

Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur  
et de la Recherche

---

**Mission d'accompagnement :  
Diagnostic et propositions d'amélioration des  
fonctions support de l'université de Poitiers**

**Tome 1**

**N° 22-23 131B – novembre 2023**

*Inspection générale de l'éducation,  
du sport et de la recherche*

**Mission d'accompagnement :**  
**Diagnostic et propositions d'amélioration des fonctions support de**  
**l'université de Poitiers**  
**– tome 1 –**

**Novembre 2023**

**Brice LANNAUD**

Émilie-Pauline GALLIÉ  
Philippe RAIMBAULT

*Inspecteurs généraux de l'éducation,  
du sport et de la recherche*

## SOMMAIRE

<b>Synthèse</b> .....	<b>1</b>
<b>Liste des recommandations</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>1. L'organisation administrative de l'UP génère une dispersion des compétences qui nuit à la continuité et la qualité de service</b> .....	<b>8</b>
1.1. Les compétences métiers des six fonctions sont dispersées au sein de l'UP .....	8
1.1.1. <i>Des fonctions exercées à tous les niveaux de structures</i> .....	8
1.1.2. <i>La masse critique nécessaire à la continuité de service n'est pas toujours atteinte</i> .....	9
1.1.3. <i>La dispersion des compétences est nuisible à l'expertise des acteurs et à la sécurisation des données et des processus de l'UP</i> .....	11
1.2. Pour pallier les risques portant sur la continuité et la qualité de service, la dynamique de mutualisation doit être poursuivie.....	12
1.2.1. <i>Des mutualisations existent et donnent globalement satisfaction</i> .....	13
1.2.2. <i>Objectifs et intérêts des mutualisations, à partir des expériences de l'UP</i> .....	18
<b>2. La relation entre directions centrales et composantes est défailante n'assurant pas une fluidité de circulation des informations et le déploiement des cultures métier</b> .....	<b>20</b>
2.1. La répartition des rôles respectifs n'est pas claire aux yeux des acteurs concernés .....	20
2.1.1. <i>La faible lisibilité de l'organisation</i> .....	20
2.1.2. <i>L'identification des doublons et des manques</i> .....	23
2.1.3. <i>Certaines directions métiers et composantes doivent améliorer leur efficacité</i> .....	23
2.2. L'animation des réseau métiers est insuffisante.....	24
<b>3. Les modalités de travail au sein de l'université de Poitiers peuvent être améliorées</b> .....	<b>25</b>
3.1. Les procédures doivent être formalisées, mieux partagées et sécurisées par le déploiement d'un contrôle interne .....	25
3.1.1. <i>Les procédures à améliorer</i> .....	25
3.1.2. <i>Les procédures à formaliser</i> .....	26
3.1.3. <i>Le contrôle interne doit être déployé de manière transversale</i> .....	27
3.1.4. <i>Les procédures à partager</i> .....	27
3.2. Certaines pratiques RH de l'établissement doivent évoluer, en usant de l'ensemble des possibilités offertes par la réglementation .....	28
3.2.1. <i>Des leviers RH peuvent être mobilisés pour l'ensemble des fonctions support et la fonction scolarité</i> . .....	28
3.2.2. <i>Un traitement RH spécifique doit être retenu pour la fonction SI</i> .....	30
3.3. Le pilotage des SI doit être conforté .....	31
3.3.1. <i>Accroître la mutualisation des logiciels et l'interopérabilité</i> .....	31
3.3.2. <i>Améliorer la priorisation des projets</i> .....	32

3.4.	La restriction des droits d'accès aux logiciels permettrait d'améliorer la fiabilité des données, en contrepartie d'un nécessaire accès facilité aux données de pilotage.....	32
<b>4.</b>	<b>Modalités de mise en œuvre des préconisations de l'IGÉSR .....</b>	<b>33</b>
4.1.	Instituer des plateformes de mutualisation inter-composantes pour les fonctions support..	33
4.1.1.	<i>Organiser le regroupement et le transfert des personnels.....</i>	<i>34</i>
4.1.2.	<i>Organiser la gouvernance, le pilotage et le fonctionnement des plateformes .....</i>	<i>37</i>
4.1.3.	<i>S'assurer de l'adhésion des agents et garantir le succès des plateformes.....</i>	<i>39</i>
4.2.	Recentrer l'administration des composantes sur le pilotage .....	40
4.2.1.	<i>Renforcer la capacité de pilotage des composantes.....</i>	<i>40</i>
4.2.2.	<i>Mieux associer les composantes aux décisions de l'établissement.....</i>	<i>41</i>
<b>Annexes</b>	<b>.....</b>	<b>45</b>

## SYNTHÈSE

Intégrée au classement de Shanghai en août 2023, l'université de Poitiers (UP) a connu ces dernières années plusieurs succès, notamment dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA), qui témoignent d'un réel dynamisme. Son développement est néanmoins entravé par son mode d'organisation facultaire, qui pèse sur ses processus de décisions et son fonctionnement quotidien, comme l'a constaté à plusieurs reprises le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES).

Lors de son dernier rapport en septembre 2022, ce dernier a ainsi considéré qu'« *il conviendrait de procéder à un diagnostic complet et approfondi du mode de fonctionnement de l'université et d'identifier les dysfonctionnements afférents* », suggérant de faire appel aux services de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR). Cette préconisation a conduit le directeur de cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche à saisir l'IGÉSR d'une mission d'accompagnement de la présidence de l'université de Poitiers pour « *un audit des principales fonctions support de l'établissement, (...) un diagnostic des processus ayant cours au sein des services centraux et des composantes et de la répartition des compétences, [afin d'identifier] les marges de progression et pistes d'évolution organisationnelle permettant à l'UP de gagner en efficience* ». Cinq fonctions supports (finances, ressources humaines (RH), système d'information (SI), logistique et communication) et la fonction soutien de scolarité ont donc été analysées. Pour ce faire, la mission a déployé la méthode élaborée par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) pour d'autres établissements, en y apportant les adaptations nécessaires à la meilleure prise en compte possible de la situation de l'UP.

Le présent rapport est constitué d'une analyse transversale de l'organisation des fonctions étudiées, des relations entre les acteurs internes de l'UP, ainsi que des méthodes et outils de travail qui y sont déployés. Il se nourrit de six monographies offrant une vision plus précise de l'organisation et du fonctionnement de chacune des fonctions étudiées. Figurant en annexe, elles contiennent des constats et préconisations spécifiques, qui s'articulent avec les recommandations transversales et avec les réflexions internes de l'établissement, formalisées dans les axes stratégiques 2022-2026<sup>1</sup> et le projet d'administration 2022-2025<sup>2</sup>.

À l'issue de cette étude, la mission constate que les missions de service public de l'université sont globalement assurées, sans difficultés majeures susceptibles de nuire aux usagers étudiants ou aux personnels. Pour autant, l'analyse de l'organisation des services, de l'animation des réseaux métiers et des outils professionnels permet d'affirmer que d'importantes marges de progrès existent.

L'organisation administrative actuelle de l'UP, avec des fonctions supports largement réparties dans les composantes, voire au niveau des départements de formation et des laboratoires, génère une forte dispersion des compétences. Cet éclatement pose des problèmes de continuité de service – du fait de l'existence de nombreuses petites entités – et limite l'expertise des personnels en raison de nombreux postes « multifonctions », lesquels altèrent la professionnalisation et constituent des risques pour la sécurisation des données et processus de l'UP. Pour remédier à ces difficultés, l'UP a déjà engagé des démarches de centralisation et de mutualisations inter-composantes qui, après une réception initiale généralement peu enthousiaste, donnent à l'usage plutôt satisfaction. La mission considère qu'il faut s'appuyer sur ces expériences, d'une part en les menant à terme lorsqu'elles demeurent partielles, d'autre part en créant pour chacune des cinq fonctions supports étudiées des plateformes de mutualisation inter-composantes par campus. La fonction scolarité, pour laquelle l'exigence de proximité des usagers est fondamentale, fait pour sa part l'objet d'une proposition spécifique avec la constitution d'une plateforme d'expertise en charge de l'harmonisation progressive des procédures, de la fiabilisation des données scolarité et de la coordination des projets scolarité transversaux de l'établissement.

Le deuxième constat global conduit à identifier une relation défailante entre directions métier et composantes, faute d'une répartition des rôles claire aux yeux des acteurs, d'une connaissance et d'une confiance mutuelles suffisantes. La mission estime donc nécessaire de remédier à l'illisibilité de l'organisation

---

<sup>1</sup> Adoptés par le conseil d'administration de l'université le 24 septembre 2021.

<sup>2</sup> Parmi les objectifs communs énoncés dans ce projet, plusieurs correspondent pleinement aux analyses déployées dans ce rapport : « Améliorer la relation à l'utilisateur en interne et externe ; Renforcer les outils de pilotage ; Améliorer et développer les interactions dans notre organisation ».

et de rendre visible l'offre de services des directions métier par une clarification des organigrammes et la constitution d'annuaires fonctionnels. Elle incite également à amplifier et rénover l'animation des réseaux métiers, aujourd'hui souvent insuffisante. Les monographies proposent pour leur part des actions spécifiques à chaque fonction pour remédier à quelques doublons, enrichir l'offre de prestations nouvelles et améliorer l'efficacité des services là où elle est la plus décriée.

Les modalités de travail en vigueur au sein de l'UP constituent un troisième axe d'amélioration important. La mission propose à ce titre des pistes, inspirées des rencontres avec les acteurs quotidiens des fonctions étudiées, pour formaliser et mieux partager les procédures dans l'établissement. Elle considère en outre que certaines pratiques RH de l'UP doivent évoluer, en usant de l'ensemble des possibilités offertes par la réglementation, avec une urgence spécifique pour la fonction SI. Enfin, le pilotage des systèmes d'information doit être amplifié, en vue d'accroître la mutualisation et surtout l'interopérabilité des logiciels.

