
Tableaux (préciser)	2%	21%	4%	15%	10%	8%	5%	8%
Documents administratifs	2%	8%	2%	6%	6%	8%	9%	6%
Planning	2%	3%	4%	0%	6%	0%	7%	4%
Listes	0%	5%	0%	6%	0%	13%	4%	3%
Support audiovisuel	2%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	1%
Convocations	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%

1. Les tickets sont les documents essentiels de l'activité d'assistance, expliquant ainsi que 21% des agents rencontrés les ont cités. On constate que pour le groupe d'entretien DOSI Aix, ce poids est beaucoup plus élevé, soit 35% des agents ayant cités les tickets comme un des documents les plus émis.

2. Les procédures ont été mentionnées par 19% des agents. Cette part importante s'explique par le fonctionnement interne de la DOSI et des services informatiques de composante.

3. La documentation est également un support important puisque 18% des agents l'ont mentionnée. La documentation a vocation à être diffusée en externe, c'est-à-dire aux utilisateurs. On constate également des

écarts autour de cette moyenne. Ainsi 27% des agents du groupe d'entretien DOSI Luminy ont cité la documentation, tandis que seulement 3% des agents du groupe Timone l'ont mentionné.

Les entretiens ont également mis en avant l'émission de tableaux, plus ou moins importante selon les groupes. Sur l'antenne de campus Timone, ils représentent 21% des documents les plus fréquemment émis tandis qu'ils représentent seulement 2% sur l'antenne de campus de Luminy. Les agents rencontrés ont précisé qu'il s'agissait de tableaux de gestion de parc ou encore de tableau de suivi budgétaire de l'antenne.

Enfin, les devis n'étaient pas intégrés au questionnaire mais ils ont été notifiés à de nombreuses reprises par les agents, notamment sur Aix.

3.11.4.1.3 Les interactions

Les entretiens ont permis d'identifier les principaux interlocuteurs des agents de la fonction. Le système d'information est une fonction support qui de par son rôle de conseil et d'assistance est amenée à intervenir auprès de tous les services, et plus généralement auprès de tous les personnels.

De ce fait, il n'est pas étonnant de constater que les personnels administratifs aient été cités par 14% des agents comme des interlocuteurs privilégiés.

Les enseignants chercheurs apparaissent eux aussi comme des interlocuteurs majeurs. 11% des agents les ont cités, avec une tendance plus marquée au sein des composantes où 16% des agents les ont identifiés. A contrario, seuls 5% des agents du groupe DOSI Pharo les ont cités. Cette différence est normale compte tenu de la localisation de la DOSI Pharo hors campus.

Tableau SI - 10 : Identification des principaux interlocuteurs internes

	DOSI Aix	DOSI Timone	DOSI Luminy	DOSI M rs Centre	DOSI Etoile	DOSI Pharo	Composantes	TOTAL
DOSI	17%	13%	20%	17%	27%	16%	12%	16%
Personnels administratifs	14%	1%	19%	7%	16%	14%	15%	14%
Enseignants / chercheurs	1%	7%	13%	5%	8%	5%	16%	11%
Etudiants	1%	6%	9%	4%	2%	2%	14%	9%
DRH	9%	6%	6%	1%	6%	13%	2%	6%
Direction de la composante	2%	5%	4%	4%	3%	3%	1%	6%
Scolarité	6%	10%	3%	7%	6%	2%	6%	6%
Autres services de la composante	2%	9%	3%	4%	3%	3%	8%	5%
DAF	7%	5%	4%	8%	6%	1%	0%	5%
Laboratoires	2%	9%	3%	3%	8%	0%	6%	5%
DEVE	5%	9%	1%	7%	5%	8%	1%	4%
Autres directions centrales	4%	7%	1%	4%	3%	10%	2%	4%
Agence comptable	3%	1%	3%	9%	3%	1%	0%	3%
Autres composantes AMU	6%	1%	3%	4%	5%	3%	1%	3%
Service soutien à la recherche	1%	1%	7%	3%	0%	0%	5%	3%

Enfin, les agents sont également amenés à être en interaction avec les étudiants, 9% d'entre eux les ont cités (Utilisation de l'ENT, gestion des mots de passe).

De plus, il n'est pas étonnant non plus de constater que le principal interlocuteur des agents rencontrés est la DOSI (16%). Cette part est moins importante pour les composantes (12%) puisqu'elles ne sont pas intégrées à la DOSI ; cela marque toutefois une interaction non négligeable, qui selon certains agents, est de plus en plus notable.

Cette part est également moins marquée pour la DOSI Timone (13%) mais il semblerait que les agents aient davantage valorisé les interactions avec la scolarité qui a été citée par 10% d'entre eux ; en effet, la DOSI est impactée par l'organisation de la Première Année Commune aux Etudes de Santé (PACES) et donc en interaction avec la scolarité notamment à ce propos.

Globalement la Scolarité reste un interlocuteur important pour 6% des agents, que cela soit pour des problèmes liés aux cartes à puces ou aux inscriptions que pour la gestion du logiciel de gestion Apogée ou la conduite de projet (tel que le déploiement du Répertoire de l'Offre de Formation – ROF).

On constate également que 6% des agents ont mentionné la Direction des Ressources Humaines comme interlocuteur, notamment pour les questions relatives aux créations de comptes ou pour la gestion du logiciel de gestion Harpège.

La Direction des Affaires Financières (DAF) a été citée par 5% des agents pour les aspects budgétaires. Cet interlocuteur a été le plus souvent cité dans les groupes où des personnels administratifs étaient présents, notamment pour le groupe DOSI Pharo où la responsable administrative de la DOSI était présente.

De plus les agents du pôle réseau ont déclaré en entretien être en interaction avec la Direction des Affaires Générales (DAG) dans le cadre de l'élaboration de cahier des charges pour les marchés, l'analyse des offres et le suivi du marché.

Par ailleurs il convient de préciser que les entretiens ont ciblés les interlocuteurs internes. Pour autant les échanges avec les fournisseurs sont relativement fréquents (DOSI Etoile et composantes notamment).

3.11.4.2 Les outils

L'objectif de cette partie est de connaître les différents outils utilisés par les agents, internes à la fonction. Il s'agit également d'analyser l'utilisation de tableaux de bord.

3.11.4.2.1 Les outils internes

Lors des entretiens les agents ont listé les outils utilisés en interne. Une liste très riche d'environ 140 logiciels a été établie. Ces logiciels peuvent être liés à de la virtualisation, de l'inventaire ou bien encore de la gestion de projet. La part de logiciels qui ont été intégrés est de 87%, les logiciels développés par les équipes représentent 13%.

Ce qui est frappant n'est pas tant les intitulés des différents logiciels mais surtout leur nombre. Cette hétérogénéité des pratiques interne marque le besoin évident d'harmonisation. Besoin qui a été évoqué par les agents lors des entretiens (cf.4.3)

3.11.4.2.2 Les tableaux de bord

Les entretiens ont marqué le constat d'une situation partagée concernant l'utilisation de tableaux de bord, puisque 51% des agents ayant répondu au questionnaire ont déclaré en utiliser.

Les données sont très variables d'un groupe d'entretien à un autre. Ainsi 13% des agents sur le groupe DOSI Marseille Centre ont déclaré utiliser des tableaux bord contre 83% sur le groupe DOSI Etoile. De ce fait il convient d'être prudent dans la lecture du tableau, la définition d'un tableau de bord n'étant peut être pas appréhendée à l'identique par tous.

Figure SI 16 : Utilisation de tableaux de bord

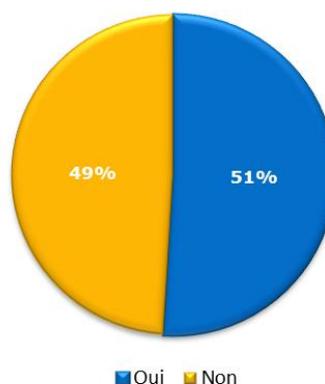


Tableau SI - 10 : Utilisation des tableaux de bord

Utilisation de tableaux de bord	DOSI Aix	DOSI Etoile	DOSI Luminy	DOSI M rs centre	DOSI Pharo	DOSI Timone	Composantes	Total
Oui	33%	83%	64%	13%	nc	67%	50%	51%
Non	67%	17%	36%	88%	nc	33%	50%	49%

Les tableaux de bords existants concernent plusieurs thématiques et on constate qu'ils sont parfois uniquement des tableaux de suivi :

- ◆ La gestion financière et l'organisation
 - Tableaux de suivi du budget, des commandes (réponse observée dans plusieurs groupes d'entretiens, plus particulièrement pour les composantes),
 - Planning des interventions
 - Objectifs des équipes
 - Suivi des congés
 - Comptes rendus de service
- ◆ Gestion du parc :
 - Suivi de l'inventaire via GLPI, avec le suivi des renouvellements
 - Suivi des matériels informatiques et des licences logicielles
 - Suivi des maintenances
- ◆ Suivi de l'activité
 - Tableaux de bords issus des statistiques concernant l'assistance utilisateur ou les statistiques ENT.
 - Utilisation du Guichet DT pour suivre l'activité
 - Suivi de l'activité des serveurs, des onduleurs, des équipements réseaux : la mise à jour de ces tableaux est automatique et permet au service d'être alerté en cas de dysfonctionnements.
 - Tableau pour le plan de brassage

Les agents ont également cité des logiciels dont les fonctionnalités permettent d'extraire des tableaux de bords (logiciel de supervision, Helpdesk, Redmine, Zabbix, Fog, Munin, etc)

Des besoins en matière de tableaux de bords ont été évoqués. Les principaux concernent :

- Le suivi du budget, SifacWeb
- Le suivi des commandes et des missions
- Le suivi du paiement des factures
- La gestion des supports RH
- Une gestion de parc plus précise
- Un Helpdesk plus précis sur la partie reporting/pilotage
- Suivi des projets
- La supervision réseau, l'édition de rapport via firewall applicatif et sonde

3.11.4.3 Les bonnes pratiques

Les entretiens ont consacré une partie des échanges sur les bonnes pratiques à mutualiser ainsi que sur les activités à déployer et/ou à améliorer. Les échanges ont été riches de propositions et d'attentes. La partie suivante présentera les pratiques à généraliser, celles à optimiser et celles à réaliser, en abordant dans un premier temps les échanges avec les agents de la DOSI et dans un second temps les échanges avec les agents des composantes. Le groupe de travail SI a fait le choix de mettre l'ensemble des propositions des agents et de ce fait certaines activités non déployées pour une structure peut en réalité l'être pour une autre.

3.11.4.3.1 Les échanges avec les agents de la DOSI

Interne à la DOSI

A généraliser

- ◆ Inventaire matériel à jour (GLPI...)
- ◆ Inventaire logiciel à jour
- ◆ Organisation en campus
- ◆ Réunion d'équipe hebdomadaire et mensuel campus
- ◆ Gestion des congés unifiée (outil de gestion des congés)
- ◆ Documentation centralisée (WIKI)
- ◆ Formation interne et transfert de compétence
- ◆ Supervision des matériels et services installés : PC et vidéoprojecteurs (Nagios, Zabbix ...)
- ◆ Plateforme de gestion de projets (Redmine, Gantproject, Forge...)
- ◆ Cartographie dynamique du SI
- ◆ Sécurité réseau à unifier (filtrage, VRF ...)
- ◆ Visio interne et choix d'un outil AMU
- ◆ Harmonisation de la gestion des salles informatiques et outils de déploiement (Jedlag, Fog ...)
- ◆ Regrouper les infrastructures des anciens périmètres
- ◆ Application de suivi du budget campus
- ◆ Prise en main à distance des postes informatiques

A optimiser

- ◆ Communication interne
- ◆ La formation des agents
- ◆ Gestion des listes de diffusion
- ◆ Procédure de gestion des mots de passe
- ◆ Manque de ressources pour la partie support utilisateur
- ◆ Prise en compte des postes de travail nomade (Iphone ...)
- ◆ Améliorer le suivi des incidents via le helpdesk (pilotage)
- ◆ Limiter la multiplicité des sites ou intervient la DOSI
- ◆ Télétravail

A étudier et/ou réaliser

- ◆ Mise en place de virtualisation de serveur
- ◆ Créer un lien avec les correspondants informatiques des laboratoires
- ◆ Mise en place de virtualisation du poste de travail
- ◆ Etablir des procédures plus formalisées (WIKI)
- ◆ Mise en place d'un guichet unique d'accueil par site
- ◆ Gestion des congés unifiée (outil de gestion des congés)
- ◆ Application de suivi du budget campus

Vers les utilisateurs

A généraliser

- ◆ Transfert de compétence systématique à l'installation des postes
- ◆ Identifiant unique de l'utilisateur pour tous les services
- ◆ Mise en œuvre des ressources partagées au démarrage
- ◆ Généralisation de l'outil de gestion des tickets aux services AMU
- ◆ Harmonisation des services rendus aux étudiants sur tous les sites
- ◆ Formations aux usagers sur l'outil informatique
- ◆ Rationalisation de la chaîne des achats matériels
- ◆ Documentation centralisée
- ◆ Trombinoscope étudiant pour enseignants
- ◆ Harmonisation des outils de gestion des ressources (GIT, ADE...)
- ◆ Meilleure communication inter services d'AMU
- ◆ Espaces web individuels pour les étudiants et personnels
- ◆ Gestion des demandes d'implantation de logiciel dans les salles de formation (Pedagiciel)

A optimiser

- ◆ Communication externe vers les usagers
- ◆ Mise en œuvre de procédures plus formelles pour SIFAC

A étudier et/ou réaliser

- ◆ Sensibilisation à la sécurité informatique
- ◆ Utilisation d'une GED (Nuxeo ...)
- ◆ Mise en place d'un organigramme fonctionnel

3.11.4.3.2 Les échanges avec les agents des composantes

En interne aux services

A généraliser

- ◆ Utilisation de l'outil de gestion des comptes d'AMU (Sesame)
- ◆ Gestionnaire de parc informatique (Altiris, GPO)
- ◆ Gestion des impressions (Watchdog)
- ◆ Outils de supervision des matériels (Nagios, OCS, GLPI ...)
- ◆ Mise en place de virtualisation pour les serveurs (Vmware)
- ◆ Mise en place d'outils de déploiement de salle homogène dans AMU (Jedlag)
- ◆ Outils de gestion de réseau (remontées IP)
- ◆ Prise en main à distance des postes

A optimiser

- ◆ Volonté de travailler en plus étroite collaboration avec la DOSI
- ◆ Relation plus régulière avec la DOSI, participation aux réunions de la DOSI
- ◆ Gestion du parc du SCD
- ◆ Gestion des jetons pour la distribution des logiciels dans les salles informatiques
- ◆ Maintenance des salles informatiques

A étudier et/ou réaliser

- ◆ Etendre les fonctions des services de l'Active Directory
- ◆ Accéder aux outils du SI pour test en collaboration avec la DOSI
- ◆ Utilisation du Helpdesk d'AMU pour la gestion des incidents du SCD et autres services
- ◆ Dématérialisation des parapheurs et signature électronique
- ◆ TOIP et VOIP
- ◆ Spécialiser des personnels sur des fonctions particulière telle que : acquisition de données numériques
- ◆ Mise en place d'une sauvegarde centralisée
- ◆ Possibilité de créer des comptes invités dans l'annuaire de l'établissement
- ◆ Mise en place d'une documentation technique pour tous les informaticiens d'AMU
- ◆ Logiciel de gestion des salles et des matériels
- ◆ Méthode de gestion de projet (Fog, Project...)
- ◆ Utilisation d'outil de visio-conference (Skype ...)
- ◆ Augmentation de la taille des boîtes de messagerie
- ◆ Unification des trois anciens réseaux et création d'un réseau AMU
- ◆ Mise en place d'outil de partage de documents
- ◆ Privilégier la proximité des usagers
- ◆ Unifier la gestion des comptes et les ressources de stockage liées.

Vers les utilisateurs

A généraliser

- ◆ Développement d'un outil de gestion des enseignements (Neige)
- ◆ Interface 4D avec moodle
- ◆ Meilleure communication inter services d'AMU
- ◆ Utilisation de l'outil de gestion de la recherche et interface avec les outils métiers (Pleiade)
- ◆ Formation des personnels et étudiants au SI
- ◆ Outils de diffusion et de captation audio et vidéo en amphi (Podcast)

A optimiser

- ◆ Affichage des marchés et des procédures d'utilisation
- ◆ Clarification des procédures d'achat
- ◆ Prise en compte de tous les besoins des utilisateurs dans les marchés

A étudier et/ou réaliser

- ◆ Utilisation de la fonction Moneo de la carte à puce pour l'ensemble des services du SCD
- ◆ Agenda et espace partagée avec des personnes extérieures à AMU
- ◆ Mise à disposition de points d'impression pour les étudiants et personnels
- ◆ Harmonisation des logiciels au sein d'AMU
- ◆ Créer une liste des logiciels utilisés à l'université
- ◆ Prévoir un retour des utilisateurs sur les services déployés

Pour conclure cette partie, on constate que les principales attentes se situent dans :

- un besoin de communication partagé entre la DOSI et les laboratoires
- une harmonisation des procédures de la DOSI et de l'organisation
- une amélioration de l'aide aux utilisateurs et une meilleure remontée des informations du Helpdesk permettant un pilotage.
- une demande des composantes d'avoir accès aux ressources de la DOSI (documentation, annuaire...) et de participer aux réunions de la DOSI.
- une harmonisation des outils utilisés
- une meilleure planification des évolutions logicielles en interne.

3.11.4.4 Les procédures et le contrôle interne

3.11.4.4.1 Les procédures

Ce moment de l'entretien avait pour but de connaître les pratiques en termes d'utilisation et d'appropriation des procédures. Il a été noté dans l'analyse des entretiens que les procédures représentaient 19% des documents émis par les agents de la fonction Système d'information.

Toutefois, en affinant cette notion de procédures on constate des résultats mitigés. En effet, 53% des agents interviewés déclarent utiliser les procédures de l'établissement, 47% déclarant l'inverse. Cela s'explique par un ressenti particulier de la majorité des agents : ils n'ont pas l'impression d'utiliser les procédures écrites de l'établissement.

En effet selon eux, les procédures sont intégrées dans les outils et de ce fait ils ont le sentiment qu'il existe peu de procédures écrites. Certains même déclarent manquer d'information sur les besoins d'utiliser les procédures. Certains groupes d'entretien ont de plus déclaré ne pas avoir eu connaissance de procédure écrite diffusée et de ce fait ils utilisent leurs anciennes procédures.

Les agents ayant déclaré utiliser les procédures de l'établissement précisent qu'ils ne les trouvent pas facilement et affirment un manque d'information sur leur existence, l'endroit où les trouver ainsi que sur leur mise à jour.

Tableau SI - 11 : Utilisation des procédures

		DOSI Aix	DOSI Timone	DOSI Luminy	DOSI Mrs Centre	DOSI Etoile	DOSI Pharo	Composantes	TOTAL
Utilisation des procédures de l'établissement	Oui	42%	50%	58%	44%	78%	100%	44%	53%
	Non	58%	50%	42%	56%	22%	0%	56%	47%
Utilisation de procédures propres à la structure	Oui	38%	79%	100%	0%	43%	0%	58%	43%
	Non	63%	21%	0%	100%	57%	100%	42%	57%

Le tableau « SI – 11 » montre que 43% des agents ont déclaré utiliser des procédures propres à leur structure. Paradoxalement avec les échanges concernant les procédures de l'établissement, on constate que de nombreuses procédures ont été mises en place par les agents. A titre d'exemple, en voici quelques-unes :

- Inscription des étudiants
- Continuité de fonctionnement en cas de coupure d'énergie ou d'autres incidents
- Configuration borne Wifi
- Délégation de gestion des postes
- Procédure changement machine
- Mise à jour d'une base de données Mysql avec l'ADaix
- Paramétrage des postes de travail
- Cycle de vie des matériels dans l'inventaire
- Paramétrage et connexion des imprimantes au réseau

Quelques procédures manquantes ont été citées :

- celles qui concernent la question générale " que faire en cas de tel problème de sécurité informatique"
- la gestion des congés (revenus dans de nombreux entretiens)
- un organigramme détaillé et fonctionnel
- les commandes de matériel et câblage réseau
- la réinitialisation des mots de passe des personnels
- le suivi des données des personnels nécessaires à la gestion par le SI : arrivée, changements (affectation, état-civil, localisation...), départs, etc.

L'ensemble des procédures sont diffusées par mail, via l'ENT, via WIKI (site internet collaboratif), oralement, etc.

Enfin, tous les agents s'accordent à dire qu'il est nécessaire que les procédures existantes soient rassemblées au même endroit pour plus de visibilité et que leur diffusion soit améliorée.

3.11.4.4.2 Le contrôle interne

La notion de contrôle interne a également été abordée lors des entretiens. Les membres du groupe de travail ont pris soin d'expliquer aux agents que cette notion concerne tous les processus mis en œuvre dans l'établissement et que son rôle est de vérifier que les procédures sont suivies de la manière prévue. Cela afin de permettre d'identifier les risques.

Malgré ces précautions, le contrôle interne n'a toutefois pas été appréhendé comme un outil pour identifier et limiter les risques de chaque activité, mais comme un outil de contrôle de la bonne exécution du travail, qu'il soit interne ou externe.

La figure « SI-17 » montre le partage quasi exclusif du contrôle interne entre l'agent et le chef de service, respectivement 55 et 43%.

Selon les informations recueillies lors des entretiens, le contrôle interne peut être formalisé :

- lors des réunions de services,
- lors de l'entretien professionnel,
- lors des revues d'incidents,
- par les remontées d'attaques sur certains PC,
- par des tests avant le passage en production,

Le groupe d'entretien de la DOSI Timone a précisé que les processus critiques sont audités. Un tableau de bord SSI (Sécurité du Système d'Information) est en place et donne des informations en temps réel - Les responsables de cellule au sein de l'antenne de campus fournissent des taux de disponibilité du service.

Figure SI 17 : Répartition des acteurs assurant le contrôle interne



Seulement 3% des agents ont affirmés que le contrôle interne était assuré par un service dédié. Ce service dédié peut être la DDCP (Direction déléguée à la Commande Publique) ou la DAF (Direction des Affaires Financière) pour le contrôle des actes financiers.

3.11.4.5 Le ressenti des agents

Les entretiens ont permis à tous les agents présents de s'exprimer. Pour la grande majorité des entretiens, la participation était active et les échanges très constructifs.

Toutefois certaines inquiétudes ont été exposées. Ainsi, certains agents étaient peu réceptifs aux objectifs du projet, ne percevant pas son apport dans leur travail quotidien. Deux groupes d'entretiens, dont la structure fonctionne déjà en mode campus, ont clairement signifié que leur organisation semble correspondre aux besoins des utilisateurs et est en cohérence avec le texte fondateur. De ce fait, ils ne souhaitent pas que cette organisation soit totalement remise en cause. Des inquiétudes concernant le risque d'une diminution de l'intérêt

des missions ont été exprimées. Enfin, plusieurs groupes ont manifesté la volonté d'avoir un retour sur leur entretien et signifié leur souhait que les activités liées aux anciens périmètres soient arrêtées. Un sentiment de frustration a également été exprimé par certains agents. Ainsi, l'urgence actuelle empêche, selon eux, d'introduire la qualité voulue dans les services déployés. Certains agents en composante ont marqué leur attachement à leurs activités de soutien. Ils ont eu des difficultés à exprimer cette activité via la grille d'entretien.

Enfin, l'amélioration de la communication au sein de la DOSI et entre la DOSI et les composantes a été souhaitée par de nombreux groupes d'entretiens. De plus les agents en composante ont eu des questions sur l'organisation future, ils ont affirmé le souhait de participer aux réunions de la DOSI et certains ont eu des interrogations sur la possibilité d'intégrer la DOSI.

3.11.5 LES INDICATEURS

3.11.5.1 Le parc de matériel

Ces chiffres ont été obtenus lors des entretiens.

Tableau SI - 12 : Le parc de matériel

		Informatique				Réseau				Imprimantes	
		PC	Portables	Salle	Serveurs	Switch	Routeur	Bornes Wifi	Téléphones IP		
COMPOSANTES	POLYTECH		383	70	24	43	34	3	25	0	24
	IAE		13	0	40	2	0	0	0	0	0
	IMP GT		74	44	0	1	7	0	3	0	46
	IUT MARSEILLE	IUT Saint Jerome	450	50	21	10	35	0	15	0	50
		IUT Salon	110	4	3	7	20	0	4	0	10
	IUFM		860	100	18	6	100	10	70	320	100
	IUT PROVENCE	IUT Digne	252	8	30	6	15	1	8	30	30
		IUT Arles	214	15	12	8	25	1	10	27	18
	ALLSH	Pole géographie	2	5	2	1	1	0	0	20	10
		LPL hopitaux AIX et Timone	96	60	0	0	0	0	0	0	9
		LPL	0	0	3	17	2	1	6	66	0
		CTEL	10	2	0	1	0	0	0	0	4
		Pole Lettres et Art	32	2	2	0	0	0	0	0	0
	SCIENCES	LSIS Saint Jerome + Aix + Toulon + Luminy +	160	50	2	11	12	1	3	0	12
		Saint Jérôme + Montpellier	160	0	16	0	0	0	0	0	10
		Etoile	70	4	4	6	3	0	0	0	7
		UNIMECA	152	15	5	10	15	3	15	0	15
		CMI	150	0	0	6	0	1	0	0	15
		Institut Fresnel	220	80	1	30	10	0	10	0	6
		CTES	44	4	1	5	4	0	25	8	6
FDSP		nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	
TOTAL COMPOSANTES		3452	513	184	170	283	21	194	471	372	
DOSI	AIX		3400	100	70	50	250	10	160	655	600
	Marseille Centre		500		9	25	150	6	123	900	
	Etoile		520						165	400	
	Luminy		1071	30	60	44	150	5	85	40	90
	Timone		591	71	14	64	123	3	170	1393	114
	Pharo		200	25	0	46	11	1	6	200	31
TOTAL DOSI		6282	226	153	229	684	25	709	3588	835	

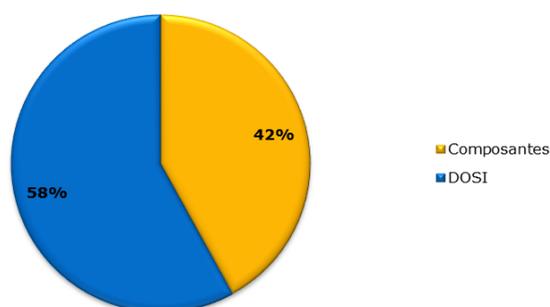
3.11.5.2 Le budget consacré à la fonction

Tableau SI - 13 : Le budget consacré à la fonction

		Montant des commandes informatiques en 2012
COMPOSANTES	POLYTECH	139 476 €
	IAE	36 395 €
	IMP GT	15 952 €
	IUT MARSEILLE	153 690 €
	IUT PROVENCE	53 817 €
	SCIENCES	437 651 €
	ALLSH	275 848 €
	DROIT	53 657 €
	TOTAL COMPOSANTES	1 166 486 €
DOSI	AIX	484 500 €
	Marseille Centre	166 600 €
	Etoile	76 500 €
	Luminy	260 950 €
	Timone	344 000 €
	Pharo	292 400 €
	TOTAL DOSI	1 624 950 €

Les données sont issues du logiciel de gestion financière SIFAC et concernent les dépenses liées à la gestion de parc et au réseau local.

Figure SI 18 : Répartition des dépenses informatiques (gestion de parc et réseau local)



3.11.5.3 Les outils à destination des usagers

Les entretiens ont permis un recensement de l'ensemble des outils à destination des usagers. L'ensemble des agents interviewés ont ainsi cité 107 logiciels.

Ces 107 logiciels peuvent être classés selon les thématiques suivantes :

- ◆ Enseignement – Recherche (28 logiciels)
- ◆ Environnement numérique (10 logiciels)
- ◆ Gestion des incidents (2 logiciels)
- ◆ Gestion de parc (6 logiciels)
- ◆ Gestion de poste (2 logiciels)
- ◆ Gestion de salles (5 logiciels)
- ◆ Réseau – TOIP (4 logiciels)
- ◆ SI – AMU (24 logiciels)
- ◆ SI – Périmètres (13 logiciels)
- ◆ Visio (3 logiciels)
- ◆ Web (2 logiciels)

Cet état des lieux des logiciels à destination des usagers démontre l'hétérogénéité des pratiques. A titre d'exemple, 5 logiciels de gestion de salles ont été recensés. Seul un logiciel est commun entre la DOSI et les composantes.

Il convient d'opérer un travail d'harmonisation afin de proposer une offre de service identique à l'ensemble des usagers.

Tableau SI - 14: Logiciels de gestion de salles utilisés

	DOSI	Composantes
Edt soft	■	
A de	■	
Hyperplanning	■	■
Logiciel Emploi du temps		■
MRBS		■

3.11.6 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE

Ce document présente plusieurs aspects majeurs qu'il convient de souligner en conclusion.

◆ La fonction SI présente un taux élevé de catégorie A (54%). En effet, l'analyse des activités a démontré le haut niveau de technicité exigé par ces métiers. De plus, il est important de noter que la BAP E est composée de 4 corps qui débutent à la catégorie B (les catégories C présents sont des personnels administratifs) :

- Catégorie B : Technicien
- Catégorie A : Assistant Ingénieur (ASI)
- Catégorie A : Ingénieur d'Etude (IGE)
- Catégorie A : Ingénieur de Recherche (IGR)

Il y a donc trois corps de catégorie A et un seul corps de catégorie B. Ces données permettent d'éclairer la part importante de catégorie A.

◆ L'analyse du poids des sous-fonctions et des activités a démontré une répartition des forces à l'identique entre les composantes et la DOSI, en cohérence avec la structure d'un service informatique. Ainsi il a été constaté le déploiement de différentes gestions de l'activité informatique dans les composantes qui amènent à consacrer les mêmes forces sur les mêmes actions. Pour éclairer ce constat, l'histoire des ex-périmètres doit être prise en compte.

Enfin, lors des entretiens, il y a eu des fortes demandes des informaticiens des composantes pour travailler avec la DOSI ainsi qu'une meilleure communication entre les deux entités.

◆ L'analyse de la sous fonction « 4. Stratégie du système d'information » a montré des forces équivalentes au sein de la DOSI et au sein des composantes. Ainsi, pour l'ensemble de la fonction SI, 1,9 ETP sont consacrés à cette sous fonction. Ces ETP se répartissent de la manière suivante : 53% en composantes et 47% à la DOSI. Cette répartition marque deux aspects importants :

- d'une part, la part consacrée au sein de la DOSI est peu élevée, ce qui peut sembler problématique pour une structure telle que la DOSI. Toutefois, cela s'explique par le contexte de fusion où il y a eu une forte activité de structuration et d'organisation. La répartition des ETP est peut-être aussi sous-estimée puisque des choix stratégiques importants ont été fait dans l'urgence de la fusion, impactant fortement la stratégie SI de l'établissement.

- d'autre part, il apparait clairement qu'une stratégie est conduite par la DOSI et une autre par les composantes.

◆ La notion d'activités de soutien et d'activités de support a parfois été mal appréhendée par les agents. Ainsi, la DOSI effectue une part minime de soutien sur les campus mais pas forcément à hauteur des 4% indiqués par l'analyse des entretiens. Les composantes présentent une part plus importante de soutien (28%), qu'il conviendra de préciser dans la prochaine étape du projet.

Enfin, chaque étape de l'analyse démontre la spécialisation plus marquée des agents de la DOSI. Les agents en composante sont amenés à être plus polyvalents.

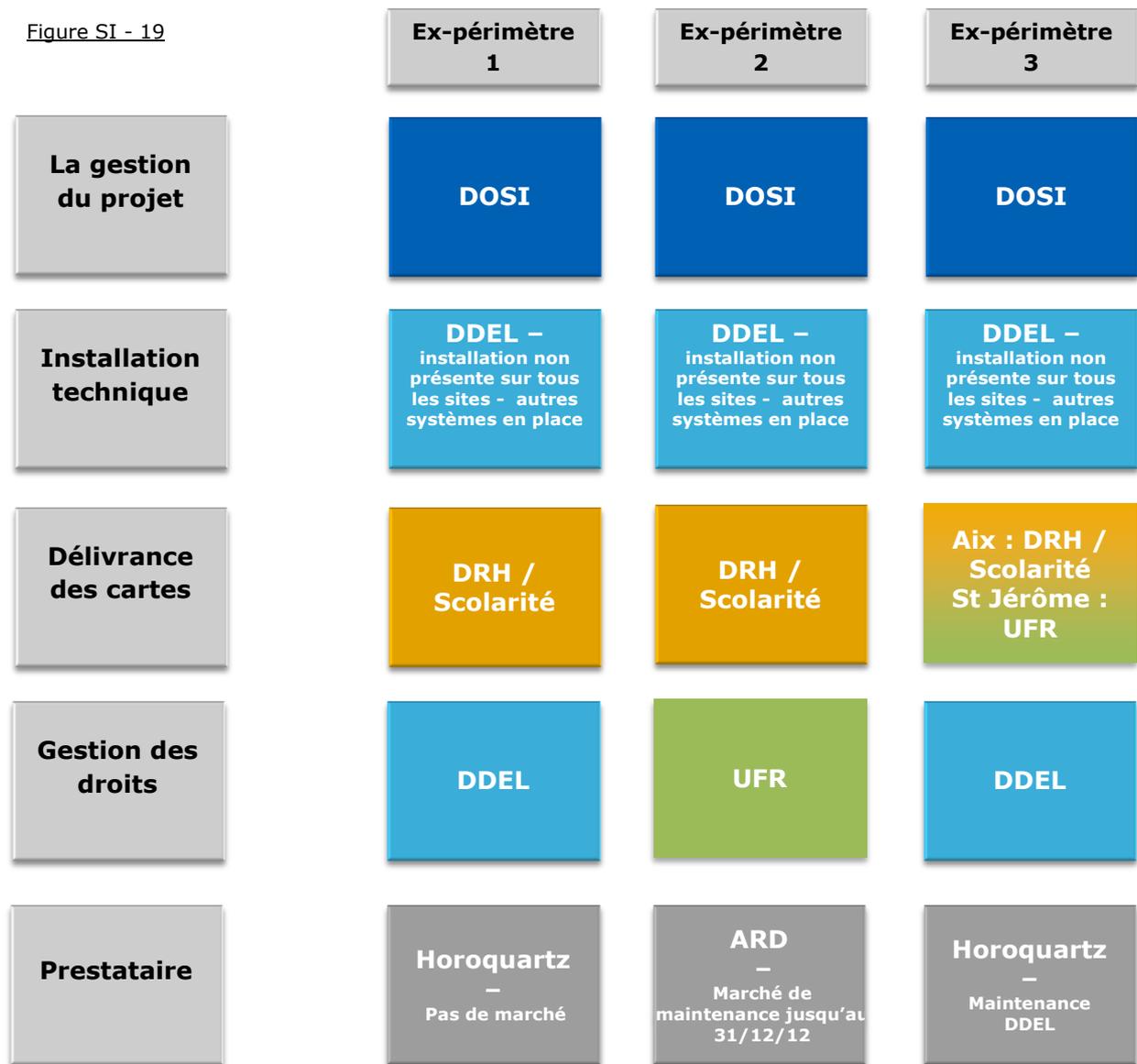
3.11.7 LES SUJETS TRANSVERSES : LES INTERFACES DOSI ET DDEL

Les interfaces entre la DOSI et la DDEL se situent autour de 5 thématiques :

- ◆ Le contrôle d'accès
- ◆ La gestion des salles informatiques
- ◆ La téléphonie / TOIP¹⁶
- ◆ Les photocopieurs
- ◆ L'audiovisuel

3.11.7.1 Le contrôle d'accès

Organigramme présentant les différents acteurs qui interviennent dans le contrôle des accès par ex-périmètre :



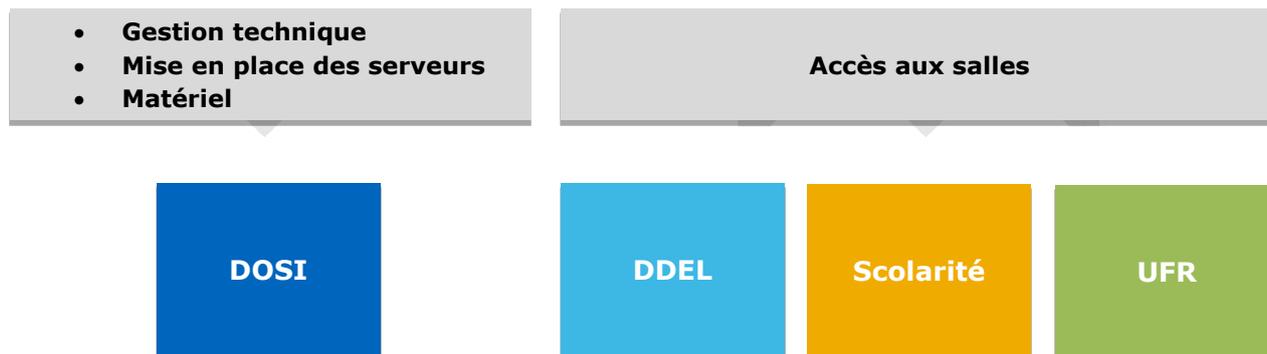
¹⁶ Telephony Over Internet Protocol : raccordement du réseau téléphonique à une ligne internet.

