

**PROJET
D'ORGANISATION
ADMINISTRATIVE ET
TECHNIQUE CIBLE**

Sommaire

PREAMBULE

POURQUOI ? Les objectifs

- ⊙ Texte fondateur
- ⊙ Complexité de l'organisation de transition
- ⊙ Projet structurant

COMMENT ? La méthode

- ⊙ Le périmètre du projet
- ⊙ Les étapes

QUI ?

- ⊙ Les différents acteurs et leurs rôles
- ⊙ Portage et communication

CALENDRIER GENERAL DU PROJET

PREAMBULE

Un choix assumé :



Projet d'établissement



Géré par l'établissement

PREAMBULE

Définitions

① *Fonctions de soutien*

- ⊙ Il s'agit des activités qui viennent en soutien aux missions de l'Université telles qu'elles sont prévues par la loi :
 - Formation (initiale et continue), insertion professionnelle
 - Recherche
 - Relations internationales
- ⊙ Elles sont mises en œuvre dans les services suivants :
 - Recherche et Valorisation
 - DEVE et bourses
 - DRI...

② *Fonctions supports*

- ⊙ Il s'agit des activités transversales qui permettent le fonctionnement quotidien de l'établissement ; c'est l'ensemble des activités de gestion :
 - Finances
 - Ressources humaines
 - Système d'information
 - Immobilier et logistique...

LES OBJECTIFS DU PROJET

LES PRINCIPES DU TEXTE FONDATEUR (1)

Une organisation en trois points de structure

⊙ Niveau central

Les directions centrales auront des missions : d'animation – de coordination – de gestion – de veille juridique – de conseil et de mise en œuvre de la politique de l'établissement

⊙ Niveau campus

L'organisation administrative et technique sera fondée sur un principe de mutualisation à l'échelle d'un campus... Elle doit conduire à une masse critique seule capable d'assurer le service rendu pour tous, le niveau de compétence et le professionnalisme nécessaires et indispensables

⊙ Niveau UFR

Les composantes auront une administration réduite mais avec un encadrement renforcé. Les compétences administratives et techniques qui leur seront dévolues seront de deux ordres :

- des activités liées au fonctionnement de la composante (affaires générales, organisation des services transverses à la composante...)*
- des activités liées au fonctionnement général de l'université (contrôle interne, projets, renforcement du rôle de conseil...)*

LES PRINCIPES DU TEXTE FONDATEUR (2)

Objectif stratégique défini par le texte pour l'organisation

*Le choix de la répartition des compétences de gestion entre les services centraux, les campus et les composantes devra permettre d'identifier les activités qui peuvent être mutualisées... **Les objectifs principaux en matière de partage des compétences seront la suppression des doublons, la simplification des procédures, l'optimisation des ressources et la qualité du service rendu.***

Qui se traduit en objectifs opérationnels pour le projet

La mise en œuvre de l'organisation administrative et technique de l'Université d'Aix-Marseille s'effectuera autour de ce schéma et des objectifs :

- ⊙ En mobilisant les acteurs autour d'un **projet qui fasse sens**
- ⊙ En mettant en place de véritables **complémentarités**
- ⊙ Et en créant des **synergies** entre les entités.

PROJET STRUCTURANT

Mise en œuvre d'un nouveau modèle

- ⊙ La phase de transition laisse globalement perdurer les anciens services
- ⊙ Avec en parallèle des procédures complexes
- ⊙ D'où la nécessité de concevoir l'organisation propre à la nouvelle université

Une formidable opportunité

- ⊙ Premier projet partagé
- ⊙ Qui contribuera à la constitution d'une culture commune

Un cadre organisationnel qui peut donc devenir un cadre identitaire

Une organisation de transition complexe

Des services «éclatés » et inhomogènes

- Au minima sur 3 sites, souvent davantage
- Des structurations différentes au sein d'une même direction (antennes de campus ou pas ; relais composantes ou pas...) et entre les directions (organisation par ex périmètres ou organisation par filière métier...)
- Des outils et méthodes de travail qui diffèrent encore, parfois fortement

Des procédures longues et complexes

- L'éclatement nécessite des phases de coordination qui s'ajoutent aux délais de traitement antérieurs
- Avec complexité des et pour les UFR fusionnées, dont la gestion est répartie dans les anciens périmètres

Des points d'entrée peu visibles

Quelques exemples :

- ⊙ Difficulté pour un même fournisseur de savoir quelle facture il adresse à quelle antenne du service facturier en fonction de la nature du bien
- ⊙ Organigrammes par campus...