Au titre de son accompagnement, la mission précise les modalités de mise en œuvre de ses principales préconisations, qui impliquent des changements importants à tous les niveaux de l'établissement. Les évolutions proposées nécessitent pour être opérationnelles et appropriées par les équipes, une formalisation des engagements respectifs des acteurs par le biais de contrats de services pour les plateformes de mutualisation, mais aussi un accompagnement des personnels et un plan de formation enrichi. En outre, cette nouvelle organisation implique un renforcement concomitant du pilotage stratégique des composantes, dont et envers qui les engagements pourront être formalisés dans des contrats d'objectifs et de moyens.

Les ambitions de ces recommandations consistent à remédier aux constats posés par les interlocuteurs de la mission eux-mêmes, à savoir que la réalisation des missions de l'UP s'opère trop souvent au prix d'efforts importants et d'un engagement disproportionné des personnels. Ce rapport propose donc des pistes pour remédier aux difficultés identifiées, faciliter la professionnalisation du pilotage de l'université et ainsi répondre à plusieurs défis importants :

- Accroître la qualité de service aux étudiants dans une période où la demande d'accompagnement global – sur l'ensemble de l'expérience étudiante – et personnalisé croît ;
- Optimiser l'offre de services des fonctions support de l'établissement aux composantes ;
- Répondre au besoin de fiabilisation des données et de sécurisation des processus de l'établissement, afin d'en améliorer le système d'information, dont la déficience a été pointée par le HCÉRES<sup>3</sup> ;
- Renforcer la qualité de vie au travail des agents, en s'appuyant sur la forte culture de dialogue social et d'attention au bien-être des personnels de l'UP.

---

<sup>3</sup> Rapport d'évaluation de l'université de Poitiers, 2022, p. 17, où « le comité incite fortement l'UP à poursuivre le travail amorcé afin de se doter sans attendre d'un schéma directeur du système d'information (SDSI), dont le chantier s'était arrêté, sans que les raisons de cet arrêt soient réellement compréhensibles, et d'un système d'information décisionnel (SID) qui, à ce jour, n'est simplement pas envisagé ».

## Liste des recommandations

**Recommandation n° 1** : Développer des plateformes mutualisées inter-composantes, incluant les directions centrales et services communs, hors direction métier, pour les 5 fonctions support étudiées, à l'échelle de chaque campus, pour assurer la continuité de service et la spécialisation des agents, et offrir un service plus homogène aux usagers / agents.

**Recommandation n° 2** : Rendre visible, notamment par une refonte des organigrammes (structures et leurs intitulés) et l'élaboration d'un annuaire fonctionnel des directions centrales, l'offre de services de chaque direction métier. Opérer une harmonisation formelle des organigrammes des composantes.

**Recommandation n° 3** : Renforcer dans son rythme, modifier dans ses modalités et étendre ponctuellement l'animation des réseaux métiers, afin de conforter le dynamisme des communautés professionnelles en leur permettant de développer une culture de la co-construction de projets fondée sur la confiance.

**Recommandation n° 4** : Généraliser un système de *ticketing*, accompagné d'une procédure de gestion des tickets au sein de chaque direction concernée, garantissant un traitement approprié.

**Recommandation n° 5** :

Formaliser les procédures et s'assurer de leur respect :

- Recenser dans le cadre des réseaux métiers les besoins prioritaires d'élaboration de procédures communes et d'amélioration des procédures existantes, et y travailler dans le cadre de groupes conjoints entre les directions métier et les composantes ;
- Déployer en parallèle un dispositif de contrôle interne afin de sécuriser les procédures notamment les plus sensibles.

**Recommandation n° 6** : Dans le cadre de la refonte de l'ENT et de l'intranet (projet Jalios), instituer pour chaque fonction une plateforme rassemblant les procédures et veiller à leur actualisation grâce à des référents et des groupes de travail conjoints directions métier - composantes.

**Recommandation n° 7** : Améliorer l'attractivité et la fidélisation des personnels en allongeant le maintien en poste des contractuels et en repyramidant les emplois, en rendant les fiches de postes plus attractives et les formations mieux adaptées aux besoins métier, en favorisant la mobilité européenne temporaire.

**Recommandation n° 8** : Mettre en place une gestion RH spécifique de la fonction SI en lui appliquant le référentiel interministériel des contractuels, en définissant des critères métier de rattachement aux groupes IFSE, en indemnisant les astreintes dans le cadre du RIFSEEP, en indemnisant des tâches ponctuelles, et en recrutant directement sous CDI, le cas échéant suite à une période d'apprentissage. Si nécessaire, recourir à des prestations extérieures.

**Recommandation n° 9** : Limiter le déploiement d'outils spécifiques par les composantes en recensant les besoins et en proposant des solutions mutualisées ; assurer l'interopérabilité des applications.

**Recommandation n° 10** :

Donner à la nouvelle comitologie du numérique les moyens de pouvoir prioriser les projets en tenant compte des besoins des composantes en organisant :

- la mise en chantier du schéma directeur du numérique et du SI co-construit avec les composantes et les autres services, au besoin avec l'aide d'un prestataire ;
- le recueil des besoins des composantes lors des dialogues de gestion numériques, afin de mettre à jour la feuille de route annuelle des projets numériques ;
- une diffusion large des comptes rendus de la comitologie.

**Recommandation n° 11** : Limiter l'accès aux applications métiers nécessitant des compétences pointues (SIFAC, SIHAM), en contrepartie d'une mise à disposition de données de pilotage.

**Recommandation n° 12** : Créer une plateforme d'expertise scolarité, composée d'un cadre de la direction du pilotage des formations et de 3 ou 4 responsables de scolarités expérimentés mis à disposition pour partie

de leur temps, en charge de l'appui aux composantes, de l'harmonisation progressive des procédures, de la fiabilisation des données scolarité et de la coordination des projets scolarité transversaux de l'établissement.

**Recommandation n° 13 :** Élaborer un contrat de service entre la plateforme et les différentes parties prenantes.

**Recommandation n° 14 :**

Renforcer la capacité de pilotage des composantes :

- en approfondissant les dialogues de gestion, et en concluant des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels ;
- en élaborant collectivement les réponses aux appels à projets structurants ;
- en améliorant les données de pilotage fournies aux composantes, en mettant en œuvre un système d'information décisionnel et en co-construisant les tableaux de bord répondant à leurs besoins ;
- en faisant évoluer le rôle des responsables administratifs de composante.

**Recommandation n° 15 :** Réexaminer les dotations historiques dans le cadre de la politique d'emplois, à l'aune des évolutions (étudiants, surfaces...).

## Introduction

L'université de Poitiers (UP), fondée dès 1431, est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) pluridisciplinaire constitué de 14 composantes – 7 facultés<sup>4</sup>, 6 instituts<sup>5</sup> et une école d'ingénieurs interne<sup>6</sup> – qui accueillent 29 347 étudiants en première inscription au 15 janvier 2023. La recherche de l'université vient d'être structurée autour de 5 instituts fédératifs de recherche (IFR) pluridisciplinaires qui regroupent les 37 unités de recherche, dont 13 sont partagées avec le CNRS, l'Inserm ou le centre hospitalier universitaire (CHU).

Passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'UP dispose de 1 556 personnels BIATSS (842 titulaires et 714 contractuels), de 1 642 enseignants, personnels hospitalo-universitaires et enseignants-chercheurs (1 201 titulaires et 441 contractuels), soit 3 198 personnels, hors vacances d'enseignement<sup>7</sup>. Elle bénéficie d'un budget annuel autour de 250 M€. Elle est en outre l'une des trois premières universités françaises à avoir acquis la propriété de son patrimoine en 2011. Cette dévolution lui a notamment permis d'élaborer une stratégie immobilière globale reposant sur le développement durable et la responsabilité sociétale visant à l'émergence d'un éco-campus.

Implantée dans quatre départements nord-aquitains (Vienne, Deux-Sèvres, Charente et Charente-Maritime) et dix agglomérations (Poitiers, Châtellerauld, Niort, Angoulême, Cognac, Saintes, Royan, Thouars, La Rochelle et Rochefort), l'UP est également depuis 2022 au cœur de la convention de la coordination territoriale Aliénor d'Aquitaine avec les deux autres membres fondateurs que sont le centre hospitalier universitaire (CHU) et l'École d'ingénieur Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace – École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (ISAE-ENSMA)<sup>8</sup>.

Lauréate de plusieurs projets du programme d'investissements d'avenir (PIA) depuis 2012<sup>9</sup>, l'UP coordonne également une université européenne *European Campus of City-Universities* (EC2U) avec un consortium constitué des universités de Coimbra (Portugal), Jena (Allemagne), d'Alexandru Ioan Cuza de Iasi (Roumanie), de Pavie (Italie), de Salamanque (Espagne) et de Turku (Finlande), récemment élargi à l'occasion du renouvellement de son financement européen à l'université Johannes Kepler de Linz (Autriche). Le projet EC2U a vocation à créer une université européenne et son campus européen en s'appuyant sur la coopération éducation - recherche - innovation entre les universités historiques impliquées et leurs villes, au service des citoyens européens.

Ces nombreux projets transformants témoignent d'un réel dynamisme de l'UP, confirmé par son entrée dans le classement de Shanghai en 2023. Son organisation facultaire est toutefois régulièrement pointée comme

---

<sup>4</sup> Droit et sciences sociales ; sciences économiques ; sciences fondamentales et appliquées ; lettres et langues ; sciences humaines et arts ; médecine et pharmacie ; sciences du sport.

<sup>5</sup> Institut d'administration des entreprises (IAE) ; Institut de préparation à l'administration générale (IPAG) ; Institut des risques industriels, assurantiels et financiers (IRIAF) ; IUT d'Angoulême ; IUT de Poitiers / Châtellerauld / Niort ; Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPÉ).