On constate qu'il y a 3 méthodes de gestion différente compte tenu d'acteurs ou d'outils différents, ainsi le contrôle aux portes et barrières déployé utilise 2 technologies. La seule base commune est la carte à puce Monéo. Harmoniser le contrôle d'accès sur l'ensemble des sites d'AMU ne peut se faire sans harmoniser la technique, les serveurs, la gestion centralisée des affectations et la maintenance. Pour cela, il convient de mettre en place un groupe projet avec un chef de projet technique et un portage politique.

3.11.7.2 La gestion des salles informatiques

Plusieurs acteurs interviennent sur la gestion des salles informatiques avec des procédures différentes selon chaque périmètre, voire site.

Figure SI - 20

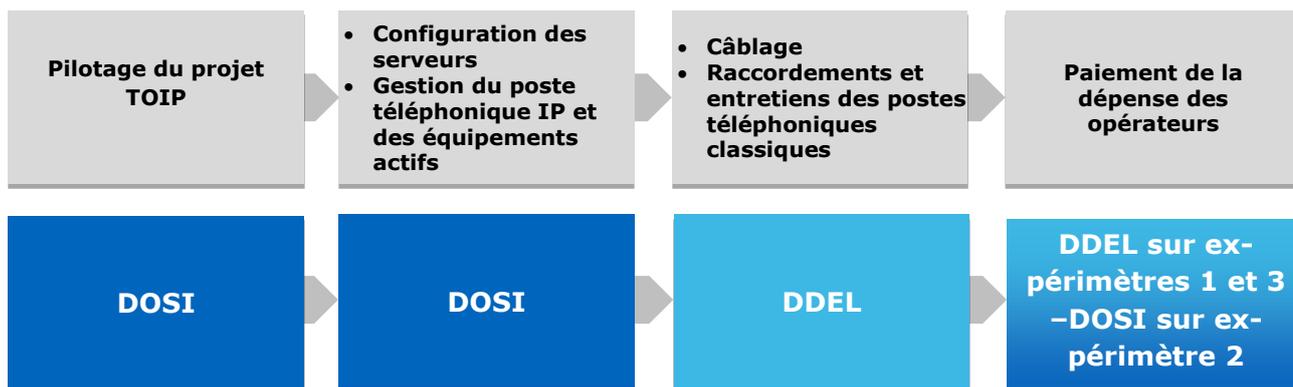


Il convient d'harmoniser la politique de mise à disposition des salles, en lien avec le contrôle d'accès. Cela devra s'accompagner d'un inventaire afin d'avoir une vision précise de l'ensemble des salles (celles gérées par la DOSI et celles qui sont autonomes) et du parc de matériel.

3.11.7.3 La téléphonie / TOIP

Depuis 2 ans la téléphonie filaire, jusqu'alors gérée par la DDEL, a évolué vers de la TOIP dont la gestion est assurée pour la DOSI. Cette transformation a vu le jour sur les ex-périmètres 1 et 2. Cependant, il est à noter que le transfert de charge vers la DOSI ne s'est pas accompagné de moyens humains supplémentaires.

Figure SI - 21



Tous les sites ne sont pas déployés en TOIP à ce jour :

- sur l'ex-périmètre 2, il manque notamment Luminy,
- sur l'ex-périmètre 1, il manque notamment le site de Château-Gombert (Polytech, Institut Pythéas, etc)
- sur l'ex-périmètre 3, la TOIP n'a pas été déployée. Les ressources humaines et budgétaires liées à la téléphonie sont affectées à la DDEL.

Le service rendu aux usagers n'est donc pas homogène. Il n'existe toutefois pas les moyens humains et financiers pour assurer la continuité du développement de la TOIP sur tous les sites d'AMU, malgré les économies réalisées sur le fonctionnement et la maintenance des autocoms.

3.11.7.4 Les photocopieurs

L'enjeu sur cette interface DOSI/DDEL se situe au niveau de l'achat : il existe un vrai besoin de mise en cohérence dans ce domaine.

Cela devra passer par le lancement d'un marché unique pour AMU.

Figure SI - 22

	Ex-périmètre 1	Ex-périmètre 2	Ex-périmètre 3
Achat	DDEL	DDEL – sauf Luminy	DDEL
Installation	DDEL – avec aide DOSI	DDEL – avec aide DOSI	DDEL – avec aide DOSI
Aide à la configuration	DOSI	DOSI	DOSI

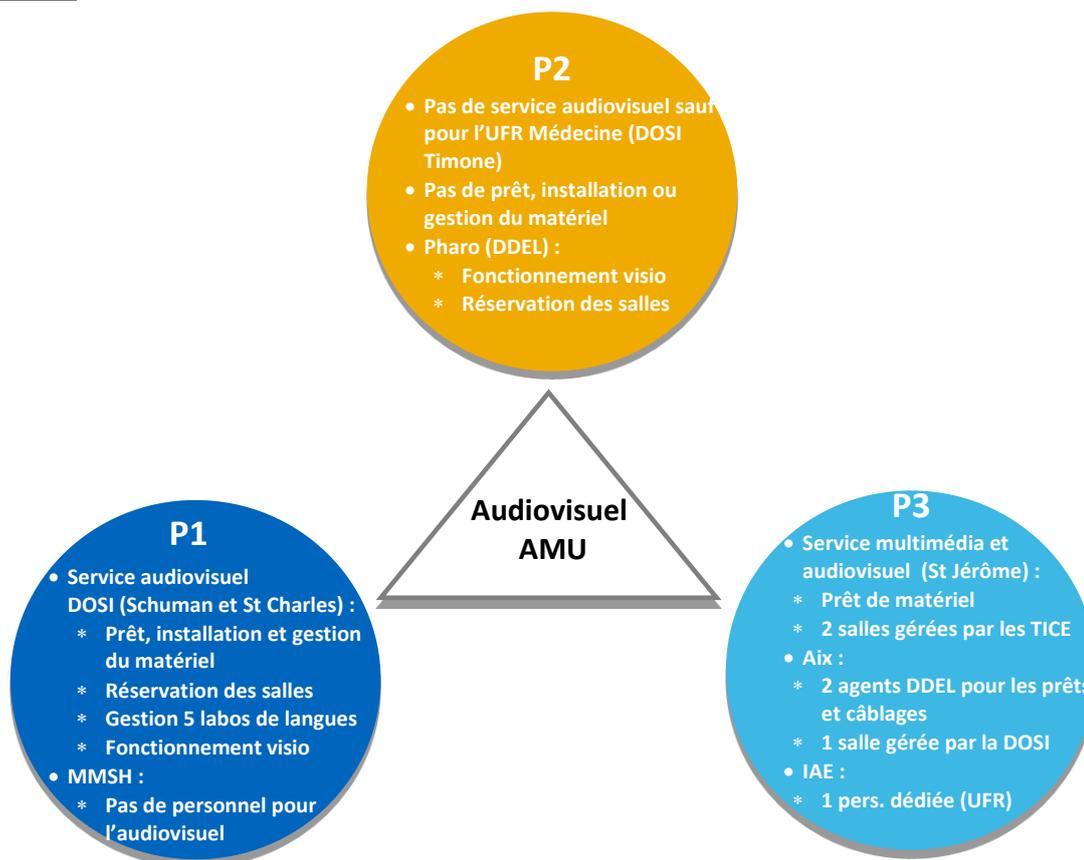
3.11.7.5 L'audiovisuel

Au sein d'AMU, il n'existe pas de service Audiovisuel dont l'organisation serait harmonisée. De plus c'est un métier qui mobilise, la DOSI et la DDEL principalement. Pour comprendre l'organisation ainsi que les spécificités de ce métier, un entretien a été conduit par les membres du groupe de travail Système d'information : 12 agents ont été rencontrés (11 agents de la DOSI et 1 agent de la DDEL).

3.11.7.5.1 Cartographie par périmètre

La cartographie suivante démontre l'hétérogénéité de la fonction audiovisuelle tant par son organisation et son rattachement fonctionnel, que par le service rendu aux usagers.

Figure SI - 23



3.11.7.5.2 Eléments issus de l'entretien.

L'entretien avec les personnels du métier de l'audiovisuel a concerné :

- 2 agents de la DOSI Timone, spécifiquement dédié à l'UFR de Médecine
- 1 agent de l'UFR de Médecine, en charge du centre de visio conférence,
- 1 agent (le deuxième était absent) de la DDEL, affecté au site de Schuman Droit,
- 8 agents du service audiovisuel de la DOSI de l'ex-périmètre 1, qui dessert les sites de Schuman Lettres et Saint Charles (Ce service à la particularité de proposer des prestations de sonorisation et de captation de cours notamment)

3.11.7.5.3 Le cœur de métier

♦ Au moment de l'entretien nous avons cherché à qualifier le niveau d'intervention des agents sur leur poste. Ainsi, parmi un ensemble constituant 5 groupes de verbes, chaque agent devait en définir 4 à 6 qui reflète son rôle.

	GROUPE 1 Exécuter	GROUPE 2 Controler	GROUPE 3 Analyser	GROUPE 4 Accueillir	GROUPE 5 Superviser
Groupe d'entretien Audiovisuel	31%	5%	19%	9%	11%

On remarque que les personnels se sont majoritairement positionnés sur le groupe 1 « Exécuter » où se trouve les verbes : assister, dépanner, transmettre, etc. Cela est en cohérence avec leur cœur de métier qui consacre une part importante à l'installation du matériel.

19% des agents se sont positionnés sur le groupe 3 « Analyser ». Cela correspond à la mise en place d'équipements spécifiques sur demande ou bien aux interventions de maintenance des installations. Enfin le groupe de verbe 4 « Accueillir » rassemble 9% des agents qui sont en contact quasi régulier avec les utilisateurs pour le prêt ou pour la formation de ces derniers à l'utilisation du matériel. Ce pourcentage peu élevé peut avoir été inclut par les agents dans le groupe 1 « Exécuter » car faisant partie intégrante de chaque action vers les utilisateurs.

◆ Les entretiens nous ont également permis d'identifier quels étaient les documents le plus fréquemment émis. Il s'agit bien entendu de l'ensemble des supports audiovisuels, documents mentionnés par 16% des agents.

Les plannings ont été cités par 14% des agents : en effet, cela est un document important qui leur permet de suivre les interventions prévues ainsi que la gestion du prêt de matériel.

Enfin, les devis représentent un document fréquemment utilisé par les agents puisque 11% d'entre eux les ont cités. Cela peut concerner de l'achat de matériel audiovisuel ou des matériels de maintenance. Ce chiffre important marque le fait qu'il n'y a pas de politique d'achat et de maintenance commune au sein d'AMU.

	Groupe d'entretien Audiovisuel
Support audiovisuel	16%
Planning	14%
Procédures	11%
Devis	11%
Tickets	5%
Tableaux	5%
Notes	3%
Commandes	3%
Documents administratifs	3%
Convocations	0%

◆ Les interlocuteurs : on constate que les principaux interlocuteurs des agents sont les enseignants-chercheurs, 18% des agents les ont mentionnés. En effet, ces derniers sont des utilisateurs importants du matériel audiovisuel. A ce propos, il est important de préciser les efforts mis en place sur les sites de Schuman Droit et les sites de l'ex-périmètre 1 pour former les enseignants-chercheurs à l'utilisation du matériel afin qu'ils soient autonomes.

Toutefois leurs demandes peuvent dépasser ce cadre et concerner des demandes d'enregistrements satellites, l'élaboration de supports pédagogiques, la numérisation de documents vidéo, etc. Sur le site de la Timone un accueil et une assistance technique est apportée aux enseignants par le centre de Visio conférence (1 agent affecté).

Tableau SI - 17

	DOSI	Personnels administratifs	Enseignants / chercheurs	Etudiants	DRH	Scolarité	Direction de la composante	Labos	DEVE	Autres directions centrales	Autres composantes AMU	Agence comptable	Service soutien à la recherche
Groupe d'entretien Audiovisuel	12%	10%	18%	12%	4%	8%	2%	6%	6%	6%	10%	2%	2%

Les étudiants ont été cités par 12% des personnels. Cela peut être pour du prêt (Site de Schuman Droit et Lettres) ou bien pour de la consultation de documents audiovisuels : en effet, sur le site de Schuman Lettres, une assistante de ressources documentaires audiovisuelles met à la disposition des étudiants les documents élaborés pour les enseignants-chercheurs.

Enfin, les agents affectés spécifiquement à l'UFR de Médecine sont régulièrement en contact avec les appareilleurs qui assurent la gestion des prêts, réalisent les installations et les premiers diagnostics.

◆ L'entretien a consacré une partie des échanges sur les bonnes pratiques à mutualiser ainsi que sur les activités à déployer et/ou à améliorer.

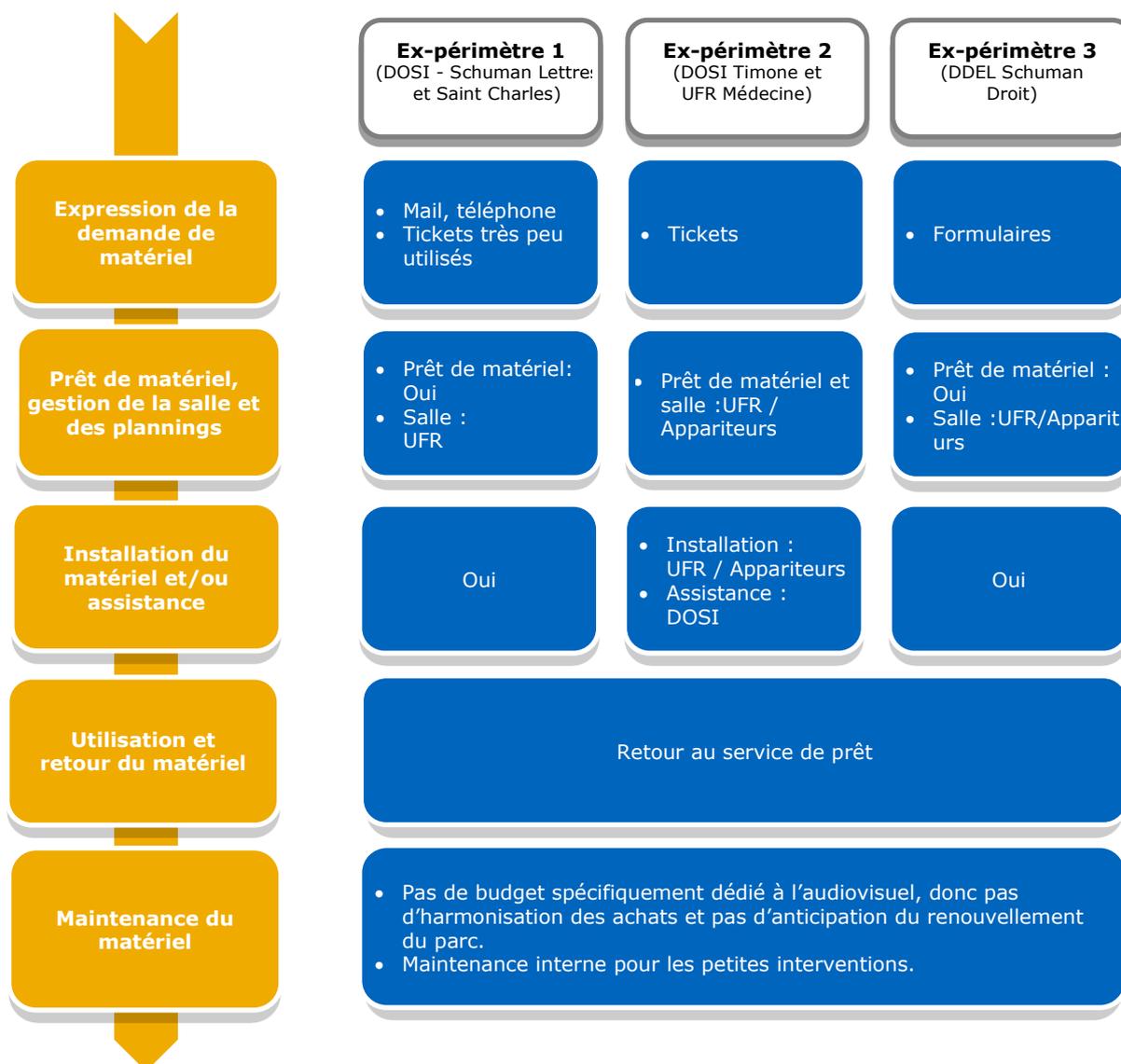
Les agents ainsi eu la possibilité de s'exprimer librement sur leurs attentes. Ils sont réceptifs sur les objectifs du projet et espèrent que cela pourra résoudre l'hétérogénéité de fonctionnement. Ils ont souligné leur volonté

que leur métier soit reconnu et que la communication vers les utilisateurs soit améliorée. Certains ont proposé la création d'un site web spécifique à l'audiovisuel, présentant l'ensemble des services proposés. Certaines activités tendent à être améliorées. Ainsi il y a une vraie attente de consolider une politique d'achat commune en créant officiellement une cellule audiovisuelle dans AMU. Cela permettrait que les équipements soient homogènes et appropriés aux besoins lorsqu'ils sont achetés par les départements eux-mêmes. Par ailleurs, les agents du site Saint Charles souhaiterait la mise en place de tickets pour les demandes de prêt ou de visio ou bien complètement automatiser le prêt. L'agent représentant le site de Schuman Droit a proposé un système de contrôle à distance du matériel avec un logiciel adapté.

3.11.7.5.4 Le processus audiovisuel

L'ensemble des éléments recueillis pendant l'entretien nous a permis de schématiser le processus d'une demande de matériel en comparant les différentes structures représentées à l'entretien. Cela met en avant les différentes interfaces d'une part, et les différences organisationnelles d'autre part.

Figure SI - 24



On constate que le périmètre de l'audiovisuel est réparti de manière hétérogène entre les sites. De plus, les missions sont très différentes selon les sites : cela peut aller de du prêt de matériel uniquement à de l'ingénierie comme c'est le cas pour le service audiovisuel de la DOSI (ex-périmètre 1) captation de cours, montage de supports pédagogique, etc.

SOMMAIRE

3.12 FONCTION COMMUNICATION.....	484
3.12.1 Organisation de la fonction actuelle.....	484
3.12.2 Activités	485
3.12.3 Les activités.....	488
3.12.4 Eléments issus des entretiens	492
3.12.5 Ressenti des agents	500
3.12.6 Conclusion	501

3.12 FONCTION COMMUNICATION

3.12.1 ORGANISATION DE LA FONCTION ACTUELLE

La fonction Communication présente une forte spécificité au sein du projet d'organisation administrative de l'université.

En effet, cette fonction est intrinsèquement liée aux missions «cœur de métier» de l'établissement – notamment la formation, l'insertion professionnelle et la recherche – dont elle a pour vocation d'assurer la promotion, tant en interne, qu'en externe.

Essentiellement placée auprès des niveaux de décision, présidence de l'Université et direction des composantes, la fonction Communication contribue à créer et à porter l'image de l'établissement, tant auprès de ses étudiants et de ses personnels, que des partenaires et du grand public.

Ce positionnement a pour corollaire qu'une structuration par campus n'est pas envisagée, puisqu'il ne sera pas un niveau décisionnel.

Le travail d'état des lieux a donc porté essentiellement sur une analyse des pratiques et des outils des professionnels de la communication au sein de l'établissement.

La fonction Communication est assurée à deux niveaux :

- Celui de la direction centrale, qui a été rassemblée sur un seul site dès le début de l'année 2012
- Celui des composantes.

La direction centrale est composée de 17 personnes issues des 3 ex-périmètres :

une directrice (P2) ; une directrice adjointe (P1); quatre chargées de communication (P1, P3, un recrutement externe en cours) ; trois infographistes (P1, P2); un webmaster (P1); deux réalisateurs audiovisuels et trois techniciens/administratifs (P1); deux secrétaires (dont une est affectée à la direction du protocole et événementiel).

Politiquement cette direction est rattachée au vice-président communication ; la directrice est également sous l'autorité directe du président de l'université pour l'écriture de ses discours.

L'organisation de la direction distingue différents pôles d'activité, interdépendants.

Afin de conserver la dimension polyvalente du métier de chargé de communication, les personnels exercent dans différents pôles en ayant choisi une activité mineure et une activité majeure.

Nous n'avons pas fait le choix de la spécialisation des agents par secteur d'activité : tous travaillent pour tous les secteurs et toutes les activités.

Les différents pôles sont :

- Pôle rédactionnel (relations presse – rédaction du magazine interne – rédaction divers supports...)
- Pôle graphisme – web et photothèque (conceptions graphique tous supports, conception de sites web, alimentation du site institutionnel, création et gestion d'une photothèque ; prise de vues)
- Pôle marketing (plan média et objets promotionnels)
- Pôle événementiel (organisation logistique et communication d'événements internes et externes, en lien avec la direction du protocole et événementiel ; en lien avec d'autres directions)
- Pôle audiovisuel (conception et réalisation de films promotionnels AMU ; captation d'images d'événements AMU).

Physiquement, la direction est regroupée au siège du Pharo (sauf le pôle audiovisuel), réparties sur les trois étages du bâtiment.

Les relations avec les directions et les composantes sont quotidiennes, l'identification des interlocuteurs idoines est faite et relativement satisfaisante.

Les composantes sont organisées de façons différentes :

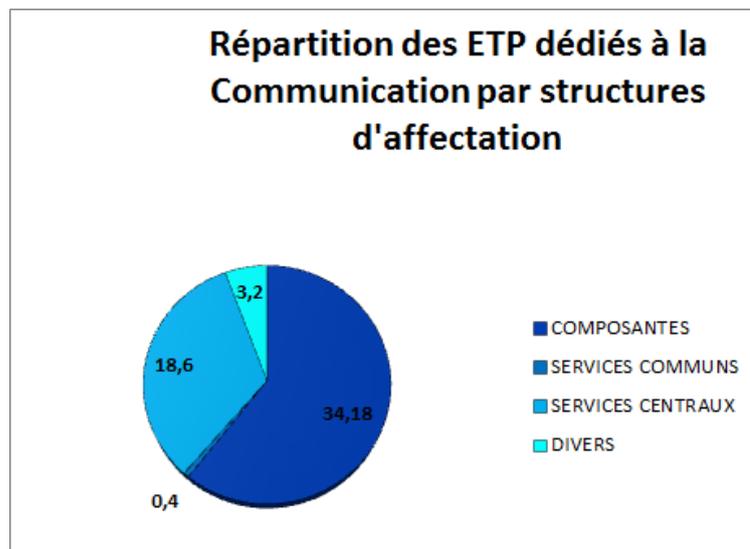
- Identification d'un ou plusieurs personnels spécifiquement dédiés à la fonction Communication : il s'agit notamment des composantes pour lesquelles le recrutement et/ou l'insertion des étudiants revêtent un enjeu stratégique (IAE, Polytech, IUT, Faculté des Sciences,...), ou des composantes dont la taille et les activités nécessitent une telle fonction (Faculté de Médecine, Faculté de Pharmacie,...). L'activité de communication peut parfois se décliner au sein des structures internes de la composante (départements notamment).

- Pour d'autres, en général des composantes comptant un plus faible effectif de personnels, un ou deux personnels dédient une partie de leur temps de travail à cette fonction.
- Enfin dans d'autres, aucun personnel BIATSS n'intervient et les actions de communication sont prises en charge par le Directeur et/ou un enseignant-chercheur.

3.12.2 ACTIVITES

3.12.2.1 Répartition des ETP par structure

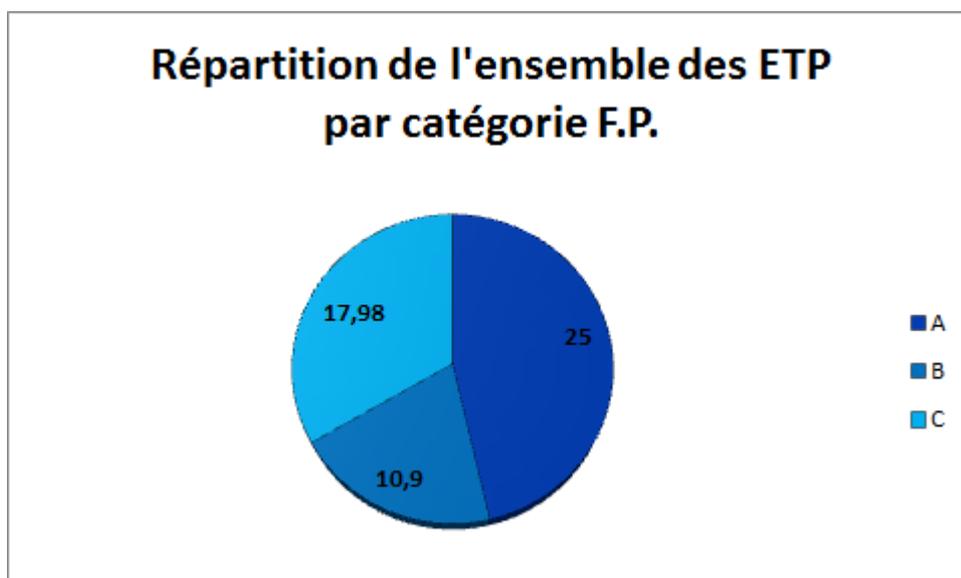
REPARTITION DES ETP DEDIES A LA COMMUNICATION		
COMPOSANTES	ALLSH	1,1
	CFMI	
	EJCAM	0,7
	EU3M	0,1
	FDSP	7,83
	FEG	0,6
	IAE	3,7
	IMPGT	0,4
	INSTITUT PYTHEAS	
	IRT	0,4
	IUFM	3,5
	IUT AIX EN PROVENCE	0,4
	IUT MARSEILLE	1,4
	IUT PROVENCE	0,6
	MEDECINE	1,6
	MMSH	1,7
	ODONTOLOGIE	0,3
	PHARMACIE	1
	POLYTECH	0,8
	SCIENCES	7,15
STAPS	0,9	
	34,18	
SERVICES COMMUNS	DOSI	0,4
	DRI	
	SCASC	
	SCD	
	SUAPS	
	SUFA	
SUIO		
	0,4	
SERVICES CENTRAUX	Agence Comptable	
	D. affaires financières	
	D. affaires générales	
	D. commande publique	
	D. communication	17
	D. déléguée à l'exploitation et Logist.	
	D. déléguée au développement	0,1
	D. études vie universitaire	
	D. hygiène sécurité environn.	
	D. pilotage contrôle gestion	
D. recherche valorisation	1,5	
D. ressources humaines		
	18,6	
DIVERS	EPST	1,3
	POLE GAP	0,5
	Autres (postes vacants, non renseigné)	1,4
	3,2	
	56,38	



Plus de la moitié des ETP dédiés à la fonction Communication sont dans les composantes.

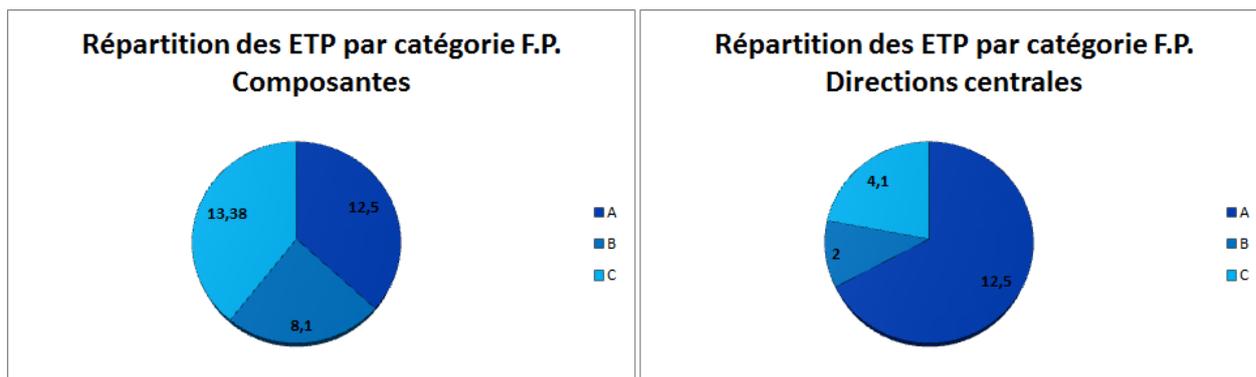
3.12.2.2 Caractérisation des agents et positionnement dans les sous-fonctions

La fonction Communication nécessitant une forte technicité sur des métiers très spécifiques se caractérise de ce fait par un taux élevé de personnels de catégorie A.



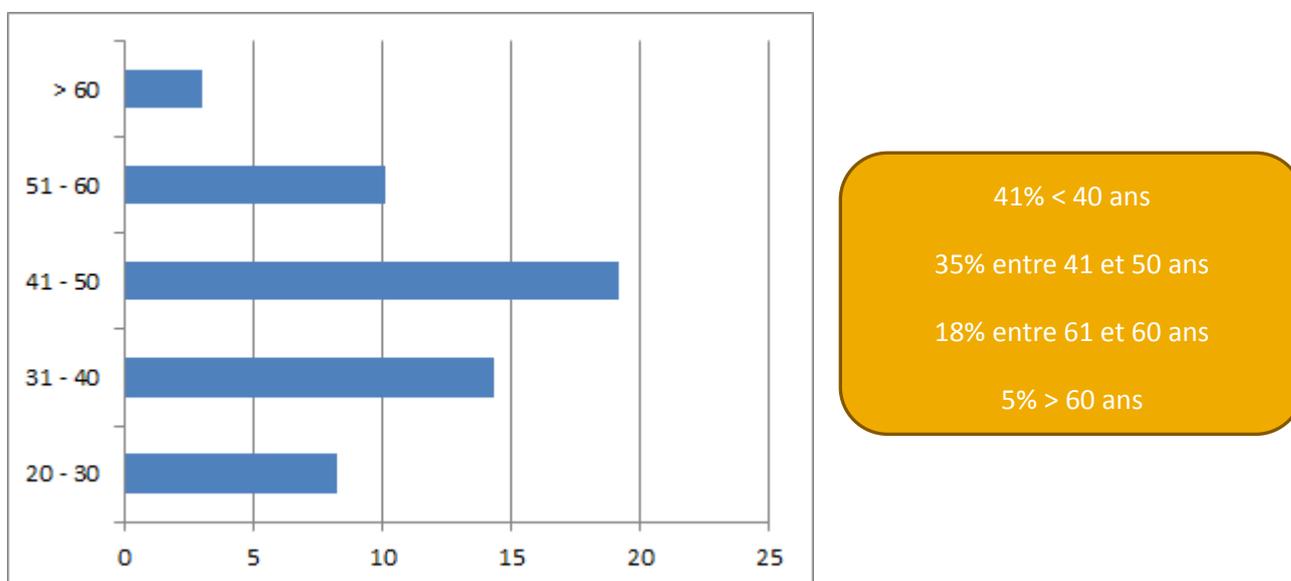
Le pourcentage des agents de catégorie A au sein de la fonction Communication est de 44%, alors que la moyenne sur la totalité des ETP recensés dans le cadre du projet est de 20%.

Toutefois, la situation est assez différenciée lorsqu'on compare composantes et directions centrales :

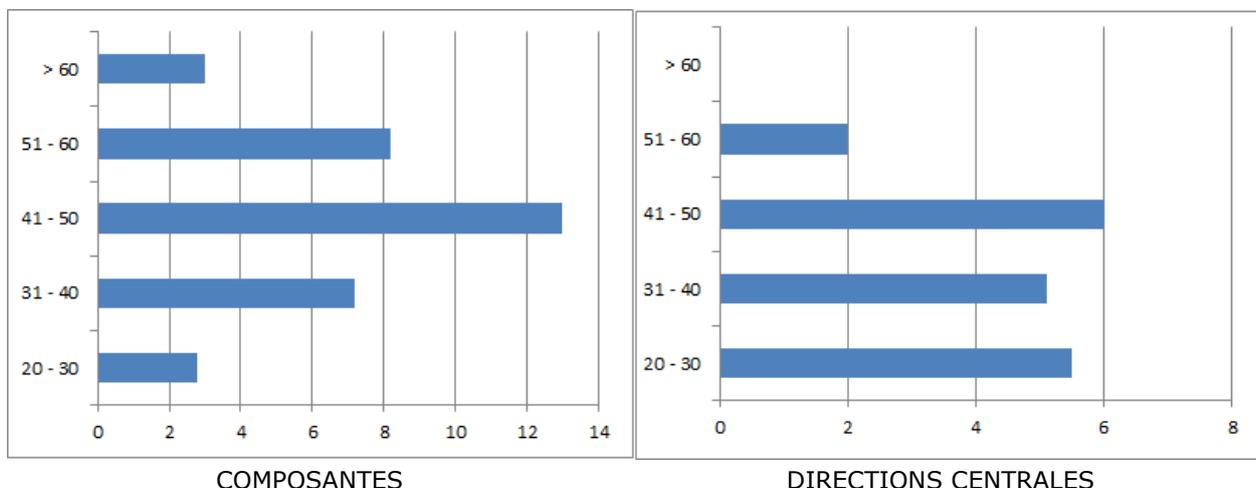


On constate en effet que les ETP de catégorie C sont les plus nombreux au sein des composantes.

La répartition par tranches d'âges est assez équilibrée lorsqu'on regarde l'ensemble des ETP recensés :



Toutefois, là encore, la situation est assez différenciée entre composantes et directions centrales :



Plus de 50% des ETP affectés à la direction centrale a moins de 40 ans. Tandis que le gros des effectifs en composantes se situe dans la tranche des 41 à 50 ans.

De manière globale, il n'y a pas de risque lié à une perte de compétences que pourraient générer des départs concomitants nombreux dans les années à venir.

3.12.3 LES ACTIVITES

Le référentiel d'activités défini pour la fonction Communication intègre neuf sous fonctions :

SF 1 – *Manager la direction de la communication* : cette sous fonction intègre notamment les activités de définition des outils, de planification et de contrôle des activités, d'encadrement des équipes, de participation à la définition de la politique de communication,... Les composantes ont utilisé cette sous-fonction en l'adaptant à leur propre mode d'organisation et de fonctionnement.

SF 2 – *Pilotage de la fonction Communication* : cette sous-fonction portait sur la définition, la complétude et l'analyse des indicateurs d'activité

SF 3 – *Gestion administrative et financière de la fonction* : les activités de gestion courantes figuraient dans cette sous-fonction, telles que la gestion

SF 4 – *Communication interne* : cette sous-fonction incluait toutes les activités liées à la collecte et la mise en forme des informations, la conception et la réalisation des supports de communication (écrits, graphiques, web,...) destinés à un public interne.

SF 5 – *Communication externe* : mêmes activités que pour la sous-fonction précédente, à destination d'un public externe.

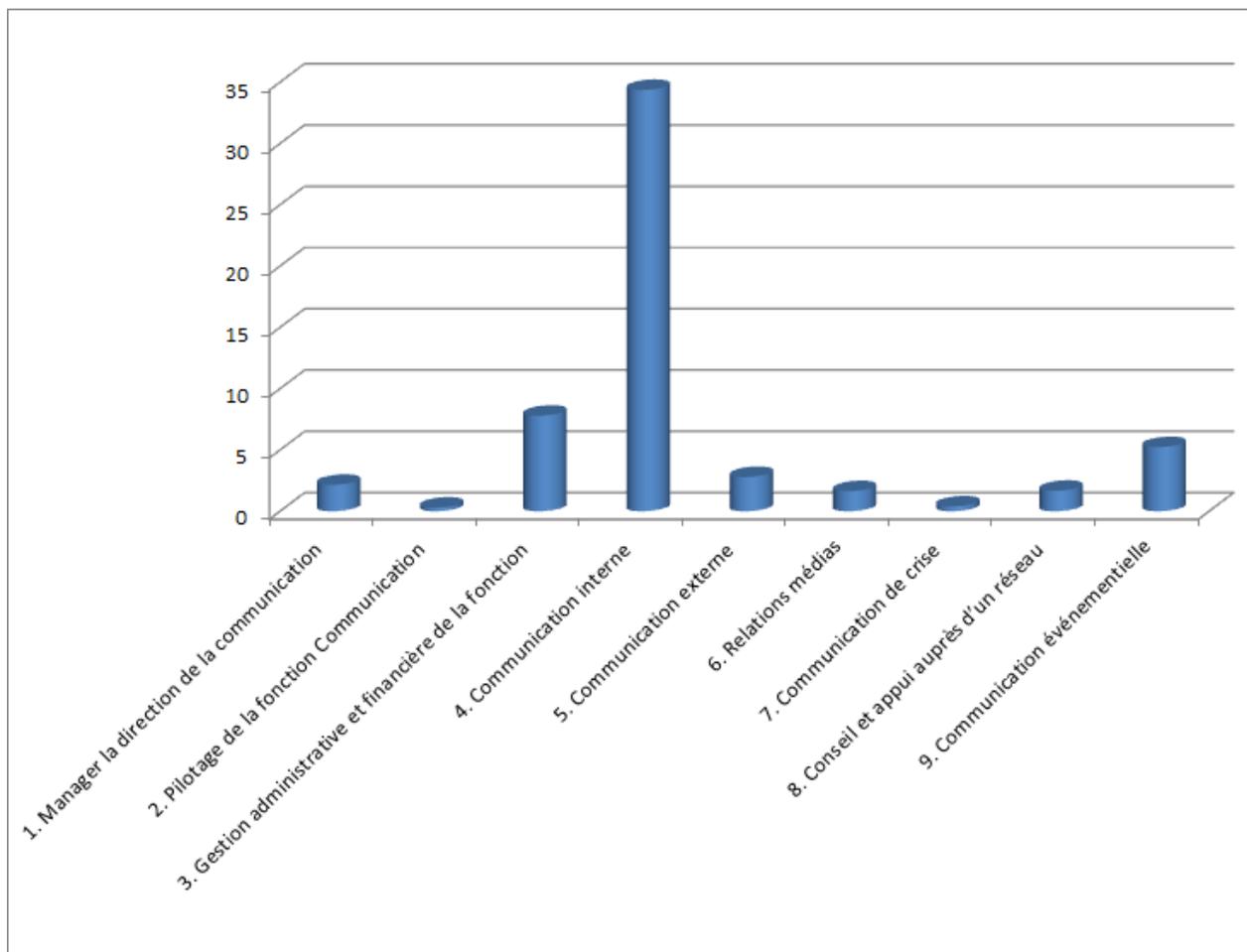
SF 6 – *Relations media* : les activités incluses étaient la conception d'un plan media et la prise en charge des relations avec les journalistes.