LA METHODE DU PROJET

Périmètre du projet

DIRECTIONS CENTRALES

- Constitution de services rassemblés
- Création des antennes de campus :
 - Missions et activités/Dimensionnement
 - Articulation direction/campus/composante

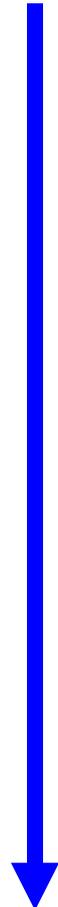
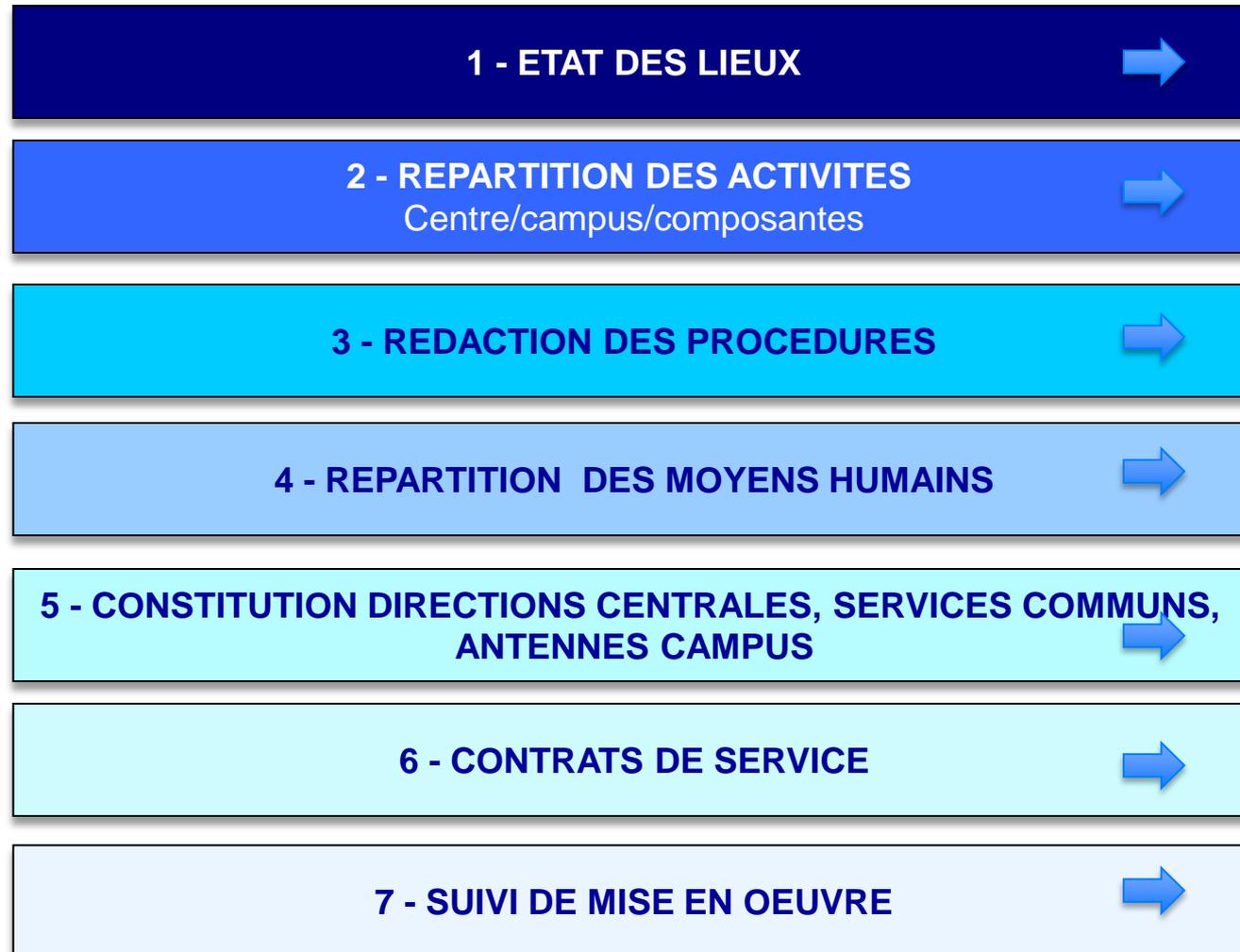
SERVICES COMMUNS