<sup>6</sup> L'École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers (ENSIP) forme des ingénieurs spécialisés dans l'ingénierie pour la protection de l'environnement autour des problématiques de l'utilisation raisonnée des ressources et de la mise en adéquation avec les activités humaines pour la production, le transport et la gestion des énergies, la gestion de l'eau, la construction et les infrastructures (Strater Nouvelle-Aquitaine, décembre 2020, p. 26).

<sup>7</sup> Chiffres au 31 décembre 2021, issus du Rapport social unique 2021 de l'université.

<sup>8</sup> En lien avec trois organismes nationaux de recherche (Centre national de la recherche scientifique [CNRS], Institut national de la santé et de la recherche médicale [Inserm] et Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement [INRAE]), trois opérateurs nationaux de l'éducation nationale situés sur le site du Futuroscope (Institut des hautes études de l'éducation et de la formation [IH2EF] ; le réseau Canopé et le centre national d'enseignement à distance [CNED]), trois établissements d'enseignement supérieur (École européenne supérieure de l'image[EESI] ; le Centre de ressources, d'expertise et de performance sportive [CREPS] de Poitiers et le campus Poitiers de Sciences Po Paris) ainsi que l'opérateur structurant de la vie étudiante, le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) de Poitiers.

<sup>9</sup> Idefi cursus master en ingénierie figure ; projet e-Fran DysApp pour détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo ; LaBex Interactifs<sup>27</sup> ; territoires d'innovation pédagogique / dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures « À la croisée des parcours (CODA) » ; Nouveau cursus universitaire (NCU) Élans visant à personnaliser les parcours à l'université afin de contribuer à la réussite des étudiants ; démonstrateur numérique dans l'enseignement supérieur DEM'UP ; École universitaire de recherche (EUR) interfaces en aéronautique, énergie, environnement (INTREE) ; label Science avec et pour la société ; projet Excellences UP-Squared pour une université durable et de qualité.

un frein<sup>10</sup>. Sollicité par l'établissement pour « *dresser un bilan objectif de cette organisation* », le dernier comité de visite du HCÉRES a conclu en septembre 2022 qu'« *il conviendrait de procéder à un diagnostic complet et approfondi du mode de fonctionnement de l'université et d'identifier les dysfonctionnements afférents. Une fois ce diagnostic réalisé, la question de l'enjeu facultaire pourrait être posée sereinement et faire l'objet d'une explication à la communauté universitaire. La présidence pourra alors partager les objectifs clairs qu'elle se fixe, la trajectoire qu'elle entend suivre et les résultats attendus. Elle devra veiller à ce que la plus-value des choix qu'elle opérera soit explicitée à la communauté, celle-ci pouvant être de diverses natures (...)* Au regard de l'étendue de la tâche, l'UP pourrait faire appel aux services d'un cabinet spécialisé ou de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) dans la conduite du changement »<sup>11</sup>.

Sur ce fondement, par lettre du 26 janvier 2023, le directeur de cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche a saisi l'IGÉSR d'une demande de mission d'accompagnement de la présidence de l'université de Poitiers pour « *un audit des principales fonctions support de l'établissement, (...) un diagnostic des processus ayant cours au sein des services centraux et des composantes et de la répartition des compétences, [afin d'identifier] les marges de progression et pistes d'évolution organisationnelle permettant à l'UP de gagner en efficience* ». La réflexion demandée s'inscrit donc dans l'architecture actuelle des composantes de l'université, sans préconisation de la faire évoluer. Par courrier du 31 janvier 2023, la cheffe de l'IGÉSR a désigné les inspecteurs généraux Brice Lannaud (pilote), Émilie-Pauline Gallié et Philippe Rimbault pour réaliser cette mission.

La mission a déployé la méthode élaborée par l'IGAENR pour d'autres établissements<sup>12</sup>, en y apportant les adaptations nécessaires à la meilleure compréhension de la situation de l'UP. Cinq fonctions support (finances, ressources humaines (RH), système d'information (SI), logistique et communication) et la fonction soutien de scolarité ont ainsi été analysées. Les constats opérés et remarques formulées s'appuient au plan méthodologique sur plusieurs éléments :

- le renseignement par les responsables des directions métier et des composantes d'un référentiel fonctions défini par la méthode de l'IGAENR et ajusté par la mission en lien avec l'établissement, pour s'adapter aux caractéristiques de l'université de Poitiers fournissant des indications essentiellement quantitatives sur l'exercice des différentes sous-fonctions, ainsi que sur les ressources humaines dédiées ; la population concernée était constituée de 868 personnes physiques au 31 décembre 2022 correspondant à 773,2 ETPT pour l'année 2022 ;
- la réalisation d'entretiens avec les binômes des directeurs et responsables administratifs des quatorze composantes de l'université, ainsi qu'avec les responsables de directions métier ou services mutualisés concernés par les fonctions étudiées ;
- l'organisation de rencontres collectives avec les représentants syndicaux, les directeurs de laboratoires, les directeurs de départements de formation pour les composantes en comprenant et les élus étudiants ;
- le renseignement d'un questionnaire quantitatif et qualitatif relatif aux conditions d'exercice de leur métier par les agents volontaires des fonctions concernées, soit 303 personnels représentant 36 % des personnels sollicités<sup>13</sup>.
- la réalisation d'entretiens collectifs avec les agents volontaires des fonctions concernés. Sept entretiens – un par fonction support et deux pour la scolarité – ont ainsi pu être menés entre le

---

<sup>10</sup> Le rapport d'évaluation du HCÉRES de décembre 2017 pointait déjà « *certaines fragilités qui pourraient représenter des risques pour l'établissement à l'horizon 2020. La première, clairement identifiée par l'équipe présidentielle, fait l'objet d'un axe de la stratégie d'établissement : il s'agit du fonctionnement "facultaire" des composantes dont il convient de limiter les effets déstructurants pour la stratégie* » (p. 33).

<sup>11</sup> HCÉRES (2022). Rapport d'évaluation de l'université de Poitiers, p. 43 :

<https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication/universite-de-poitiers-1>

<sup>12</sup> Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support, (2010) : [https://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2010/94/0/Guide\\_Audit\\_fonction\\_159940.pdf](https://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2010/94/0/Guide_Audit_fonction_159940.pdf). Cette méthode a notamment été mise en œuvre à l'université Aix-Marseille en 2011-2012 et à l'université Toulouse 3-Paul Sabatier en 2017-2018.

<sup>13</sup> Ont été sollicités les personnels présents dans l'établissement à la date de l'enquête et contribuant au moins à 10 % de leur temps de travail à l'une des fonctions étudiées, soit un total de 838.

7 et le 9 juin 2023, mobilisant au total 88 agents volontaires, représentant 29 % des personnes ayant répondu au questionnaire.

Tableau n° 1 : Périmètre des fonctions étudiées

	Scolarité	Logistique	SI	RH	Finances	Communication	Total
ETPT	195,55	221,42	77,67	87,91	135,5	55,2	773,25
Personnes physiques	359	309	128	193	279	178	868*
Répondants au questionnaire	90	49	40	38	61	25	303
Participants aux entretiens collectifs	36	13	11	11	15	2	88

\* Certains agents contribuent à plusieurs fonctions.

Source : mission à partir des données collectées

La diversité des personnes rencontrées par la mission s'explique par sa volonté d'embrasser la catégorie des usagers dans toutes ses acceptions, qui varient selon les fonctions étudiées. Ainsi les étudiants sont bien entendu des usagers de la scolarité, mais également de la fonction informatique, voire dans certains cas de la fonction RH (pour des doctorants ou en cas de contrat étudiant). Les agents, qu'ils soient administratifs et techniques, enseignants ou enseignants-chercheurs, sont eux aussi des usagers des fonctions RH ou informatique, mais également parfois d'autres fonctions avec lesquelles ils interagissent dans le cadre de leurs responsabilités. Enfin, les composantes peuvent également être considérées comme des usagers à l'égard des directions métiers des fonctions support de leurs activités.

La mission tient à remercier l'ensemble des personnels qui se sont impliqués dans la réalisation de cet audit. Elle souligne la qualité de l'accueil dont elle a bénéficié et des observations qui lui ont été communiquées, ainsi que l'important soutien qu'elle a reçu de la part de la direction générale des services et de la cellule d'aide au pilotage et à la stratégie.

La mission, qui est intervenue à l'UP, en installant une comitologie dédiée<sup>14</sup>, entre février et septembre 2023<sup>15</sup>, s'appuie sur l'ensemble de ces données pour livrer son analyse indépendante, également éclairée par sa connaissance de l'organisation et des pratiques d'autres établissements universitaires. Elle a inscrit sa réflexion dans le cadre des axes stratégiques 2022-2026 adoptés par le conseil d'administration de l'université le 24 septembre 2021 et du projet d'administration 2022-2025. Ainsi, au sein de l'axe stratégique n° 3 « Affirmer un établissement responsable », il est indiqué que « l'université veillera également à ce que l'ensemble des personnels puisse se consacrer pleinement à son cœur d'activité, afin d'éviter la dispersion et d'améliorer l'organisation collective. Cet objectif nécessite de mieux organiser les périmètres et les responsabilités, afin de fluidifier le fonctionnement général de notre établissement ». Le projet d'administration vise, dans ce cadre, à « assurer le déploiement de la stratégie de l'établissement » et à « adapter l'organisation de l'administration pour un fonctionnement plus efficace, plus fluide, plus transversal, pour une amélioration du service rendu aux usagers ».

<sup>14</sup> Après une présentation initiale de la démarche à l'équipe présidentielle et aux directions de composantes et de services centraux, un comité de pilotage réunissant les membres de la mission, la présidente de l'université, le vice-président en charge de la gouvernance et du pilotage, le directeur général des services et la responsable de la cellule de pilotage s'est réuni à 4 reprises. En outre, un comité de suivi élargi à des représentants des directions politiques (IUT de Poitiers, IAE et UFR SFA) et administratives (UFR SHA, UFR droit) des composantes, ainsi qu'aux directions des affaires financières et du pilotage des formations et au vice-président en charge du numérique s'est réuni une fois. La démarche a également été présentée en comité social d'administration le 28 avril 2023.