SF 7 – *Communication de crise* : l'intitulé de la sous-fonction parle de lui-même.

SF 8 – *Conseil et appui technique auprès d'un réseau* : regroupement d'activités permettant d'apporter une aide dans la conception de supports de communication ou de conception d'événements.

SF 9 – *Communication événementielle* : les événements visés incluaient aussi bien ceux destinés au grand public que ceux destinés à un public scientifique.

Le recensement par le biais du fichier OASIS a mis en évidence que ce sont les activités «cœur de métier» qui mobilisent le plus les agents, comme le montre le schéma ci-après :



Les activités de communication externes étant très proches de celles dédiées à la communication interne, et au vu des entretiens avec les agents, il convient d'agréger les deux pour avoir une lecture correcte.

Les sous-fonctions 4, 5, 6, 7, 8 et 9 regroupent 82% des ETP recensés dans la fonction communication.

Les activités dédiées à la gestion administrative représentent quant à elles 14% du total, tandis que les deux sous fonctions dédiées au management et au pilotage ne pèsent ensemble que 4% des ETP.

Lorsqu'on examine la répartition des **ETP** cette fois ci au niveau des **activités**, les ETP se répartissent de la manière suivante :

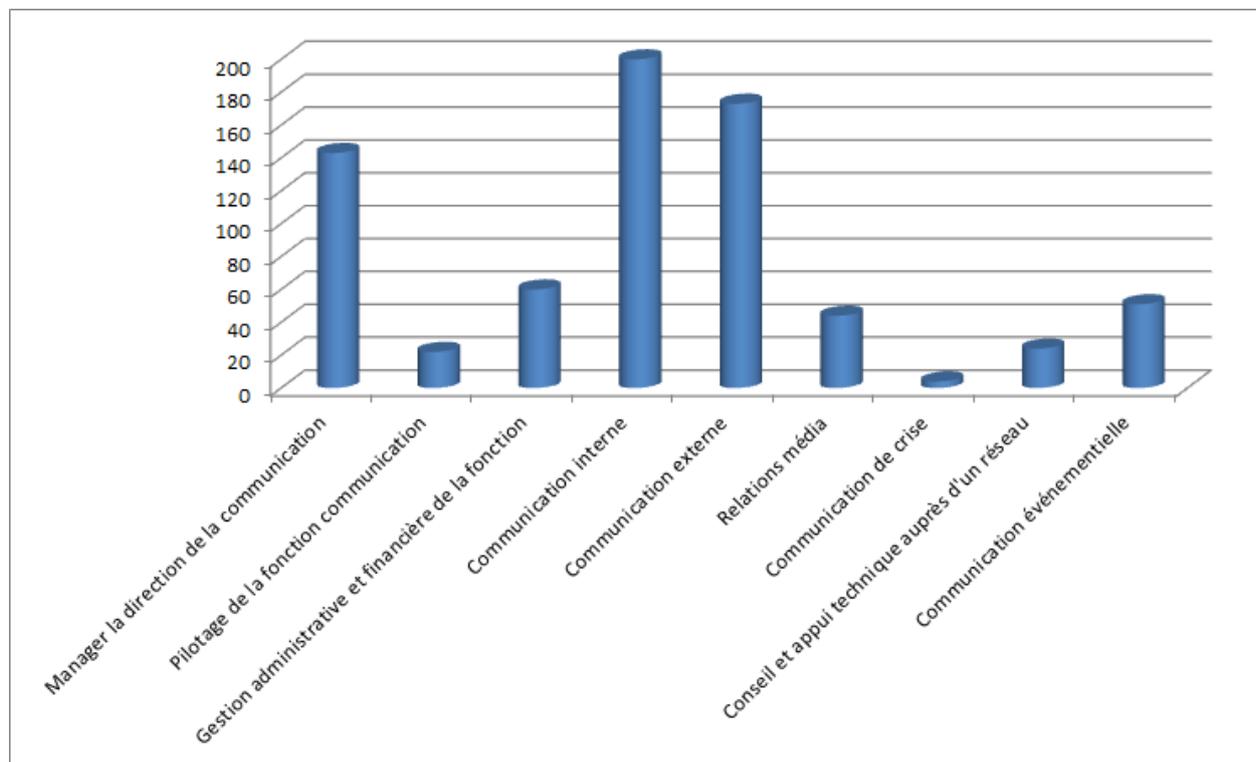
ACTIVITES	ETP	Personnes physiques intervenant sur l'activité
Participer à l'élaboration d'une politique de communication	0,55	5
Définir les outils	0,35	2
Planifier et contrôler les activités	0,28	3
Gérer et suivre les moyens et les ressources	0,38	4
Manager les équipes	0,3	2
Organiser et réguler l'activité	0,1	1
Coordonner en transversalité	0,2	2
Définir les indicateurs d'activité	0,2	2
Renseigner et analyser les indicateurs d'activité	0,1	1
Assurer le secrétariat et l'accueil du service	4,65	9
Assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion du service	2,4	5
Assurer la gestion des personnels du service	0,75	4
Mettre en forme et coordonner les informations	7,13	20
Conception et réalisation de supports de communication écrite	7,91	15
Diffusion des supports de communication	3,78	13
Conception d'outils numériques et réalisation graphiques et audiovisuelles	11,08	19
Piloter des prestataires externes	1,22	9
Entretenir le réseau des correspondants internes	0,85	4
Organisation d'événements à destination du public interne : personnels et étudiants	2,4	11
Entretenir et développer des réseaux de relations externes	2,8	11
Conception d'un plan média	0,85	5
Assurer les relations avec les journalistes	0,79	6
Prendre en charge la communication en cas de crise	0,4	4
Aide à la conception graphique et à l'élaboration d'un contenu rédactionnel	1,16	7
Aide à la conception d'événements	0,51	3
Organiser des événements à destination du grand public	3,83	15
Organiser des événements à destination d'un public scientifique	1,41	8

L'activité qui concentre le plus d'ETP est une activité «cœur de métier» : la conception d'outils numériques et le graphisme. Celle qui est la plus faiblement réalisée concerne l'organisation et la régulation. Les deux autres activités qui cumulent le plus d'ETP sont également dédiées à la mise en forme des informations et à la conception de supports écrits. La fonction Communication est ainsi clairement positionnée sur des activités de production, quel que soit le type de support utilisé.

Il a paru intéressant de recenser également combien de personnes physiques interviennent sur chaque activité (naturellement avec des parts de temps de travail variables). On voit ainsi qu'il y a un fort émiettement, le nombre d'acteurs n'étant pas nécessairement corrélé avec le poids relatif en ETP de l'activité. Ainsi, pour l'organisation d'événements à destination du grand public, on voit 15 personnes positionnées sur l'activité, pour un total d'ETP qui est inférieur à 4. Une part non négligeable des agents concernés ne réalise donc cette tâche que pour une très faible part de leur activité annuelle.

Pour analyser les activités, un autre point d'entrée consistait à examiner la manière dont les agents reçus en entretien se positionnaient personnellement sur celles qu'ils réalisaient ; il n'y avait plus dans ce cas de notion de temps de travail consacré à chaque tâche, mais seulement d'identification des tâches prises en charge ou non.

Le référentiel regroupait 69 tâches possibles au sein des 9 sous-fonctions. Les réponses des agents ont représenté 721 entrées, qui, une fois regroupées par sous-fonctions, se répartissent de la manière suivante :



Comme dans la répartition des ETP, ce sont les activités «cœur de métier » qui réunissent le plus fort taux de réponses : 69% de l'ensemble (81% des ETP). Sur les 69 tâches identifiées, 27 (soit 40% de l'ensemble d'entre elles), toutes situées dans les sous-fonctions 4 à 9, comptent plus de 11 réponses.

La gestion administrative et financière représente 8% des réponses, les ETP sur la même sous-fonction pesaient 14%. Dans ce cas, l'écart relatif tient à la pondération amenée dans OASIS par le temps de travail consacré par les agents à cette activité.

La même explication est à prendre en compte, s'agissant de la sous fonction de management des services, sur l'écart des ETP entre OASIS - 4% - et la part représentée par le positionnement des agents sur les activités de cette sous-fonction, qui est de 20%. Cela tient en effet au nombre des agents qui indiquent exercer une de ces activités, indépendamment du temps de travail qu'ils y consacrent, dont OASIS a montré par ailleurs qu'il était faible.

Mise à part la tâche «assurer l'interface pour les actes RH », toutes les tâches du référentiel sont assurées et toutes le sont par plus de 2 agents.

On peut donc considérer qu'il y a une cohérence d'ensemble entre le recensement des ETP dédiés à la fonction Communication dans OASIS et la façon dont les agents ont complété à titre personnel le référentiel.

Globalement, l'essentiel de l'activité des agents est dédiée aux activités cœur de métier de la fonction, de manière plus marginale aux activités de gestion. Le management et le pilotage en revanche représentent une très faible part de l'activité.

3.12.4 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

Compte tenu de la spécificité de la fonction Communication, pour laquelle une nouvelle organisation structurelle n'est pas envisagée, les entretiens ont été organisés avec les référents communication déjà identifiés par la Direction Centrale au sein des composantes, en les regroupant par campus. Ont été inclus dans ces entretiens les deux agents, rattachés à la Direction de la Recherche et de la Valorisation, qui interviennent sur les missions de Culture Scientifique et Technique.

Ainsi 5 entretiens ont été organisés, qui ont réuni 18 personnes.

Comme pour les autres fonctions, un questionnaire servait de trame à l'entretien et a été complété par les agents rencontrés. Voici les principaux éléments qui en ressortent :

3.12.4.1 Eléments quantitatifs complémentaires

- Le premier item portait sur le **budget géré**

10 réponses ont été apportées. Le montant le plus bas est de 1.500€ annuels, le plus haut de 50.000€. **La moyenne s'établit à 20.750€.**

- **Manifestations organisées**

La moyenne est de 19 manifestations par an dont la moitié de récurrentes. Le nombre de participants est extrêmement variable en fonction de la nature de la manifestation. Le nombre moyen est de 170 avec 68% d'extérieurs.

- **Documents papier**

Sur 14 réponses à cet item, la **moyenne est de 6 documents produits par an**, avec de fortes disparités, puisque le chiffre le plus bas est de 3 et le plus élevé de 50.

- **Supports web**

La moyenne des supports web produits par an est de 18, également avec une grande dispersion des réponses, qui vont de 1 à 100.

- **Rythme de diffusion des informations**

Dans la très grande majorité des cas, les référents communication des composantes diffusent l'information à un **rythme quotidien** ; de façon marginale, et en fonction des spécificités, le rythme peut être hebdomadaire ou mensuel.

- **Fréquence d'actualisation des supports de communication**

La fréquence est le plus souvent quotidienne.

- **Recours aux prestataires extérieurs**

Les composantes font appel aux prestataires extérieurs essentiellement sur trois activités spécifiques :

- La création graphique
- L'impression
- L'événementiel.

La moyenne de la part d'activités ainsi déléguée est de 16%, avec des taux s'étageant de 3% au minimum à 50% au maximum.

En corollaire, était posée la question du recours aux procédures de marchés publics. Les réponses à cet item ont été le plus souvent incomplètes. La moyenne des marchés est inférieure à 1 par an, sous la forme de procédure adaptée.

- **Bases de données utilisées**

L'analyse des documents montre que les bases de données créées concernent : les contacts presse, les anciens étudiants, les entreprises, les intervenants, les partenaires nationaux ou internationaux. La variété des thématiques recensées est à mettre en rapport avec le fait qu'une partie des référents communication ne sont pas dédiés à cette seule activité, mais interviennent également dans d'autres secteurs (relations entreprises, insertion des étudiants, aide à la recherche de stages, relations internationales,...).

Le nombre moyen est de 3 bases de données, les chiffres s'étalant de 1 à 10. Ces bases sont généralement actualisées sur un rythme mensuel et comptent un nombre moyen de contacts de 3700 (le nombre le plus bas étant 1200 et le plus élevé de 8000).

- **Photothèque**

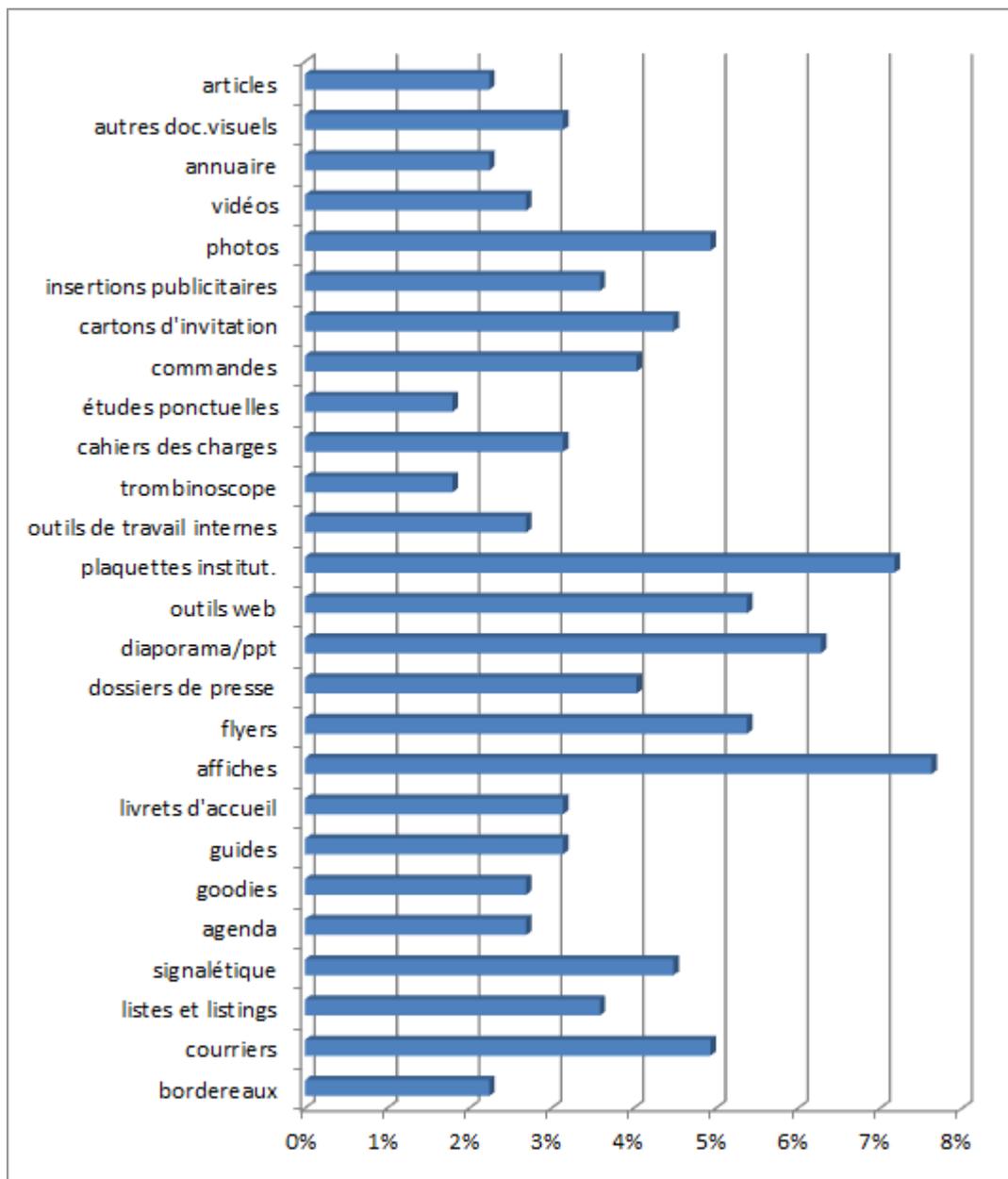
8 référents ont répondu à la question sur l'existence d'une photothèque, soit moins de la moitié d'entre eux. Le nombre de thématiques couvertes est en moyenne de 4 et les plus souvent citées sont : l'événementiel institutionnel, les événements conviviaux de la composante, les expositions,... Le nombre moyen de nouvelles photos incrémentées annuellement est de 600 (les réponses vont de 20 à 2500) et le nombre moyen total est de 3200, allant de 100 à 16.000 selon les réponses.

Les réponses à ces items portant sur des sujets très diversifiés, mettent en lumière l'extrême hétérogénéité des modes de fonctionnement (budget, manifestations), des pratiques (production, recours aux prestataires externes,...) et des outils (photothèque) entre les référents Communication des composantes.

3.12.4.2 Cœur de métier

3.12.4.2.1 Documents produits

Les réponses apportées à cet item montrent une grande diversité dans les documents produits par les référents communication :



Néanmoins, la somme des documents émis qui relèvent de l'activité communication proprement dite (à l'exclusion des documents reflétant une activité plus administrative comme les bordereaux) représente **89%** des réponses à cette question.

Les «*autres documents visuels*» produits concernent les matériels de présentation pour les salons, les diaporamas, des blogs, des newsletters.

Les «*articles*» s'adressent à de la presse spécialisée ou sont destinés à des supports internes ; il peut également s'agir de discours ou de communiqués de presse.

3.12.4.2 Interactions

On peut regrouper trois catégories principales d'interactions des référents communication au sein des composantes :

- Les plus fréquentes sont au sein de la structure : direction et responsables des entités internes (rythme quotidien), ou avec la direction de la communication (le rythme des échanges est qualifié de fréquent).
- Les contacts avec la presse sont réguliers : il s'agit dans le plus grand nombre de cas de la presse locale.

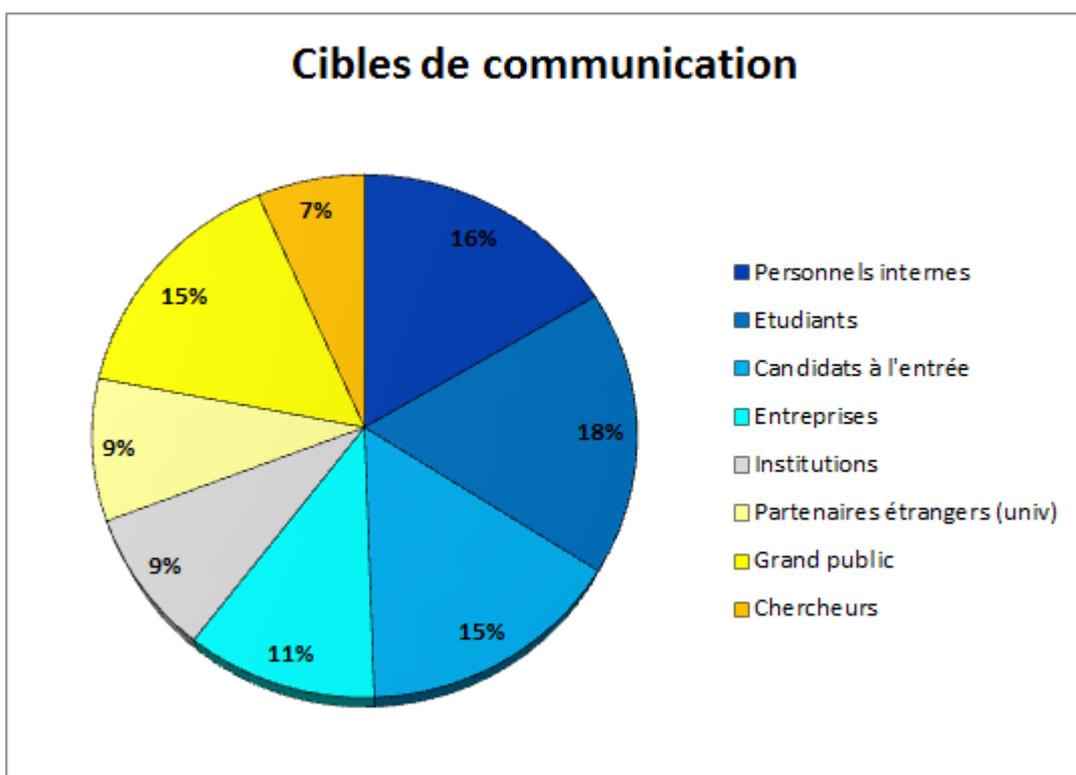
- Enfin, une série de contacts sont plus épisodiques ou générés en fonction des besoins : prestataires externes, partenaires, collectivités, entreprises, autres composantes de l'université.

- **Cibles de communication**

Les cibles de communication les plus importantes sont avant tout :

- Les cibles internes : personnels et étudiants
- Et pour les cibles externes, celles qui contribuent à augmenter la visibilité de la composante auprès des futurs étudiants (candidats à l'entrée et grand public)

A elles seules, elles regroupent la moitié des réponses.



- **Méthodes d'obtention des informations**

Il apparaît que les sources d'obtention des informations sont extrêmement diversifiées et le plus souvent multiples :

- Ce sont les personnels de la composante qui sont cités le plus souvent comme sources d'information, avec les services de l'université et les réseaux personnels des référents.
- Les réponses apportées se répartissent entre les étudiants, le CROUS, les sites web des unités de recherche, les partenaires et les associations d'étudiants.

- **Création des supports de communication**

De façon très majoritaire (89%), les référents communication assurent une activité de création des supports de communication, soit directement, soit par un personnel affecté au service lorsqu'il en existe un dans la composante.

Il est à noter que certains ont recours à la Direction de la Communication pour les besoins en création de leur composante.

Les impressions sont réalisées aussi bien en interne qu'en externe, une même composante pouvant faire des choix différents pour l'impression en fonction des objets et des délais.

- **Modalités de mise en œuvre de la conception des supports**

Les réponses font apparaître deux schémas essentiels, qui ne sont pas exclusifs l'un de l'autre au sein d'une même structure :

SCHEMA 1

- Le directeur ou l'enseignant chercheur responsable de la communication émet une demande.
- Le référent communication établit des propositions.
- Phase de validation finale par le Directeur de la composante

SCHEMA 2

- Le référent communication est à l'initiative et fait des propositions.
- Qui sont ensuite examinées en équipe de direction , puis validées in fine par le Directeur de la composante.

- **Presse**

56% des référents communication des composantes ont établi un fichier presse. Celles qui n'en ont pas, font appel à celui de la Direction de la Communication.

Pour **44%**, ce fichier a un **périmètre local**, pour 39% un périmètre régional et pour 33% un périmètre national. Aucun d'entre eux ne semble avoir développé de contacts avec la presse internationale.

- **Mesure des retombées des actions de communication**

Une majorité des référents assure cette mesure, puisque **78%** ont répondu positivement à cette question.

Le plus souvent, la mesure est prise par le biais d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Utilisation de questionnaires, permettant de mener des analyses quantitatives et qualitatives
- Statistiques de consultation du site web de la composante
- Fréquentation des événements organisés
- Evolution du nombre de candidats à l'entrée dans la composante
- Evolution du nombre de demandes de stages
- Evolution du montant de la taxe d'apprentissage collectée
- Retours spontanés lors de l'organisation de manifestations.

- **Connaissance des outils de l'université**

Tous les référents communication connaissent la Lettre d'AMU et la newsletter hebdomadaire. AMU Info et le site web de l'université sont également assez bien connus, bien que de façon moindre que les deux précédents outils.

Sont connus de façon plus marginale : l'agenda, l'ENT et les listes de diffusion.

- **Communication externe : site web**

Tous les référents indiquent que leur site web a été mis au format préconisé par la charte de l'établissement.

Dans la très grande majorité des cas (89%), ce site est alimenté par eux à une fréquence quotidienne (55%) ou hebdomadaire (20%).

A propos de la nature des informations véhiculées, les sujets les plus fréquemment évoqués sont :

- les formations (61%),
- l'événementiel (%),
- la vie de l'étudiant (40%)
- et ce qui touche à la vie de la structure (28%).

Remarque : un même référent a pu citer plusieurs de ces items, ce qui explique que la somme soit supérieure à 100%. La mesure est calculée sur le nombre de référents ayant répondu.

3.12.4.3 Outils

Sur l'ensemble des outils utilisés, et quel que soit le domaine d'activité, on constate une très grande hétérogénéité entre composantes :

Outils utilisés pour la production de supports visuels		Précisions
Logiciels utilisés pour supports papier	Les outils les plus utilisés sont : Photoshop (7), Word (7), Illustrator (5) et Indesign (5). De façon plus anecdotique (1 seul utilisateur chaque fois) : Flash, Pagemaker, Drupal, powerpoint, GMP, Quark X Press, Wordpress, Notepad, Joomla, SPIP,...	La distinction entre support papier et support web n'a pas été faite sur les questionnaires. Les outils les plus utilisés sont des outils dédiés au graphisme ou à la mise en page de texte.
Logiciels utilisés pour supports web		
Utilisation charte graphique AMU	83%	17% ne l'utilisent pas ou pas encore
Outil utilisé pour gestion de la photothèque	Très peu de réponses à cet item. Picasa (1), dossiers Windows (2), Photoshop (1), GIMP (1)	
Logo AMU au bon format	100%	Certains ont précisé que s'ils savaient où trouver l'information, mais qu'ils ne l'utilisaient pas systématiquement pour autant
Positionnement charte graphique AMU	100%	

Outils utilisés pour la gestion des contacts	Précisions
L'outil principal reste excel (6) ; viennent ensuite les mails (4) et les listes de diffusion (3). Les autres réponses sont dispersées avec 1 seul utilisateur chaque fois : fichiers, CRM, word, I Pro, thunderbird, Filemaker pro, Access, BV.	

Outils utilisés pour la communication interne		Précisions
Utilisation ENT	50%	certains référents ont indiqué utiliser Outlook (3)
Pour quel type d'informations	envois de mails ; utilisation des listes de diffusion pour joindre les étudiants (infos sur les enseignements) ou les personnels (infos sur les événements) ; essentiellement diffusion d'informations internes à la composante ;	
Autre outil de même type que l'ENT	22%	
Précisions	Listes de diffusion personnelles, intranet de la composante, Google Apps	
Connaissance de la procédure de diffusion des informations vers la Direction de la Communication	94%	On voit que les composantes ont déjà bien intégré la manière d'interagir avec la direction centrale pour transmettre de l'information ; elles connaissent mal en revanche les services qui peuvent leur être apportés
Connaissance du processus création web par la Direction de la Communication	56%	

Utilisation de tableaux de bord		Précisions
Mise en œuvre de tableaux de bord par le référent	11%	Dans la majorité des cas, il n'y a eu aucune réponse sur cet item. Certains se sont dits intéressés par le tableau de bord de la Direction de la communication, pour le suivi des activités
Liste des tableaux de bord existants et usages	Coût par manifestation (forums et salons) à destination du responsable administratif de la composante, avec mise à jour annuelle - Planification des activités de communication - Calendriers - Plan de communication - Rapport d'activité annuel - Suivi des réunions hebdomadaires	
Besoins en tableaux de bord	Planning événementiel annuel - demande de méthodologie et d'exemples	

3.12.4.4 Bonnes pratiques

- A la question : *«Quels sont les outils/activités/méthodes que vous utilisez ou que vous avez développés dont vous considérez qu'ils sont spécifiques et/ou originaux et dont vous estimez qu'ils pourraient être utiles à d'autres ? »*, les réponses apportées par les référents Communication se sont centrées autour :
 - Du **développement d'outils répondant à un besoin particulier** : fichier de comptabilisation de la consultation des informations mises en ligne ; création de répertoires, bases de données, annuaires. Certains agents, qui n'ont pas une activité totalement dédiée à la communication ont également évoqué des outils adaptés à leurs autres activités (évaluation des enseignements, sites pédagogiques, outil de convocation aux examens,...).
 - **De pratiques métier spécifiques** : création d'un réseau d'anciens étudiants ; création d'une page Facebook institutionnelle ; utilisation des réseaux sociaux ; brochure réalisée via une régie publicitaire pour en assurer le financement.
 - A la question : *«Quelles sont les activités qui ne sont pas déployées et dont vous pensez qu'elles seraient intéressantes pour les personnels, ou pour les étudiants, pour les autres services, pour votre service ?»*, les réponses ont dans ce cas également tourné autour :
 - Des outils : disposer d'un intranet commun (dans le cas des UFR fusionnées) ; disposer des écrans dynamiques.
 - De pratiques nouvelles à déployer : utiliser les réseaux sociaux ; créer un réseau des anciens étudiants d'AMU ; mettre en place une newsletter pour les étudiants de la composante ; réaliser des enquêtes qualitatives et quantitatives.
- Néanmoins, deux suggestions de portée plus générale ont également été émises : développer les relations presse ; développer la communication interne.
- A la question : *«Quelles sont les activités dont vous estimez que le niveau pourrait être amélioré ? Pourquoi ? Comment pourrait-il l'être ? »*, les retours ont été extrêmement concrets et ont porté sur des thématiques diversifiées : faciliter le recours à une prestation de traiteur lorsqu'un événement est organisé ; ouvrir des formations sur les logiciels de graphisme ; envoyer la revue de presse réalisée par la direction de la Communication dans les composantes ; faciliter la collecte des données.
 - Enfin, à la question : *«Quelles sont les activités dont vous estimez qu'avec un traitement différent elles pourraient être optimisées (gain de temps, outil facilitateur, mêmes activités réalisées à des endroits différents ? »*, les référents communication ont émis des propositions portant :
 - Sur les **outils** qu'ils utilisent ou pourraient utiliser : organiser des formations techniques (image, mise en page) ; disposer de listes de diffusion ciblées ; regrouper dans un même espace toutes les informations relatives à la direction de la Communication (guide des procédures, marchés spécifiques,...).
 - Sur **l'organisation de la fonction Communication au sein d'AMU** :
 - apport d'un soutien des graphistes affectés à la direction centrale pour la réalisation des outils papier
 - améliorer le professionnalisme de la fonction par un travail en réseau : réunions plus fréquentes, échanges de pratiques entre composantes, échanges avec la Direction de la Communication ;
 - améliorer la communication et les échanges entre les campus.

On constate donc que les référents Communication des composantes sont désireux tout à la fois de faire progresser les outils existants, d'en créer d'autres ou d'en disposer et d'améliorer

le niveau général de la fonction par un travail s'appuyant plus nettement sur un fonctionnement en réseau.

3.12.4.5 Contrôle interne

- **Procédures**

S'agissant des procédures, deux questions principales étaient posées :

- Savoir comment les référents communication faisaient valider les documents de communication (quel que soit le support utilisé) qu'ils produisaient et s'il y avait interaction ou phase de validation par la Direction de la Communication
 - Dans 89% des réponses, la validation des supports de communication (forme et fond) est réalisée directement par le directeur de la structure concernée, dans le reste des cas, par un collectif au sein duquel figure ce directeur.
 - Le passage par la Direction de la Communication est loin d'être systématique : seulement 27% des agents ont indiqué le faire et seulement dans certains cas, essentiellement quand il y a un contact avec la presse.
- Connaître leurs pratiques en matière d'utilisation des procédures formalisées de l'établissement
 - Seulement 55% des réponses indiquent une utilisation des procédures de l'établissement : il s'agit majoritairement de celles liées à l'achat (matériel ou prestations). Certains ont rédigé leurs propres procédures qui portent : sur l'organisation des événements récurrents (Journées Futur Bachelier, coordination de salons,...) ou l'organisation d'événements pluri-composantes.
 - Les procédures et leurs actualisations sont généralement diffusées par le responsable administratif de la composante.

L'activité de communication est, de façon générale, assez peu exercée dans le cadre de procédures formalisées.

- **Veille juridique**

Aucun référent Communication n'exerce de veille juridique, qu'elle soit générale ou centrée sur l'activité. En la matière, ils s'appuient sur le responsable administratif de la composante.

A cette question, la moitié d'entre eux a indiqué en revanche exercer une veille concurrentielle sur les autres établissements assurant les mêmes activités de formation.

- **Contrôle interne**

La notion de contrôle interne s'inscrivant dans un processus formalisé avec différentes étapes, différents acteurs et une matérialisation du respect de ce processus a souvent été confondue avec le simple contrôle. La nature de l'activité qui amène une moindre implication des référents communication dans une telle démarche explique ce fait.

Le contrôle de l'activité est pour l'essentiel réalisé par les directeurs des composantes sous la forme d'une validation des documents produits, sur le contenu et la forme, le respect de la charte graphique de la composante...

Si l'activité utilise une procédure établissement ou touche l'image d'AMU, la Direction de la Communication est sollicitée pour la validation.

S'agissant des procédures de marchés publics, c'est le responsable administratif qui procède au contrôle.

- **Risques**

Sur une activité aussi spécifique que la Communication, il a paru intéressant d'interroger les agents sur les risques potentiels qu'ils identifiaient et sur les dispositifs préventifs qu'ils avaient mis en place ou qu'il leur paraîtrait nécessaire de mettre en place :

RISQUES IDENTIFIES :

- Non-respect du droit à l'image
- Crise au sein de la composante
- Ecart du cadre de la politique de communication (composante ou établissement)
- Pour une UFR fusionnée, ne pas contribuer à l'identification des personnels à la nouvelle structure
- Commettre une erreur technique (site web)
- Risques de retards (non livraison ou mauvaise livraison d'un évènement)

DISPOSITIFS PREVENTIFS :

- Se tenir informé de l'actualité de l'établissement
- Connaître et communiquer avec les services centraux
- Double vérification, relecture
- Travailler en réseaux
- Demander une autorisation préalable
- Etablir un planning annuel
 - Faire appel à des prestataires extérieurs

Activité de création, il apparaît que la Communication ne s'inscrit pas de manière systématique dans un cadre formalisé, hormis la charte graphique et les trames d'outils de communication (communiqués et dossiers de presse).

3.12.5 RESENTI DES AGENTS

Les agents rencontrés durant les entretiens ont très généralement fait part de leur intérêt pour la démarche d'échanges entre eux et la Direction de la Communication.

Ils ont également exprimé le souhait de professionnaliser encore davantage la fonction par le biais d'un travail en réseau régulier, permettant des échanges réciproques sur les pratiques, les outils et la réflexion sur l'évolution de la fonction au sein de l'établissement.

Les agents dédiés à la Communication Scientifique et Technique ont exprimé le besoin d'une plus grande interaction avec la Direction de la Communication et la nécessité de mieux faire connaître leur structure et ses activités au sein de l'université.

Les questionnements qui se sont fait jour durant les entretiens étaient de deux ordres :

- Réflexion sur les outils et leur évolution : quelle utilisation des réseaux sociaux, tableaux de bord mutualisables, ... toujours dans l'objectif d'améliorer les pratiques.
- Connaître la stratégie globale de communication de l'établissement.

Tous les entretiens ont été l'occasion d'échanges très nourris et très constructifs entre acteurs opérationnels de la communication.

3.12.6 CONCLUSION

La direction de la communication a l'avantage d'être déjà constituée selon son organisation cible, ce qui rend singulière sa participation au projet ORIGAMU, par comparaison avec les autres thématiques abordées.

Les fonctions de chaque agent au sein de la direction sont identifiées, les premières procédures sont établies et permettent un fonctionnement fluide. Mise à part la réduction actuelle des effectifs pour congés maternité qui perturbe les rythmes et les délais de production établis, chaque agent semble avoir trouvé sa place et a été productif tout au long de l'année 2012.

Cette première phase d'ORIGAMU a surtout permis à la direction de la communication de mieux connaître le réseau des référents communication dans les composantes : mieux connaître leurs pratiques, leurs besoins et leurs attentes.

Au cours des échanges, il est clairement apparu que l'objet de la communication dans toutes les composantes est de diffuser, en temps maîtrisé, de l'information auprès des personnels et des étudiants, via différents supports, qu'il s'agit aujourd'hui d'harmoniser à l'échelle d'AMU.