- Constitution de services rassemblés
- Installation éventuelle des services sur les campus

COMPOSANTES

- UFR fusionnées :
 - problématique de rassemblement
 - interfaces avec les directions et les antennes
- UFR non fusionnées : impact des antennes

Un projet en 7 étapes



Etape 1 : Etat des lieux

Un constat de base essentiel, qui doit être partagé

Qui?

- ⊙ Recensement des effectifs par structure (catégorie FP – titulaires/contractuels – ETP – ancienneté dans le poste – compétences principales, formations)

Quoi?

- ⊙ A partir d'un recensement exhaustif des processus de gestion :
 - ⊙ Description du rôle de chacun
 - ⊙ Identification des échanges avec les usagers du service et qualification de ces échanges (gestion directe, informations, transmission de documents, conseils...)
 - ⊙ Approximation du temps consacré
 - ⊙ Identification des contrôles (internes et externes)
- ⊙ Autres éléments de bilan
 - ⊙ Identification des processus qui ne fonctionnaient pas bien et des points de fragilité
 - ⊙ Identification des meilleures pratiques

Comment ?

- ⊙ Outils utilisés, niveau d'expertise
- ⊙ Identification du niveau d'appropriation des outils de gestion «centraux»
- ⊙ Recensement des outils «maison» : pourquoi?
- ⊙ Degré de fiabilité : origine des données, méthodes de contrôle, procédures internes...



Etape 2: Répartition des activités

Pour chaque processus de gestion identifié, **proposer la répartition des activités la plus opportune**, avec les objectifs suivants :

- ⊙ Qualité du service rendu (à l'utilisateur du service) ; ne peut se réduire à la seule «proximité»
- ⊙ Optimisation des moyens humains dévolus
- ⊙ Définition des modes de transmissions ou échanges les plus efficaces (ENT, GED...)
- ⊙ Proposition précise
- ⊙ Processus fluides, privilégiant la subsidiarité

Exemples en Ressources Humaines :

ACTIVITES	DRH Centrale	Campus	Composantes
Gestion des moyens	Masse salariale, plafonds, campagne emplois...		Expression des besoins – Affectation des emplois – Suivi des moyens
Gestion des personnels	Coordination de la gestion collective	Aide et suivi constitution dossiers, diffusion documents...	Tous les actes nécessitant avis composante ou du Dr.

La réflexion pourra intégrer la création, au sein des composantes qui le souhaitent, de services mutualisés, interfaces entre les structures internes de la composante et les antennes de campus



Etape 3 : Rédaction des procédures

Après validation du mode de répartition, toutes les procédures correspondantes seront

- ⊙ Révisées si elles existaient
- ⊙ Écrites si elles ne l'étaient pas
- ⊙ Les modalités de suivi de leur efficacité seront proposées
- ⊙ Ainsi que celles d'actualisation
- ⊙ Et de mise à disposition de ces procédures, en temps réel, auprès de tous les acteurs susceptibles de les utiliser (page web, messages d'alerte...).



Etape 4 : Répartition des moyens humains

En fonction de la nouvelle cartographie de répartition des activités et des processus de gestion, définition :

- ⊙ Combien de personnes à chaque niveau
- ⊙ et avec quel niveau de compétences
- ⊙ Établissement par chaque structure de son organigramme cible
- ⊙ Rédaction de fiches de postes types
- ⊙ Initiation possible à cette étape du recensement des besoins de formation, individuels ou collectifs.