<sup>15</sup> Se référer au calendrier d'ensemble figurant en annexe 3.

Le présent rapport est donc construit sur une analyse globale de l'organisation des fonctions étudiées, des relations entre les acteurs internes de l'UP, ainsi que des méthodes et outils de travail qui y sont déployés. La réflexion se nourrit de six monographies offrant une photographie plus précise de l'organisation et du fonctionnement de chacune des fonctions étudiées. Figurant en annexe, elles contiennent des constats et préconisations spécifiques, qui s'articulent avec les recommandations transversales.

L'audit mené permet de constater que les missions de service public de l'université sont globalement bien assurées, sans difficultés majeures susceptibles de nuire aux usagers étudiants ou aux personnels. Pour autant, l'analyse de l'organisation des services, de l'animation des réseaux métiers et des outils professionnels permet d'affirmer que d'importantes marges de progrès existent pour améliorer le fonctionnement de l'UP. De fait, la réalisation des missions de l'UP s'opère actuellement trop souvent au prix d'efforts importants et d'un engagement disproportionné des personnels, ce qui représente à terme une fragilité pour l'organisation.

Ce rapport propose donc un diagnostic de l'organisation et du fonctionnement des six fonctions étudiées et des pistes pour remédier aux difficultés identifiées, faciliter la professionnalisation du pilotage de l'université et ainsi répondre à plusieurs défis importants :

- Accroître la qualité de service aux étudiants dans une période où la demande d'accompagnement global – sur l'ensemble de l'expérience étudiante – et personnalisé croît ;
- Optimiser l'offre de services des fonctions support de l'établissement aux composantes ;
- Répondre au besoin de fiabilisation des données et de sécurisation des processus de l'établissement, afin d'en améliorer le système d'information, dont la déficience a été pointée par le HCÉRES<sup>16</sup> ;
- Renforcer la qualité de vie au travail des agents, en s'appuyant sur la forte culture de dialogue social et d'attention au bien-être des personnels de l'UP.

Pour traiter de ces enjeux, le présent rapport analyse dans un premier temps l'organisation administrative de l'UP et met en exergue les difficultés qu'elle génère en sa forme actuelle. Il aborde ensuite la relation entre les directions centrales et les composantes, dont les défaillances sont pointées. Il s'intéresse dans un troisième temps aux modalités de travail au sein de l'UP pour proposer des améliorations. Enfin, par souci d'opérationnalisation, il propose des modalités concrètes de mise en œuvre des recommandations de la mission.

## **1. L'organisation administrative de l'UP génère une dispersion des compétences qui nuit à la continuité et la qualité de service**

L'organisation administrative de l'UP varie selon les fonctions et les composantes. Pour autant, l'analyse de la répartition des effectifs met en exergue des points communs aux différentes structures, soulignant une forte dispersion des compétences, même si des mutualisations ont déjà été mises en œuvre.

### **1.1. Les compétences métiers des six fonctions sont dispersées au sein de l'UP**

#### **1.1.1. Des fonctions exercées à tous les niveaux de structures**

Les effectifs par fonction sont souvent analysés en distinguant le niveau établissement et les composantes. La mission a fait un choix différent car elle estime que la direction métier exerce des activités particulières, alors que les autres directions centrales et les services communs ont majoritairement des activités similaires à celles des services en composante et entretiennent donc des relations de même nature avec la direction métier. Outre cette distinction, la mission distingue trois structures au sein des composantes : le niveau central, les départements de formation et les laboratoires.

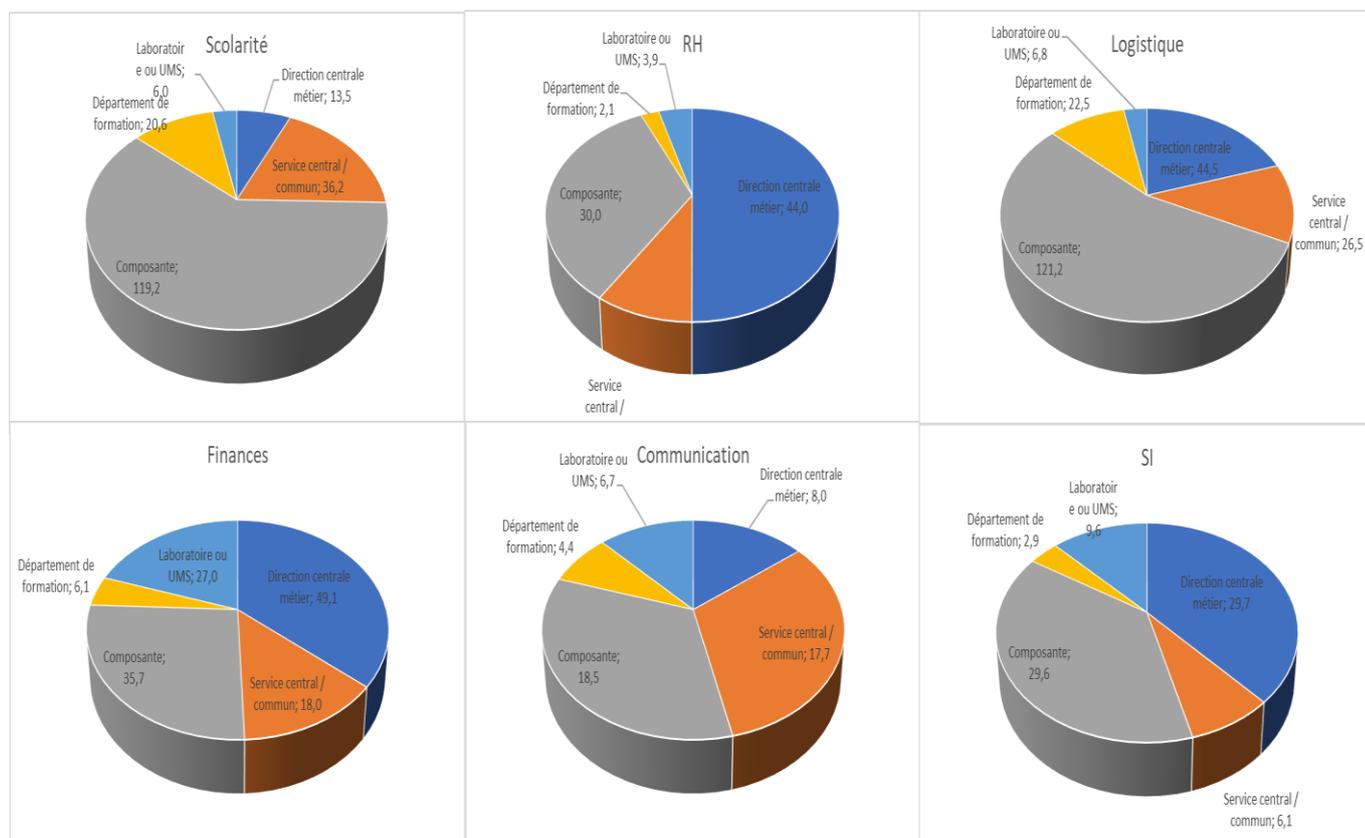
---

<sup>16</sup> HCÉRES (2022). Rapport d'évaluation de l'université de Poitiers, p. 17, où « le comité incite fortement l'UP à poursuivre le travail amorcé afin de se doter sans attendre d'un schéma directeur du système d'information (SDSI), dont le chantier s'était arrêté, sans que les raisons de cet arrêt soient réellement compréhensibles, et d'un système d'information décisionnel (SID) qui, à ce jour, n'est simplement pas envisagé ».

La répartition des ETPT consacrés à chaque fonction par principales structures met en exergue d'importantes différences dans l'organisation de chacune d'entre elles. En effet, les directions centrales métier regroupent entre 7 % et 50 % des effectifs et sont majoritaires en finances<sup>17</sup> et en RH, et à égalité avec les services centraux des composantes en SI. Les effectifs de ces derniers sont majoritaires en scolarité et logistique. En outre, toutes les structures exercent les six fonctions analysées par la mission, même si c'est parfois de manière marginale pour les départements de formation, les laboratoires.

Ainsi, les fonctions étudiées sont dans l'ensemble déconcentrées puisque les composantes accueillent au moins 50 % des effectifs (sauf pour la fonction RH), principalement au niveau central de composante mais également au sein des composantes puisque les départements et les laboratoires regroupent 13 à 26 % des effectifs. Ce dernier constat souligne une diversité d'organisation, entre fonctions, qui se double d'une diversité d'organisation au sein de chaque fonction, toutes les composantes n'étant pas organisées de la même façon. Les directions centrales hors directions métier ainsi que les services communs regroupent également une part non-négligeable des effectifs, mettant en avant des activités de support conséquentes à ce niveau d'organisation. Cette dispersion des fonctions nuit à la visibilité de l'organisation pour les agents et pour les étudiants (cf. infra).

**Graphique n° 1 : Répartition des ETPT par structure en %**



Note : direction centrale métier en finances regroupe la DIAF et l'agence comptable.

Source : enquête référentiel fonctions

## 1.1.2. La masse critique nécessaire à la continuité de service n'est pas toujours atteinte

### 1.1.2.1 De nombreux services accueillent moins de trois personnes exerçant une même fonction

L'analyse par services<sup>18</sup> renforce ce premier constat concernant la dispersion des effectifs entre les structures puisque les fonctions étudiées sont exercées dans de nombreux services (de 55 pour les SI à 129 pour la

<sup>17</sup> Le terme direction centrale métier en finances regroupe la direction des affaires financières (DIAF) et l'agence comptable.