Inversement, les référents communication ont pu mieux connaître la direction de la communication, ses personnels, ses outils, ses modes de travail et ce qu'elle peut leur apporter en termes de services.

Des collaborations possibles sont apparues, les référents sont demandeurs d'un travail en réseau.

La professionnalisation des missions de communication peut s'en trouver renforcée, tout comme la culture de communication au sein de l'établissement. Le travail en réseau permettra **le partage d'outils et la rationalisation des coûts**, l'efficacité de certaines actions faites jusqu'aujourd'hui de façon confidentielle dans les composantes.

Le travail conduit dans cette phase d'état des lieux a permis de rapprocher les équipes et de faciliter la constitution d'interactions plus étroites.

L'instauration d'une culture commune autour d'une nouvelle marque, créant un nouveau sentiment d'appartenance AMU, doit passer par des outils de communication internes et externes centralisés mais également déclinés sur sites lorsque cela semble pertinent, volontairement adoptés par les référents.

SOMMAIRE

3.13 FONCTION AFFAIRES JURIDIQUES	503
3.13.1 Organisation actuelle de la fonction.....	503
3.13.2 Activités	505
3.13.3 Eléments issus des entretiens	508
3.13.4 Indicateurs	510
3.13.5 Commentaire global sur le mode d'organisation observé :	510

3.13 FONCTION AFFAIRES JURIDIQUES

3.13.1 ORGANISATION ACTUELLE DE LA FONCTION

La fonction Affaires juridiques est réalisée à deux niveaux, Central et Composantes.

Au niveau central, la fonction est exercée par la Direction Déléguée aux Affaires Juridiques et Institutionnelles (DDAJI) qui se décompose en deux services:

- Le Service de la Vie Institutionnelle (SVI)
- Le Services des Affaires Juridiques et du Contentieux (SAJC).

La DDAJI est rattachée à la Direction des Affaires Générales (DAG) de l'Université.

La Direction Déléguée aux Affaires Juridiques et Institutionnelles a pour mission d'assister l'action administrative par l'expertise et la mise en œuvre des règles juridiques. Elle est chargée du conseil juridique de la gouvernance, des directions centrales, des services communs et des composantes de l'université, de la rédaction et du contrôle de régularité des accords et conventions conclus par l'université et de l'expertise et de la gestion des affaires statutaires et réglementaires et de l'organisation des élections des conseils de l'Université.

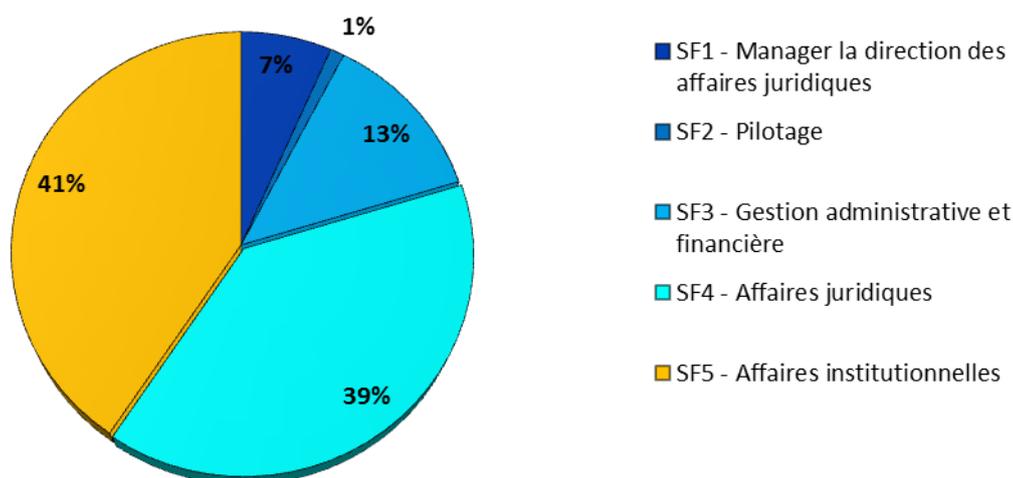
Dans les composantes, la fonction peut être exercée selon deux modes de fonctionnement :

- Par les responsables administratifs (RAD) des composantes
- Par un service ou une personne dédiée

Il convient de noter qu'aucun des services communs n'a émergé sur la fonction Affaires juridiques.

Sur AMU, la fonction affaires juridiques gère, à parts égales, les activités juridiques et institutionnelles. Son cœur de métier représente alors 80% de son activité comme l'illustre le graphique n°1.

Répartition des activités pour la fonction Affaires juridiques

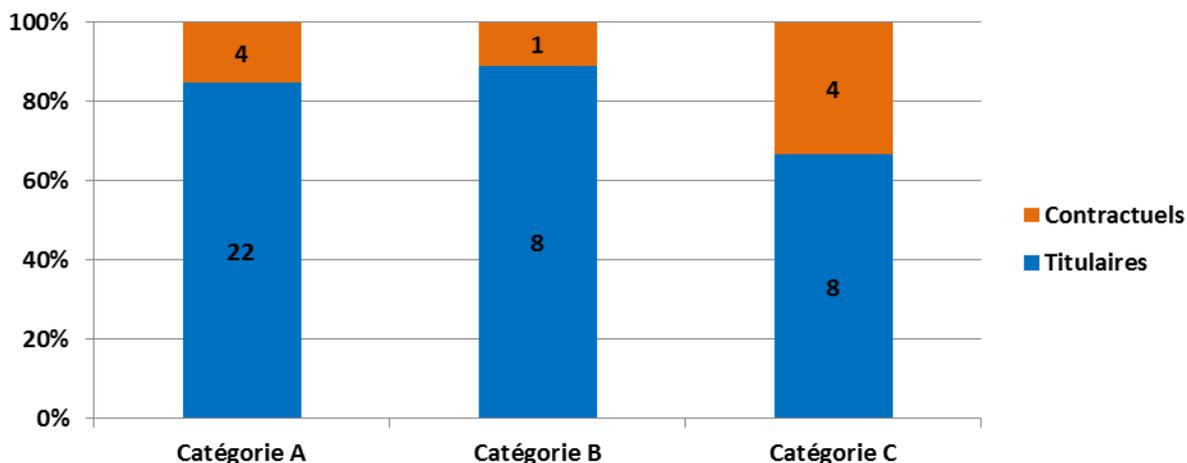


Graphique n°1

Les 20% restants se répartissent entre le management et pilotage de la DDAJI et la gestion administrative et financière de la fonction.

Comme l'illustre le graphique n°2, les agents affectés à la fonction Affaires juridiques sont majoritairement titulaires.

Répartition par catégorie de fonction publique

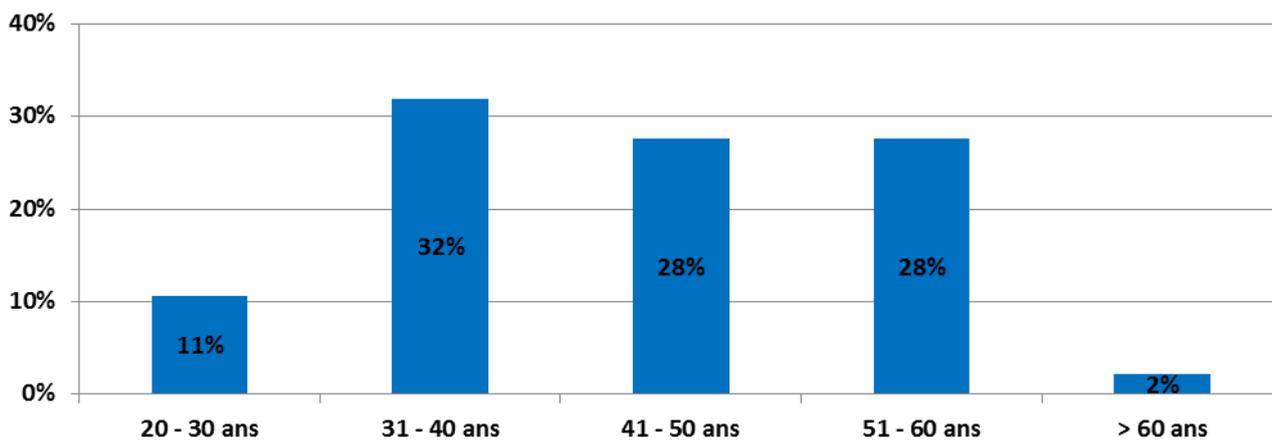


Graphique n°2

On peut noter également que la proportion de personnels de catégorie A est de 55% contre 19% pour les agents de catégorie B et 26% pour ceux appartenant à la catégorie C.

Enfin, on peut noter que la pyramide des âges est relativement équilibrée sur la fonction Affaires juridiques. Sur les tranches d'âges 31 - 40 ans, 41 - 50 ans et 51 - 60 ans, les effectifs se répartissent de manière extrêmement proche.

Répartition des effectifs par tranche d'âges



Graphique n°3

3.13.2 ACTIVITES

3.13.2.1 Poids des activités au sein des fonctions/sous-fonctions

Nous allons à présent étudier la répartition des activités à l'intérieur de chaque sous-fonction en détaillant le niveau d'exercice entre les activités réalisées par la DDAJI pour le niveau central et celles réalisées en composantes.

- Sous-fonction 1 : Management de la direction (0,8 ETP)

Il s'agissait essentiellement des activités d'encadrement et d'organisation des directions centrales dédiées à la fonction financière ; dans les faits, les composantes et les services ont adapté le cadre à leur propre mode de fonctionnement.

- Sous-fonction 2 : Pilotage de la fonction (0,1 ETP)

Définition des conditions du dialogue de gestion interne sur les moyens, définition et suivi des indicateurs.

- Sous-fonction 3 : Gestion administrative et financière (1,7 ETP)

Cette partie correspondait à la vie quotidienne des services eux-mêmes (secrétariat, interface des actes de gestion RH, fonctionnement,...)

- Sous-fonction 4 : Affaires juridiques (5,3 ETP)

Sont regroupées dans cette sous-fonction l'ensemble des activités liées à l'aspect juridique de la fonction avec notamment l'expertise des conventions et la gestion des contentieux

- Sous-fonction 5 : Affaires institutionnelles (3,5 ETP)

La sous-fonction 5 rassemble quant à elle les activités liées à la vie institutionnelle telles que les élections ou les affaires statutaires.

➤ **DDAJI (11,4 ETP)**

- Sous-fonction 1 : Management de la direction (0,8 ETP)

Dans la SF1, l'activité « coordonner en transversalité » rassemble 50% des ETP de la sous-fonction (0,4 ETP). On recense ensuite des ETP pour les activités « Planifier et contrôler les activités », « Coordonner la politique juridique de l'Université » (12.5% des ETP de la SF1 pour chacune) et enfin pour le Management des équipes pour 25% (0.2 ETP).

- Sous-fonction 2 : Pilotage de la fonction (0,1 ETP)

La SF2 n'est composée que de deux activités. La charge de travail répartie correspond à l'activité « définition des indicateurs d'activité ».

- Sous-fonction 3 : Gestion administrative et financière (1,7 ETP)

L'ensemble des ETP de la SF3 sont dénombrés sur l'activité de secrétariat et d'accueil du service, soit 1.7 ETP.

- Sous-fonction 4 : Affaires juridiques (5,3 ETP)

Comme présenté en introduction, la sous-fonction affaires juridiques est un des deux cœur de métiers de la fonction. A l'intérieur de cette sous-fonction, l'expertise des conventions mobilise une grande partie des ETP (43%).

Le reste des ETP de la SF4 se répartit ensuite entre 5 activités :

- Conseiller juridiquement les composantes et services (15% - 0.8 ETP)
- Contrôler la légalité des actes (9% - 0.5 ETP)
- Gérer les contentieux (13% - 0.7 ETP)
- Gérer les sections disciplinaires (17% - 0.9 ETP)
- Assurer l'actualisation permanente du fonds documentaire (2% - 0.1 ETP)

Les activités de correspondant CADA et la participation aux actions de formation à destination des élus et personnels n'ont pas d'ETP dédiés.

- Sous-fonction 5 : Affaires institutionnelles (3,5 ETP)

Dans la SF5, les activités « Correspondant informatique et liberté » et « Veille juridique et réglementaire » ne représentent que 3% des ETP de la SF5 chacune. Les autres activités se rassemblent quant à elles, entre 14% (pour l'activité « rédiger les actes réglementaires ») et 23% (pour l'activité « Gérer les affaires statutaires »)

NB : La DDAJI intervient sur deux champs d'activités qui sont la vie institutionnelle et le contentieux. Ces deux thématiques sont réparties entre les agents selon le principe d'activité mineure et majeure.

Nous présenterons de manière plus précise l'organisation de la DDAJI et son mode d'organisation au paragraphe dédié (cf. 3.5.1. – Répartition).

➤ **COMPOSANTES (8,3 ETP)**

- Sous-fonction 1 : Management de la direction (0,5 ETP)

Dans les composantes, on retrouve des ETP sur trois activités, à savoir :

- Coordonner la politique juridique de l'Université (20% - 0.1 ETP)
- Organiser et réguler l'activité (40% - 0.2 ETP)
- Coordonner en transversalité (40% - 0.2 ETP)

- Sous-fonction 2 : Pilotage de la fonction (0,1 ETP)

Dans la SF2, La seule charge de travail répartie l'est sur l'activité « Renseigner et analyser les indicateurs d'activité ».

- Sous-fonction 3 : Gestion administrative et financière (0,8 ETP)

Les ETP de la SF3 sont rassemblés à 88% (0.7 ETP) sur l'activité de secrétariat et l'accueil du service. Le reste des ETP est recensé sur l'activité « Assurer la gestion des personnels » (0.1 ETP).

- Sous-fonction 4 : Affaires juridiques (2,4 ETP)

De la même manière que pour le niveau central, La SF4 concentre l'essentiel de ETP sur l'activité de « Expertiser les conventions » avec une part relative de 63%.

Le reste des ETP de la SF4 au niveau des composantes se répartit entre 4 activités :

- Conseiller juridiquement les composantes et services (8% - 0.2 ETP)
- Contrôler la légalité des actes (21% - 0.5 ETP)
- Gérer les contentieux (4% - 0.1 ETP)
- Participer aux actions de formation à destination des élus et personnels(4% - 0.1 ETP)

- Sous-fonction 5 : Affaires institutionnelles (4,5 ETP)

Dans la SF5, les activités relatives aux élections (« Organiser les opérations électorales » et « Organiser le CA¹⁷ ») centralisent 70% des ETP de la SF5.

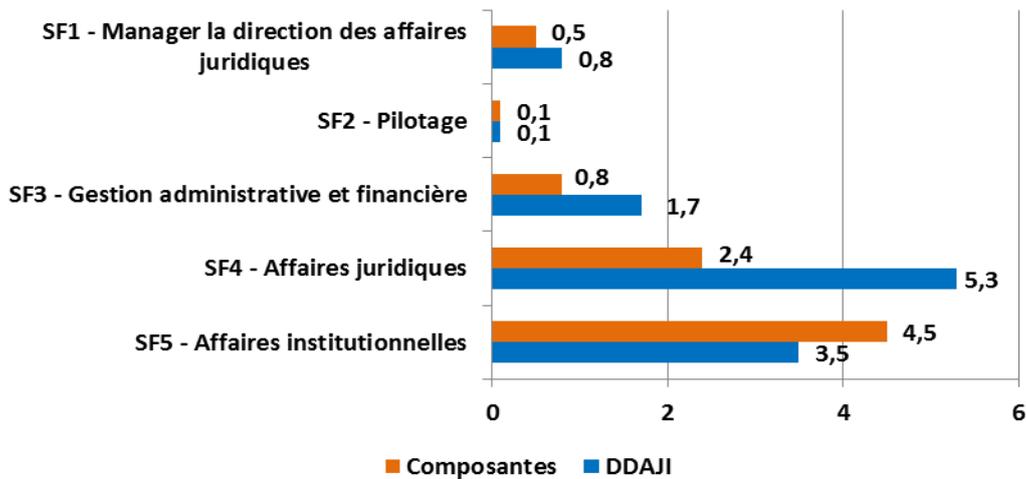
Le reste des ETP est ventilé entre l'ensemble des activités suivantes :

- Conseiller juridiquement les directions, composantes et services(7% - 0.3 ETP)
- Gérer les affaires statutaires (9% - 0.4 ETP)
- Rédiger les actes réglementaires (4% - 0.2 ETP)
- Veille juridique et réglementaire (9% - 0.4 ETP)

¹⁷ Conseil d'Administration

Le graphique n°4 synthétise les éléments exposés afin de les illustrer.

Répartition des ETP par sous-fonction



Graphique n°4

3.13.2.2 Identification des zones de fragilité

Deux points de fragilité ont été recensés par le GT Affaires juridiques.

- L'activité de services ou cellules organisées dans des composantes (ex : Services des affaires générales) ou dans d'autres directions centrales (ex : juristes spécialisés en droit de la propriété intellectuelle rattachés à la DRV) peuvent interférer dans le processus d'expertise des accords et conventions dont la charge et la mise en cohérence appartiennent à la DDAJI.
- Le non-respect des procédures des circuits de validation des conventions portées par les composantes ou des membres de la gouvernance peut être une source de fragilité car cela peut induire la signature d'accords sans validation par le service juridique.
- Dans le même ordre d'idée, on peut également noter la rédaction et la notification d'actes individuels faisant grief par la DRH et la DEVE sans consultation préalable de la DDAJI. Ce sont généralement les actes intitulés « arrêté ».
Exemple : absence de consultation sur la rédaction et la notification des arrêtés de changement d'affectation des agents, ou de retrait d'inscription des étudiants

3.13.2.3 Focus

- Droit de la Fonction publique

Dans la mise en œuvre de procédures juridiques spécifiques (abandon de poste ou procédure disciplinaire par exemple), de nombreux dossiers RH méritent une attention et un suivi particuliers de la part des deux directions concernées, à savoir la DDAJI et la DRH.

Cela passe prioritairement par l'élaboration d'une cartographie des procédures juridiques spécifiques et l'élaboration de documents types qui ne sont pas à ce jour formalisés.

Il s'agit de mettre en place ensuite des organisations et des processus assurant une efficacité du traitement de chaque dossier.

- Champs de compétences de la DDAJI

La question de l'interaction avec la DEVE et la DRI se pose aujourd'hui car la DAG en général et la DDAJI en particulier, répondent à des questions qui sont théoriquement de leur ressort. Cette situation apparaît comme la conséquence de l'absence d'une culture commune sur les pratiques et échanges précédant la diffusion d'une réponse particulière (dans les 2 sens) dans un domaine traité et avec les UFR.

- DDAJI/DDCP

Les recours relatifs aux marchés publics sont gérés par les deux directions déléguées. Par ailleurs, certaines conventions de prestations de service et les autorisations d'occupation du domaine public sont

régulièrement transmises pour validation à la DDAJI comme relevant de ses compétences au titre des conventions, alors que ces documents contractuels relèvent exclusivement de la DDCP.

3.13.3 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

3.13.3.1 Cœur de métier

3.13.3.1.1 Positionnement des agents par le choix des verbes

Cet exercice de positionnement sur une liste de verbes donnés avait pour but sur l'ensemble des fonctions de préciser la nature de l'intervention des agents sur les activités. Sur l'ensemble de la DDAJI, on constate une répartition relativement homogène entre les trois premières familles de verbes, à savoir « exécuter », « contrôler » et « analyser ». En parallèle, on ne recense que 14% de réponses pour l'activité « accueillir ». Ce chiffre apparaît comme cohérent avec les activités actuelles de la DDAJI dans la mesure où le conseil et l'information sont donnés dans une large majorité par courrier électronique ou au téléphone.

Enfin, la faible proportion de réponses sur la dernière famille « superviser » (7%) illustre le fonctionnement relativement autonome des agents de la direction.

	GROUPE 1 Exécuter	GROUPE 2 Contrôler	GROUPE 3 Analyser	GROUPE 4 Accueillir	GROUPE 5 Superviser
Groupe d'entretien DDAJI	23%	24%	32%	14%	7%

Si les trois premières familles de verbes apparaissent comme assez proches, il faut préciser que la répartition peut varier considérablement. Si l'on met en parallèle les réponses des personnels administratifs du service à ceux chargés des questions de contentieux et de vie institutionnelle, on observe une nette répartition des réponses.

En effet, pour les personnels administratifs, la part de réponses sur la première famille « exécuter » passe alors de 23 à 58% quand les parts relatives sur le deuxième et troisième groupe de verbes baissent à 8 et 15%.

A la lumière de ces chiffres, on constate donc une nette répartition dans la répartition des tâches et des activités pour la fonction affaires juridiques.

3.13.3.2 Documents produits

Lors de l'élaboration du questionnaire, le groupe de travail (GT) Affaires juridiques a souhaité distinguer les types de documents utilisés des actions qui y étaient associées.

Concernant le premier point, il existe une grande variété de documents qui passent, à un moment donné, dans les services de la DDAJI. En effet, sur les 20 documents listés dans le questionnaire d'entretien, 15 ont été cochés au moins deux fois.

Les trois documents les plus cités sont les délégations, les conventions et ceux relatifs aux élections. Viennent ensuite les documents en rapport avec la vie institutionnelle de l'établissement : délibérations, arrêtés et décisions du Président et ceux relatifs à l'activité contentieux.

Enfin, les réponses se répartissent sur le reste des documents listés qui vont des procès verbaux au règlement intérieur en passant par les circulaires et les contentieux.

En observant à présent les réponses recueillis lors des entretiens, on peut dégager trois grandes actions pour le service des affaires juridiques : analyser (15%), rédiger (19%) et diffuser (23%).

Dans une moindre mesure, on retrouve trois autres actions malgré tout significatives sur l'ensemble des réponses car elles sont liées en amont ou en aval aux trois actions précédentes. Il s'agit des verbes « préparer », « archiver » (9% chacun) et « suivre » (10%).

3.13.3.3 Interactions

En tant que service transverse, les affaires juridiques sont en relation fonctionnelle avec un grand nombre d'entités dans AMU. En matière d'interactions, on observe que l'ensemble des directions centrales constitue le pôle d'interface le plus important (43% des réponses). Dans ce regroupement, les trois principales directions en situation d'échange avec la DDAJI sont la DRH, la DEVE et la DAF. Elles sollicitent la DDAJI en majorité pour des questions liées aux conventions et dans une moindre mesure pour de actes juridiques.

Les composantes représentent ensuite avec 31% des réponses le deuxième pôle d'interactions. Les motifs de sollicitations sont ici beaucoup plus variés puisqu'ils balayent l'ensemble de choix de réponses possibles (conventions, élections, statuts, actes juridiques, procédures) de manière homogène.

3.13.3.4 Outils

Les personnels rencontrés utilisent une palette d'outils à leur disposition que l'on peut classer en deux catégories :

- Bases de données : afin d'accomplir au mieux les missions de conseils qui leurs sont affectées, les agents ont besoin quotidiennement d'informations précises pour répondre aux problématiques posées. Pour cela, les bases de données telles sont régulièrement consultées :
 - Lexis Nexis,
 - LegiFrance,
 - l'AJDA (actualité juridique du droit administratif),
 - l'AJFP (actualité juridique de la Fonction Publique)
 - la LIJ (lettre d'information juridique)
 - Harpège,
 - Apogée,
 - Catalogue des bases de données du service commun de documentation (SCD) (accès via l'environnement numérique de travail - ENT)
- Tableaux de bord : ils permettent d'effectuer un suivi pour différentes activités comme la gestion des conventions ou bien le suivi des contentieux. Ils sont récapitulés dans le tableau n°1 ci-dessous.

Intitulé du TdB	Origine des informations contenues	Fréquence de mise à jour	Destinataire des infos	Objectifs de l'utilisation
Conventions 2012	agent en charge de la validation	Quotidienne/hebdomadaire	DAG/DDAJI/CA	Suivi et diffusion
Délégations	gouvernance, composantes, directions	Quotidienne	DAG/DDAJI	Etat d'avancement
Arrêtés	gouvernance, composantes	Quotidienne	DAG/DDAJI	Etat d'avancement
Récapitulatif sanctions P3	secrétariat de périmètre	2 fois/an	DDAJI, Ministère	Suivi des dossiers
Recours gracieux	agent en charge de la réponse	en fonction du recours	DDAJI, MESR	Suivi
Statuts/élections/mandats	DDAJI + UFR	annuel	DDAJI + UFR	Suivi
Actes réglementaires	DDAJI + CA	hebdomadaire	Universités	Suivi ou diffusion

Tableau n°1

Ces outils sont destinés aux agents de la DDAJI ou bien des services en charge de ces questions dans les composantes.

3.13.3.5 Bonnes pratiques

➤ **Bonnes pratiques identifiées par les agents**

- Espace partagé DDAJI sur les serveurs informatiques (réseau inter-DDAJI sur P1 et P3 en plus d'AMU).
- Tableau de suivi des conventions
- Mise à disposition de modèles de documents sur le site de la DAG

➤ **Propositions émises par les agents**

- Instaurer une veille juridique sur l'ensemble de la DDAJI avec la possibilité de la diffuser sur l'ensemble d'AMU
- Communication auprès des directions et des services pour mieux diffuser les procédures, notes et productions de la DDAJI. Cela permettrait notamment de prévenir certains recours.
- Définir plus précisément les missions de la DAG pour une meilleure répartition et visibilité
- Créer un espace qui servirait de catalogue comprenant la liste de l'ensemble des personnels élus et nommés de toutes les instances d'AMU (titulaires et suppléants) ainsi que leurs coordonnées. Cela nécessite une mise à jour permanente mais serait d'une grande aide aux services (DDAJI et DRH notamment) chargés des diverses élections.
- Pouvoir bénéficier d'une alerte pour une meilleure anticipation et suivi plus performant en matière de convention notamment
- Mettre en place une procédure de diffusion de la section disciplinaire

3.13.4 INDICATEURS

Le GT Affaires juridiques n'a pas déterminé d'indicateur pertinent dans le cadre du projet ORIGAMU à suivre dans le temps.

3.13.5 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE :

3.13.5.1 Répartition

3.13.5.1.1 Organisation : Principes

La DDAJI est subdivisée en deux services : le Service Vie Institutionnelle (affaires statutaires, élections, conseil d'administration, conseil aux composantes...) et le Service des Affaires Juridiques et du Contentieux (accords et conventions, contentieux, section disciplinaire, conseil aux composantes...).

A titre transitoire, les anciens services juridiques, installés sur les sites de Schuman à Aix-en-Provence et de St Charles et au Pharo à Marseille, conservent avec quelques aménagements leur périmètre respectif de compétence selon la répartition suivante:

Ex-Périmètre P1	ALLSH, Sciences, IUFM, IUT (Arles et Digne), SCASC, SUFA, SCEFEE, MMSH, MIRREL, Fondation, Polytech'Marseille.
Ex-périmètre P2	Médecine, Odontologie, Pharmacie, IUT, SCD, SUAPS, DOSI, STAPS, IECJ, Service commun des corps donnés à la science, Fondations (SSDD et IMERA), EU3M, IRT, EJCM, OSU Institut Pythéas et directions centrales (sauf DEVE)
Ex-périmètre P3	Economie, Droit, IUT de Marseille, Direction des Relations internationales, Direction des Etudes et de la Vie Etudiante, SUIO, UTL, IMPGT, IEFEE, Fondation, IAE, IEP.

Les agents de la DDAJI, répartis sur les trois sites, interviennent dans les différents champs d'activités des deux services qui la composent selon le principe suivant : une majeure (activités principales relevant d'un des deux services et rattachement hiérarchique à celui-ci) et une mineure (activités complémentaires relevant de l'autre service et rattachement fonctionnel à ce dernier).

3.13.5.2 Organisation : Les activités de la DDAJI

a/Des projets de statuts et de règlements intérieurs

Les projets de statuts et de RI sont transmis par la composante ou le service commun et sont étudiés par le SVI en lien avec la composante.

b/ Des élections

Le SVI est l'interlocuteur des composantes pour les questions qui relèvent de ce domaine.

Un pack élection est mis à la disposition des composantes ou services qui renseignent différents documents types. Une fois élaborés par la composante ou service, la DAG procède à leur vérification.

c/ Des accords et conventions

Tout projet de convention est impérativement, à une phase déterminée de la procédure soumis à l'avis du Service des Affaires Juridiques et du Contentieux selon la répartition prévue par le tableau ci-dessus.

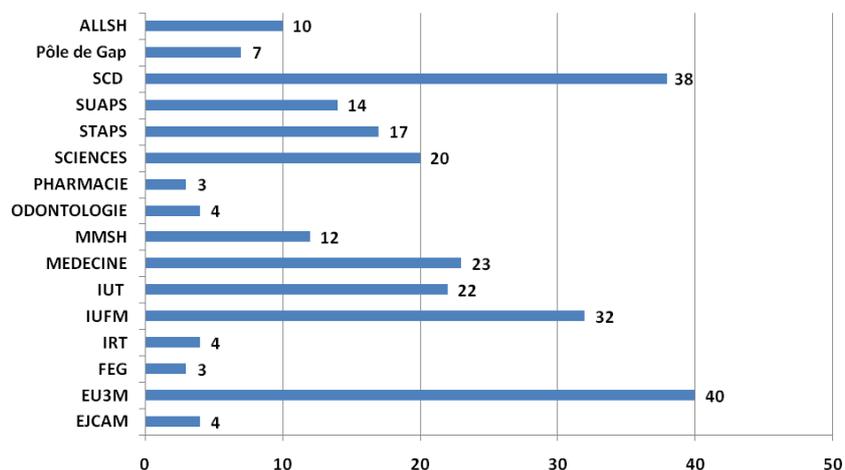
Le périmètre P2 assure également le suivi des conventions ne concernant que l'entité AMU (sans lien avec une composante).

Les conventions liant la Direction des Relations Internationales et la Direction et des Etudes et de la Vie Etudiante sont traitées par le périmètre P3.

Si la seule personne habilitée à signer les conventions au nom de l'Université d'Aix-Marseille est le Président, des délégations de signature ont néanmoins été consenties aux directeurs d'UFR, d'Instituts ou d'Ecoles, afin de signer les conventions de stage des étudiants et les **conventions types** d'occupation temporaire des locaux, qui devront obligatoirement rendre compte trimestriellement à la Direction des affaires générales des conventions ainsi signées.

Le graphique n°5 illustre la répartition du nombre de conventions par composantes

Nombre de conventions pour les composantes traitées par la DDAJ



Graphique n°5

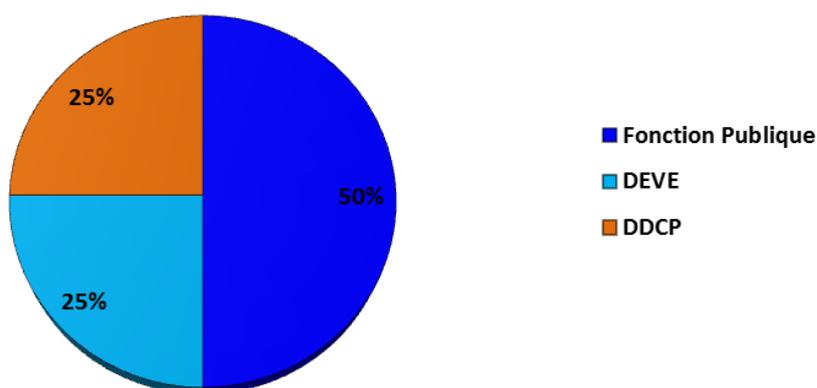
Afin d'accompagner les services dans la rédaction des conventions, le Service des Affaires Juridiques et du Contentieux a élaboré des modèles de conventions types, ceux-ci étant disponibles sur le site de la DAG (<http://dag.univ-amu.fr> rubriques Accès direct/Documents types). Toutefois le Service des Affaires Juridiques et du Contentieux intervient nécessairement si le projet comprend des dispositions particulières, ajoutées par exemple à la demande du partenaire co-contractant.

d/ Du contentieux

Il convient de distinguer selon qu'il s'agit de contentieux en cours, qui continuent d'être suivis par les personnels en ayant jusqu'alors la charge, ou de nouveaux contentieux qui sont centralisés au siège de l'Université, et donc adressés à la Direction des Affaires Générales.

En 2012, 16 contentieux étaient en cours, dont 2 introduits durant l'année.

Nombre de contentieux en cours en 2012



Graphique n°6

e/ Du conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'Université se réunit mensuellement, en principe le quatrième mardi de chaque mois (sauf exception : voir le calendrier prochainement publié sur le site Internet de la DAG). Chaque conseil d'administration est précédé d'une réunion du Bureau de l'Université, qui consiste à préparer le conseil d'administration. Ainsi, pour chaque réunion du Bureau, l'ordre du jour du conseil d'administration suivant est finalisé, et l'ensemble des documents relatifs aux points de cet ordre du jour doit alors être disponible.

Les directions, services et composantes peuvent demander l'inscription de points à l'ordre du jour du conseil d'administration sous réserve lorsqu'ils sont inscrits à l'ordre du jour, de transmettre à la Direction des Affaires Générales les documents y afférents.

f/ De la Section disciplinaire

Toute question, demande de saisine, ou pièce relative à un problème disciplinaire est transmise au siège de l'Université, à la Direction des Affaires Générales qui en assure la gestion et le suivi.

Un rappel des règles de procédure applicables en la matière, ainsi qu'un modèle de procès-verbal sont disponibles sur le site internet de la DAG.

g/ Du conseil et de l'assistance

Cette activité est assurée par chaque agent de la DDAJI selon la répartition par périmètre définie ci-avant.

3.13.5.3 Sujets transverses

3.13.5.3.1 Interfaces entre fonctions

Il existe différents points d'entrée pour tous les actes qui relèvent des affaires juridiques.

On constate de plus une hétérogénéité de l'organisation des activités juridiques au sein des directions centrales des composantes et des services communs.

Il y a aujourd'hui une absence de précision concernant le rôle et la compétence de certains services ou directions.

Cela engendre un manque de visibilité dans la répartition des missions et des compétences entre la DDAJI et les composantes d'une part, et entre les directions centrales d'autre part.

SOMMAIRE

3.14 FONCTION HYGIENE ET SECURITE	514
3.14.1 Organisation actuelle de la fonction.....	514
3.14.2 Activités	514
3.14.3 Eléments issus des entretiens	523
3.14.4 Conclusion	526
3.14.5 Sujets transverses	526

3.14 FONCTION HYGIENE ET SECURITE

3.14.1 ORGANISATION ACTUELLE DE LA FONCTION

Avant la fusion, les cellules hygiène et sécurité des trois universités étaient constituées d'un conseiller de prévention conformément au décret 82-453 et d'un ou plusieurs agents selon l'établissement pour les seconder dans les missions de conseil et d'assistance au chef d'établissement et directeurs de composantes.

Il convient de préciser certaines particularités de la Direction Hygiène Sécurité et Environnement (DHSE) :

- l'ingénieur hygiène et sécurité de l'ex-périmètre P3 a été nommé à l'inspection hygiène et sécurité du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au 1^{er} janvier 2012. Aussi, un nouvel ingénieur a été recruté sur la base d'une organisation d'antenne de campus avec une fiche de poste et des missions similaires à celle des ingénieurs des campus Timone et Luminy.
- l'ingénieur hygiène et sécurité de l'ex-périmètre P1 assurait la fonction de directeur adjoint et d'ingénieur de campus jusqu'au 31/08/2013, date de son départ, à la suite de sa demande de mobilité. Le recrutement d'un nouvel ingénieur hygiène et sécurité (IHS) de campus a donc été initié.

L'état des lieux ayant été réalisé entre mai et septembre 2012, celui-ci prend donc en compte les évolutions de la fonction hygiène et sécurité sur l'ex-périmètre P3 et partiellement sur l'ex-périmètre P1.

Dans l'état des lieux il a été choisi de séparer les activités de la DHSE en 2 parties :

- d'une part les activités liées à la prévention des risques, la protection de la santé et de la sécurité des personnels, et la mise en œuvre de la réglementation,
- d'autre part les activités liées à la sécurité incendie qui sera traitée en interface avec la Direction Déléguée à l'exploitation et à la logistique (DDEL).

A noter que lors de la constitution du fichier Oasis, les missions de surveillance et de sécurité incendie ont été englobées dans les missions DDEL de proximité. Les ETP de la DHSE, agents du Poste Central de sécurité de l'immeuble de grande hauteur (IGH) de l'UFR de Pharmacie et personnels constituant l'équipe SSIAP (Service Sécurité Incendie et d'Assistance aux Personnes) du site St Jérôme, sont donc identifiés dans le fichier OASIS dans la fonction Patrimoine.

3.14.2 ACTIVITES

3.14.2.1 Répartition des ETP par sous-fonction

Sur la base du référentiel d'activité et des fiches de postes références (pour la BAP G), la fonction hygiène et sécurité a été construite autour des 6 sous-fonctions suivantes:

- Sous-fonction 1 (SF1) : Management de la direction

Il s'agissait essentiellement des activités d'encadrement et d'organisation des directions centrales dédiées à la fonction financière ; dans les faits, on retrouve les activités de management d'équipe et de pilotage de la prévention des risques.