Etape 5 : Constitution directions centrales/services communs cibles et antennes de campus

4 points clés dans cette étape

- ⊙ Patrimoine et logistique
- ⊙ Calendrier
- ⊙ Publication des emplois
- ⊙ Modalités de choix

Etape 5 : 1. patrimoine et logistique

Identification des surfaces nécessaires et qualification

- ⊙ Bureaux, locaux de réunion, archivage, stockage, ateliers...

Définition des lieux d'implantation des antennes

- ⊙ Répartition équilibrée entre les sites
- ⊙ Intérêt fonctionnel d'un rapprochement des antennes

Identification des locaux utilisables

Identification des besoins d'aménagement, évaluation du coût et des délais de réalisation

Passation des marchés, lancement des opérations de travaux

Préparation logistique des déménagements

Sujet complexe, à acteurs multiples (DPIL, DOSI, composantes...).

Etape 5 : 2. calendrier

Solution idéale

- ⊙ Proposer un calendrier unique et homogène car permet de faire bénéficier les agents d'un maximum de possibilités compte tenu de l'engagement «pas de mobilité obligatoire»:
 - ⊙ Maintien sur site avec ou sans évolution du contenu des missions
 - ⊙ Changement de site pour conserver une activité spécifique
 - ⊙ Perspective de mobilité fonctionnelle

Solution pragmatique

- ⊙ Liée à calendrier de disponibilité des locaux
- ⊙ 2 phases possibles :
 - ⊙ Initier avec directions «techniques» (DOSI, DPIL) ou à faible effectifs (DPCG, audit interne...)
 - ⊙ Et phase 2 avec les autres fonctions administratives pour faciliter les ré affectations.

Etape 5 : 3. publication des emplois

Publication systématique

- ⊙ De tous les profils de poste
- ⊙ Du nombre de fonctions à pourvoir

En utilisant tous les supports de communication disponibles

- ⊙ Site(s) web
- ⊙ Messagerie électronique (newsletter hebdomadaire)
- ⊙ Supports papier

Etape 5 : 4. modalités de choix

Les agents intéressés :

- ⊙ Rédaction d'un CV et d'un courrier de motivation

Entretien systématique :

- ⊙ Permettra aux agents d'exprimer leurs attentes, questions, craintes
- ⊙ Aux services d'apporter les explications et de recenser les besoins de formation
- ⊙ Organisation coordonnée par l'équipe projet

Responsables d'antennes et personnels des directions, entretien avec :

- ⊙ Responsable de la direction/du service (ou un adjoint)
- ⊙ Membre de l'équipe projet
- ⊙ Un agent de la DRH (spécialiste gestion des compétences ou recrutement)

Personnels des antennes, entretien avec

- ⊙ Responsable de la direction/du service (ou un adjoint)
- ⊙ Responsable de l'antenne
- ⊙ Membre de l'équipe projet
- ⊙ Un agent de la DRH (spécialiste gestion des compétences ou recrutement)

Pour les éventuels services mutualisés de composantes, entretien avec

- ⊙ Directeur de la composante et responsable administration
- ⊙ Membre de l'équipe projet
- ⊙ Un agent de la DRH (spécialiste gestion des compétences ou recrutement)

Présentation en CPE de l'ensemble des propositions

Affectation des personnels



Etape 6 : Le contrat de service

Définition, pour chaque domaine ou secteur d'activité :

- ⊙ **Des engagements mutuels**

Direction ou service+antenne/composante :

- qualité du service à rendre
- respect des délais définis pour chaque processus
- fiabilité des données produites
- identification et valorisation des engagements majeurs

- ⊙ **Des modalités de suivi de ce contrat**

- Réunions mensuelles ou trimestrielles
- Production de documents de suivi (indicateurs définis à l'avance...)