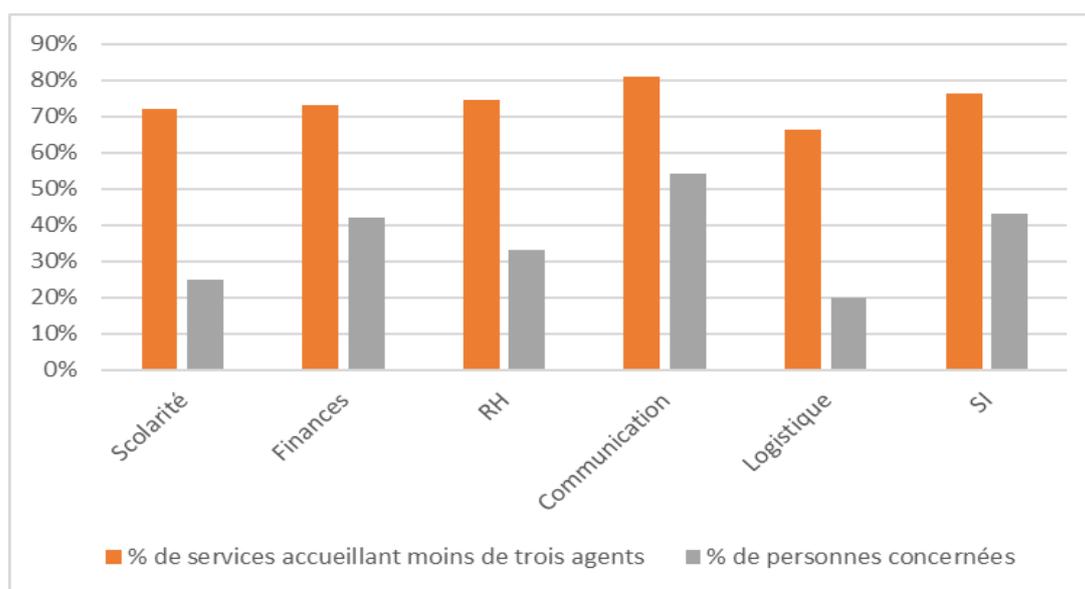
<sup>18</sup> Le terme de service renvoie à la structure de niveau le moins élevé dans le référentiel fonction, fourni par l'UP à la mission. Il s'agit du lieu d'affectation de chaque agent. La typologie est hétérogène puisqu'il peut s'agir d'une direction, d'un service d'une

scolarité sur un total de 315 services, un service pouvant couvrir plusieurs fonctions), bien au-delà du nombre de directions au niveau central et des composantes<sup>19</sup>.

La répartition des effectifs n'est pas homogène entre les structures puisque au moins 66 % des services hébergeant ces fonctions (et jusqu'à 81 % pour la communication) accueillent moins de trois agents ayant des activités dédiées. Cette situation concerne selon les fonctions entre 20 et 54 % de l'ensemble des personnels de la fonction, ce qui fait qu'elle n'est jamais anecdotique.

Ce constat doit être atténué pour les services métier (au niveau de l'établissement ou de la composante), en particulier pour les fonctions scolarité et finances, où en moyenne les effectifs dédiés à ces activités sont égaux ou supérieurs à 3.

**Graphique n° 2 : Part des services accueillant moins de trois agents exerçant la fonction et part des personnels de la fonction présents dans ces services**



Source : enquête référentiel fonctions

Ce double constat, qui vaut pour les composantes mais également pour des directions centrales et services communs, interroge la pertinence d'une telle dispersion. En effet, cette dernière, qui est souvent justifiée par un besoin de proximité avec les étudiants et/ou les personnels ou par l'inertie historique, ne permet pas, dans plus des deux tiers des structures, de garantir la continuité de service dès lors qu'il est admis qu'un seuil de trois agents est un *minima* pour maintenir la délivrance d'un service en cas d'absences pour cause de maladies et de congés se cumulant éventuellement avec une vacance de postes.

Pour éviter un défaut de service, certains agents ont expliqué, dans les réponses au questionnaire ainsi que dans les entretiens, qu'ils assuraient au moins un suivi de leur messagerie durant leurs congés. D'autres agents, de manière plus exceptionnelle, ont indiqué qu'ils ne prenaient pas de vacances et n'étaient jamais absents pour maladie. Dans tous les cas, ces pratiques sont contraires au droit à la déconnexion. Cette solution n'est donc pas tenable d'autant qu'elle ne résout pas le besoin d'accompagnement des nouveaux agents dans ces services et qu'il a été précisé que les tuilages de personnels étaient quasi-inexistants, lors de départs.

Cette organisation, qui repose sur l'engagement fort des personnels et peut créer des surcharges importantes, peut, en outre, conduire à transférer des charges de travail sur les responsables administratifs

direction, d'une composante, d'un service central de composante, d'un département de formation, d'un laboratoire ou d'une UMS. Elle permet d'identifier finement où se situent les effectifs.

<sup>19</sup> Le projet d'administration liste 14 composantes, 10 directions et pôles (pôles qui regroupent 12 services) au niveau central auxquels il faut ajouter l'agence comptable, soit un total de 25 ou 37 structures, qui sont concernées à des degrés divers par les 6 fonctions étudiées.

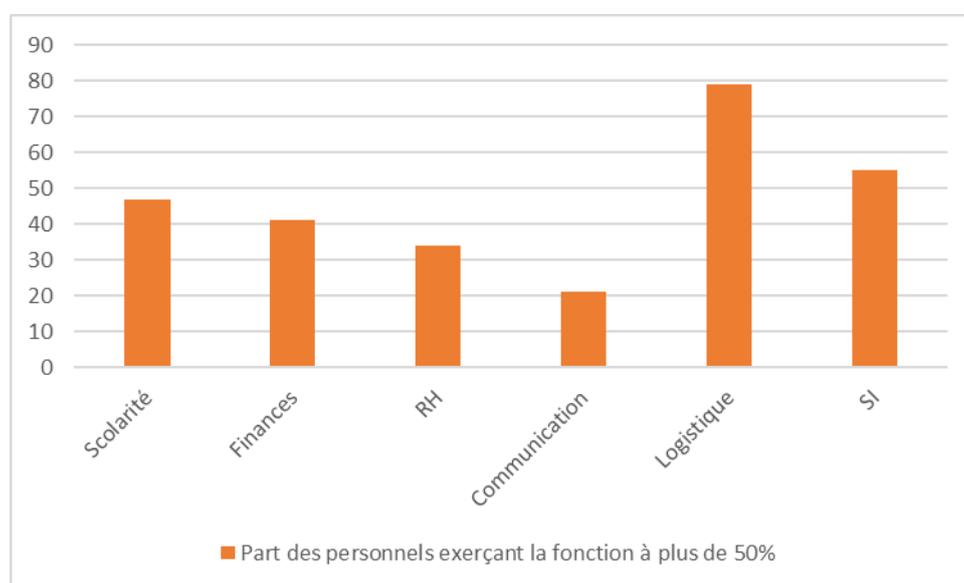
de composante, voire sur les enseignants-chercheurs (directeurs de composantes ou de départements, assesseurs aux formations, responsables de formation, etc.) en cas d'absences ou pendant les phases de montée en charge des nouveaux recrutés, alors que ces derniers devraient pouvoir se concentrer sur les tâches – pédagogiques, scientifiques et de pilotage stratégique – qui leur incombent.

### 1.1.3. La dispersion des compétences est nuisible à l'expertise des acteurs et à la sécurisation des données et des processus de l'UP

La répartition des agents selon la quotité de temps de travail consacrée à la fonction (mesurée en ETPT), permet d'évaluer la spécialisation des personnels dans leur fonction, ce qui est essentiel dès lors que le temps consacré à une activité permet de renforcer l'expertise.

En l'occurrence, l'expertise des agents mesurée selon le critère de la fonction exercée à titre principal (soit pour plus de 50 % de leur temps de travail) est très variable selon les fonctions : de faible en communication (21 %) et RH (34 %) à forte en logistique (79 %) ; la scolarité (47 %), les finances (41 %) et les SI (55 %) ayant une position intermédiaire.

**Graphique n° 3 : Part des personnes physiques exerçant la fonction à plus de 50 % d'un ETPT**

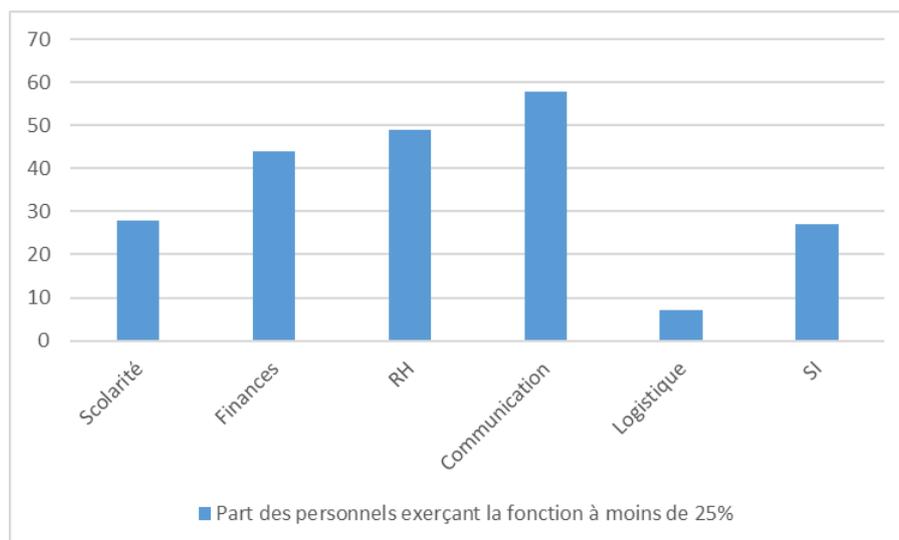


*Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022. Le temps consacré est mesuré sur l'année 2022.*

*Lecture : 79 % des personnes physiques contribuant à la fonction logistique y consacrent plus de 50 % d'un équivalent temps plein annuel.*

*Source : enquête référentiel fonctions*

**Graphique n° 4 : Part des personnes physiques exerçant la fonction à moins de 25 % d'un ETPT**



*Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022. Le temps consacré est mesuré sur l'année 2022.*

*Lecture : 28 % des personnes physiques contribuant à la fonction scolarité y consacrent moins de 25 % d'un équivalent temps plein annuel.*

*Source : enquête référentiel fonctions*

L'analyse des quartiles inférieurs montre des résultats encore plus marqués. Ainsi, à l'exception de la logistique, un grand nombre d'agents dans les cinq autres fonctions exercent celles-ci pour moins de 25 % de leur temps de travail : de 27 % des agents pour les SI et jusqu'à 58 % en communication.