- Sous-fonction 2 (SF2) : Pilotage de la fonction

Définition des conditions du dialogue de gestion interne sur les moyens, définition et suivi des indicateurs.

- Sous-fonction 3 (SF3) : Gestion administrative et financière

Cette partie correspondait à la vie quotidienne des services eux-mêmes (secrétariat, interface des actes de gestion RH, fonctionnement,...)

- Sous-fonction 4 (SF4): Missions de conseil/assistance

La sous-fonction 4 regroupe notamment les activités d'assistance et de conseil dans la mise en œuvre de la réglementation en matière de santé et sécurité au travail.

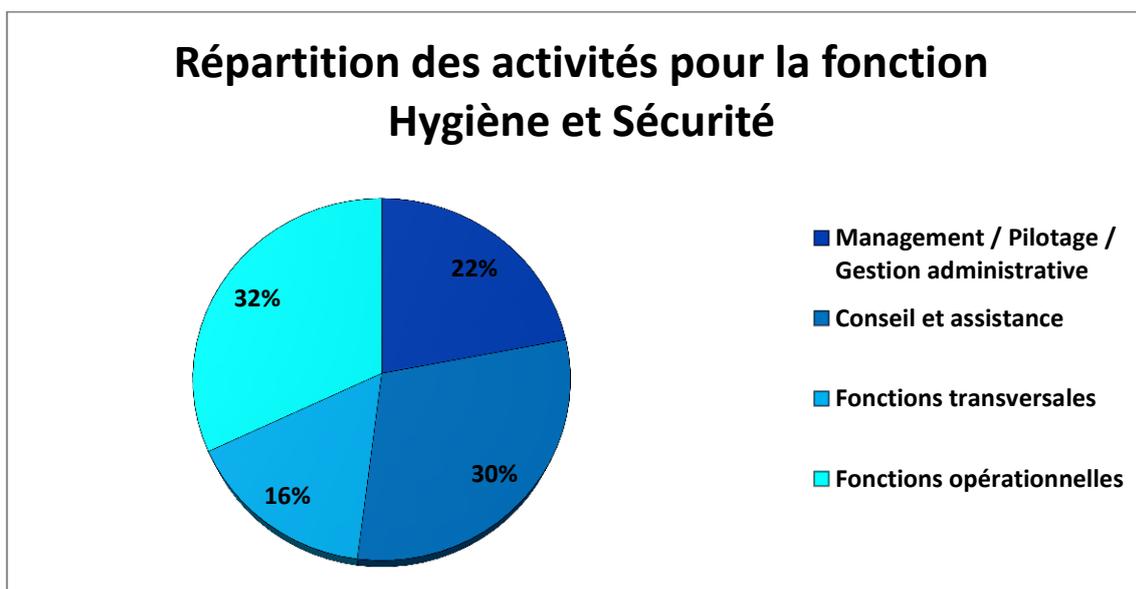
- Sous-fonction 5 (SF5): Fonctions transversales

Il s'agissait ici d'intégrer les missions liées à l'animation du CHSCT, la prévention des accidents et maladies professionnelles et l'animation des réseaux (assistant de prévention).

- Sous-fonction 6 (SF6) : Fonctions opérationnelles sur sites

La dernière sous-fonction rassemble les activités telles que la gestion des déchets sur sites ou bien encore l'assistance et le conseil pour l'élaboration du document unique.

En analysant les chiffres qu'illustre le graphique n°1, on observe une répartition relativement équilibrée entre 4 grandes activités de la fonction hygiène et sécurité.



Graphique n°1

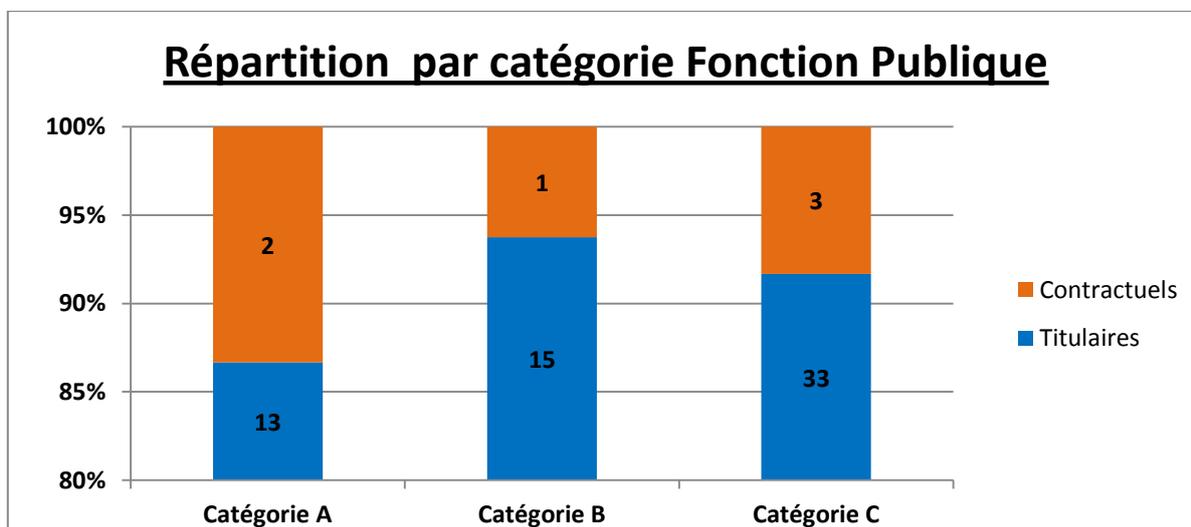
- 22% des ETP ont été référencés sur les sous-fonctions management de la direction hygiène sécurité et environnement (DHSE), pilotage, gestion administrative et financière (SF 1, 2 et 3). L'importance de la sous-fonction gestion administrative et financière s'explique par le fait que les 2 conseillers de préventions des ex-périmètres P2 et P3 disposaient chacun d'une secrétaire. Notamment pour la préparation du Comité hygiène et sécurité (CHS) et le suivi des arrêtés de nomination des agents chargés de la mise en œuvre des règles de prévention en hygiène et sécurité (ACMO).
- 30% des ETP ont été renseignés sur la sous-fonction « conseil et assistance » (SF 4) réalisée par :
 - la directrice auprès du Président et de l'équipe de gouvernance de l'établissement,
 - les personnels des antennes de campus auprès des directeurs d'UFR, directeurs de laboratoires, chefs de départements, assistants de prévention,
 - des personnels de composantes qui exercent des activités en lien avec la préparation des commissions de sécurité notamment.

Il convient de noter que 1,1 ETP est rattaché à l'institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM) pour mener des missions de conseil et d'assistance en matière de politique de prévention des risques.

- 16% des ETP l'ont été sur la sous-fonction opérationnelle « Fonctions transversales » (SF 5) qui correspond essentiellement aux activités de prévention conduites par la directrice de la DHSE et majoritairement par les antennes de campus : visites de prévention, enquêtes et analyses après incident, gestion de situation de crise, aide à la rédaction du document unique ou bien encore analyse de situation à risque.
Cette sous-fonction englobe également l'animation du réseau des assistants de prévention avec l'assistance pour la rédaction du document unique, la préparation de documents types, de synthèses réglementaires et aussi l'animation de tables rondes et de réunions.
- 32% des ETP ont enfin été positionnés sur la sous-fonction « Fonctions opérationnelles » (SF 6) dont les activités sont réalisées par :
 - les personnels de la DHSE : gestion des soutes des sites Timone et Marseille Nord, préparation de marchés communs (notamment pour la gestion des déchets à risques), contrôle des sorbonnes.
 - des agents des composantes : gestion des soutes de produits chimiques du site de St Jérôme, gestion de la déchetterie sur le campus de Luminy.

3.14.2.2 Répartition des agents par catégorie Fonction Publique

La répartition des agents par catégorie de fonction publique fait apparaître que la majorité des agents sont titulaires et des catégories Bet C.



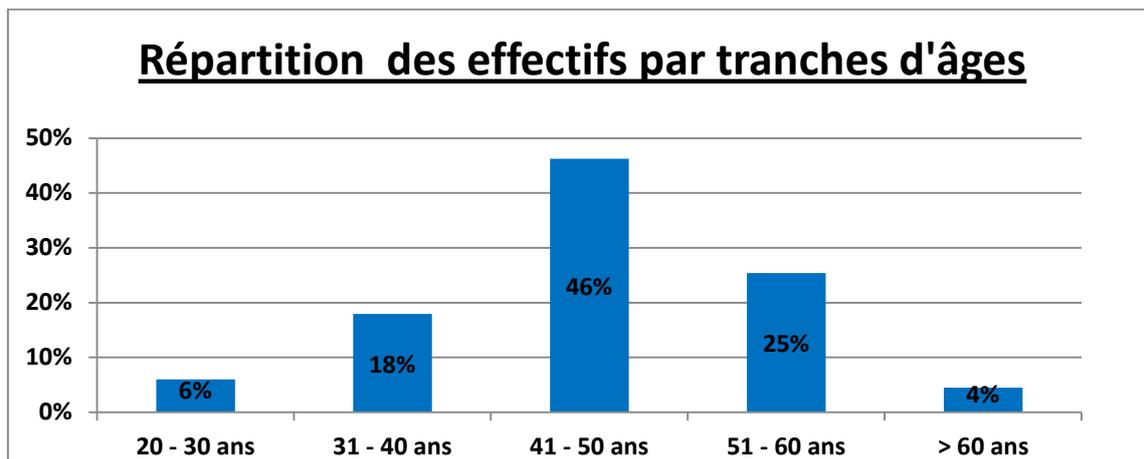
Graphique n°2

On constate que sur la fonction hygiène et sécurité, la proportion de personnels titulaires varie entre 86 et 94% selon que l'on soit rattaché à la catégorie A, B ou C. Il est à noter qu'au sein des composantes, 4.5 ETP représentent un total de 29 agents répartis entre les catégories A, B et C. Ces éléments mettent en évidence un morcellement des activités associées à cette fonction dans les UFR.

Concernant la DHSE, les agents en charge des missions de prévention des risques sont majoritairement des agents de catégories A, ce qui est cohérent avec le niveau de connaissances et compétences requis par cette fonction.

3.14.2.3 Répartition par tranches d'âges

Les effectifs de la fonction hygiène et sécurité sont répartis sur l'ensemble des tranches d'âges identifiées. Pour autant, quasiment la moitié des personnels effectuant des activités d'hygiène et sécurité ont entre 41 et 50 ans. L'âge moyen se situe d'ailleurs à 45 ans, soit en plein cœur de cette tranche d'âge.

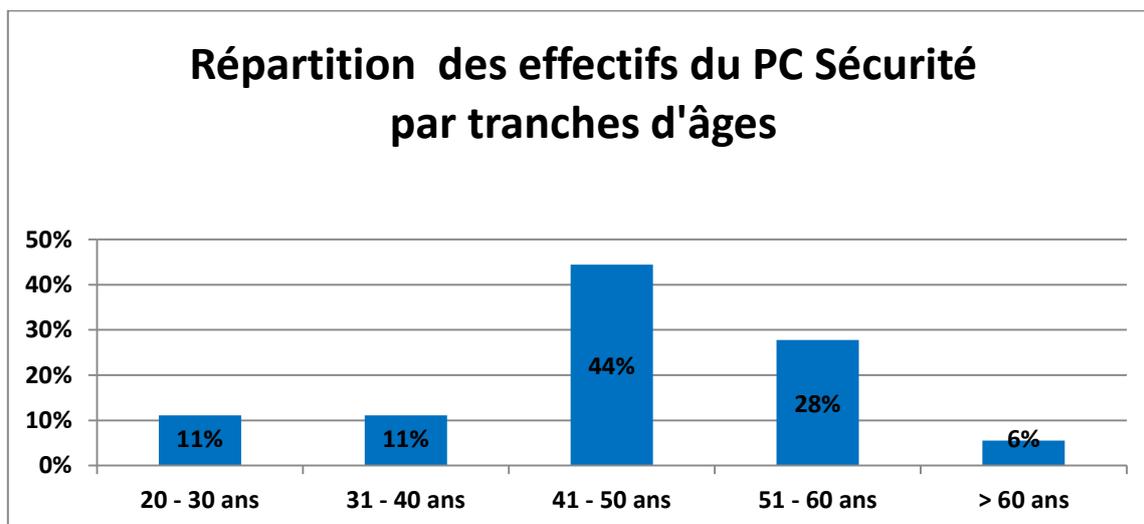


Graphique n°3

➤ **Activité PC Sécurité de Pharmacie**

La DHSE a dans ses attributions la gestion de la sécurité incendie sur certains sites. Elle compte donc parmi ses effectifs une équipe spécialement affectée à cette mission. Elle est composée d'agents de catégorie B et C. Le niveau d'encadrement de cette équipe de 17 agents reste plutôt bas puisque l'agent responsable de cette équipe est lui-même technicien de catégorie B.

L'âge des personnels qui composent le PC Sécurité est une donnée importante à prendre en compte. En effet, les contraintes physiques du poste imposent aux agents une bonne condition physique. Le graphique ci-dessous présente la répartition des effectifs PC sécurité par tranches d'âges.



Graphique n°5

L'augmentation de l'âge moyen des équipes du PC Sécurité va de pair avec une diminution normale de l'endurance aux contraintes physiques inhérentes au poste en cas d'alarme et/ou d'incident. Cette donnée est à intégrer car il convient d'anticiper des éventuelles inaptitudes des personnels qu'il faudra alors reclasser au sein de l'établissement

3.14.2.4 Poids des activités au sein des fonctions/sous-fonctions

Nous allons à présent étudier la répartition des activités à l'intérieur de chaque sous-fonction en détaillant le niveau d'exercice entre les activités réalisées par la DHSE pour le niveau central et celles réalisées en composantes.

➤ **DHSE (14,5 ETP)**

- Sous-fonction 1 : Management de la direction (1,2 ETP)

Dans la SF1, le management quotidien du service dans lequel on agrège le management des équipes et l'organisation de l'activité correspond à un total à 0,9 ETP, soit 69% des ETP consacrés à la SF1. Le reste de l'activité se répartit entre le pilotage de la politique de prévention des risques et la coordination transversale.

- Sous-fonction 2 : Pilotage de la fonction (0,1 ETP)

La SF2 n'est composée des activités concernant la définition et le suivi des indicateurs réalisée au niveau central. Les fonctions hygiène et sécurité ne nécessitant pas la mise en place d'un nombre important d'indicateur cette sous-fonction ne représente que peu d'ETP.

- Sous-fonction 3 : Gestion administrative et financière (3,2 ETP)

La SF3 se décompose à part quasiment égale entre les activités de secrétariat (1,6 ETP soit 50% des ETP de la SF3) et celle de gestion administrative et financière du service (1,2 ETP soit 38%).

- Sous-fonction 4 : Missions de conseil/assistance (3,1 ETP)

La SF4 est quant à elle beaucoup plus équilibrée que les précédentes entre des missions d'assistance et de conseil concernant :

- la mise en œuvre de la réglementation en matière de santé au travail et de la politique de prévention des risques qui représente 1.5 ETP (soit 48% de la SF4)
- la mise en œuvre de la réglementation ERP (Etablissement recevant du public) et des mesures visant à assurer la sécurité des personnels qui sollicite 1 ETP (soit 32% de la SF4),
- la préparation et la participation des visites des autorités administratives qui sollicite 0.6 ETP (soit 19% de la SF4)

- Sous-fonction 5 : Fonctions transversales (3.3 ETP)

Dans la SF5, les activités relatives à la prévention de risques d'accidents et maladies professionnelles conditions et aux conditions de travail (principalement au contrôle de certains équipements de sécurité collectives) représentent les activités les plus importantes de la SF5 avec 1,7 ETP mobilisés (51% des ETP).

Les missions d'animation du réseau des assistants de prévention et de formation-sensibilisation en matière de prévention des risques représentent 0.6 et 0.5 ETP respectivement (18% et 15% de la SF5 respectivement).

Enfin les activités relatives à l'animation du CHSCT assurée par le niveau central en lien avec le vice président délégué à la santé-sécurité au travail représente 0.4 ETP (soit 12% de la SF5).

L'élaboration des marchés publics, est une activité annexe, sur laquelle seul 0,1 ETP est attribué.

- Sous-fonction 6 : Fonctions opérationnelles sur sites (3,9 ETP)

La SF6 monopolise 90% de ses ETP sur l'activité correspondant à la gestion des déchets spécifiques avec 3, 5 ETP. Les 10% restants (0,4 ETP) sont consacrés au conseil et à l'assistance concernant l'élaboration du document unique et des plans d'actions par les assistants de préventions.

La formation des nouveaux entrants à l'université et les activités de radioprotection ne sont pas assurées au niveau de la DHSE. A noter cependant que certains IHS de campus participent aux actions d'accueil des nouveaux entrants réalisés dans les laboratoires de recherche mais cela reste insuffisant (< 0.1 ETP).

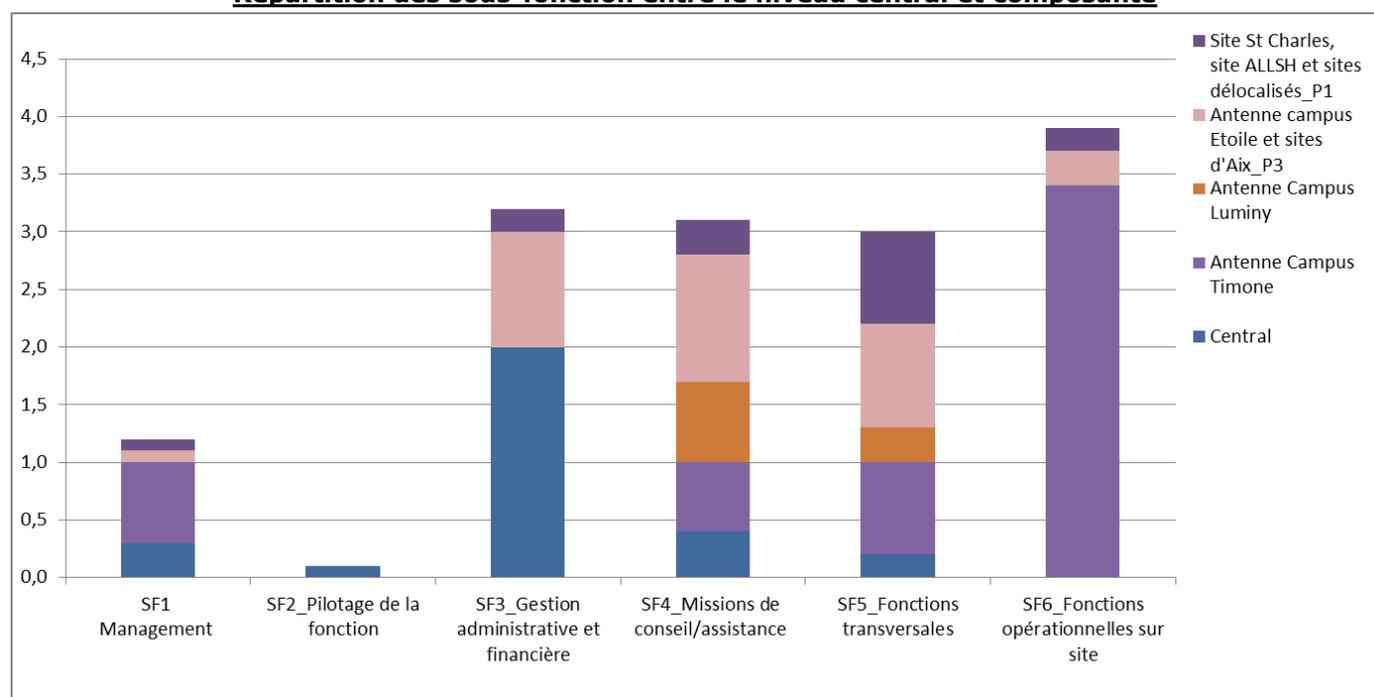
	SF1 Management	SF2_Pilotage de la fonction	SF3_Gestion administrative et financière	SF4_Missions de conseil/assistance	SF5_Fonctions transversales	SF6_Fonctions opérationnelles sur site
Central	0,3	0,1	2,0	0,4	0,2	0,0
Site St Charles, site ALLSH et sites délocalisés_P1	0,1	0,0	0,2	0,3	0,8	0,2
Antenne Campus Luminy	0,0	0,0	0,0	0,7	0,3	0,0
Antenne Campus Timone	0,7	0,0	0,0	0,6	0,8	3,4
Antenne campus Etoile et sites d'Aix_P3	0,1	0,0	1,0	1,1	0,9	0,3
	1,2	0,1	3,2	3,1	3,0	3,9
	4,5					

Tableau n°1

De manière globale, les activités les plus représentées et les plus lourdes au sein de la DHSE sont réparties dans les sous-fonctions suivantes :

- les missions de conseils et d'assistance (3.1 ETP) : mise en œuvre de la réglementation Santé au travail, de la réglementation de sécurité dans les ERP, la préparation et la participation aux visites des autorités administratives, la politique de prévention des risques, et l'animation de réseau : organisation, pérennisation et développement des réseaux d'acteurs de l'Hygiène et Sécurité au sein d'AMU mais également avec d'autres partenaires (Etablissements Publics Scientifiques et Techniques),
- les fonctions opérationnelles transversales (3 ETP) : le suivi des conditions de travail, la prévention des risques et maladies professionnelles, la formation et sensibilisation des personnels, l'animation du réseau des assistants de prévention.
- les fonctions opérationnelles sur sites (3.9 ETP) : la gestion des déchets spécifiques (DASRI, chimiques), l'élaboration du document unique d'évaluation des risques et les plans d'action.

Répartition des sous-fonction entre le niveau central et composante



Graphique n°4

On note une répartition cohérente des fonctions et peu de redondances dans les activités réalisées entre le niveau central et les antennes de campus :

- la sous-fonction (SF1) management est exercée principalement au niveau central mais également au niveau antennes composées de plusieurs agents,
- les sous-fonctions (SF2 et 3) pilotage de la fonction et gestion administrative et financière i sont exercées principalement au niveau central et sur St Jérôme où une secrétaire était affectée à la cellule hygiène avant la fusion.
- les missions de conseil et d'assistance (SF 4) sont exercées au 2 niveaux mais auprès d'interlocuteurs différents : le président, la gouvernance au niveau central, et les directeurs d'UFR et autres interlocuteurs de proximité au niveau des campus.
- les fonctions opérationnelles transversales et opérationnelles (SF 5 et 6) sont quant à elles exercées uniquement au niveau des campus

Sur l'ensemble du périmètre AMU, seul le campus d'Aix en Provence ne possède pas d'antenne de campus malgré le nombre important de bâtiments et d'usagers présents. Les problématiques sont gérées au cas par cas par l'ingénieur hygiène et sécurité (IHS) du campus de l'Etoile et/ou la directrice du service en fonction de la problématique. Les actions menées sont donc essentiellement curatives.

➤ **Continuité de service**

- Afin de répondre aux besoins de fonctionnement des laboratoires de recherche et d'éviter certains risques sanitaires potentiels, la DHSE assure une ouverture des soutes sur le campus Timone et le site Nord sur l'ensemble des jours ouvrés, soit 240 jours par an.
- Les périodes de fermeture des composantes et des laboratoires étant très variables (parfois aucune fermeture pour certaines composantes), une continuité de service est assurée au sein de la DHSE.

➤ **Services communs (0,9 ETP)**

Il convient de préciser ici que le seul service commun affectant des ETP à des fonctions d'hygiène et sécurité est le service commun de documentation (SCD) concernant essentiellement l'élaboration du document unique.

- Sous-fonction 4 : Fonctions opérationnelles de prévention transversales (0,3 ETP)

Les chiffres issus de la SF4 concernent exclusivement la mise en place de la réglementation ERP.

- Sous-fonction 5 : Fonctions transversales (0,6 ETP)

Dans la SF5, l'intégralité des ETP répartis correspond à l'élaboration du document unique.

➤ **Composantes (4,9 ETP)**

- Sous-fonction 1 : Management de la direction (0,1 ETP)

La valeur référencée dans la SF1 pour les composantes correspond au positionnement d'un responsable administratif (RAD) qui, même s'il ne consacre que moins d'1/10^{ème} de son activité à des missions d'hygiène et sécurité a fait le choix de la faire apparaître malgré tout en raison des obligations et des responsabilités inhérentes à sa fonctions sur des enjeux d'hygiène et de sécurité en lien avec l'antenne DHSE de campus.

- Sous-fonction 4 : Missions de conseil/assistance (2,6 ETP)

Dans la SF4, 46% des ETP sont consacrés à la mise en place de la politique de prévention des risques, soit 1,2 ETP. Le reste se répartissant entre la mise en œuvre de la réglementation santé au travail (0,3 ETP – 12%), celle de la réglementation sécurité des ERP (0,4 ETP – 15%) et la préparation et participation aux visites des autorités administratives (0,7 ETP – 27%).

- Sous-fonction 5 : Fonctions transversales (0,3 ETP)

Seules 2 UFR ont positionnées des ETP sur la SF5.

Il s'agit de l'IUFM concernant les activités d'animation interne à l'IUFM de correspondants (0,1 ETP) et de polytech concernant des missions de prévention des accidents et maladies professionnelles (0,2 ETP) pour le site St Jérôme.

- Sous-fonction 6 : Fonctions opérationnelles sur sites (1,9 ETP)

Dans les composantes comme pour la DHSE, l'activité de gestion des déchets spécifiques (1,4 ETP – 76%) accapare la majorité des ETP dédiés à la SF6. Le reste des ETP se répartit entre l'élaboration du document unique et des plans d'actions (0,4 ETP – 22%) et la formation des nouveaux entrant avec 0,1 ETP.

3.14.2.5 Zones de fragilités et continuité

Actuellement un seul agent de la DHSE est formé au contrôle des sorbonnes. Ces vérifications ont été réalisées depuis le 01/01/2012 sur les campus Timone, Luminy et le site St Charles.

Dans le cadre de l'harmonisation des missions de la DHSE, l'activité de contrôle annuel des sorbonnes sera étendue au campus de St Jérôme et au site de l'Arbois à partir de 2013 (contrôles réalisés en 2012 par une entreprise extérieure).

La formation d'un deuxième agent devrait permettre de remédier à cette fragilité.

Des zones de fragilité ont été décelées par le groupe de travail hygiène et sécurité mais il convient de ne pas les regrouper dans une seule et même catégorie.

3.14.2.6 FOCUS

3.14.2.6.1 Focus sur l'organisation de l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM)

Avant la fusion et même avant son intégration à l'Université de Provence, l'IUFM avait mis en œuvre une organisation hygiène et sécurité PROPRE ? Avec notamment un comité hygiène et sécurité (CHS) de composante. Le directeur de l'IUFM avait désigné un chargé de mission hygiène et sécurité pour piloter la politique de prévention de la composante, et des correspondants hygiène et sécurité par bâtiment coordonnés par un agent au niveau du siège de l'IUFM.

Depuis le 01/01/2012, conformément aux statuts de l'université, il n'y a plus de CHS au sein de la composante. En revanche, il existe toujours un chargé de mission hygiène et sécurité et un agent qui réalise des activités en hygiène et sécurité (0.4 ETP). Sur l'ensemble de l'IUFM, la fonction hygiène et sécurité mobilise 1,3 ETP.

3.14.2.7 Focus pilotage et suivi des commissions de sécurité

Lors des entretiens, il est apparu que l'interface entre la DHSE et la DDEL concernant le pilotage, la préparation et le suivi des commissions sécurité était réalisé de manière très variable.

➤ **Pilotage des commissions de sécurité :**

- Ex-périmètre P1 : il n'y avait pas de pilotage centralisé des commissions de sécurité et aucune interface entre la DHSE et la DDEL. Il n'y avait pas de personnel formellement désigné pour représenter le chef d'établissement lors des commissions de sécurité.
- Ex-périmètre P2 : il était assuré par la DHSE au niveau central. Le conseiller de prévention avait été désigné par l'établissement comme interlocuteur pour représenter le Président lors des visites périodiques, pour les relations avec la commission ou en cas d'incident.

Un tableau de bord avait été mis en place afin de collecter toutes les informations nécessaires pour anticiper ces visites et programmer des réunions préparatoires avec les services techniques des composantes et les antennes DDEL. L'objectif était de vérifier la complétude des documents présentés à la commission (rapports de vérifications réglementaires, attestations de levées de réserves, rapport de vérification après travaux, levées des prescriptions, réalisation des exercices d'évacuation, ...).

- Ex-périmètre P3 : il n'y avait pas de pilotage centralisé des commissions de sécurité mais une interface existait entre la DHSE et la DDEL pour la préparation des visites.

➤ **Prise en compte et suivi des prescriptions et des demandes de travaux:**

- Ex-périmètre P1 : le suivi des vérifications périodiques, des levées de réserves était géré par 2 agents de la DDEL : le responsable SSIAP3 du PC sécurité pour St Charles et un « préventionniste » sur le site de Langues et Sciences Humaines (LSH) à Aix en Provence.

L'interface avec la commission de sécurité était assurée par un assistant à la maîtrise d'ouvrage qui conseillait la DDEL pour les travaux, rédigeait les notices de sécurité. De fait, en cas de changement de prestataire, l'université pourrait perdre une partie de l'historique sur ses bâtiments. Il n'y avait pas d'interface entre la DDEL et la DHSE.

- Ex-périmètre P2 : la prise en compte des prescriptions mentionnées dans les rapports de vérifications des organismes de contrôle et par la commission de sécurité, et la traçabilité des actions menées pour lever ces réserves étaient assurées par les services techniques des composantes. Ces actions visaient à permettre d'identifier les problèmes de sécurité importants

mentionnés dans ces rapports et de répondre aux engagements du Président en réponse aux demandes particulières de mise en sécurité.

Concernant les projets GER (Gros Entretien et réparations – à savoir, réaménagement de locaux, mise en sécurité), les demandes de travaux, les notices de sécurité et les réceptions étaient assurées par les antennes campus de la DDEL.

La DHSE intervenait en tant que conseil auprès des services techniques et des antennes de campus pour garantir la prise en compte des aspects prévention des risques et conditions de travail des personnels. Une fiche projet spécifique avait été mise en place pour permettre à l'IHS de campus de vérifier l'adéquation du projet aux risques exprimés par le laboratoire.

Par ailleurs la DHSE réalisait un audit annuel des registres sécurité incendie pour s'assurer que les contrôles réglementaires avaient été réalisés et qu'ils ne mentionnaient pas de risque important pour la sécurité des personnels.

- **Ex-périmètre P3** : Le suivi des vérifications périodiques, des levées de réserves étaient gérés par la DDEL.

L'interface entre la DHSE et la DDEL se met en place progressivement depuis le 01/01/2012.

Comme pour l'ex-périmètre P1, l'interface avec la commission de sécurité était assurée par un assistant à la maîtrise d'ouvrage qui conseille la DDEL pour les travaux et rédige les notices de sécurité. De fait, en cas de changement de prestataire, l'université pourrait perdre une partie de l'historique sur ses bâtiments.

Suite aux entretiens, il est apparu nécessaire de faire un zoom particulier sur les activités partagées avec la DDEL pour la gestion des PC sécurité dans les IGH et la sécurité incendie dans les ERP. Cet aspect sera traité dans le chapitre des interfaces de ce document.

3.14.2.8 Elaboration du programme de formation en matière d'hygiène et de sécurité, suivi des recyclages et deshabilitations

Lors des entretiens, il est apparu que les activités réalisées par le personnel de la DHSE concernant le suivi des formations, la rédaction et le suivi des habilitations étaient très hétérogènes entre les trois ex-périmètres. Cela nous a conduits à examiner plus en détail ce processus avec la Direction des Ressources Humaines (DRH).

	P1 (hors IUFM et SCD)		P2		P3	
	DRH	DHSE	DRH	DHSE	DRH	DHSE
Recensement	pas de recensement systématique des besoins	non	recensement des besoins exprimés dans les EPI	recensement des besoins auprès des ACMO des laboratoires de recherche et département de formation et auprès des UFR.	pas de recensement	Transmission des besoins de formation ou de recyclage des chargés d'évacuation et secourisme à la DRH
Elaboration du programme annuel hygiène et sécurité	programme HS dans le programme de formation	non	synthèse des besoins, priorisation des actions, proposition d'un budget prévisionnel		pas de programme HS spécifique	aucune interaction
Mise en œuvre et suivi du programme de formation et budget	oui		suivi du budget et du nombre de personnes formées	assistance si besoin	oui	
Rédaction des habilitations	non	non	transmission des attestations de formation à la DHSE	Etablissement des habilitations Enregistrements des formations dans une base SQL_DHSE pour le suivi des recyclages et des habilitations	non	suivi recyclage SST uniquement
Suivi des recyclage	pas de suivi individuel mais planification de la programmation adaptée aux dates de recyclage	non Pour l'IUFM le suivi est réalisé par le formateur.	suivi partagé via la base SQL_DHSE		non	non

Tableau n°2

De l'analyse du processus de recensement des besoins de formation, d'élaboration du programme de formation en matière d'hygiène et de sécurité, de rédaction et du suivi des habilitations réglementaires, ressort une grande variabilité des activités réalisées par la DRH et la DHSE en fonction des périmètres d'origines.

Le fonctionnement actuel ne permet pas de répondre à la totalité des obligations réglementaires qui incombent à l'employeur notamment concernant la délivrance des habilitations électriques aux personnels.

Lors des entretiens il est apparu que la rédaction des titres d'habilitation était une activité très chronophage pour le secrétariat car il nécessite de relancer plusieurs fois les agents et les chefs de services afin que ces documents reviennent signés.

3.14.3 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

- 7 entretiens ont été menés pour la fonction Hygiène et Sécurité sur les différents campus:
 - Campus Timone : Ingénieur hygiène et sécurité, technicien (soit 2 agents)
 - Campus Etoile : Ingénieur hygiène et sécurité, technicien, adjoint technique (soit 3 agents)
 - Campus Luminy et campus St Charles: Ingénieur hygiène et sécurité, adjoint technique (soit 2 agents)
 - Administratifs DHSE : secrétaires, adjoint technique (soit 3 agents)
 - IUFM : RAD de site, coordinateur HS (soit 2 agents)

- 2 entretiens communs ont été menés par la DHSE et la DDEL concernant les personnels universitaires des PC sécurité incendie:
 - PC sécurité Pharmacie et St Charles : SSIAP-2, SSIAP-1, surveillance incendie ERP (6)
 - PC sécurité ALLSH: SSIAP-2, « préventionniste » (2)

La totalité des agents de la DHSE affectés au PC sécurité de pharmacie ne pouvant être vu du fait de l'organisation en vacation de type « 3X8 » du PC, les personnels ont choisi de désigner des agents pour les représenter lors de l'entretien : 1 agent SSIAP-1 et 1 agent SSIAP-2.

Lors de cette phase d'état des lieux, il a été décidé de ne pas consulter les assistants de préventions des laboratoires de recherches et département de formation car il n'y a pas d'enjeu organisationnel. En effet ces agents sont désignés par les responsables hiérarchiques auxquels ils sont rattachés. Ils seront toutefois consultés lors de la phase 2.

3.14.3.1 Les interactions

La DHSE est un service d'interface qui interagit avec de nombreux acteurs :

- UFR : conseil et assistance aux Doyens, RAD et Directeurs de laboratoire et assistants de prévention tant pour des travaux à effectuer, pour participer à l'analyse des risques et définitions des mesures de prévention à mettre en œuvre lors de l'élaboration des plans de prévention que pour effectuer des visites de préventions et analyser des situations à risques au sein des laboratoires.
Les antennes de campus interviennent également en cas d'incident et participe à la mise en œuvre de la procédure de gestion de crise en lien avec les services concernés.
- les services maintenance des UFR : pour les assister et les conseiller dans leur analyse de risques lors de l'élaboration des plans de prévention ou en cas d'incident.
- DRH : pour le suivi et l'analyse des accidents de travail et maladie professionnelles en lien avec les médecins de prévention que pour le suivi des formations des personnels en matière d'hygiène et de sécurité et le suivi des habilitations.
- DDD : travaille en étroite collaboration pour associer l'expertise indispensable en Hygiène et Sécurité sur les grands projets de construction.
- DDEL : Articulation indispensable pour le suivi des commissions de sécurité, la priorisation des actions à mettre en œuvre en matière de sécurité incendie et de manière plus globale pour la maintenance des sites en cas de risques avérés pour les usagers.

3.14.3.2 Bonnes pratiques identifiées par les agents

1/Gestion mutualisée des déchets et produits neufs :

- Gestion mutualisée sur le campus Timone et le site nord du stockage des produits chimiques neufs avec un classement des produits par risque (outil de suivi)
- Gestion mutualisée des déchets biologiques et chimiques sur certains site ou composantes, ce qui permet de garantir le respect de la réglementation, assurer un service de qualité aux utilisateurs tout en diminuant les coûts de collecte.
- Déchetterie mutualisée sur le campus de Luminy : elle est gérée par l'UFR Sciences, ce qui permet d'éviter le stockage pirate des déchets de type D3E (déchets d'équipements électriques et électroniques) et encombrants sur le site et dans les sous-sols des bâtiments.
- Mise en place sur le site de St Jérôme d'une procédure de récupération du matériel informatique par un personnel de la DHSE et de son recyclage par la société DATASERV. Cependant cette activité a été arrêtée car elle était réalisée dans des conditions de travail peu satisfaisantes.