En perspective

Engagement de l'université d'Aix-Marseille dans un process de démarche qualité sur le volet gestion



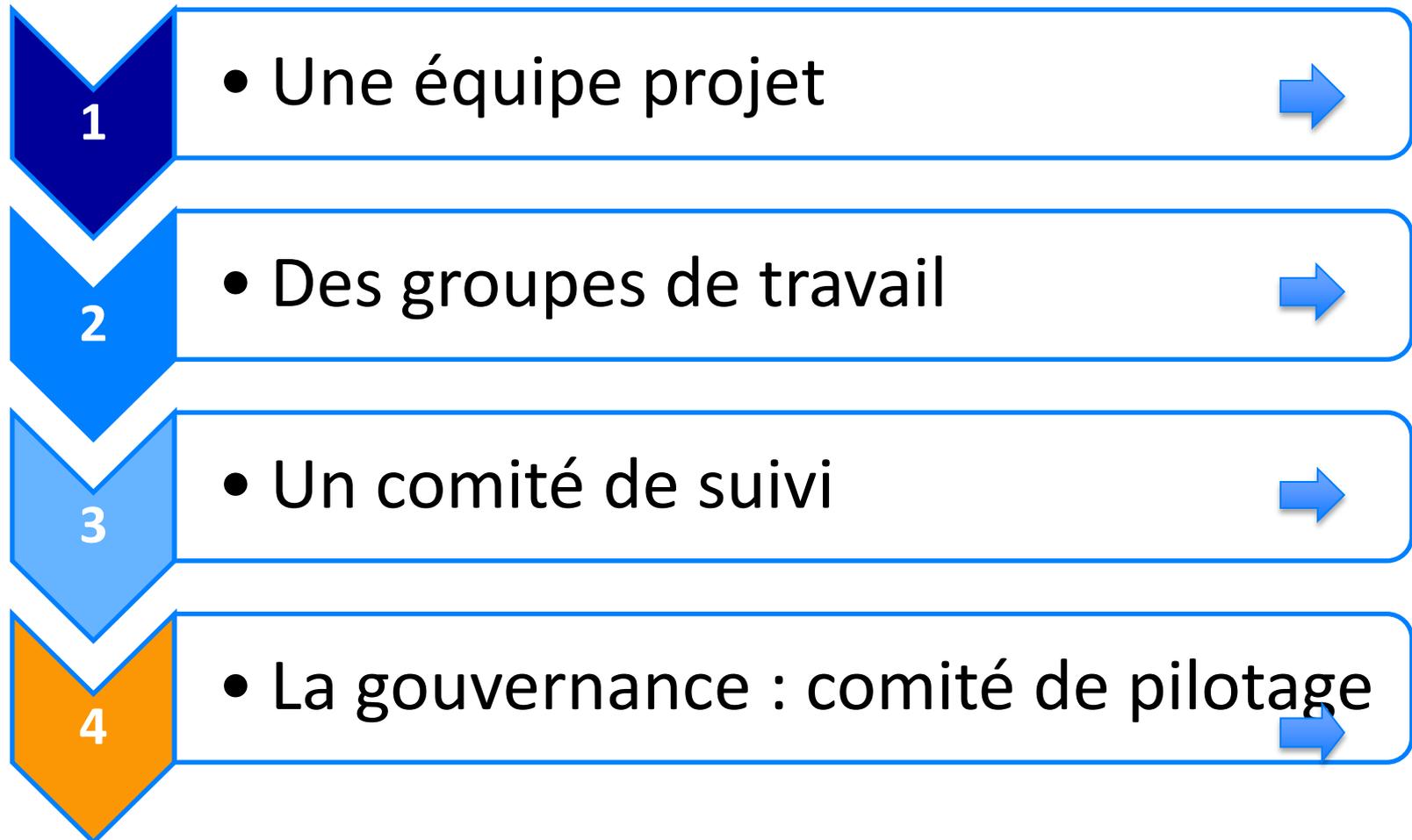
Etape 7 : Le suivi de mise en œuvre

«Garantie de parfait achèvement»

- ⊙ **S'assurer du déroulement «logistique» des opérations d'installation**
- ⊙ **Vérifier dans la durée la pertinence du modèle ; proposer d'éventuels ajustements**
- ⊙ **Veiller à la mise en œuvre des plans de formation individuels ou collectifs définis**
- ⊙ **Proposer, si nécessaire, les mesures, dispositifs ou processus utiles pour améliorer ou renforcer les actions transversales.**