Ces chiffres varient fortement au sein de chaque fonction selon les structures avec toutefois deux constantes assez fortes : les directions métier sont sans surprise davantage spécialisées avec des taux d'agents exerçant à plus de 75 % supérieurs à 52 % (à l'exception de la scolarité, 40 %). Les personnels exerçant en départements de formation sont quant à eux généralement peu experts du sujet.

Cette tendance à une faible spécialisation met en évidence qu'une majorité des agents exerce au minimum deux fonctions de nature différente.

La dispersion des activités parmi de nombreux services (cf. supra) peut expliquer en grande partie ces résultats, puisqu'au niveau des plus petites structures, les besoins de chaque fonction sont relativement limités, l'exemple emblématique étant la communication, pour laquelle peu de services sont en capacité d'offrir des postes à temps plein.

Toutefois ces résultats interrogent sur la capacité des agents à pouvoir se spécialiser et renforcer leur expertise, dans un contexte où chaque fonction requiert des niveaux de spécialisation de plus en plus élevés d'autant que dans de nombreux cas, les agents consacrant peu de temps à une activité sont également isolés, c'est-à-dire exerçant leurs missions seul ou à deux. Ainsi, au-delà de la continuité de service, cette organisation génère des risques concernant la qualité de service en raison du caractère multifonctions de certains postes qui empêche une spécialisation parfois nécessaire.

## **1.2. Pour pallier les risques portant sur la continuité et la qualité de service, la dynamique de mutualisation doit être poursuivie**

En parallèle de cette forte dispersion, l'UP a mis en place un certain nombre de mutualisations et ce dans toutes les fonctions analysées par la mission, soit au sein des composantes, soit entre plusieurs composantes géographiquement proches, soit du fait d'une centralisation de certaines activités. Ces mutualisations peuvent être totales ou porter sur quelques activités. Elles sont décrites dans chaque monographie ; le rapport reprend les principales pour en identifier les principaux objectifs et les avantages et montrer que ce mode d'organisation doit être renforcé pour les fonctions support.

### 1.2.1. Des mutualisations existent et donnent globalement satisfaction

#### 1.2.1.1 Certaines composantes sont plus avancées dans les mutualisations internes

Toutes les composantes disposent d'un service central (ou d'un personnel dédié pour les plus petites d'entre elles) pour chacune des fonctions étudiées. Dans la grande majorité, ces services donnent globalement satisfaction aux personnels rencontrés et améliorent la continuité de service sauf pour les composantes de petite taille. Ils constituent le point de contact des usagers ou agents avec l'administration dans chaque domaine. Pour autant, le degré de mutualisation varie selon les fonctions et les composantes. Ainsi, la mutualisation intra-composante au sein d'un service central est quasi-totale pour certaines fonctions comme les SI (à l'exception des UFR SFA et SHA, de l'ENSIP, et dans les sites délocalisés de l'IUT de Poitiers), la logistique (à l'exception de l'IUT d'Angoulême et de l'UFR droit et sciences sociales) et dans une moindre mesure, les RH. Les situations sont plus contrastées pour les autres fonctions : en scolarité la mutualisation est totale en SHA, partielle en SFA (pour les premières et deuxièmes années), quasi-inexistante dans les IUT. L'UFR lettres et langues, quant à elle, envisage des pistes de mutualisation. En finances, la mutualisation est partielle en SFA, en droit et sciences sociales, en SHA, dans les IUT et à l'ENSIP puisque de nombreux laboratoires et/ou départements (correspondant à plus de 50 % des personnels en composante) exercent des activités dans ce domaine. En communication, la situation est similaire, de nombreux services infra-composantes (regroupant près de 40 % des personnels en composante dans le domaine) ayant leur propre activité<sup>20</sup>. Il s'agit essentiellement des IUT, de SFA et de SHA.

Tableau n° 2 : Organisation des fonctions support dans les composantes

	Scolarité	Logistique	Finances	SI	RH	Com.
UFR Droit et sciences sociales			(1)			
UFR Lettres et langues						
UFR Médecine et pharmacie						
UFR Sciences économiques						
UFR SFA – sciences fondamentales et appliquées						
UFR SHA – sciences humaines et arts						
UFR Sciences du sport						
ENSIP – école nationale supérieure d'ingénieurs						
INSPE – institut supérieur du professorat et de l'éducation		(1)			(1)	
IAE – institut d'administration des entreprises					(1)	
IPAG – institut de préparation à l'administration générale						
IRIAF – institut des risques assurantiels et financiers						
IUT 16 – institut universitaire de technologie Angoulême						
IUT 86 – institut universitaire de technologie Poitiers				(1)		(1)
Légende		centralisation (fonction rattachée au service central de la composante)				
	(1)	centralisation (fonction rattachée au service central de la composante) sauf sites délocalisés				
		centralisation partielle (fonction rattachée pour partie au service central de la composante, pour partie en infra composante (département, laboratoire...))				
		Mutualisation totale de la fonction au niveau central avec d'autres entités (les mutualisations concernant UB recherche, recherche transversale, service facturier, maintenance - parc automobile - courrier ne sont pas prises en compte ici)				
		Mutualisation partielle de la fonction avec d'autres entités				

Source : mission à partir des données collectées

<sup>20</sup> Ces propos concernant la communication pourraient être toutefois nuancés par une analyse précise du travail dit de communication réalisé en infra-composante. La mission émet l'hypothèse, sans avoir pu la vérifier, que certains agents pourraient avoir des activités de communication « basiques », proches d'un travail de secrétariat comme l'envoi de courriels aux étudiants.

Les différences notables d'organisation des fonctions support peuvent être sources de difficultés pour les agents au niveau central, car le nombre d'interlocuteurs et leurs compétences peuvent varier selon les composantes.

L'analyse des mutualisations met en exergue que certaines composantes (médecine et pharmacie, sciences du sport, IAE, IPAG) sont intégralement centralisées tandis que d'autres ont opté pour une centralisation partielle, ce qui pourrait s'expliquer, du moins en partie, soit par leur taille (comme SFA et SHA) soit selon eux du fait de leurs spécificités (ex : IUT). La situation de l'UFR droit et sciences sociales est singulière car au niveau central, les fonctions sont mutualisées avec l'UFR sciences économiques mais au sein de la composante, des laboratoires exercent également des fonctions support.

#### *1.2.1.2 Les mutualisations inter-composantes sont incarnées par deux exemples emblématiques*

Deux initiatives majeures témoignent d'une dynamique de mutualisation inter-composantes (cf. tableau ci-dessous). Ainsi, l'UFR droit et sciences sociales et l'UFR sciences économiques, ont procédé depuis près d'une dizaine d'années déjà à une mutualisation progressive de leurs fonctions support (logistique, informatique, communication, RH et finances, avec l'IPAG pour les deux premières). Les personnels concernés sont rattachés à l'UFR droit et sciences sociales. Cette mutualisation donne entière satisfaction aux trois composantes et pourrait aller plus loin notamment au sein du service scolarité, les agents étant à ce jour encore dédiés à une des deux composantes (à l'exception de la responsable), et en mutualisant avec l'IPAG l'ensemble des fonctions analysées dans ce rapport.

Par ailleurs, depuis la rentrée 2022, les composantes présentes sur le site de Niort (IUT de Poitiers, IRIAF, droit, IAE, INSPÉ) ont mutualisé leurs services supports ainsi que la scolarité au sein de la nouvelle structure « campus de Niort ». Si la mutualisation n'est pas totale, notamment pour les fonctions RH et scolarité, tous les acteurs rencontrés sont unanimement satisfaits de cette évolution qui a permis de nombreux bénéfices comme par exemple l'homogénéité des services et des outils sur l'ensemble du site, la création d'une ligne téléphonique et d'une adresse courriel uniques pour l'assistance aux usagers sur l'ensemble du site, l'augmentation des plages horaires d'ouverture, l'amélioration du temps de réponses et d'intervention, le partage d'expériences. Pour les agents, elle a réduit l'isolement et facilité un travail en équipe. Cette mutualisation a également permis grâce à la rationalisation de l'organisation, de développer de nouvelles activités sur le site comme la vie de campus.

Des mutualisations partielles se sont également développées notamment en logistique entre l'INSPÉ et l'UFR sciences du sport pour la reprographie depuis 2018 ou encore entre l'UFR droit et sciences sociales et l'INSPÉ sur le campus d'Angoulême. Elles sont considérées comme offrant une qualité de service satisfaisante.