2/Fiche liaison pour la préparation des "manifestations exceptionnelles": cette fiche mise en place par l'UFR de Médecine permet de centraliser les informations nécessaires pour toute demande de mise à disposition de locaux par le cabinet du doyen de l'UFR. Cette gestion très amont des manifestations permet de collecter les avis des services concernés et des éléments objectifs de décision pour le doyen. La rédaction des documents réglementaires tels que la convention de mise à disposition des locaux et la notice de sécurité si nécessaire est ainsi réalisée dans les délais impartis.

3/ La mise en place d'un catalogue des salles sur le campus Timone avec toutes les caractéristiques techniques et capacités d'accueil permet de connaître rapidement les opportunités en cas de demande et de mettre à disposition des locaux adaptés aux besoins des usagers et conformes aux normes de sécurité.

4/ L'existence d'une dynamique forte et positive entre la DHSE et les assistants de préventions sur le campus de Luminy a été signalée. L'ingénieur hygiène et sécurité (IHS) de campus a mis en place des groupes de travail avec les assistants de prévention des UMR et des composantes sur des thématiques de prévention particulières. Ces échanges donnent lieu ensuite à l'élaboration d'un document (journal des assistants de prévention) qui permet de présenter une synthèse de la réglementation, des conseils, des modèles de documents et des supports qui sont présentés lors des réunions d'informations organisées sur les différents campus.

5/ La base de données SQL (type de la base de données) développée en interne et le disque partagé salsa sont des éléments qui facilitent le partage d'information et le fonctionnement du service.

3.14.3.3 Les propositions les plus fréquentes en terme d'amélioration de la prise en compte des missions d'hygiène et de sécurité

○ 1/ Déchets

- Mutualisation de la collecte des déchets chimiques de l'UFR de Pharmacie avec celle de l'UFR de Médecine afin de réduire la durée de stockage des déchets dans l'IGH, les risques associés à ces produits et une diminution des coûts de collecte.
- Meilleure gestion de l'ensemble des déchets non dangereux avec la mise à disposition de bennes de recyclage (D3E – déchets d'équipements électriques et électroniques, encombrants), l'organisation de campagnes de tri sur les campus et une mutualisation à l'échelle du périmètre AMU de la gestion de ce type de déchet.
- Développer le réemploi des produits chimiques non utilisés et mutualiser les excédents (ex: mise en place d'un forum)
- Réfléchir sur la fin de vie des produits chimiques et matériels et déterminer qui en a la charge pour éviter de retrouver des déchets orphelins dans les locaux.

○ 2/ Procédures

- Développer les procédures écrites (notamment d'élimination des déchets) et les harmoniser avec les EPST
- Conseil en implantation de sorbonnes (procédure existante mais reste à formaliser)

- 3/ Communication/Interfaces
- Etoffer les informations disponibles sur le site internet de la DHSE afin d'offrir une information plus complète et accessible rapidement pour les usagers.
- Améliorer l'interface DHSE/DRH concernant la circulation d'information sur l'identification des personnes à risques en fonction de leur fiche de poste.

3.14.3.4 Les propositions les plus fréquentes en amélioration interne à la DHSE

- Mettre à disposition un local pour les permanences aux soutes du site Nord de l'UFR Médecine à proximité immédiate des soutes ou disposer d'un moyen de communication qui permettrait à l'agent de se mettre à l'abri des intempéries en attendant la venue des utilisateurs des soutes.
- Mettre en place une édition automatique des arrêtés de nomination afin de simplifier la procédure.
- Harmoniser les versions de logiciels (adobe, pack Office, etc.) afin d'éviter des pertes de temps à cause de la non compatibilité des documents.

3.14.3.5 Les propositions les plus fréquentes pour améliorer la prévention des risques

- Développer la formation des directeurs de Laboratoires et de composantes sur l'engagement de leur responsabilité et les conséquences qu'elle implique.
- Améliorer la maintenance des locaux: électricité, gouttières, étanchéité.

3.14.3.6 Les propositions plus atypiques

- Améliorer le pesage des déchets par un nouveau matériel plus adapté et qui permettrait une meilleure traçabilité des produits en imprimant des étiquettes à chaque pesée.
- Organiser des formations incendie avec des rampes feu alimentées au gaz.

3.14.3.7 Outils

LA DHSE possède un outil spécifique utilisé par l'ensemble des agents de la direction et conçu spécialement pour répondre à ses besoins.

Il s'agit d'une base de données SQL qui permet aux ingénieurs de la DHSE de communiquer et de partager des informations communes fiables en évitant la multiplication des fichiers Excel et de leurs versions successives. Cette base est également accessible pour consultation par le pôle de gestion des compétences de la DRH (périmètre 2) pour le suivi des formations et des recyclages obligatoires.

Cet outil a été développé par l'un des agents de la DHSE qui possède de solides connaissances en programmation informatique (base SQL) et il est hébergé par les serveurs de la Faculté de Médecine. Elle n'est donc pas avalisée par la DOSI pour une mutualisation à l'échelle d'AMU et n'est utilisée que dans le cadre qui vient d'être indiqué.

La DHSE utilise également d'autres logiciels pour des missions particulièrement importantes :

- DOCUNIC qui permet de suivre par une méthode simple d'évaluation des risques et un modèle de document unique les risques à prendre en compte par les laboratoires de recherches, les départements de formation, et autres unités de travail de l'établissement.

Ce logiciel est utilisé par les assistants de prévention formés et nommés par l'AMU et les partenaires EPST pour les unités mixtes de recherche.

- DRAFTSIGHT est un logiciel gratuit utilisé pour rajouter des codes couleur sur des plans en format image afin de réaliser et/ou de mettre à jour la cartographie des locaux à risques dans les bâtiments dans l'attente de la mise en place du logiciel de gestion du patrimoine immobilier Abyla.

Une base spécifique au suivi de l'IGH de la Faculté de Pharmacie existe également depuis plusieurs années. Cette base, partagée par les agents du PC sécurité et le service maintenance de l'UFR, permet de suivre les interventions réalisées par le PC Sécurité, les dysfonctionnements relevés lors des rondes, le suivi des

recommandations des commissions de sécurité, les réserves des rapports de visites des organismes agréés et le planning des visites réglementaires.

Enfin, la direction s'appuie bien entendu sur la suite logicielle OFFICE en construisant notamment des tableaux de suivis pour de nombreux usages (suivi des recommandations, ...).

Commentaires des observateurs

De manière globale, les agents rencontrés paraissent bien intégrés dans l'équipe. On ressent une ambiance de travail détendue qui sous-entend une véritable solidarité d'équipe.

La DHSE étant déjà en partie organisée en mode campus, l'étape de réorganisation a eu un impact limité dans le temps sur les agents bien que sur le site de St Jérôme la répartition des tâches entre l'IHS et les agents aient évolués. Ceci explique sans doute une partie de l'ambiance détendue lors des entretiens. Les personnels paraissent relativement satisfaits du fonctionnement de la direction et des nouvelles activités qu'ils sont amenés à réaliser.

3.14.4 CONCLUSION

Aujourd'hui, la DHSE est partiellement organisée en antenne pour les campus situés dans l'agglomération marseillaise (Etoile, Timone, Luminy et Marseille Centre), mais avec une répartition des tâches variable du fait de fonctionnement antérieur.

Concernant le campus d'Aix en Provence et les sites délocalisés il n'y a pas encore d'organisation en antenne, aucun des ex-périmètres n'ayant de personnel affecté à ces sites.

En organisation transitoire, ce sont les ingénieurs hygiène et sécurité des campus St Charles, Etoile et la directrice qui assurent les missions de conseils et d'assistance aux composantes et sites respectivement des ex-périmètres P1, P3 et P2 sur le site d'Aix-en-Provence.

Néanmoins, l'absence de référent hygiène et sécurité sur le campus d'Aix en Provence peut allonger le délai de réponse et induire un écart avec les campus de Marseille.

Du fait de ce mode de fonctionnement et de cette organisation transitoire, il n'est pas apparu pertinent au groupe de travail de mettre en place un indicateur spécifique. Toutefois il a été proposé une enquête de satisfaction auprès des interlocuteurs de proximité (composantes, Laboratoires) afin d'identifier la qualité du service et dégager des axes d'amélioration pour les antennes de campus sur l'année 2013.

La fonction hygiène et sécurité est aujourd'hui réalisée de manière homogène sur AMU pour la partie prévention des risques en santé et sécurité au travail. Cependant, ce constat est différent pour l'activité de sécurité incendie puisque l'exercice de cette activité à la fois par la DHSE et par la DDEL rend par définition le mode d'organisation inhomogène pour cette activité.

3.14.5 SUJETS TRANSVERSES

3.14.5.1 Interfaces entre fonctions

3.14.5.1.1 Gestion des PC sécurité des IGH (immeuble de Grande Hauteur)

L'Université compte 3 Immeubles de Grande Hauteur (IGH) ; 1 pour l'UFR de Pharmacie, 2 pour l'UFR des Sciences (1 sur le site St Charles, et 1 sur le campus de Luminy).

Conformément à la réglementation applicable, ces IGH comprennent un PC sécurité composé d'agents formés et titulaires d'un diplôme approprié (SSIAP : Service Sécurité Incendie et d'Assistance aux Personnes).

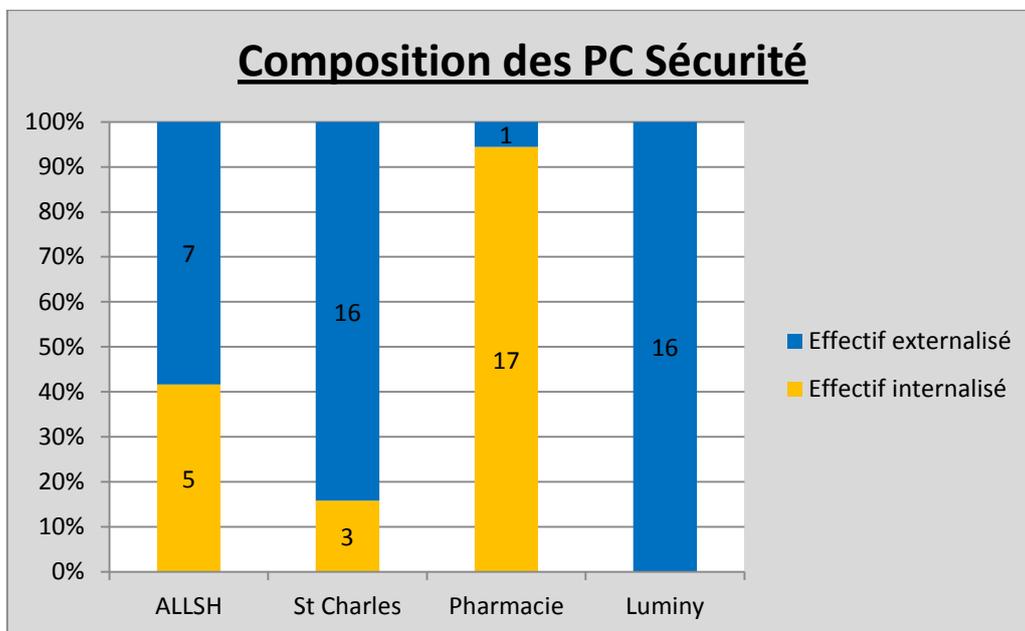
Les solutions mises en œuvre sont différentes selon les IGH :

- présence de personnels universitaire pour l'IGH de l'UFR de Pharmacie,
- externalisation de la prestation pour l'IGH du campus de Luminy (partagée avec le CNRS),

- externalisation partielle pour l'IGH de St Charles, puisque 2 personnels AMU réalisent des vacations dans ce PC et un agent supplémentaire est affecté à la surveillance des centrales incendies des autres bâtiments du campus durant la période d'ouverture au public.

Un PC sécurité a également été mis en place sur l'UFR ALLSH à Aix en Provence à la demande de la commission de sécurité. Dans ce cas, il s'agit également d'une externalisation partielle puisque 5 agents AMU assurent les vacations de nuit de ce PC Sécurité.

Le graphique n°6 ci-dessous illustre les différents modes d'organisation.

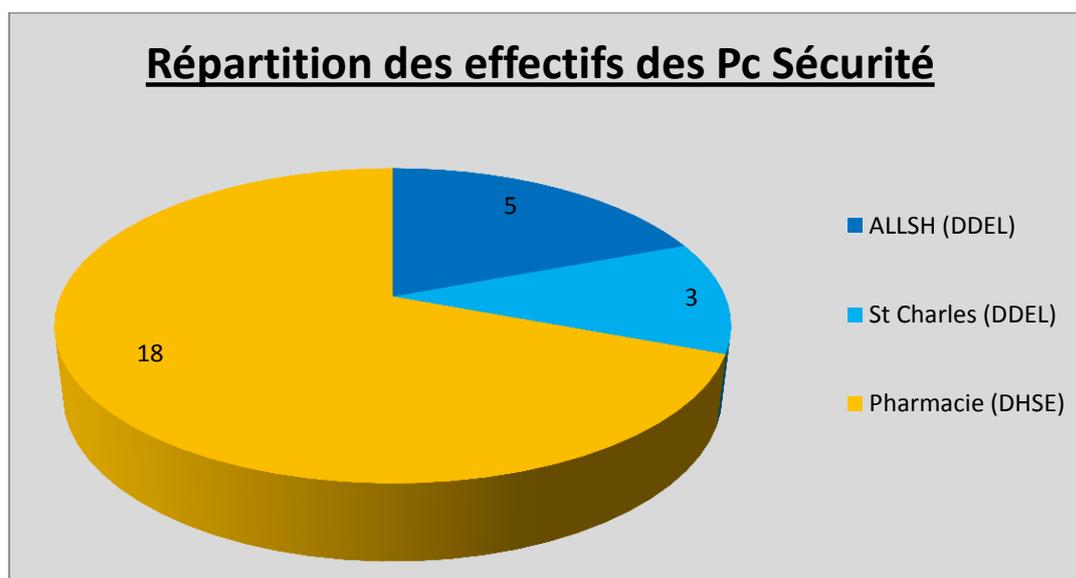


Graphique n°6

La gestion des personnels AMU des PC sécurité (cf. Graphique n°7) est assurée :

- par la DHSE pour celui de l'UFR de Pharmacie (17 agents),
- par la DDEL pour celui de St Charles et ALLSH (8 agents au total).

Le suivi des prestations externalisées est assuré par la DHSE et le service technique de l'UFR de Sciences pour l'IGH de Luminy, et par la DDEL pour St Charles et ALLSH.



Graphique n°7

3.14.5.1.2 Organisation de la sécurité incendie dans les ERP

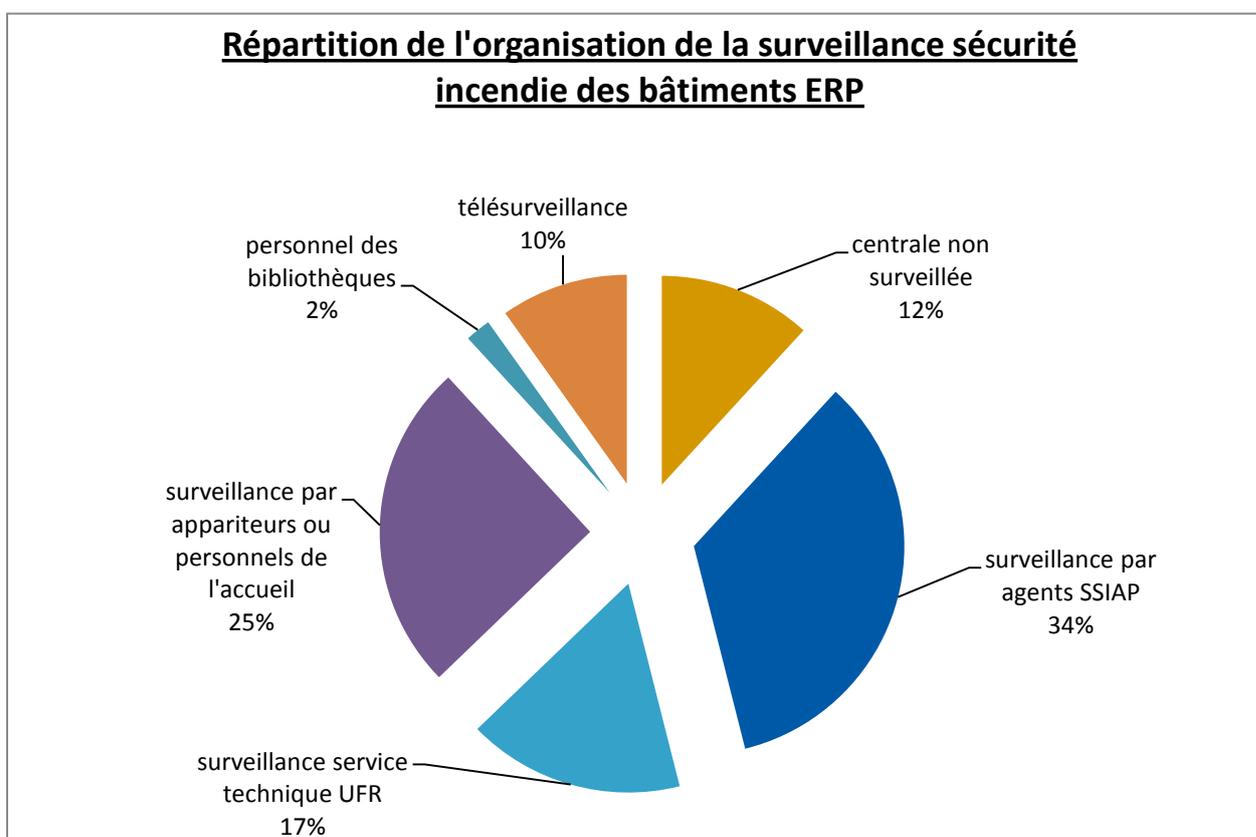
Dans le cadre du projet Origamu, le GT hygiène et sécurité a choisi de mettre en lumière la surveillance de la sécurité incendie dans les ERP.

Ce sujet sera traité ainsi dans la partie interface du document final d'état des lieux. Depuis le 01/01/2012, la DHSE a entrepris de rassembler les informations relatives à cette activité afin d'avoir une vision exhaustive sur le périmètre d'AMU.

A la date de l'état des lieux, les informations ont été recueillies dans 78% des bâtiments et sites. L'analyse des données recueillies fait apparaître une importante hétérogénéité dans la manière dont est réalisée la surveillance des systèmes de sécurité incendie:

- dans 34% des bâtiments cette surveillance est réalisée par des agents SSIAP ; cela concerne essentiellement certains bâtiments des sites St Charles, St Jérôme, et Luminy.
- dans 25% par des appariteurs, ou personnels d'accueil,
- dans 17% par les services techniques des UFR ou personnel de la DDEL,
- dans 2% par les personnels du SCDU lorsque les bibliothèques sont situées dans des bâtiments isolés,
- dans 10% cas la surveillance incendie est externalisée sur des sociétés externalisées.

Il convient de noter par ailleurs que dans 12% des cas la centrale incendie n'est pas systématiquement surveillée.



Sur le site de St Jérôme, une organisation basée sur la formation d'agents volontaires appartenant à différents services (DHSE, DDEL, laboratoire de recherche) a été mise en place pour assurer la surveillance de la centrale incendie et la levée de doute en cas d'alarme durant la présence du public de 9h à 17h. En dehors des horaires de cette équipe, durant les périodes de vacances scolaires et l'été, la surveillance de la centrale est assurée par le service de gardiennage situé à la loge à l'entrée du site.

La gestion du planning ainsi que la mise en place des consignes est actuellement assurée par la DHSE.

3.14.5.2 La fonction de responsable administratif

A partir du fichier OASIS, il est intéressant de d'observer que la responsabilité en matière d'hygiène et sécurité ne semble pas perçue de la même manière par l'ensemble des RAD des composantes. Lors de ces entretiens, un peu moins de la moitié des présents a évoqué l'hygiène et sécurité comme étant de sa compétence. Les RAD rencontrés sur le campus Timone sont apparemment les plus sensibilisés aux enjeux d'hygiène et de sécurité. Sciences, STAPS et l'IUFM sont les seules autres composantes à avoir évoqué la thématique.

SOMMAIRE

3.15 FONCTION ACTION SOCIALE.....	531
3.15.1 Organisation actuelle de la fonction.....	531
3.15.2 Activités	533
3.15.3 Eléments issus des entretiens	536
3.15.4 Indicateurs	539
3.15.5 Commentaire global sur le mode d'organisation observé	540

3.15 FONCTION ACTION SOCIALE

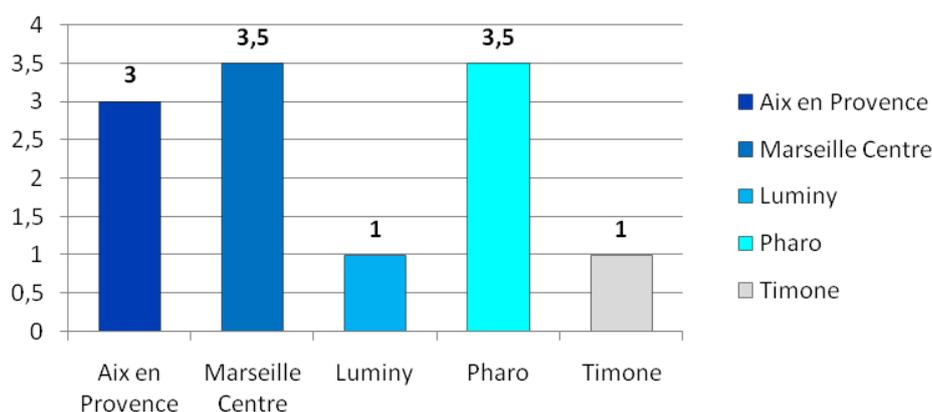
3.15.1 ORGANISATION ACTUELLE DE LA FONCTION

Le Service Commun d'Action Sociale et Culturelle (SCASC) a pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vie personnelle et professionnelle de tous les personnels, de tous statuts et de tous grades (cf. statuts du SCASC), de l'Université d'Aix Marseille.

Le SCASC est composé de 13 personnels au 30/09/2012, date de l'état des lieux, qui se répartissent sur quatre campus différents : Aix en Provence, Marseille Centre, Timone et Luminy. La direction du service est située au siège de l'Université au Pharo. Etant donné qu'il s'agit d'un service commun, la totalité des effectifs est rattaché au sein du seul et même service. La fonction Action sociale et le SCASC recourent donc le même champ d'études dans ce document d'état des lieux.

L'ensemble du service représente un total de 12 équivalents temps plein (ETP) qui se répartissent géographiquement de la manière suivante :

Répartition des ETP par Campus



Graphique n°1

Sur le total des ETP, il est important de préciser que les deux assistantes sociales (dont le total d'activité est égal à 1 ETP) sont incluses. Les ETP correspondants ont été affectés sur le campus de Marseille Centre et au site du Pharo.

Il convient également de préciser que la fonction Action sociale et le SCASC recoupe le même champ d'études dans ce document d'état des lieux.

Afin de compléter la présentation du SCASC, le tableau ci-dessous présente les ETP du service par campus et l'effectif global dont chaque agent a la responsabilité. Ce tableau a pour seul objectif d'illustrer les ETP présents physiquement pour l'accueil des personnels sur chaque campus.

Campus	ETP SCASC	Effectifs personnels
Aix en Provence	3	2 453
Marseille Centre	3,5	721
Luminy	1	831
Pharo	3,5	196
Timone	1	1418

Date : 30/09/2012

Tableau n°1

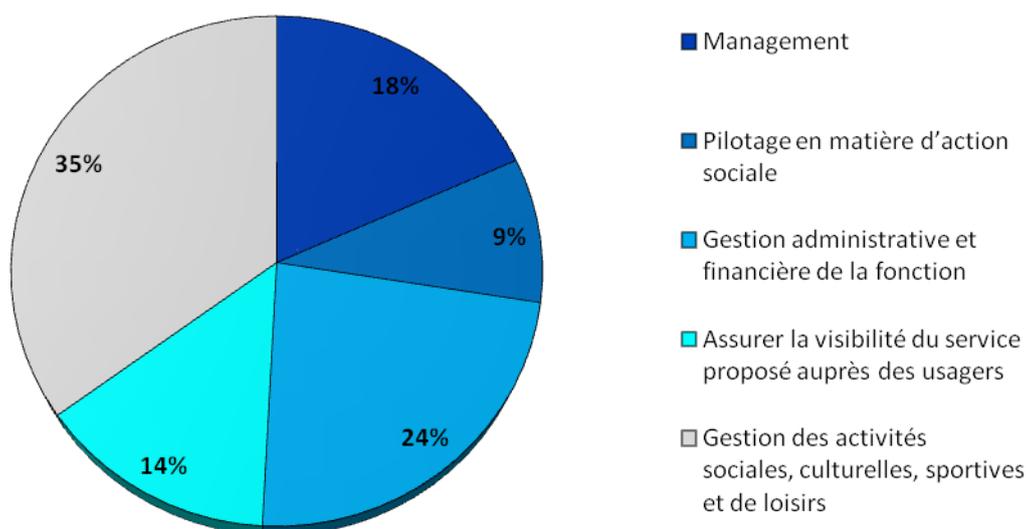
Pour l'ensemble des sites et notamment pour le site du Pharo qui accueille le siège du service, d'autres activités sont réalisées en plus de l'accueil des personnels.

Dans cette phase d'état des lieux, le fichier OASIS a permis de répertorier les ETP dédiés aux activités du SCASC sur l'ensemble du périmètre AMU. La fonction « Action Sociale » est divisée en cinq sous-fonctions, à savoir :

- Sous-fonction 1 - Management du service : il s'agissait essentiellement des activités d'encadrement et d'organisation du service.
- Sous-fonction 2 - Pilotage en matière d'action sociale : définition des conditions du dialogue de gestion interne sur les moyens, définition et suivi des indicateurs.
- Sous-fonction 3 - Gestion administrative et financière de la fonction : cette partie correspondait à la vie quotidienne des services eux-mêmes (secrétariat, interface des actes de gestion RH, fonctionnement,...)
- Sous-fonction 4 - Assurer la visibilité du service proposé auprès des usagers : il s'agit ici du volet communication et des conseils et informations donnés aux personnels.
- Sous-fonction 5 - Gestion des activités sociales, culturelles, sportives et de loisirs : cette partie rassemble les tâches incluses dans la gestion des activités sociales, culturelles, sportives et de loisirs ainsi que sur le travail des assistantes sociales.

Dans le graphique n°2, on observe que le management et le pilotage ainsi que la gestion administrative et financière ont une répartition relativement similaire, de l'ordre de 25% du total des ETP pour ces deux activités. Le mode de fonctionnement de l'outil SIFAC implique une proportion incompressible d'ETP qui explique la part des activités financières. La gestion des activités sociales, culturelles, sportives et de loisirs apparaît comme la sous-fonction la plus importante en regroupant 35 % des ETP.

Répartition des ETP par sous-fonction



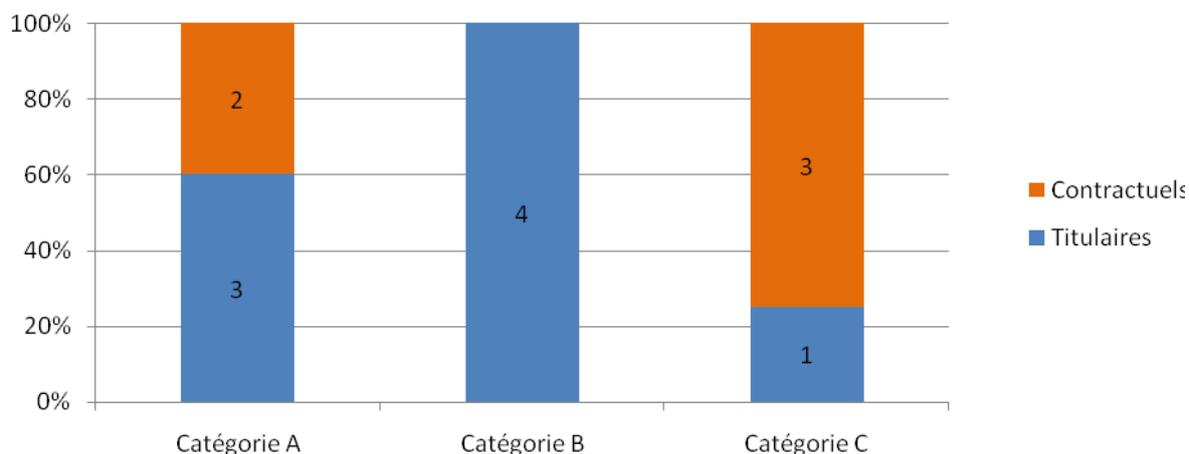
Graphique n°2

Cette répartition semble cohérente avec l'importance des missions du SCASC. En effet, si le management et le pilotage sont essentiels, une gestion financière rigoureuse l'est tout autant.

On constate que sur la fonction action sociale, la proportion de personnels titulaires est 69% pour une proportion de personnels contractuels égale à 31%.

Les effectifs se répartissent de manière quasiment égale entre les catégories A, B ou C.

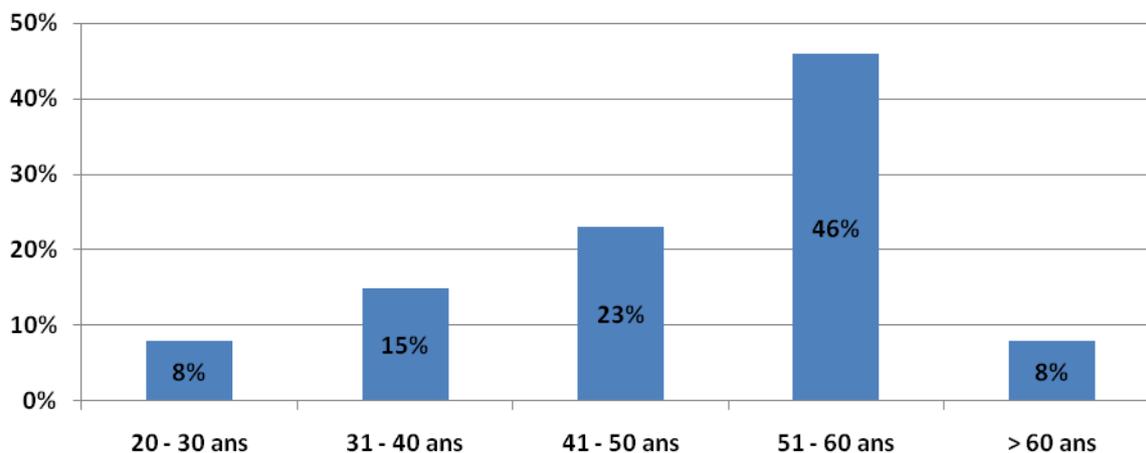
Répartition par catégorie de Fonction Publique



Graphique n°3

Dans le graphique n°4, on constate que les effectifs du service sont répartis sur l'ensemble des tranches d'âges identifiées. Pour autant, 54% des personnels se situent dans la tranche d'âge 51 - > 60 ans.

Répartition des effectifs par tranche d'âges



Graphique n°4

3.15.2 ACTIVITES

3.15.2.1 Poids des activités au sein des fonctions/sous-fonctions

Nous allons à présent étudier la répartition des activités à l'intérieur de chaque sous-fonction réalisées par le SCASC. Sur la base du référentiel d'activité édité par l'IGAENR, la fonction Action sociale est composée des 5 sous-fonctions suivantes:

- **Sous-fonction 1 (SF1) : Management de la direction (2,2 ETP)**

Dans la SF1, l'ensemble des activités est représenté de manière homogène. Les activités « Optimiser la fonction support action sociale et culturelle » et « Organiser et réguler l'activité » (23% des ETP de la SF1, soit 0.5 ETP). Les autres activités « Coordonner la politique sociale et culturelle de l'Université », « Préparation du budget et présentation aux instances (Conseil de gestion du SCASC, CA de l'établissement) », « Manager les équipes » et « Coordonner en transversalité » sont toutes renseignées à hauteur de 14%, soit 0.3 ETP chacune.

- **Sous-fonction 2 (SF2) :** Pilotage de la fonction (1,1 ETP)

Les ETP ont été répartis sur l'ensemble des activités de la SF2. Les valeurs relatives variant de 27% pour les activités « Définir les indicateurs d'activité » et « Analyse des indicateurs d'activité et communication » (0.3 ETP chacune) à 54% pour l'activité « Renseigner et analyser les indicateurs d'activité » (0.5 ETP).

- **Sous-fonction 3 (SF3) :** Gestion administrative et financière (2,8 ETP)

Dans la SF3, on constate une répartition hétérogène entre les activités. En effet, la gestion financière et comptable comptabilise 1.9 ETP, soit 68% des ETP de la SF3.

- **Sous-fonction 4 (SF4) :** Assurer la visibilité du service proposé auprès des usagers (1,7 ETP)

Dans la SF4, les ETP se répartissent entre pour 59% sur l'activité « Conseil, information, orientation » (1 ETP) et 41% sur la communication (0.7 ETP).

- **Sous-fonction 5 (SF5) :** Gestion des activités sociales, culturelles, sportives et de loisirs (4,2 ETP)

Les ETP sont répartis de manière homogène entre l'ensemble des activités suivantes :

- Organisation des prestations sociales (17% - 0.8 ETP)
- Assistance sociale (19% - 0.9 ETP)
- Organisation des activités liées à l'enfance (19% - 0.9 ETP)
- Organisation des activités sportives et de loisirs (15% - 0.7 ETP)

L'activité « Organisation des activités culturelles » regroupe la majorité des ETP avec 30%, soit 1.4 ETP.

On constate donc une répartition des ETP sur l'ensemble des activités de la fonction sociale avec une homogénéité importante à l'exception de la sous-fonction « Gestion administrative et financière de la fonction » qui concentre les ETP sur le volet financier.

3.15.2.2 Identification de celles qui ne sont prises en charge que par un seul agent dans une structure

Le tableau n°2 recense les activités pour lesquelles un seul agent est affecté.

DOMAINES D'ACTIVITES	EX-PERIMETRE 1	EX-PERIMETRE 2	EX-PERIMETRE 3
Manager les équipes	Ex directrice	Ex directrice	Ex directrice
VIE DES CAMPUS		1 sur Luminy 1 sur Luminy	1
ENFANCE		1 sur Luminy	1
PRESTATIONS SOCIALES	1 gestion prestations sociales 1 restauration	1 sur Luminy	1
CULTURE		1 sur Luminy	1
BASES DE DONNEES	1	1 1 pour restaurant Luminy	1

Tableau n°2

➤ **Remarque**

Il convient également de préciser que sur l'ex-périmètre P1, le SCASC participait à l'accompagnement des personnels en situation de handicap.

Des actions ont été initiées et dédiées à des thématiques telles que le bien-être au travail, le lien entre université et handicap ou encore une formation sur le recrutement et l'accompagnement en situation de handicap. En parallèle, un accompagnement pour la compensation du handicap était dispensé. Il s'agissait alors

de coordonner les actions relatives qui y étaient reliées en assurant les démarches nécessaires auprès des partenaires internes (médecine de prévention, assistantes sociales, DRH, chargé de mission Handicap, médiateur,...) et externes (rectorat, Mission Handicap du Ministère, FIPHFP, SAMETH).

Ces initiatives avaient pour objectif de changer le regard et faire évoluer les mentalités ainsi que de faciliter l'insertion des personnels handicapés.

Ces activités sont désormais prises en charge par la Direction des ressources humaines (DRH), comme c'était déjà le cas sur les ex-périmètres P2 et P3.

➤ **Fragilité potentielle**

Compte tenu de l'effectif total du service, des activités sont assurées sur un campus par une seule et même personne. En cas d'absence :

- Soit le service n'est pas assuré
- Soit la continuité du service est maintenue. Dans ce cas, seuls les domaines gérés spécifiquement par l'agent absent ne sont pas garantis.

Il convient de prendre en compte également la problématique de la dispersion géographique. Elle est bien entendu inhérente à l'établissement qui s'est construit autour de deux villes centrales. Cela ne permet pas de travailler spontanément avec les ex-directrices de périmètres pour faire face aux demandes urgentes internes et externes. La directrice et les ex-directrices de périmètres ont des mandats d'élués induisant des réunions fréquentes à l'extérieur, notamment hors de la région PACA pour l'ex-périmètre P1.

3.15.2.3 Focus

3.15.2.3.1 Focus HARPEGE

L'accès à l'application HARPEGE (en lecture seule) n'est aujourd'hui disponible que pour les agents issus de l'ex-périmètre P1.

Cet accès permet de faciliter la vérification des INM (Indices Nouveaux Majorés) dans le contrôle des factures de restauration ainsi que les situations familiales et professionnelles des agents sollicitant des prestations.

Pour les deux autres ex-périmètres, des demandes ponctuelles sont adressées à la direction des ressources humaines (DRH). Cette procédure ne permet pas aujourd'hui une gestion de la charge de travail harmonisée sur l'ensemble du service car les ex-périmètres P2 et P3 sont tributaires du retour des informations.