LES ACTEURS DU PROJET

Les différents acteurs et leurs rôles



Les acteurs : 1 . L'équipe projet

Missions

- ⊙ **Assurer la gestion du projet**
 - ⊙ Élaboration calendriers
 - ⊙ Suivi d'avancement
 - ⊙ Organisation des GT, des comités de suivi, des séminaires
 - ⊙ En lien avec les directions concernées pour l'étude des implantations et les opérations de transfert
- ⊙ **Agir en accompagnement auprès de tous les groupes de travail**
 - ⊙ Propositions de structuration méthodologique et des cadres d'analyse
 - ⊙ Éclairage par comparaisons externes
 - ⊙ Accompagnement des groupes sur rédaction fiches de postes et auditions
 - ⊙ Aide à l'objectivation des choix
 - ⊙ Globalement, aide à l'accompagnement du changement
- ⊙ **Prendre en charge les outils de communication**
 - ⊙ Préparer tous les supports, adaptés au public visé
 - ⊙ Assurer la gestion et la modération d'une «foire aux questions»
 - ⊙ Réaliser et diffuser des points d'avancement réguliers

Constitution

- ⊙ 5 personnels dédiés
- ⊙ Et pour une partie de leur temps
 - ⊙ Un cadre correspondant (directeur ou adjt) par direction/service
 - ⊙ Des membres des directions transversales (Audit interne, Direction du pilotage et du contrôle de gestion) 

Les acteurs : 2. Les groupes de travail thématiques

Opérationnels

- ⊙ Composés de fonctionnels : cadres administratifs et techniques, agents des services
- ⊙ Et systématiquement mixtes : directions/services et composantes
- ⊙ Coordonnés par le membre de l'équipe projet en charge du suivi du groupe

Thématiques

FONCTIONS SUPPORTS

Finances (Aff. Fin.- Ag. Co.- P&CG –
Marchés/achats)
RH
SI
Patrimoine et logistique
Affaires juridiques
Action sociale
Communication
Hygiène et sécurité

FONCTIONS SOUTIENS

Scolarité
Recherche et valorisation
Formation tout au long de la vie
Relations internationales
Documentation
Activités physiques et sportives



Les acteurs : 3. Le comité de suivi

Réuni mensuellement

Les GT lui présentent l'avancement des travaux et soumettent les propositions et demandes d'arbitrage

Il émet des préférences entre les différentes solutions exposées

Sa constitution

- ⊙ Le DGS, chef de projet
- ⊙ Les vice-présidents : CEVU, CS, RI, SI, Patrimoine, Communication
- ⊙ Tous les directeurs d'UFR, instituts et écoles
- ⊙ Responsable du projet et adjoint
- ⊙ Directeurs des services centraux et communs concernés
- ⊙ 1 responsable administratif/campus

Trimestriellement : un séminaire

- ⊙ regroupant le comité de suivi et l'ensemble des membres des GT
- ⊙ Présentation d'un point global d'avancement à tous les acteurs du projet

Les acteurs : complément

- **Participation au comité de suivi mensuel de**
 - C. Musselin, DR CNRS – Directrice du Centre de Sociologie des Organisations (CSO) – spécialiste des universités, en tant qu'experte extérieure
- **Appui d'un(e) doctorant(e)**
 - Apport, quand nécessaire, d'éléments d'analyse sociologique, permettant d'objectiver, de contextualiser, de proposer des voies de réflexion nouvelles et de contribuer à l'accompagnement du changement
 - En tenant compte du lien à créer/conservé entre cette nouvelle structuration et l'environnement particulier aux universités, en privilégiant la cohérence interne et en aidant à la construction du raisonnement collectif



Les acteurs : 4. La gouvernance

Son rôle :

- ⊙ **Garante de la réalisation du projet**
 - ⊙ Un état d'avancement mensuel des travaux lui est fait
 - ⊙ Vérifie la conformité à la politique de l'établissement

- ⊙ **Arrête toutes les décisions d'arbitrage**

- ⊙ **Assure le portage du projet**, notamment devant les instances (Comité technique, Conseil d'Administration)