Tableau n° 3 : Mutualisations existantes aujourd’hui entre composantes et entre composantes et directions métiers

04/05/2023	Scolarité		Logistique								
	Campus de Niort	Services mutualisés droit-SE	Campus de Niort	Services mutualisés droit-SE-IPAG	Reprographie (FSS/INSPE) (SFA/ENSIP)	Log. mutualisée INSPE/i-médias/ Campus Poitiers ; log. Droit assurée/INSPE à Angoulême	Entretien du parc automobile/ DLPI	Externalisation partielle ménage gérée par DLPI	Brigade volante ménage DLPI Campus Poitiers	Maintenance /DLPI	Courrier espaces verts déchets/DLPI
UFR Droit et sciences sociales											
UFR Lettres et langues											
UFR Médecine et pharmacie											
UFR Sciences économiques											
UFR SFA – sciences fondamentales et appliquées											
UFR SHA – sciences humaines et arts											
UFR Sciences du sport											
ENSIP – école nationale supérieure d’ingénieurs											
INSPE – institut supérieur du professorat et de l’éducation											
IAE – institut d’administration des entreprises											
IPAG – institut de préparation à l’administration générale											
IRIAF – institut des risques assurantiels et financiers											
IUT 16 – institut universitaire de technologie Angoulême											
IUT 86 – institut universitaire de technologie Poitiers											

04/05/2023	Finances					SI			RH		Communication	
	Campus de Niort	Services mutualisés droit-SE	UB recherche/DI AF	Recherche transversale/DIAF	Service facturier/DIAF	Campus de Niort	Services mutualisés droit-SE	Agent i-média partagé à Angoulême (IUT16/IAE)	Campus de Niort	Services mutualisés droit-SE	Campus de Niort	Services mutualisés droit-SE
UFR Droit et sciences sociales												
UFR Lettres et langues												
UFR Médecine et pharmacie												
UFR Sciences économiques												
UFR SFA – sciences fondamentales et appliquées												
UFR SHA – sciences humaines et arts												
UFR Sciences du sport												
ENSIP – école national supérieure d'ingénieurs												
INSPE – institut supérieur du professorat et de l'éducation												
IAE – institut d'administration des entreprises												
IPAG – institut de préparation à l'administration générale												
IRIAF – institut des risques assurantiels et financiers												
IUT 16 – institut universitaire de technologie Angoulême												
IUT 86 – institut universitaire de technologie Poitiers												

Source : mission à partir des données collectées

Légende

	La fonction est partiellement mutualisée pour la composante
	La fonction est complètement mutualisée pour la composante
	La composante n'est pas concernée par cette fonction

Au-delà du périmètre de la mission, dans le champ de la recherche, des mutualisations sont en cours avec la création des instituts fédératifs de recherche, dont le projet a été validé par le conseil d'administration de l'UP en juin 2023, ce qui souligne la dynamique de l'UP dans cette trajectoire. Des plateformes d'appui à la recherche réunissant les fonctions support seront à terme mis en place pour chaque IFR.

### *1.2.1.3 Les centralisations opérées ont parfois pu souffrir d'un manque d'accompagnement dans leur mise en œuvre*

Des activités relevant de l'ensemble des fonctions analysées par la mission ont fait l'objet de centralisation c'est-à-dire d'une prise en charge par les directions centrales de l'université, ces dernières années, de manière toutefois, plus ou moins poussée (cf. tableau ci-dessous). Parfois, ces actions ne sont que partiellement abouties (mise en place d'un système de *ticketing*, cf. infra, qui peine à s'installer, centralisation des activités liées à la formation tout au long de la vie), ce qui peut engendrer des mécontentements, malgré une satisfaction plutôt générale.

Ainsi, certaines fonctions RH ne sont exercées qu'à la DRH (action sociale ; paye ; conseil mobilité carrière ; organisation des formations, etc.) sans qu'aucune objection n'ait été avancée lors des entretiens. Dans ce cas, la centralisation de certaines activités, liée principalement à l'émergence de nouveaux besoins a permis de concentrer l'expertise nécessaire pour ces sujets techniques ou ponctuels et d'offrir un même niveau de service à tous.

Certaines fonctions SI sont exercées intégralement ou essentiellement à la DSI comme les études et développements, le déploiement et la maintenance des applications transverses, des réseaux et des infrastructures transverses, des dispositifs de télécommunications ou encore l'assistance de deuxième niveau pour les usagers. Les difficultés identifiées concernant les relations avec i-médias ne portent pas tant sur la légitimité du service à exercer ces missions que sur l'organisation mise en place pour répondre aux demandes des composantes (cf. infra).

La direction de la logistique et du patrimoine immobilier (DLPI) centralise une grande partie des activités de logistique, à savoir le pilotage et l'administration de la fonction, la gestion d'une brigade volante de trois agents, qui se déplace en fonction des besoins sur le campus de Poitiers, la gestion des déchets, des espaces verts et de la voirie, le pôle courrier et la sécurité incendie. Une centralisation d'une partie du parc automobile (acquisition des véhicules, assurance) a également été réalisée, mais la mutualisation reste à achever s'agissant de la gestion du parc. La maintenance immobilière est, quant à elle, presque totalement centralisée, à l'exception des IUT.

Les premières activités citées précédemment qui ont permis d'améliorer le service rendu, n'ont pas soulevé de critiques particulières, contrairement à la maintenance immobilière, certaines composantes souhaitant conserver leurs personnels dédiés ou n'étant pas satisfaites des délais de réponse (cf. infra). Enfin, il faut également préciser que la démarche d'externalisation partielle du nettoyage des bâtiments génère pour de nombreux responsables de composantes, des craintes, en particulier concernant la gestion des besoins ponctuels qui surgissent en cours de journées, dus à des maladroites ou des imprévus. La perception de ces deux dernières évolutions (maintenance et externalisation) montre la nécessité d'expliquer les décisions prises par les services centraux, de montrer que les besoins des composantes sont bien pris en considération et de mettre en place une organisation qui permet de garantir une qualité de service identique.

Dans le domaine de la scolarité, le service UP&Pro permet d'offrir des services pour une gestion transversale de l'alternance et de la formation continue, mais aussi pour les reprises d'études ou validations des acquis de l'expérience. Malgré la technicité élevée de ces questions, trois composantes ne semblent pas convaincues de l'intérêt de centraliser ces activités et continuent de les réaliser. Il en résulte une dispersion des moyens importante et une faible lisibilité de l'organisation pour les usagers. Cette diversité de gestionnaires génère également des disparités de procédures ou délais.

En communication, certaines activités sont assurées par la direction centrale comme l'organisation du stand de l'établissement lors des participations à des salons étudiant, ou toute autre manifestation où l'université est présente. Les composantes qui souhaitent participer ont des emplacements réservés. Ce dispositif est apprécié par les composantes qui l'utilisent. En outre, depuis peu, les personnels, en charge de la communication, financés par des projets PIA, sont rattachés à la direction de la communication et y

consacrent au moins 50 % de leur temps. Cette opération permet de mieux intégrer ces agents dans les problématiques de communication de l'établissement et de faire bénéficier les projets en question de l'appui global de la direction de la communication. De plus, le complément d'équivalent temps plein est assuré par les autres agents de la direction, ce qui permet d'assurer la diversité des expertises métiers et une continuité de service si nécessaire.

En finances, plusieurs initiatives ont été mises en place depuis 2016 : un service facturier unique, qui donne satisfaction à l'ensemble des acteurs rencontrés, a permis de réduire les délais de paiements ; le service financier UB recherche<sup>21</sup> constitue un interlocuteur unique pour les composantes qui y ont adhéré ; le service financier recherche transversale, en charge des appels à projets (AAP) structurants a facilité le suivi financier des projets ce qui a permis à l'UP, depuis sa création, de ne plus engager de dépenses non-éligibles aux financements reçus. Il gagnerait toutefois à être fusionné avec le service UB recherche, tant les différences notamment de procédures nuisent à la lisibilité du service offert, qui est pour autant reconnu utile par les laboratoires.

Enfin, le service dépenses des services communs et centraux (SDS2C) permet l'harmonisation des procédures et la spécialisation des agents et évite ainsi les difficultés de professionnalisation des agents qui consacrent peu de temps à la fonction finances. Les structures qui en bénéficient sont partiellement satisfaites : les plus petites apprécient cette organisation, mais la situation est plus complexe pour ceux qui avaient un service financier comme DLPI, en particulier pour ce qui concerne l'attestation de fin de travaux, très spécifique dans ce domaine.

Certains services considèrent également que les délais de traitement se sont allongés mais cette contrainte réelle permet de garantir les procédures et de fiabiliser les données, et donc de gagner du temps au global, les erreurs devant être moins nombreuses. L'agent comptable est plutôt satisfait de ce circuit financier plus fluide, qui a permis de réduire les délais de paiement à 13 jours. Cette réorganisation témoigne de la nécessité d'accompagner les agents lors des mutualisations car certains postes proposés, par souci d'efficacité, ont pu être très spécialisés, concentrés notamment sur des tâches de saisies monotones, qui ont conduit à un *turnover* important.

Ces exemples de mutualisations donnent globalement satisfaction aux composantes ou services impliqués et sont des signaux très positifs de l'intérêt et de la faisabilité de tels rapprochements. Ils peuvent expliquer les discours favorables aux mutualisations inter-composantes entendus lors des entretiens et une certaine méfiance qui persiste à l'égard de la centralisation. Toutefois, ce dernier point relève pour la mission davantage d'un manque d'accompagnement dans la mise en œuvre des mutualisations, comme la mise en place d'un système de *ticketing* performant pour répondre efficacement aux sollicitations des composantes ou le besoin d'une clarification de l'organisation et des procédures (cf. infra), que d'une opposition réelle concernant la légitimité des directions métier à exercer ces missions.

Ces exemples montrent aussi que la proximité immédiate n'est pas une condition toujours indispensable pour développer un service de qualité. Il est nécessaire de définir le bon niveau de mutualisation pour trouver l'équilibre qui permet de profiter des gains recherchés tout en conservant une certaine proximité, utile pour la fluidité des échanges et garder un lien avec les acteurs, en particulier avec les enseignants-chercheurs, les enseignants et les étudiants.

### **1.2.2. Objectifs et intérêts des mutualisations, à partir des expériences de l'UP**

Les entretiens et les expériences similaires dont la mission a connaissance permettent d'identifier les principaux objectifs des mutualisations mises en œuvre ainsi que les avantages et les limites.