3.15.2.3.2 Focus gestion financière et comptable

L'organisation du service pour la gestion financière des activités s'organise par périmètre :

- Ex-périmètre P1 : 3 gestionnaires polyvalents (GP)
- Ex-périmètre P2 : 2 gestionnaires polyvalents (GP)
- Ex-périmètre P3 : pas de gestionnaires polyvalents (GP) car la partie financière est gérée par la DAF (ex-périmètre P3).

Les GP disposent de trois gestionnaires qualifiés (GQ) différents selon leur ex-périmètre.

L'ensemble de GP ont accès aux indicateurs de la DPCG (direction du pilotage et du contrôle de gestion).

Le pilotage du budget est soumis à de nombreuses contraintes dans la consultation des données.

- **Consultation des crédits :**
Elles ne sont pas immédiatement pertinentes. Il existe au minimum un jour de décalage entre les chiffres consultés et les chiffres réels.
Les données disponibles ensuite ne sont pas exploitables directement et nécessitent un retraitement.
A titre d'exemple, le solde disponible n'est pas immédiatement consultable, il faut le calculer.
- **Consultation des recettes :**
Les recettes n'apparaissent pas sur les indicateurs. Le gestionnaire polyvalent doit solliciter la DAF (Direction des Affaires Financières) pour avoir un état. Ce manque d'autonomie génère des lourdeurs dans les processus.
Ce qui ne permet pas un pilotage efficient de l'activité.

3.15.3 ELEMENTS ISSUS DES ENTRETIENS

Dans le cadre de l'état des lieux, les entretiens pour la fonction Action sociale ont eu lieu en deux temps. Avec les gestionnaires dans un premier temps, puis les assistantes sociales dans un second. Ces deux entretiens ont été l'occasion de rencontrer 9 agents au total, 7 gestionnaires et 2 assistantes sociales.

➤ **Gestionnaires**

3.15.3.1 Cœur de métier

3.15.3.1.1 Le positionnement des agents

On constate que la troisième famille de verbes « Analyser » concentre la majorité des réponses avec une part relative de 29%. Ce chiffre peut s'expliquer en partie par l'instruction des dossiers pour les allocataires qui nécessitent un certain degré d'analyse.

La première et troisième familles de verbes ont été citées dans des proportions équivalentes. Ces réponses apparaissent comme cohérentes dans la mesure où les tâches d'exécution et d'accueil constituent une partie importante du quotidien de travail.

	GRUPE 1 Exécuter	GRUPE 2 Contrôler	GRUPE 3 Analyser	GRUPE 4 Accueillir	GRUPE 5 Superviser
Groupe d'entretien Action sociale	22%	16%	29%	20%	13%

Enfin, la cinquième famille de verbes « superviser » s'explique par l'activité de vérification des divers dossiers à mener (allocations, passation de marchés).

3.15.3.1.2 Les documents

En observant les éléments renseignés par les agents, on note que les documents les plus souvent cités sont les bons de commandes, les ordres de missions et les annexes 4 avec un taux de 10%. Tous ces documents étant liés à la partie financière des activités.

On peut distinguer un deuxième groupe de documents qui ont obtenu un taux de réponses variant de 5% à 8%. On retrouve dans cet ensemble :

- Bordereaux
- Courrier
- Listes
- Attestations
- Conventions
- Etats liquidatifs
- Titres de recettes
- Tableaux de bord

Enfin, le troisième et dernier groupe de documents rassemble ceux dont la part relative varie de 1% à 4%.

Documents	Part relative
bordereaux	7%
courriers	6%
listes et listings (préciser)	5%
attestations (préciser)	5%
relevés de décisions	1%
conventions	6%
appels d'offres	3%
conditions générales d'achat	1%
bons de commandes	10%
ordres de missions	10%
états liquidatifs	8%
titres de recettes	8%
rapports d'analyse	4%
annexe 6	3%
annexe 4	10%
cahiers des charges	2%
études ponctuelles	1%
tableaux de bord	8%
indicateurs	2%
autres, précisez	3%

3.15.3.1.3 Les interactions

Les agents sont en interaction poussées avec quatre interlocuteurs. Les trois premiers correspondent aux interactions financières de l'activité puisqu'il s'agit de la DAF, de l'agence comptable et du SMP. On note également que les partenaires extérieurs tels que les collectivités sont un interlocuteur privilégié pour les agents du service. En effet, lorsque les personnels organisent et proposent des manifestations tels que l'arbre de Noël pour les personnels, ou bien encore des colonies de vacances, elles traitent directement avec Les composantes et les fournisseurs apparaissent dans une moindre mesure comme des interlocuteurs réguliers du service.

Les autres services ou directions sont en interactions avec les personnels de manière plus espacée.

Interfaces	Part relative
DAF	11%
Agence Comptable	11%
Service des marchés publics	11%
Services des achats	6%
DRH	6%
DOSI	6%
HS	6%
DAG	6%
Médecine de prévention	3%
Service intérieur Timone	3%
Autres directions	3%
Composantes	9%
Partenaires extérieurs	11%
Fournisseurs	9%

3.15.3.2 Outils

Les personnels du SCASC utilisent un ensemble d'outils essentiellement composé de base de données. Il en existe un certain nombre élaborés depuis plusieurs années et qui permettent de simplifier le travail des gestionnaires dans leur quotidien.

Concernant les activités liées à l'enfance, ces bases de données répertorient les participations aux séjours et stages durant les vacances scolaires et les inscriptions aux activités en période extrascolaire.

Elles permettent également de suivre d'autres domaines d'intervention tels que la restauration, la billetterie, la participation aux Arbres Noël ou encore la participation des personnels à des weekends organisés.

L'outil SIFAC est utilisé par une partie des agents du service (3 agents 7) qui sont des gestionnaires polyvalents (GP). Dans les questionnaires 2 agents sur 3 ont déclaré qu'il était maîtrisé.

Les personnels du service utilisent également les outils des marchés publics dans le cadre de l'accord cadre « enfance – Noël – culture ». Ils ont recours à des marchés ponctuels pour des manifestations avec des buffets ou des achats de fournitures.

3.15.3.3 Procédures

Les procédures utilisées par les agents sont internes au service. Il en existe pour les différents types d'activités.

On recense des procédures pour :

- Vacances des enfants
- Traitements des dossiers d'action sociale
- Restauration
- Arbre de Noël
- Réservations billetteries diverses
- Parking
- Site du SCASC

1. Bonnes pratiques

Bonnes pratiques recensées par les agents

- Base de données dédiée à la restauration
- Accès Harpège pour l'ex-périmètre P1

Propositions émises par les agents

- Réduire les délais pour les parapheurs
- Mettre en place une liste de diffusion par campus pour AMU
- Améliorer l'interface SIFAC : les agents considèrent qu'ils ne sont plus des gestionnaires. Pour eux, il existe un problème de communication entre le gestionnaire qualifié à la DAF et le gestionnaire polyvalent dans le service. Les personnels ont le sentiment de déranger les gestionnaires qualifiés en étant obligé de les solliciter. Ils ont un sentiment de frustration et de perte d'intérêt du travail.

Elles regrettent surtout le manque de visibilité sur la gestion des budgets au quotidien.

➤ **Assistants sociales**

Pour l'entretien des assistantes sociales, le GT présente ici une synthèse globale de l'entretien. En effet, un des éléments récurrents lors de cette rencontre aura été le fait que les agents ne se reconnaissent pas assez dans le référentiel proposé ni dans le questionnaire¹⁸.

¹⁸ Les référentiels métiers étaient essentiellement centrés sur les activités administratives et techniques qui constituent le périmètre global du projet, vu dans son ensemble.

La mission des assistantes sociales est d'être à la disposition des personnels. Pour cela, elles prennent en charge les demandes sociales des publics accueillis et les accompagnent dans la recherche de solutions adaptées. Dans le cadre de leur mission de conseil, elles travaillent en collaboration avec différents services internes et participent à la réflexion sur la mise en œuvre de l'action sociale au sein de l'université. Leur intervention a également pour objectif l'évaluation des besoins des personnes pour une proposition d'action sociale adaptée au contexte institutionnel et des services auxquels ses missions sont rattachées.

Elles assurent une prise en charge sur le plan relationnel économique, législatif et administratif des situations ou des problèmes professionnels, sociaux et familiaux. Dans une démarche éthique et déontologique elles mènent avec les personnes toute action susceptible de prévenir ou de surmonter leurs difficultés pouvant éventuellement perturber leur rapport au travail et ayant comme principe d'action, l'intérêt de l'agent et de l'institution.

Les agents rencontrés sont concernés par leur mission et sont force de proposition pour améliorer l'existant. Ils ont fait état de leur quotidien et des situations rencontrées parfois difficiles tant pour les agents que pour eux.

Les agents ne se sont pas retrouvés dans le référentiel d'activité. Ce dernier a été jugé trop restrictif par rapport à l'ensemble des activités réalisées par les assistantes sociales.

De par leurs fonctions, ces personnels d'Aix Marseille Université sont confrontés à une grande souffrance au travail. Si cet élément est inhérent au cœur de leur métier, elles demandent aujourd'hui que soient mis en place des canaux d'alerte et de traitement efficaces de ces situations. Selon elles, le fonctionnement actuel n'est pas assez efficace et il faut l'améliorer rapidement.

Pour cela, ces agents rencontrés ont proposé de mettre en place une procédure inspirée de ce qui était fait sur les ex-périmètres P1 et P2.

Il existait une commission bimestrielle pour aborder les cas individuels en interaction entre le SCASC, la DRH et la médecine de prévention. Depuis la fusion, ces réunions n'ont pas été organisées et les agents regrettent une perte de coordination sur ces sujets.

Ils doivent traiter au cas par cas lorsqu'une situation demande une attention particulière.

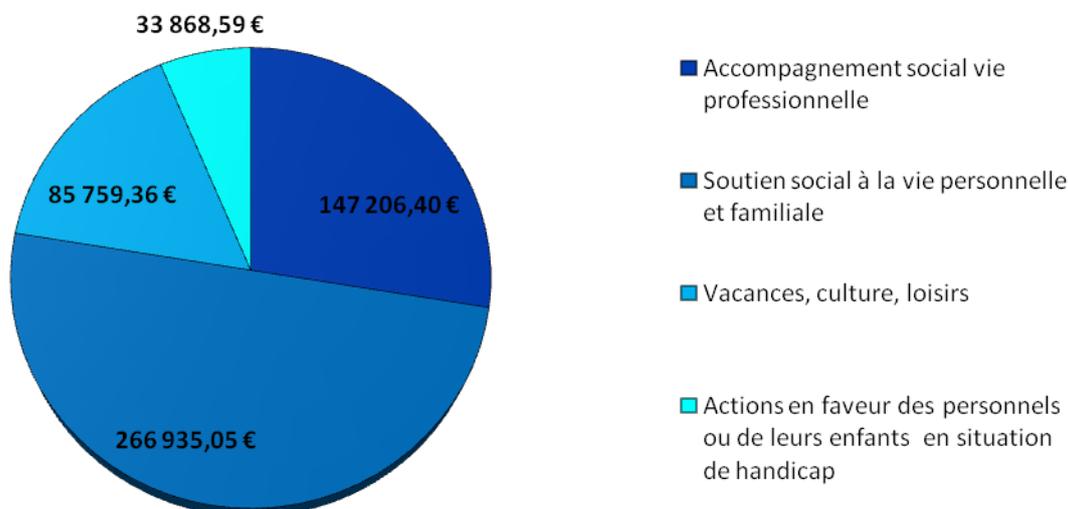
Selon elles, il faudrait mettre en place une supervision, c'est-à-dire faire intervenir une personne externe pour leur permettre de prendre du recul et d'échanger sur les gestes professionnels du quotidien.

3.15.4 INDICATEURS

Le groupe de travail (GT) a axé sa réflexion sur des indicateurs pertinents dans le cadre du projet ORIGAMU. Ils ont pour objectif de donner une vision de l'activité du service en vue de sa réorganisation.

- Volume financier alloué à la politique sociale (année de référence 2011)

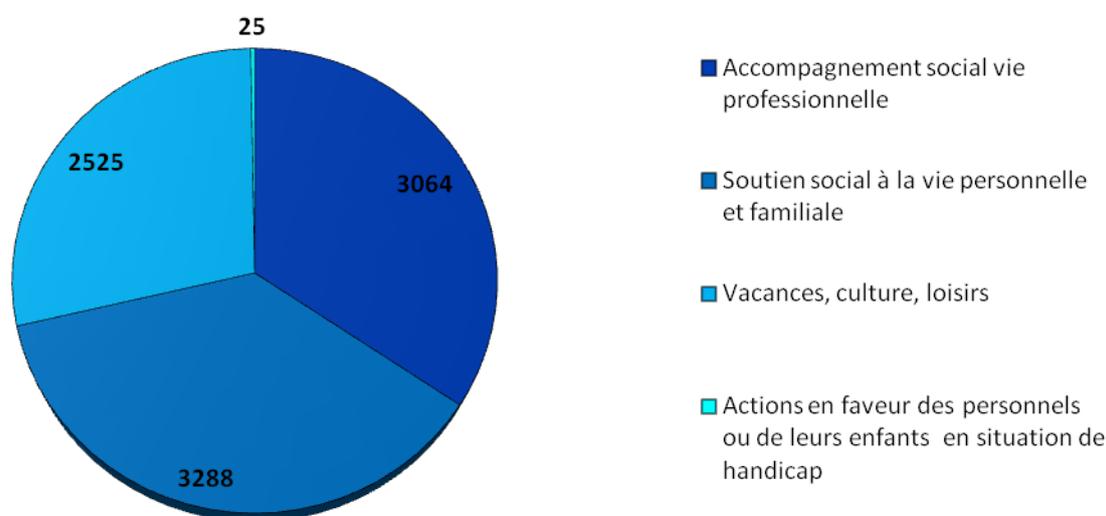
Budget consacré à la politique sociale



Graphique n°5

- Nombre de bénéficiaires de toutes les actions P1-P2-P3 (année de référence 2011)

Nombre de personnels bénéficiaires



Graphique n°6

3.15.5 COMMENTAIRE GLOBAL SUR LE MODE D'ORGANISATION OBSERVE

3.15.5.1 Répartition

Chaque périmètre fonctionne sur l'action sociale non harmonisée, c'est-à-dire que pour des mêmes allocations coexistent des barèmes différents. Cependant, les actions AMU sont en cours de structuration avancée. Avant la fusion, les services communs d'actions sociales et culturelles des trois Universités étaient constitués d'une directrice et d'un ou plusieurs agents selon l'établissement pour les seconder dans les activités dévolues au service.

Depuis le 01/01/12, la directrice du service est entourée des ex-directrices de périmètres.

Huit agents (dont sept gestionnaires polyvalents SIFAC) sont répartis sur 4 campus et le site du Pharo.

Toutes les activités sont réalisées sur les différents sites où le service est présent. Cependant, le site du Pharo est, en plus, un point de centralisation pour la mise à la signature des documents.

Enfin, il faut ajouter à l'effectif les deux assistantes sociales pour AMU qui fonctionne selon l'organisation suivante :

- Ex-Périmètre P1 : Réception uniquement sur rendez-vous sur ligne téléphonique fixe sur 2 sites (St Charles et Aix-en-Provence). Le téléphone portable est à usage interne au SCASC.
- Ex- Périmètre P2 : Réception sur rendez-vous et sur sites : Timone, Luminy, Pharo, FEG Marseille, Château-Gombert, IUT Aix. Outil : calendrier sur 2 mois – PC et téléphone portable accessible à tous les agents.

L'enjeu majeur pour le service réside aujourd'hui dans la mise à d'une organisation qui permettra une égalité de traitement pour l'ensemble de personnels d'AMU.

3.15.5.2 Points importants

A noter que depuis le 01/01/2013, le service a connu une évolution de son effectif qui s'explique par plusieurs facteurs (attribution de poste, remplacement de départ en retraite et retour de congé parental) :

- un agent à temps plein (soit 1 ETP) sera affecté au site de l'Etoile,
- deux agents à temps partiel pour le campus Timone (soit 1 ETP),
- un agent à temps partiel pour le campus d'Aix en Provence (0,7 ETP) en tant qu'assistante sociale,
- un agent à temps partiel qui partagera son temps de travail entre les campus de Marseille Centre et d'Aix en Provence (soit 0,5 ETP réparti de manière égale).

4 ZOOMS

4.1 ZOOM SUR LA FONCTION DE RESPONSABLE ADMINISTRATIF

«Le responsable administratif : tout à la fois le pompier, la boîte à outils, le magicien ! »
(propos tenus par un des RAD pendant l'entretien).

Comme cela a été précisé, les entretiens sur sites ont été organisés par regroupements «métiers ». Il est apparu que les responsables administratifs – de composantes ou de services communs – pouvaient élarger sur un grand nombre de référentiels.

Plutôt que de les rencontrer sur chaque type de fonction, il a été décidé de les rencontrer une seule fois pour échanger sur la fonction de responsable administratif elle-même : en effet, ceux qui sont en exercice sont eux-mêmes issus des trois périmètres et ont donc des conceptions de leur rôle et des pratiques professionnelles susceptibles d'être différentes. Il a paru intéressant par ailleurs d'avoir leurs retours sur les premiers mois de fonctionnement d'AMU.

Une trame d'entretien adaptée a été élaborée, qui portait tout à la fois sur leur rôle au regard des référentiels, sur leur positionnement au sein de leur structure, leur appréciation du fonctionnement de l'établissement et les besoins identifiés par eux (tableaux de bord, formation,...).

Il convient de préciser que la très grande majorité des agents concernés par ces entretiens étaient eux-mêmes membres d'un ou plusieurs groupes de travail et qu'ils avaient donc une bonne connaissance du contenu du projet et de ses modalités de mise en œuvre.

6 entretiens ont été réalisés dans ce cadre, qui ont réuni 33 agents. 2 agents, empêchés d'y participer, ont néanmoins complété le questionnaire.

Les agents rencontrés pouvaient être responsables administratifs (composante ou service commun) ou adjoints à ceux-ci.

Tous ces entretiens se sont tenus dans une excellente ambiance : les échanges ont toujours été nourris, libres et sereins.

4.1.1 INTITULE DE LA FONCTION

Dans la majorité des cas, l'intitulé de la fonction est «responsable administratif ». Toutefois, à périmètre de fonction identique, il peut parfois prendre le nom de «responsable des services administratifs et techniques » ou «responsable administratif et financier ». A noter, pour la DPIL/DDD, l'intitulé de «Directeur adjoint, administratif et financier ». Pour les composantes, il va de soi que les activités financières entrent bien dans le cadre de la fonction administrative au sens large. En revanche, on voit qu'il peut exister une représentation de la fonction qui dissocie les processus de gestion administrative et ceux de gestion financière. Au sein du SUIO, le terme de responsable administratif a été conservé pour les agents qui exerçaient cette fonction dans les services des anciennes universités. S'est ajouté un responsable de l'ensemble dont la fonction a pris le titre de «Directeur administratif ».

L'intitulé de la fonction des adjoints est variable : «Adjoint du responsable administratif » ou «responsable administratif adjoint », «Responsable administratif de site ». L'hétérogénéité tient à l'histoire, ancienne ou récente, et à l'organisation de chaque structure : pour les composantes à implantations multiples (Faculté des Sciences, IUT de Provence), la tendance observée est plutôt à responsable administratif de site, qui traduit le fait que l'agent concerné exerce ses fonctions de coordination sur un site déterminé, à la fois en lien avec le RAD, mais également en autonomie quotidienne. Dans les autres composantes et notamment celles qui n'ont pas eu à mettre en œuvre une fusion interne, le terme d'adjoint prévaut. Dans le cas des UFR fusionnées, le responsable administratif adjoint ou le responsable administratif de site est une fonction exercée le plus souvent par les agents qui étaient responsables administratifs d'une des composantes concernées avant la fusion.

La fonction de responsable administratif adjoint n'existe pas dans un nombre significatif de composantes : 12 sur 19.

L'IUT fusionné et la Faculté d'ALLSH n'ont pas encore arrêté leur organisation définitive.

La fonction de responsable administratif du pôle de Gap est atypique puisqu'elle n'est rattachée à aucune composante, mais assure une gestion mutualisée pour les composantes utilisatrices du site. Le contenu de la fonction est donc uniquement orienté vers les activités opérationnelles et transverses.

4.1.2 CONTENU DES FONCTIONS EXERCÉES

4.1.2.1 Domaines d'intervention

Les responsables administratifs de composantes ont tous insisté fortement sur la grande polyvalence de leur activité, qui va du conseil au directeur (aspects juridiques, financiers, organisationnels) jusqu'à l'opérationnel, en passant par la coordination et le rôle d'interface, tant en interne qu'en externe.

Tous les responsables administratifs de composantes sont concernés par l'exercice des fonctions support qu'ils assurent selon deux modalités : soit avec des agents affectés à la composante soit, là où elles existent, avec des antennes de campus quand les activités ont fait l'objet d'une mutualisation. Dans le cas des UFR fusionnées, ils peuvent même être amenés à travailler avec deux ou trois systèmes en même temps : DRH campus, service de proximité des personnels et DRH centrale par exemple dans le domaine des ressources humaines.

En revanche, ils interviennent peu sur la fonction soutien à la recherche ; davantage sur le soutien à la formation : en premier lieu gestion de la scolarité –qui peut également s'exercer selon des modalités différentes -. Dans certains cas, le responsable administratif peut également superviser l'organisation des inscriptions pédagogiques, la réalisation des plannings, ...

La MMSH est une exception sur ce point, en lien avec les missions de cette composante particulière essentiellement tournées au tour de la recherche.

Les responsables administratifs de composante jouent un rôle majeur dans l'élaboration du budget et son suivi d'exécution. Ils pilotent le processus administratif dans le cadre des priorités fixées par l'équipe de direction. En matière R.H., ils sont force de proposition sur les emplois IATSS, et n'interviennent qu'en appui technique sur les emplois d'enseignants. Sur le volet RH, les responsables administratifs coordonnent en outre le suivi interne des campagnes collectives, notamment quand les dossiers nécessitent l'avis ou le classement de la composante, participent aux recrutements (mobilités et personnels contractuels), ainsi qu'à la mise en œuvre des procédures de l'établissement (temps de travail,...).

Par rapport aux référentiels d'activités utilisés, ils ont, de manière unanime, souligné qu'il y manquait une partie importante de leur travail : le traitement des «affaires générales» , i.e. les conseils et commissions de la composante, les élections, l'élaboration et le suivi des conventions, ... ainsi que la coordination transverse et le règlement des dossiers sensibles. L'aspect d'organisation et de coordination générale des services internes de la composante, lorsqu'il y en a, faisait également défaut dans des référentiels spécialisés par métiers.

Certains ont souligné l'importance des activités Hygiène et Sécurité, non pas tant pour la durée qu'ils y consacrent que par les responsabilités que confèrent les délégations de pouvoir du Président en la matière, en cas d'absence du directeur de la composante.

Enfin, dans certains cas, l'activité des composantes amène le responsable administratif à investir un champ atypique (exemple : celui de la culture à l'IUFM avec l'existence d'un musée).

La plupart des responsables administratifs assurent le suivi de différents tableaux de bord, avec naturellement, une priorité sur le suivi d'exécution du budget, les emplois et les dépenses de masse salariale sur ressources propres.

Peu ont rédigé des procédures internes. Pour ceux qui l'ont fait, elles peuvent soit s'articuler avec celles de l'établissement pour les compléter sur la partie composante, soit concerner une activité plus spécifique (suivi de l'organisation des opérations électorales par exemple). Dans un seul cas, il a été précisé que cette activité représentait une charge relativement importante avec des phases successives portant sur l'élaboration, la mise en place, la diffusion, l'actualisation et le contrôle des procédures.

Quelques responsables administratifs ont également développé des activités d'animation de réseaux internes : assistantes de département (missions, gestion financière, heures complémentaires, suivi des services) – gestionnaires SIFAC. Cette animation permet d'apporter un soutien technique, une assistance, des conseils. Ce fonctionnement en réseau permet par ailleurs de déployer des modalités de suivi financier à tous les niveaux et de consolidation à celui de la direction de la composante.

Les responsables administratifs adjoints ou de site interviennent dans les mêmes champs, avec un périmètre limité par la définition en amont des objectifs, mais avec néanmoins une autonomie assez large. S'agissant des affaires financières et R.H., ils font des propositions amont, discutées ensuite au sein de la composante.

Les responsables administratifs des services communs ont un champ d'action moins large : ils n'interviennent pas notamment dans ce qui relève de la gestion du patrimoine, de l'hygiène et sécurité ni dans les fonctions soutien. Ils ont également sur les activités R.H. «stratégiques » une place moindre qu'en composante. Une grande partie de leur activité est dédiée au budget (élaboration et suivi).

Moins de la moitié des responsables administratifs rencontrés sont concernés par la gestion de projets. 4 seulement considèrent qu'ils peuvent en être porteurs, dans un cadre fixé par le directeur. Pour les autres, ils y sont associés, notamment par le biais de participation à des réunions.

4.1.2.1.1 Rôle d'encadrement

Le rôle d'encadrement direct est extrêmement variable en fonction de la taille de la composante, qui détermine le nombre d'agents affectés dans les services administratifs.

	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
Nombre le plus élevé	8	9	12
Nombre le plus faible	0	0	1
Fonctions des agents encadrés	Responsables des services internes à la composante - assistants de gestion	Responsables des services internes à la composante - assistants de gestion - secrétariat	agents spécialisés dans un domaine, secrétariats, agents d'accueil,...

4.1.2.1.2 Interfaces

- ◆ Les interactions les plus nombreuses sont avec le directeur de la composante et plus largement avec l'équipe de direction ; elles sont alors quotidiennes.
- ◆ Elles sont également nombreuses avec les services internes de la composante et avec les services centraux.
- ◆ Les échanges avec les directeurs des unités de recherche ou les responsables administratifs de ces unités portent sur la campagne d'emplois BIATSS, le recrutement et le suivi des personnels contractuels et le règlement de questions patrimoniales.
- ◆ Ils sont un peu plus nombreux avec les responsables de formation, notamment sur le volet financier ou le contrôle réglementaire des modalités d'examens..
- ◆ S'agissant des interactions avec les étudiants, aucune constante ne peut être relevée : les échanges peuvent se faire lorsqu'ils sont nécessaires (difficulté à résoudre) ou être très réguliers.
- ◆ Les responsables administratifs considèrent dans l'ensemble que les directeurs des services centraux et le DGS sont accessibles lorsque c'est nécessaire. Ils souhaitent souvent que les échanges soient plus systématiques.
- ◆ Les autres interactions sont nombreuses et variées (collectivités territoriales, EPST, AP HM, fournisseurs,...), mais la fréquence varie d'une structure à une autre sans qu'on puisse y relever des points communs majeurs.
- ◆ Ce sont les responsables administratifs adjoints et les responsables administratifs de la DOSI et de la DPIL qui ont le moins d'interactions avec l'extérieur.
- ◆ Les responsables administratifs jouent tous un rôle particulier à l'égard des agents de la composante : en effet, tous reçoivent les personnels en difficulté, soit d'une manière systématique soit dans certains cas spécifiques.
 - De façon majoritaire, ils font état de difficultés d'ordre relationnel, professionnel, de santé ou personnel.
 - Les remédiations qu'ils apportent sont fondées en priorité sur l'écoute et la discussion. Le règlement des cas peut se faire soit par des propositions de solutions qu'ils émettent (modification du contenu des missions, formations, propositions de mobilité,...) en relation

avec le supérieur hiérarchique direct, soit par la redirection vers des services spécialisés (assistantes sociales, psychologue du travail, service de médecine de prévention) ou vers les « autorités compétentes ».

- Les sujets qui leur posent le plus de difficultés sont : les conflits interpersonnels anciens entre agents, les inégalités de traitement entre agents du fait de leur affectation (personnels des unités/personnels de la composante), les conditions d'exercice du droit syndical, le manque d'information à apporter aux agents sur les possibilités de mobilité ou de carrière,...

◆ Enfin, les responsables administratifs des composantes peuvent jouer un rôle dans le dialogue social : en effet, ils sont amenés à rencontrer les représentants des personnels à leur demande, en général plutôt sur des cas individuels.

4.1.2.1.3 Identification des bonnes pratiques

Il était demandé aux responsables administratifs d'identifier ce qu'ils pensaient être leurs bonnes pratiques qui pourraient faire l'objet d'une mutualisation. Les réponses apportées concernaient essentiellement des outils :

- Mise en place dans une composante d'un système de tickets pour la gestion de la maintenance : permet un meilleur suivi.
- Dans une autre, mise en place d'un outil de gestion des congés qui permet de dématérialiser les opérations, d'assurer le suivi et d'apporter de la souplesse dans la gestion.
- Plannings annuels.
- Modes opératoires des procédures AMU ; création d'une FAQ pour les gestionnaires.
- Mise en place de différents outils de suivi (HCC notamment).

4.1.2.1.4 Identification des points de progrès pour AMU

Sur ce thème, on peut regrouper les principales suggestions sur trois items :

- *Tableaux de bord et outils*
 - Restitutions SIFAC plus nombreuses, plus lisibles, systématiques.
 - Le suivi des recettes a fait l'objet d'un large consensus pour dire qu'il faudrait l'améliorer.
 - De manière plus générale, un appui de la DPCG adapté à chaque composante est souhaité.
 - ENT unique
 - Outil pour la gestion des services des enseignants
- *Procédures*
 - Une demande assez large pour les fluidifier (finance, RH), anticiper sur leur mise en œuvre pour que les composantes ne se trouvent pas dans des délais trop contraints. Certains ont fait remarquer que lorsque la composante est importante, les temps de diffusion et de collecte des informations sont longs et que s'y ajoutent les délais de traitement par les instances internes.
 - Des demandes pour regrouper l'ensemble des procédures dans un même espace et d'y associer un moteur de recherches, afin d'en faciliter l'accès.
 - D'autres souhaitent une alerte mail lorsqu'une procédure est modifiée ou lorsqu'une nouvelle procédure est rédigée a également été souhaité. Dans quelques cas, il a été plutôt suggéré d'organiser des réunions permettant une présentation détaillée avec les explications utiles.
- *Organisation*
 - Sur le volet organisation, ce sont également la simplification, la fluidité et l'information qui constituent les demandes les plus nombreuses.
 - Des échanges bilatéraux avec les directions centrales et certains services communs ont également été mentionnés.
 - Améliorer les échanges sur le thème de la formation continue (davantage d'informations et de réunions) a fait l'objet de demandes récurrentes.

4.1.2.1.5 Questionnements

- *Auto diagnostic*

Une partie des échanges a porté sur l'analyse que faisaient les responsables administratifs du fonctionnement administratif de leur composante ou de leur service.

Trois catégories principales peuvent être identifiées :

- Les UFR ou services qui viennent d'être fusionnés : leur préoccupation principale porte sur la mise en place d'une structure robuste et répondant aux objectifs fixés, en général avec la complexité générée par les implantations multi sites. On peut noter l'UFR Sciences qui a choisi un modèle d'organisation anticipant sur la future organisation (trois points de structuration) en se reportant aux éléments connus (texte fondateur), afin de n'avoir à faire que des modifications à la marge dans les prochains mois. Dans les autres cas, l'objectif majeur est de «faire fonctionner ». Le recul n'est pas encore suffisant pour pouvoir apprécier la validité des modèles retenus.
 - Les UFR fusionnées qui n'ont pas encore mis au point leur mode de fonctionnement : la Faculté ALLSH est en cours de réflexion pour créer sa structure administrative centrale et au moment des entretiens les trois IUT n'avaient pas encore fusionné.
 - Les composantes dont le fonctionnement n'est pas modifié ; dans ce cas, trois positions ont été observées :
 - o Certains responsables administratifs n'ont pas exprimé d'avis sur ces questions.
 - o Le sentiment exprimé par le responsable administratif que l'organisation actuelle des services de la composante est efficiente et correspond aux besoins.
 - o A contrario, d'autres responsables administratifs ont pu identifier les points forts et les points faibles de leur organisation interne : ces points sont complètement hétérogènes entre les composantes, en fonction de la taille, du mode d'organisation et de l'histoire de chacune. Les reprendre ici, compte tenu de cette hétérogénéité, n'aurait pas d'intérêt majeur du point de vue de la réflexion. En revanche, la capacité à prendre du recul pour faire le diagnostic de sa structure montre une maturité intéressante chez les responsables administratifs concernés.
- *Devenir de la fonction de responsable administratif*

Seul un groupe d'entretien avait réfléchi au devenir de la fonction de responsable administratif et a proposé de l'évoquer durant l'entretien.

Deux faits ont été mis en avant :

- La création de l'UB recherche fait que les composantes n'ont plus de vision sur le budget recherche de leur composante. Pour les responsables administratifs, c'est un pan d'activité complet qui leur échappe.
- Leur questionnement portait aussi sur le contenu à venir de la fonction, si, du fait de la nouvelle organisation d'autres parts d'activités ne leur incombaient plus. Les échanges ont notamment mis en avant :
 - o L'évolution des métiers d'encadrement administratif vers le contrôle de gestion et le contrôle interne, activités encore très peu mobilisées dans les composantes et qui sont des aides au pilotage essentielles pour les équipes de direction.
 - o La part importante que les responsables administratifs peuvent prendre, comme ils le font avec Origamu, dans les projets transverses de l'établissement.

Au-delà du contenu même de ces échanges, il était particulièrement intéressant de noter là encore le niveau de réflexion et d'anticipation de ce groupe, sachant que leur questionnement n'était pas lié à une inquiétude personnelle mais bien à une mise en perspective.

4.1.3 CONCLUSION

Ainsi on voit que la fonction de responsable administratif n'est pas homogène : sous un même vocable, les activités exercées, le niveau de responsabilité et le positionnement sont très différents.

En revanche, il apparaît que dans les composantes, ils ont un rôle important d'interface, de coordination et de médiation, quand dans les services communs, ils ont un périmètre d'action plus limité.

Les questionnements pertinents évoqués durant les entretiens sur l'évolution du contenu de la fonction pourront être mis en réflexion dans les phases suivantes du projet.

4.2 ZOOM SUR PILOTAGE ET MANAGEMENT

A l'issue de l'étude menée sur chaque fonction, il a semblé intéressant d'examiner de manière transverse les forces dédiées au pilotage des fonctions et au management des directions ou services.

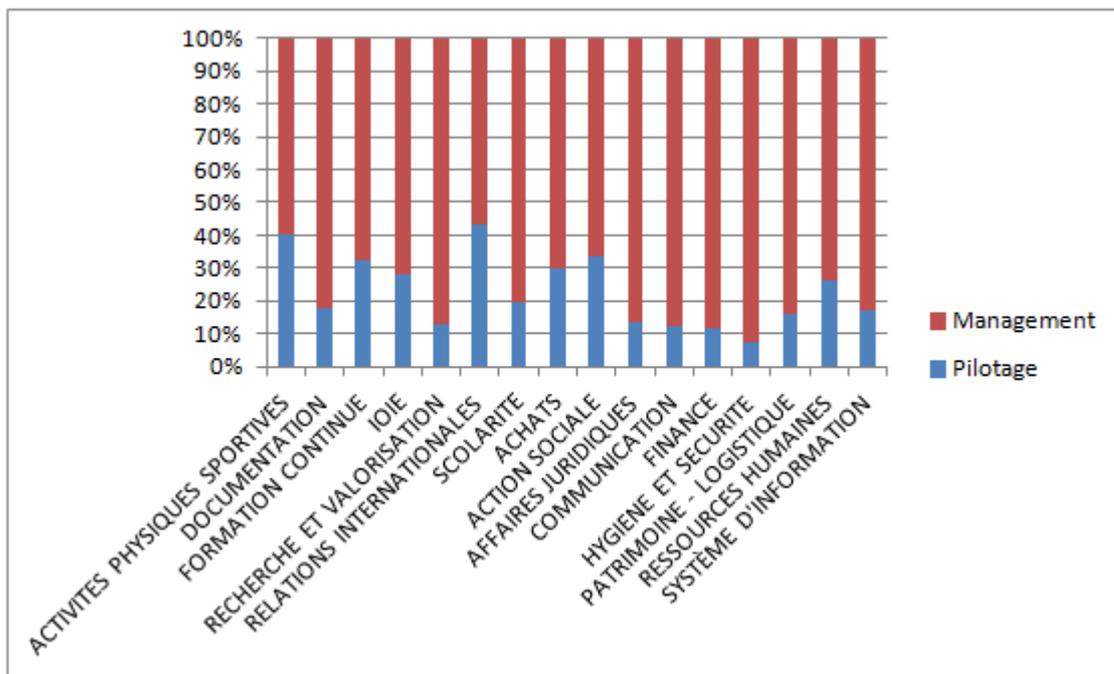
Remarque : la sous fonction pilotage représentait dans tous les cas la définition des indicateurs d'aide au pilotage définis au regard des objectifs de l'établissement, ainsi que leur complétude et leur suivi.