Portage et communication

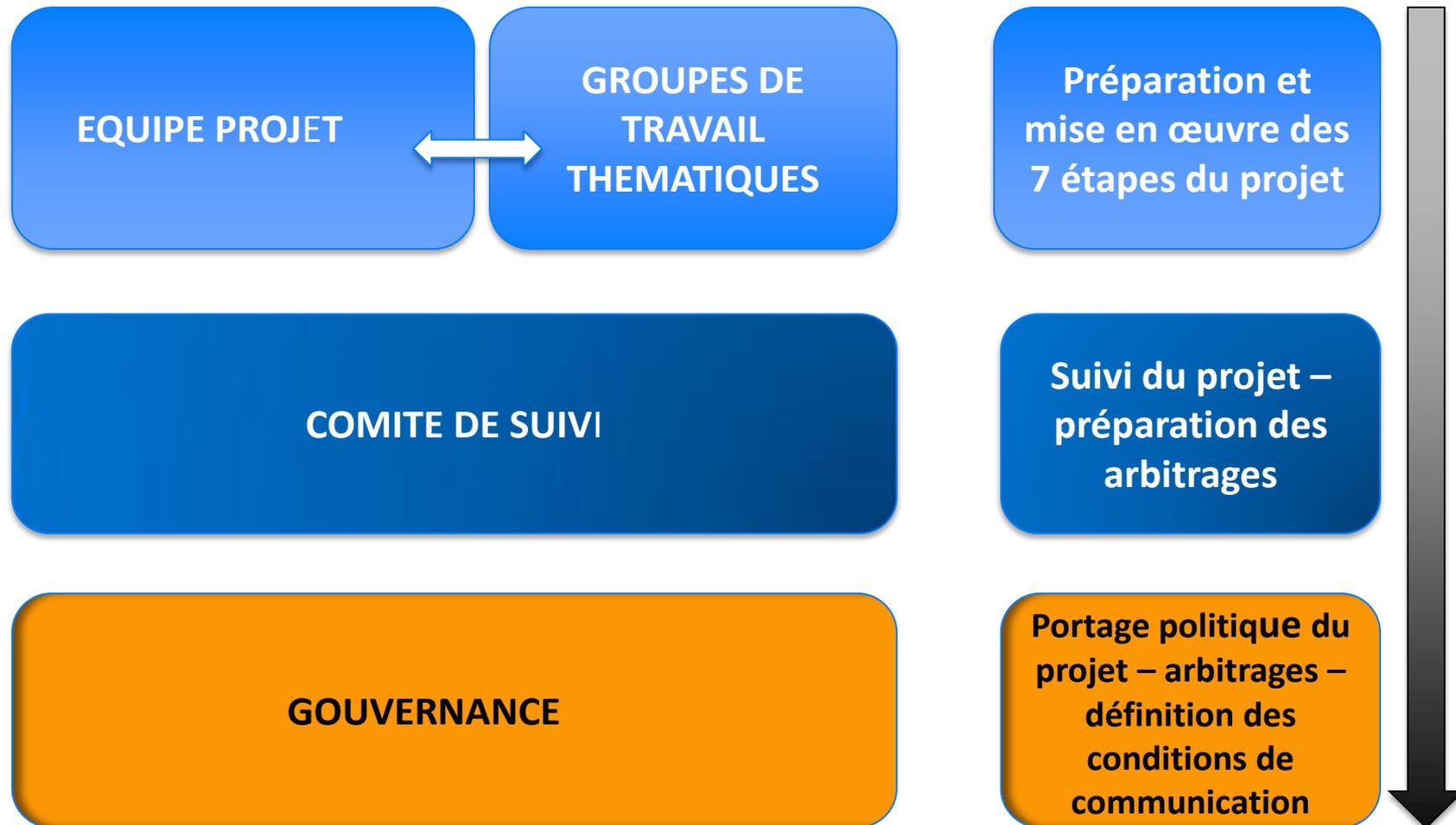
Le portage politique

- ⊙ Une condition indispensable à la réussite du projet

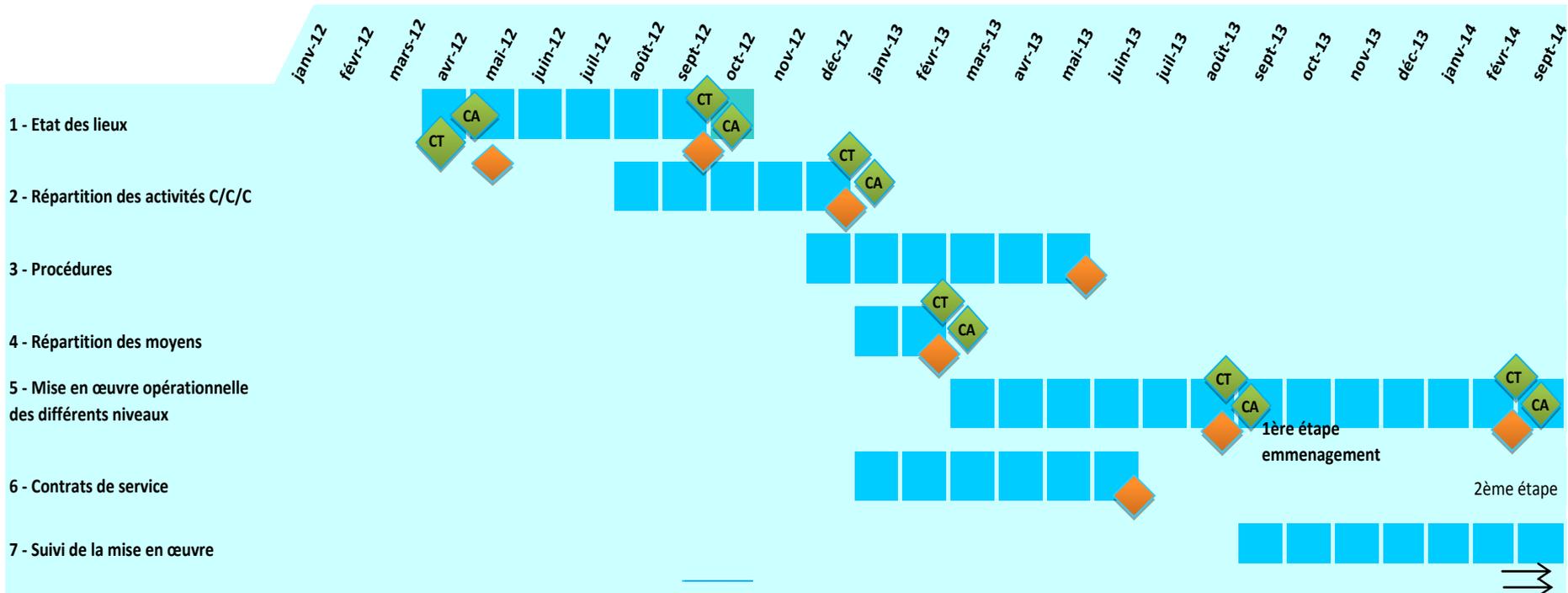
La communication

- ⊙ En phase de lancement, des réunions de présentation du projet
 - ⊙ Sur les campus par le président
 - ⊙ Par direction/service et, si souhaité, par composante
- ⊙ Une information régulière des instances de l'établissement (CT, CA) et validation du schéma d'organisation cible
- ⊙ Si souhaité, une information régulière des instances des composantes
- ⊙ Information régulière sur l'avancement du projet (site web, AMU infos...)
- ⊙ Points d'information techniques auprès des agents par les responsables des directions centrales et des services communs

SYNTHESE : SCHEMA D'ORGANISATION



Calendrier : macro planning



Communication sur les sites en fin de chaque processus



Passage devant les instances : Conseil d'Administration (CA), Comité Technique (CT), Commission Paritaire d'Etablissement

Quelques questions que vous vous posez peut être :

Serai-je obligé de muter géographiquement?

Allez-vous supprimer des postes?

Pourrai-je changer d'activité?

Mes fonctions vont-elles changer?

Comment serons-nous tenus informés de l'avancement du projet?

Si j'ai des questions où puis-je les poser?

VOS QUESTIONS