	FONCTION	ETP	ETP PILOTAGE DE LA FONCTION	ETP MANAGER LA DIRECTION
FONCTIONS SOUTIEN	ACTIVITES PHYSIQUES	18,6	0,8	1,2
	DOCUMENTATION	239,4	3,8	17,45
	FORMATION CONTINUE	67,56	2,4	5
	IOIE	47,9	1,68	4,36
	RECHERCHE ET VALORISATION	117,87	1,65	10,95
	RELATIONS INTERNATIONALES	49,5	2,6	3,4
	SCOLARITE	495,81	3,3	13,42
	<i>Sous total</i>	<i>1036,64</i>	<i>16,23</i>	<i>55,78</i>
FONCTIONS SUPPORT	ACHATS	21,8	1,2	2,8
	ACTION SOCIALE	12,5	1,1	2,2
	AFFAIRES JURIDIQUES	19,65	0,2	1,3
	COMMUNICATION	56,38	0,3	2,16
	FINANCE	233,58	1,69	12,77
	HYGIENE ET SECURITE	20,3	0,1	1,3
	PATRIMOINE - LOGISTIQUE	655,2	2,9	15,3
	RESSOURCES HUMAINES	178,1	6,7	18,65
	SYSTEME D'INFORMATION	170,5	1	4,8
	<i>Sous total</i>	<i>1368,01</i>	<i>15,19</i>	<i>61,28</i>
	TOTAL	2404,65	31,42	117,06

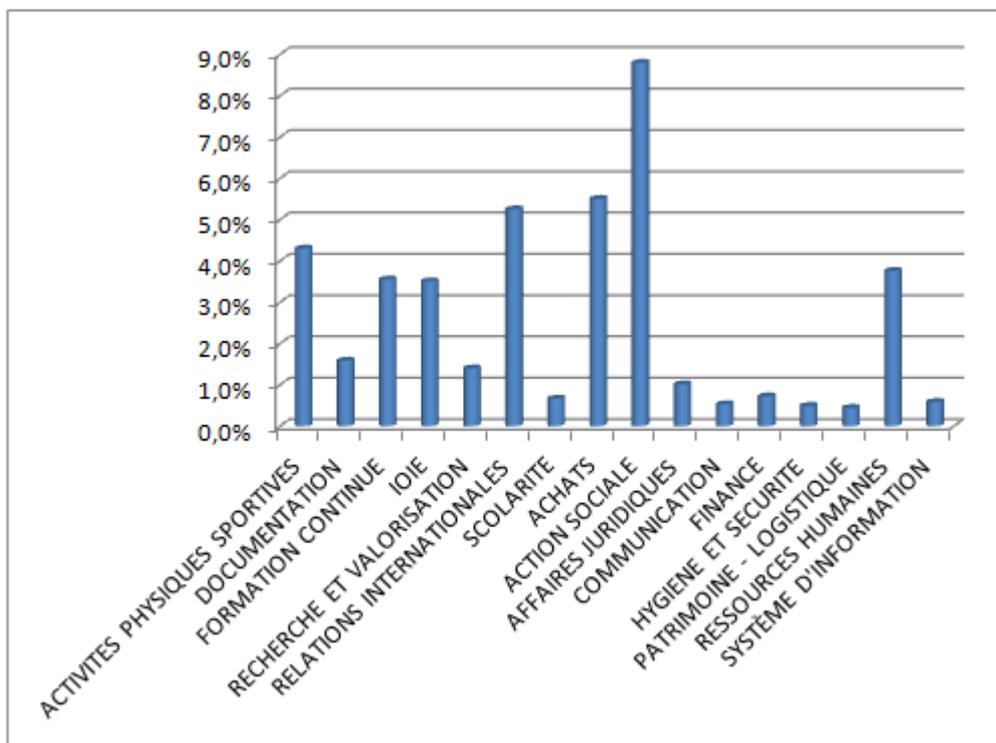
En valeur absolue, c'est la fonction ressources humaines qui consacre le nombre d'ETP le plus important à la fois au pilotage de la fonction et à l'encadrement des services.

C'est la fonction Hygiène et Sécurité qui consacre le moins d'ETP au pilotage et la fonction Activités Physiques et Sportives qui en dédie le moins au management du service.

Si on considère ensemble les forces consacrées au management et celles dédiées au pilotage, on constate que c'est toujours le management des services qui représente, naturellement, le poids le plus important en ETP :



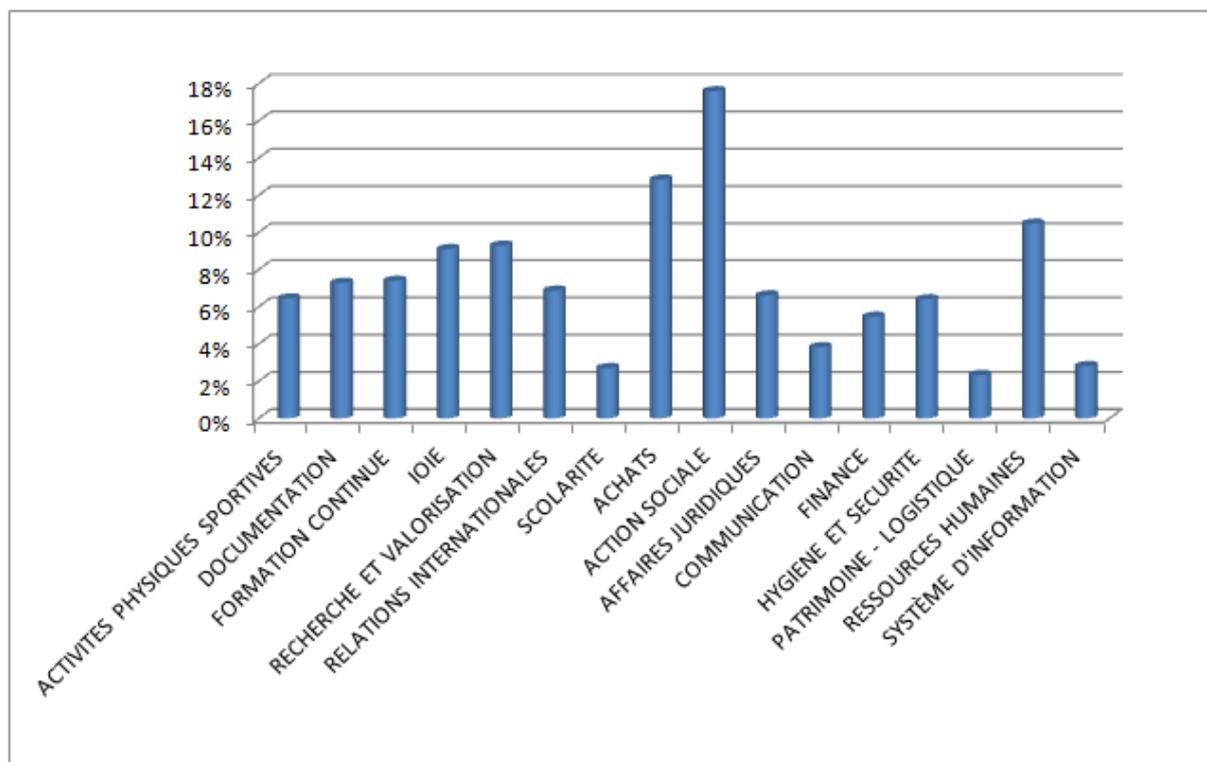
Poids relatif de la sous fonction Pilotage sur le total des ETP de chaque fonction



La lecture sous cet angle montre que c'est la fonction Action Sociale qui consacre le poids relatif d'ETP le plus important au pilotage (8,8%) et la fonction Patrimoine et Logistique qui y consacre le moins de forces (0,4%). 3 fonctions y consacrent moins de 1% et 3 fonctions y consacrent plus de 5%.

Globalement, les forces dédiées au pilotage de l'établissement représentent 1,3% des ETP.

Poids relatif de la sous fonction Manager la direction ou le service sur le total des ETP de chaque fonction



Ce sont les fonctions Action sociale et Achats qui présentent les taux dédiés les plus importants, respectivement : 18 et 13%. Ces taux très éloignés de la moyenne de l'établissement s'expliquent très certainement par l'effectif relativement faible des services concernés. En outre, sur la fonction Achats, on a pu voir que le taux d'agents de catégorie A était également plus élevé que la moyenne de l'établissement.

Sept fonctions s'étagent entre 7 et 10%.

Les taux plus faibles des fonctions Patrimoine et Logistique (3%) et Scolarité (2%), compte tenu du nombre important des ETP qu'elles portent, expliquent la moyenne de l'établissement.

Le poids global représenté par la sous fonction Manager la direction ou le service est de 4,8% des ETP.

5 CONCLUSION

Cette longue phase d'état des lieux – septembre 2012 à février 2013 - a coïncidé avec la fin de la première année d'AMU.

La conclusion de ce travail collectif sera axée sur deux lignes principales :

- Quelques constats issus principalement de l'expression des agents,
- Une synthèse factuelle, pour chacune des fonctions étudiées.

QUELQUES CONSTATS

◀ Depuis le début de la fusion, l'établissement fonctionne, aucune activité ne s'est arrêtée et les obligations fondamentales ont été assurées.

En outre, un très grand nombre d'actions a été mené, notamment sur le volet de l'homogénéisation progressive des processus. On peut penser, à titre d'exemples, au système d'information, à la gestion des étudiants, à la communication, aux politiques de R.H., ... Cet important effort, mené tout au long de l'année 2012 a fortement mobilisé l'établissement.

◀ Pour autant, un des premiers sentiments exprimés par les agents rencontrés est celui d'une grande complexité.

Cette complexité, qu'on la considère comme uniquement ressentie ou réelle, est sans doute liée :

- D'une part, à l'hétérogénéité constatée tout au long de cet état des lieux : issue de trois établissements, AMU a démarré avec des cultures, des méthodes de travail et d'organisation différentes et qui, pour l'instant, subsistent encore en partie.
- D'autre part aux procédures mises en œuvre : destinées à pallier l'absence de rassemblement des directions centrales, elles doivent s'adapter au contexte tout en respectant la réglementation et les calendriers, ce qui multiplie les étapes et les acteurs.
- A la coexistence de services centraux encore largement non rassemblés avec des composantes ou services communs fusionnés qui ont pu, en ce qui les concerne, avancer plus vite. Cet écart accroît les difficultés.
- A une préparation très différenciée du passage à la fusion dans les trois anciens établissements.
- A la difficulté de communiquer autant que chacun le souhaiterait et sur les thèmes espérés et ce malgré le très gros travail réalisé dans ce domaine en 2012.
- Enfin, la répartition de l'établissement sur un territoire particulièrement vaste est évidemment facteur réel de complexité.

◀ Un autre constat important, quoique naturel, est celui du ressenti généré par le changement :

- Difficulté exprimée à identifier de nouveaux interlocuteurs.
- Comme à trouver les circuits de fonctionnement du nouvel établissement.
- Difficulté d'ores et déjà anticipée à changer d'organisation de travail.
- Pour certains agents, notamment dans les services centraux, expression d'un fort accroissement de la charge de travail.

Des éléments exprimés dans quelques groupes d'entretiens ont montré par ailleurs que certaines difficultés, voire le mal être de certains agents, étaient antérieurs à la fusion elle-même ; mais le contexte de changement cristallise le sentiment des agents concernés. Cette première phase du projet aura permis l'expression de ce sentiment.

◀ Bien entendu, et en corrélation avec le point précédent, des inquiétudes se sont exprimées :

- Crainte de la suppression de certains emplois ; les membres des groupes de travail se sont toujours attachés à rappeler les engagements pris à ce sujet. Néanmoins, l'inquiétude persiste parfois, notamment chez les personnels contractuels.
- Crainte de voir ses fonctions changer pour certains, inquiétude liée à la future implantation des services.

◀ En contrepoint, cet état des lieux a fait également apparaître des attentes :

- Attentes sur la définition de fonctions intéressantes et valorisantes, avec des expressions parfois contradictoires : certains agents ont fait part de leur attachement à la conservation de fonctions polyvalentes quand d'autres craignent de renoncer à leur spécialisation qui leur permet de détenir un haut niveau de technicité.
- Attentes de nouveaux outils, de nouvelles pratiques.
- Attentes d'un fonctionnement en réseau, d'échanges plus nombreux.
- Attentes, on devrait plutôt parler d'ailleurs d'espoirs, d'un fonctionnement à venir qui sache conserver l'indispensable lien humain entre les acteurs.
- Enfin, attentes –voire dans certains cas impatiences – pour que les services se rassemblent afin de pouvoir mieux travailler ensemble.

◀ Cet état des lieux a permis de faire se rencontrer des agents issus des trois établissements qui ont pu, parfois pour la première fois, échanger sur leurs pratiques respectives et y ont trouvé un grand intérêt. Il a permis aussi des rencontres et des échanges entre composantes et services centraux, services communs et composantes.

QUELQUES CLES DE LECTURE PAR FONCTION

SCOLARITE

La fonction scolarité est la première fonction soutien d'AMU. Elle représente 495,81 ETP et 626 agents. 77% de l'activité est réalisée en composante, 15% de l'activité est réalisée en antenne de campus. Les effectifs en Direction Centrale représentent 7,5% des forces mobilisées.

Ce sont donc 92% des effectifs qui sont en soutien direct auprès des étudiants et mobilisés principalement sur 3 sujets :

- La bonne conduite des examens et concours
 - L'information des étudiants
 - La gestion des inscriptions
- } 54% des équivalents temps plein

En complément de ces 3 sujets, si l'on considère également la gestion administrative des moyens au service de l'enseignement qui représente 64 ETP, les 2/3 des effectifs sont donc mobilisés sur les examens, l'information, les inscriptions et la gestion administrative des moyens.

Les modalités de prise en charge des activités, dans les composantes, sont très différentes :

Les effectifs encadrés

Une moyenne de 145 étudiants par ETP de la fonction scolarité dans les composantes mais un rapport de 1 à 10 pour le nombre d'étudiants par ETP de la fonction scolarité.

L'accueil des usagers considéré comme une activité majeure mais des modalités de réception du public différentes,

- journée continue,
- journée discontinue,
- plages de réception dans la semaine,

et des acteurs différents prenant en charge des thématiques diverses :

- scolarité pédagogique,
- scolarité de composante,
- antenne de scolarité centrale...,
- gestion des emplois du temps et des salles, planning,
- gestion des inscriptions,
- gestion des conventions de stage...

Une mobilisation sur les examens et concours mais des acteurs différents :

- Le département,
- la filière,
- le service scolarité de la composante,
- un service dédié dans la composante,
- un service dédié hors la composante.

Et au moins 6 outils différents

Dans l'évolution de son organisation, la fonction scolarité est confrontée à un besoin d'homogénéisation impliquant de mutualiser au niveau d'AMU les meilleures pratiques, à une aspiration légitime des usagers d'un service alliant continuité, qualité et réactivité et à une nécessité absolue d'optimisation des ressources et d'allocation équitable de celles-ci pour atteindre l'objectif sur lequel l'ensemble des agents est unanime à savoir améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

RECHERCHE ET VALORISATION

La fonction Recherche et Valorisation représente 117,87 ETP, répartis principalement dans deux types de structures : les composantes pour 69% (dont 80% dans les unités de recherche) et 29% dans les directions centrales (Direction de la Recherche et de la Valorisation et Direction des Affaires Financières).

Deux sous-fonctions mobilisent 65% de l'ensemble des ETP :

- La gestion administrative et financière (en particulier dans les unités),
- La gestion des contrats de recherche (en central).

Au sein de la Direction de la Recherche et de la Valorisation, des métiers très différenciés sont regroupés : assistance au montage des projets, valorisation de la recherche, suivi des études doctorales, diffusion de la culture scientifique et technique, gestion administrative (unités de recherche, Conseil Scientifique).

L'organisation de la Direction est assurée pour l'instant encore par anciens périmètres avec l'émergence progressive d'un fonctionnement transverse sur certaines thématiques.

L'hétérogénéité des modes d'organisation pré-existants est particulièrement marquée sur trois points :

- La gestion financière de la recherche et notamment des contrats de recherche (dont le total est de près de 54M€) : dans deux périmètres, cette gestion est assurée par la DAF et dans le troisième par la DRV.
- L'assistance au montage des projets : les compétences peuvent être internalisées ou le travail peut se faire en réseau avec les directions spécialisées de l'établissement.
- La gestion administrative de la scolarité des doctorants qui peut être assurée par la DRV, par la DEVE ou par les services de scolarité des composantes.

L'homogénéisation sera donc un des enjeux majeurs dans la réflexion à venir, tout comme, de façon plus globale, le contenu et la qualité du service à apporter aux unités de recherche.

INFORMATION, ORIENTATION, INSERTION DES ETUDIANTS

L'activité information, orientation, insertion des étudiants représente 47,9 ETP au sein d'AMU.

77% des effectifs mobilisés sur cette fonction relève du service commun SUIO. Huit composantes d'AMU déclarent 10 ETP au titre de cette activité avec un taux d'encadrement qui varie de 1 à 30 entre deux composantes (nombre d'étudiants par ETP IOIE).

Le SUIO est actuellement présent sur 5 campus par le biais de 8 antennes : le rapport entre les effectifs étudiants rapportés à chaque ETP SUIO varie de 1 à 20 entre 2 campus.

Confronté à l'animation de 8 antennes, le SUIO mobilise 41% de ses ressources sur deux sous-fonctions en relation directe avec le public :

- Assurer l'accueil et l'information,
- Conseil.

Et mobilise 25% de son potentiel sur 3 sous-fonctions :

- Management,
- Pilotage,
- Gestion administrative et financière.

Certains domaines sont non couverts comme la sensibilisation à la création, la reprise d'entreprise. L'aide à l'insertion professionnelle n'est pas déployée sur deux campus.

Le SUIO dans son évolution d'organisation est confronté à la nécessaire mise en réseau des composantes autour des actions initiées par le service commun. Une implantation de ses services et antennes prenant en compte la spécialité des étudiants, leurs besoins et l'impératif de continuité du service et du maintien et

développement des compétences des agents en charge de cette fonction majeure est l'autre enjeu de cette réorganisation.

FORMATION CONTINUE TOUT AU LONG DE LA VIE

La fonction formation continue représente au sein d'AMU 67,56 ETP.

- 40,86 ETP sont mobilisés dans 16 composantes AMU,
- 26,7 ETP (soit 40% des ressources AMU au titre de la Formation Continue) relèvent du service commun.

Le chiffre d'affaires consolidé au niveau d'Aix Marseille Université s'élève à 10 973 187 €, le nombre d'heures stagiaires au titre de la formation continue s'élève à 2 663 443 heures, le nombre de stagiaires est de 11 215.

Les modalités de réalisation de cette activité et d'acquisition de ces résultats sont très diverses :

- le chiffre d'affaires entre composante peut varier de 1 à 30 avec un chiffre d'affaires moyen de 162 K€ par ETP formation continue ;
- des organisations peuvent être dédiées à la gestion de l'activité formation continue ;
- l'activité de soutien peut être prise en charge par une personne dans une scolarité pédagogique, dans une scolarité de composante ;
- l'activité de support relative à la formation continue peut être centralisée au niveau du service commun, intégrée au fonctionnement courant de la composante ou sous traitée.

Les défis qui se posent à l'organisation de la formation continue au sein d'Aix Marseille Université est de permettre des économies d'échelle par la mutualisation d'activités qui ne relèvent pas du cœur de métier, ou en investissant de nouveaux segments d'activités comme la relation commerciale pour développer l'activité tout en conservant les spécificités des composantes.

RELATIONS INTERNATIONALES

La fonction Relations Internationales mobilise 49,5 ETP, soit 2% des ETP de l'établissement. Ces ETP se répartissent pour 65% au sein de la DRI et pour 35% au sein des composantes. L'organisation de la fonction RI est hybride :

- la DRI centrale,
- la DRI implantée sur certains campus,
- les services RI des composantes.

Les forces sont concentrées au sein de 3 sous fonctions qui constituent le cœur de métier de la fonction :

- la gestion de la mobilité, 41% des ETP de la fonction,
- la mise en place et gestion des accords inter-universitaires de coopération internationale, 20% des ETP de la fonction,
- l'information, la communication et la promotion des programmes, 17% des ETP de la fonction.

L'analyse des activités montre que les composantes et les DRI de campus sont davantage sur de l'accueil et de l'information, la DRI Centrale étant surtout dédiée à des missions d'expertise, de conseil, de gestion des aides financières et d'accueil d'étudiants pour des programmes toutes disciplines qui nécessitent une gestion centralisée.

L'organisation de la fonction est principalement partagée (DRI – composantes) sauf sur un ex-périmètre où elle est centralisée.

Enfin, les 3 bases de l'outil de gestion « Moveon » ont été fusionnées. Il y a donc un outil unique dont le mode de déploiement et l'utilisation sont en cours d'harmonisation.

DOCUMENTATION

La fonction Documentation mobilise 239,4 ETP, soit 10% des ETP de l'établissement. Ces ETP se répartissent pour 87% au sein du SCD et pour 13% au sein des composantes. Le SCD est un réseau de bibliothèques intégrées et de bibliothèques associées, avec ou sans convention.

La fonction Documentation est éclatée sur un réseau géographiquement étendu mais aussi fonctionnellement indépendant pour les bibliothèques dites associées. Ces bibliothèques associées (30,4 ETP) qui travaillent dans

une relation fonctionnelle plus ou moins forte avec les départements documentaires, et qui recensent ou non, leurs collections dans le catalogue de l'université.

Les forces sont concentrées au sein de 2 sous-fonctions qui constituent le cœur de métier des bibliothèques :

- L'accueil des usagers, 41% des ETP de la fonction. Cela correspond aux activités liées à la vie de la bibliothèque.
- La gestion des collections, 35% des ETP de la fonction. Cela correspond aux activités de back office : constitution, traitement, communication et conservation des collections.

Les forces consacrées à la fonction administrative sont actuellement dispersées, notamment pour la gestion financière où des gestionnaires SIFAC sont présents au niveau des départements, de la direction adjointe et de la direction. Une organisation administrative simplifiée et plus fluide sera un des enjeux du projet.

ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES

La fonction Activités Physiques et Sportives mobilise 18,6 ETP, soit 1% des ETP de l'établissement. L'ensemble de ces ETP se situe au sein du Service Universitaire d'Activités Physiques et Sportives (SUAPS). Le SUAPS est présent sur les 5 campus d'AMU, avec un mode d'organisation différent :

- les quatre campus marseillais sont organisés en section avec un personnel administratif présent qui assure l'accueil et l'inscription des étudiants.
- le campus d'Aix est constitué de 7 bureaux de sports tenus par des enseignants. Il n'y a pas de personnels administratifs dédiés.

Les forces sont concentrées au sein de 2 sous-fonctions :

- la gestion administrative et financière, 47% des ETP de la fonction. Ce poids élevé s'explique par l'activité d'accueil qui est positionnée dans cette sous fonction.
- la gestion des installations et des bâtiments, 30% des ETP de la fonction.

Enfin, il convient de noter l'hétérogénéité dans la gestion des installations sportives et des bâtiments. Le centre sportif universitaire situé sur Aix est entièrement géré par le SUAPS avec des personnels techniques dédiés. Sur les campus marseillais les installations sont gérées par la DDEL avec, toutefois, deux personnels du SUAPS dédiés pour un campus.

FINANCE

La fonction Finance représente 305,8 ETP au total qui se répartissent en : 46% composantes – 47% directions centrales – 6% services communs – 1% divers.

La fonction Achats représente quant à elle 21,8 ETP (1% de l'ensemble), qui se répartissent en : 28% dans les composantes et 2% en direction centrale.

1 outil de gestion unique a été déployé en janvier 2012 : SIFAC, avec une palette d'utilisateurs très large, ayant des modes d'accès différenciés à l'outil, ce qui génère une grande hétérogénéité des modes d'organisation et des pratiques.

49 unités budgétaires, 132 structures de recherche : 700 gestionnaires dont 10% passent moins de 20% de leur temps de travail sur les activités financières.

L'organisation :

Pour les directions centrales concernées : il y a un croisement de logiques entre fonctionnement par ex périmètres et fonctions transverses, avec constat d'une charge importante portée sur le niveau central.

Les UFR fusionnées interagissent avec différents interlocuteurs dans les services centraux, qui n'ont pas pu être rassemblés, ce qui complexifie le fonctionnement.

Les activités :

113 ETP sont dédiés à l'exécution de la dépense, dont 35 ETP uniquement sur l'établissement du bon de commande ou de l'ordre de mission et seulement 13,69 à celle de la recette.

L'établissement d'une commande peut aller, pour les cas les plus simples et en fonction de la typologie du gestionnaire, de 8 étapes avec 4 acteurs à 17 étapes et 8 acteurs pour les cas les plus complexes.

En matière d'achat, ce sont les activités liées à la passation des marchés publics (pour la direction centrale) et à l'exécution opérationnelle des marchés (pour les composantes) qui mobilisent les plus de moyens.

Maîtrise des risques :

Les ETP consacrés aux activités de Pilotage représentant 0,7% de l'ensemble ; ceux dédiés au contrôle de gestion 2% et ceux pour le contrôle interne 1,4%. Au total, seulement 4,1% des forces identifiées sur la fonction Finance sont dédiées à la maîtrise des risques, ce qui est faible au regard de l'ensemble et des enjeux pour l'établissement.

98% des agents déclarent utiliser les procédures de l'établissement ; 30% en écrivent d'autres, généralement complémentaires. En parallèle, l'Agence Comptable, en bout de chaîne, constate la nécessité de conforter les compétences de l'ensemble des gestionnaires.

Mis à part les services spécialisés de la DAF et de l'Agence Comptable, il n'existe pas de contrôle interne formalisé : uniquement de l'auto contrôle par les gestionnaires et du contrôle par l'encadrement direct par le biais des parapheurs.

Le délai global de paiement observé est de 48,6 jours en 2012 et 27,8 jours sur les deux derniers mois de l'année (le délai réglementaire étant de 30 jours).

Le taux couverture des achats par des marchés est de 92%, mais on constate encore un nombre significatif de dépenses hors marché sur la majorité des groupes de marchandises. Le suivi financier des marchés est une activité faiblement mise en œuvre.

Les enjeux dans la réflexion sur la fonction Finances seront de proposer une organisation permettant tout à la fois de fluidifier les activités et d'assurer la sécurité juridique et financière de l'établissement, de concilier proximité et pilotage, de développer la culture de gestion et de mettre en œuvre un dispositif solide de maîtrise des risques.

RESSOURCES HUMAINES

La fonction Ressources Humaines représente 178,1 ETP au sein d'AMU :

- 74% de l'activité (134 ETP) est déployée en Direction Centrale par 141 agents (personnes physiques)
- 26% de l'activité (44 ETP) est déployée en composante par 102 agents (personnes physiques)

Dix activités représentent 56% de la charge de travail Ressources Humaines :

- Assurer la paye,
- Gérer les données personnelles,
- Organiser le recrutement des vacataires,
- Manager les équipes,
- Assurer le secrétariat et l'accueil du service,
- Gérer l'arrivée des nouveaux personnels,
- Offrir un accompagnement individuel,
- Valider les services auxiliaires et gérer les retraites,
- Assurer la gestion des personnels du service,
- Gérer l'avancement d'échelon.

La fonction ressources humaines qui a identifié des zones de fragilité :

- Contrôle et suivi des emplois,
- Contrôle, pilotage et suivi de la masse salariale,
- Sécurisation juridique des actes,
- Fiabilisation des données,

est confrontée dans son fonctionnement quotidien à l'utilisation d'outils différents, ce qui induit parfois la persistance d'un fonctionnement par périmètre et génère de nombreuses difficultés dans la gestion courante.

Face à ces enjeux à court terme de sécurisation et de couverture des risques associés à la gestion du premier poste de dépenses d'Aix Marseille Université à savoir la masse salariale, la fonction Ressources Humaines, dans sa réflexion d'organisation, devra intégrer également une réflexion sur la gestion des ressources humaines et s'inscrire à terme dans un projet pluri annuel de développement des compétences.

PATRIMOINE ET LOGISTIQUE

Le parc immobilier constitue le premier signal des conditions de vie et de service offerts aux étudiants et aux personnels. Il est porteur de l'attractivité de l'établissement. L'université compte tenu de son patrimoine, est aujourd'hui au cœur des problématiques d'aménagement du territoire.

La fonction Patrimoine est la 1^{ère} fonction support. Elle regroupe 655.2 ETP sur 57 sites et est organisée entre les niveaux Central (36% des ETP) et Composantes (64% des ETP).

Les sous-fonctions liées au pilotage, gestion du patrimoine, grands projets et GER sont uniquement réalisées par des effectifs rattachés au niveau central.

Concernant le pilotage, la mise en place d'outils et d'indicateurs se développe et 5 ETP y sont actuellement dédiés.

La maintenance (81.5 ETP) et la logistique (484.4 ETP) sont réalisées soit au niveau central soit dans les composantes et représentent 86% des ETP de la fonction Patrimoine. Il convient de noter que la seule activité d'entretien des locaux représente à elle seule 28% des ETP de la fonction.

La fonction Patrimoine compte une large majorité de catégorie C (82% du total des ETP) et 71 % de l'ensemble des personnels se situent dans la tranche d'âges 41 – 60 ans.

Dans le cadre du projet de réorganisation, la fonction Patrimoine est amenée à homogénéiser la cohérence des modes d'organisations pour une plus grande lisibilité. Ceci, afin de mieux répondre aux besoins des usagers et aux typologies de campus.

La mise en place d'une politique de maintenance et de logistique sur AMU ainsi que des procédures et outils adaptés devront permettre à un encadrement intermédiaire consolidé de jouer pleinement son rôle d'information et de management de proximité.

SYSTEME D'INFORMATION

La fonction Système d'information mobilise 170,5 ETP, soit 7% des ETP de l'établissement. Ces ETP se répartissent pour 71% au sein de la DOSI et pour 29% au sein des composantes. L'organisation de la fonction SI est hybride, organisée, pour partie, en 3 niveaux : centre, campus (Timone, Luminy, Aix en partie), composante.

Les forces sont concentrées par trois grands domaines à savoir :

- L'assistance, 36% des ETP de la fonction.
- Les infrastructures, 34% des ETP de la fonction. Cela correspond à l'administration du SI, l'administration des réseaux et l'exploitation et l'administration des systèmes.
- Le développement, 16% des ETP de la fonction.

L'analyse du poids des sous-fonctions et des activités a démontré une répartition des forces à l'identique entre les composantes et la DOSI, en cohérence avec la structure d'un service informatique. Ainsi il a été constaté le déploiement de différentes gestions de l'activité informatique dans les composantes qui amènent à consacrer les mêmes forces sur les mêmes actions. Pour éclairer ce constat, l'histoire des ex-périmètres doit être prise en compte.

La notion d'activités de soutien et d'activités de support a parfois été mal appréhendée par les agents. Ainsi, la DOSI effectue une part minime de soutien sur les campus mais pas forcément à hauteur des 4% indiqués par l'analyse des entretiens. Les composantes présentent une part plus importante de soutien (28%), qu'il conviendra de préciser dans la prochaine étape du projet.

Enfin, chaque étape de l'analyse a montré la spécialisation plus marquée des agents de la DOSI. Les agents en composante sont plus polyvalents.

COMMUNICATION

La fonction Communication représente 56,38 ETP, répartis très majoritairement dans les composantes (61%) et en direction centrale (33%).

Ce sont les activités «cœur de métier» : communication interne et externe, relations media, communication événementielle,... qui concentrent 82% des ETP identifiés sur cette fonction.

Il a été mis en évidence tout à la fois une grande hétérogénéité des pratiques et des outils et une volonté forte des acteurs de travailler à l'avenir en réseau, par la mutualisation d'outils et par des échanges réguliers entre composantes et direction centrale.

La Direction de la Communication étant déjà rassemblée selon son organisation cible, il n'y aura pas d'enjeu organisationnel dans l'avenir. Restera celui d'améliorer le maillage et les interactions entre acteurs opérationnels de la communication, afin de mieux porter encore la promotion des missions et des activités de l'Université.

AFFAIRES JURIDIQUES

La fonction affaires juridiques représente 19.7 ETP répartis pour 58% au sein de la DDAJI et pour 42% dans les composantes. Elle est composée majoritairement de personnels de catégorie A (55%).

La fonction Affaires juridiques se décompose en deux activités principales :

- La vie institutionnelle (41% des ETP) : elle concerne aussi bien les composantes que la DDAJI avec un nombre d'ETP dédiés très proche.
- Les affaires juridiques et le contentieux (39% des ETP) : cette activité est réalisée principalement par la DDAJI en central qui la prend en charge pour l'ensemble de l'établissement.

La DDAJI intervient sur ces deux champs d'activités selon le principe d'activité mineure et majeure. Les agents sont polyvalents et peuvent assurer une continuité de service dans la gestion des dossiers quelles que soient les thématiques concernées.

Dans les composantes, il existe peu de services dédiés et ces activités sont généralement adossées à d'autres missions. On rencontre cependant certains services structurés qui travaillent en relation avec la DDAJI sur des sujets similaires.

La fonction Affaires juridiques a besoin de se structurer entre les différents niveaux d'exercices. Ceci, afin de mutualiser les ressources mais surtout pour définir une répartition claire et homogène des tâches et procédures qui offriront une meilleure sécurité juridique à l'établissement.

HYGIENE ET SECURITE

La fonction hygiène et sécurité est composée de 20.3 ETP répartis pour 72% au sein de la seule DHSE. 69% des ETP de la DHSE sont dédiés à des missions de conseils, d'assistance, de prévention et d'animation assurées par des personnels répartis sur 4 campus.

Les composantes représentent ensuite 24 % du total des ETP de la fonction, principalement affectés à du conseil pour la mise en œuvre de la réglementation au niveau des composantes ainsi que sur les missions opérationnelles sur sites.

La fonction hygiène et sécurité présente deux spécificités qu'il convient de relever :

- Une composante est organisée sur un schéma similaire à la DHSE pour des raisons historiques
- La DHSE intègre dans ses activités la gestion du PC sécurité de la Faculté de Pharmacie et les effectifs associés (16.1 ETP comptabilisés dans la fonction Patrimoine).

La fonction hygiène et sécurité se réorganise progressivement depuis le 01/01/12 sur un modèle campus afin d'accompagner et d'apporter aux composantes conseils et assistance.

ACTION SOCIALE

La fonction Action sociale rassemble 12 ETP rattachés au seul SCASC. Ils sont répartis sur 4 campus et le site du Pharo de la manière suivante à la date de l'état des lieux :

- Aix en Provence (3 ETP),
- Marseille Centre (3.5 ETP),
- Luminy (1 ETP),
- Timone (1 ETP),
- Pharo (3.5 ETP).

La direction du service est centralisée au Pharo. Les missions d'accueil, conseil et information pour l'ensemble des activités proposées par le service sont assurées sur l'ensemble des sites où le service est présent.

Sur l'ensemble des missions dévolues au SCASC, des ETP ont été répartis sur chacune d'elles. On constate néanmoins que les activités financières et de gestion des activités sociales, culturelles, sportives et de loisirs concentrent les plus grandes parts d'ETP avec respectivement 24 et 35% du total de la fonction. Ces activités sont principalement réalisées sur les sites du Pharo et de Marseille St Charles.

Le SCASC est en cours d'organisation afin de répondre aux demandes de l'ensemble du personnel d'AMU pour une offre de service homogène quelques soient les sites d'affectation des agents.

LES OUTILS

Cet état des lieux a permis de recenser assez précisément l'ensemble des outils informatiques mis en œuvre dans l'établissement à côté des applications déployées sur les principales activités (APOGEE, HARPEGE, SIFAC).

Ces outils parallèles répondent :

- à des besoins particuliers et jusqu'à présent non uniformisés (gestion des salles, gestion des accès,...),
- à des besoins non couverts encore par les outils centraux (suivi du budget, suivi des recettes,...).

Ils sont souvent paramétrés pour s'adapter très précisément à un besoin local et sont assez peu interfacés avec les applications centrales, ce qui peut générer des risques (erreurs, perte d'information, discordance dans les données,...) et induit fréquemment des doubles saisies.

Ils n'étaient pas tous identifiés par la DOSI et pouvaient dépendre de développements liés à une seule personne, ce qui peut entraîner des zones de fragilité dans l'activité.

En revanche, sur certaines activités et notamment sur la fonction Ressources Humaines, le maintien d'applications par périmètre, génère une importante complexité de gestion.

PILOTAGE

De manière transverse, il apparaît une faiblesse quant aux ETP consacrés actuellement par l'établissement aux activités de pilotage (1,3%) et de management des activités et des services (4,8%). Dans un établissement à la taille d'AMU, on peut légitimement considérer cette faiblesse comme un risque qui sera à mettre en perspective à la fois dans les organisations à venir et très probablement dans le cadre d'une réflexion prospective de l'Université.

La forte implication des membres des groupes de travail et le nombre important d'agents qui ont participé à ce processus d'état des lieux ont permis de collecter une véritable mine d'informations, dont le présent document, malgré sa taille, ne pouvait naturellement refléter qu'une part ; elle sera très utile dans les étapes suivantes du projet qui vont pouvoir être initiées en s'appuyant sur ce constat détaillé et désormais partagé.