#### **1.2.2.1 *Les mutualisations existantes présentent de nombreux avantages tant pour le renforcement de l'expertise que pour la qualité de vie au travail***

Les mutualisations mises en place visent un ou plusieurs objectifs selon les cas. Ainsi, elles cherchent souvent à garantir la continuité de service, dès lors qu'elles permettent de constituer des services avec un minimum de trois agents.

---

<sup>21</sup> Le service financier UB recherche est en charge des finances des laboratoires de sciences (SFA, ENSIP) et de médecine - pharmacie, hors projets structurants.

Les mutualisations permettent de renforcer l'expertise. En effet, elles visent à rationaliser l'organisation de la fonction, ce qui permet des gains d'efficacité en favorisant le renforcement de l'expertise (ex : finances), l'harmonisation des procédures et la fiabilité des données. La qualité de service s'en trouve accrue. Ces actions qui permettent de rendre plus homogène<sup>22</sup> le service rendu, contribuent aussi à limiter les disparités de traitement entre usagers de différentes structures et à réduire les risques liés à un usage différencié des procédures de l'établissement. Elles favorisent, de plus, le partage d'expériences et l'apprentissage collectif ainsi qu'un meilleur accompagnement des nouveaux recrutés. Elles peuvent également générer des économies d'échelle, grâce à une plus grande efficacité des agents plus spécialisés, et permettre le déploiement de nouvelles activités au sein du service, voire la création de nouveaux services comme sur le campus de Niort concernant la vie étudiante. Il est également considéré que les mutualisations permettent de gagner en rapidité. Toutefois, en pratique, ce n'est pas toujours perçu comme tel, du moins individuellement car la mutualisation peut augmenter sensiblement le nombre d'interlocuteurs pour un usager, lorsque plusieurs fonctions précédemment prises en charge par un même agent se trouvent désormais réparties sur plusieurs plateformes. Le gain de la mutualisation doit donc s'évaluer dans sa globalité, en mettant en balance les délais qui peuvent s'allonger et les gains en termes de fiabilité des processus et d'expertise.

En outre, les mutualisations améliorent la qualité de vie au travail. En effet, elles contribuent à lutter contre l'isolement géographique et technique des agents en les inscrivant dans un collectif métier. Elles rendent l'identification des personnes ressources plus aisée. Elles facilitent la répartition au sein des équipes mutualisées la charge de travail, actuellement inégalement répartie entre composantes, du fait des inégalités de dotation historiques. Les mutualisations offrent également aux personnels des opportunités en termes de conciliation entre télétravail et ouverture du service aux usagers, de suivi des formations ou encore de capacités à participer à des échanges Erasmus, leur absence ponctuelle étant moins problématique pour la continuité de service. Elles peuvent permettre aussi de placer les personnels BIATSS sous autorité d'un personnel administratif ou technique, et non d'un enseignant-chercheur, ce qui garantit une meilleure évaluation, ces derniers n'étant, selon les personnels administratifs rencontrés, que rarement formés à ce type d'exercice. En outre, elles peuvent favoriser l'accompagnement des nouveaux arrivants, dès lors que les services ont une taille suffisamment importante.

En outre et plus spécifiquement, les mutualisations inter-composantes contribuent, grâce à une meilleure connaissance d'autres composantes et d'autres personnels, au développement d'un sentiment d'appartenance à l'établissement, au-delà de la composante. Elles permettent ainsi, via les échanges au quotidien de sortir du sentiment de spécificités de chacun, qui limite les collaborations et favorise le développement de procédures *ad hoc*. Elles peuvent enfin faciliter les mobilités internes.

Enfin, les mutualisations doivent être un moyen de renforcer le contrôle interne au sein de l'établissement, en permettant une meilleure maîtrise des risques.

#### *1.2.2.2 Les mutualisations peuvent présenter quelques risques, qu'il faut prendre en compte*

Si les mutualisations présentent de nombreux avantages, il ne faut pas oublier qu'elles peuvent générer des risques, qu'il faut avoir à l'esprit lors de leur mise en œuvre pour assurer la réussite des évolutions recherchées. D'une part, la mutualisation d'une fonction peut entraîner la perte de compétences et de ressources dans une autre fonction lorsque les agents concernés contribuent à plusieurs fonctions, comme cela a pu être le cas en SHA lorsque les secrétaires de département ont été réunies dans un service central scolarité. La partie strictement secrétariat qu'ils réalisaient n'a plus été prise en charge et les directeurs de départements ont souvent dû l'assurer par eux-mêmes. Ce point est essentiel pour l'UP puisque l'enquête référentiel fonctions met en exergue que de nombreux agents exercent plusieurs fonctions. D'autre part, la mutualisation ne doit pas déconnecter les agents du terrain et déshumaniser les relations avec les personnels des composantes, la connaissance des contraintes des uns et des autres ainsi qu'une confiance mutuelle étant des facteurs essentiels à la qualité du service rendu.

---

<sup>22</sup> La mission précise qu'elle ne considère pas le terme homogène comme un synonyme de standardisé, ce que certaines expériences de mutualisation dans le secteur public ou privé ont pu avoir tendance à faire.

Enfin, comme précisé plus haut, la mutualisation, quels que soient les objectifs, peut être un échec ou être mal vécue si, comme pour toute conduite de changement, un dispositif d'accompagnement n'est pas mis en place pour s'assurer de son succès. Il est en particulier primordial de donner du sens et de s'assurer *a minima* du maintien des conditions de travail et de qualité de service. Cet accompagnement doit être individuel mais aussi organisationnel pour mettre en place les dispositifs efficaces qui assureront le maintien de la qualité de service (ex : organisation autour du *ticketing* pour garantir son efficacité). L'UP a mis en place des mutualisations et plusieurs d'entre elles ont donné satisfaction, à terme, malgré des réticences parfois fortes lors de leur création. Elles ont permis dans des contextes différents d'assurer la continuité et la qualité de service, même si l'organisation des relations induites par ces mutualisations peut être améliorée (cf. infra). L'UP doit s'appuyer sur ces expériences pour mutualiser plus fortement les fonctions support dans de bonnes conditions et accroître la continuité et la qualité de service.

Le besoin de proximité qui est très présent, et partagé par tous les personnels rencontrés, conduit la mission à ne pas identifier des besoins de mutualisation nouvelle entre le niveau central et les composantes, celles-ci ayant d'ailleurs déjà été mises en œuvre, certaines méritant toutefois d'être achevées (ex : UP&Pro). Même si des mutualisations intra-composantes pourront être faites, elles ne seraient pas suffisantes car elles ne résoudraient qu'une partie des dysfonctionnements constatés en raison soit de la taille de la composante, soit de la dispersion géographique des sites sur lesquels elle est présente. La mission retient ainsi le campus comme périmètre pertinent pour les mutualisations, à l'instar de l'expérience réalisée à Niort. La technicité des fonctions étudiées incite la mission à préconiser à ce stade des regroupements par fonction et par campus pour permettre le renforcement de l'expertise des personnels, sauf pour les sites délocalisés, étant donné les effectifs.

Ces regroupements doivent, au-delà des composantes présentes sur un campus, intégrer les fonctions support exercées en dehors de la direction métier de la fonction, notamment pour les besoins propres des directions centrales et des services communs (ex : service RH commun d'UP&Pro et de Safire). La lutte contre l'éparpillement des ressources et l'isolement (géographique et/ou technique) des agents se conçoit en effet à l'échelle de l'établissement.

**Recommandation n° 1 :** Développer des plateformes mutualisées inter-composantes, incluant les directions centrales et services communs, hors directions métier, pour les cinq fonctions support étudiées, à l'échelle de chaque campus, pour assurer la continuité de service et la spécialisation des agents, et offrir un service plus homogène aux usagers / agents.

Les modalités de mise en œuvre de ces plateformes sont détaillées dans la partie 4.

## **2. La relation entre directions centrales et composantes est défaillante n'assurant pas une fluidité de circulation des informations et le déploiement des cultures métier**

Outre une diminution de la dispersion des forces et compétences décrite ci-dessus, une amélioration de la fluidité des relations entre l'administration centrale et les composantes permettrait un meilleur fonctionnement global. En effet à l'UP, la relation entre ces deux niveaux est globalement défaillante, d'abord parce que la répartition des rôles n'est pas claire pour les acteurs eux-mêmes, mais également parce que l'animation des réseaux métiers demeure insuffisante.

### **2.1. La répartition des rôles respectifs n'est pas claire aux yeux des acteurs concernés**

Il est assez significatif pour la mission qu'un grand nombre de ses interlocuteurs ait évoqué la nécessité de clarifier les rôles ou de « cartographier le qui fait quoi ». L'expression récurrente de ce besoin est la réponse imaginée face à trois difficultés de l'UP : l'illisibilité de son organisation, l'existence de doublons et de manques ainsi que, parfois, l'efficacité incertaine de l'exercice de certaines fonctions.

#### **2.1.1. La faible lisibilité de l'organisation**

Les difficultés de compréhension de l'organisation de l'UP sont perceptibles aussi bien au niveau des directions centrales que des composantes, même si les raisons diffèrent.

### 2.1.1.1 Les services centraux de l'université : une organisation complexe, difficile à appréhender

S'agissant des services centraux de l'université, la mission fait le constat d'une lisibilité incertaine des organigrammes de plusieurs fonctions, d'abord en raison d'une répartition des missions entre services peu intuitive ou difficile à percevoir. À titre d'illustration, au sein de la fonction finances, la compréhension des rôles respectifs du service financier UB recherche et du service recherche transversale n'est déjà pas des plus évidentes, et la différence de leurs procédures l'est encore moins, dès lors qu'ils relèvent tous les deux de la direction centrale. Enfin, leur articulation avec le service ingénierie et gestion de projets de la direction de la recherche et de l'innovation pose également question. De même, l'organisation interne du pôle formation et réussite étudiante peut susciter quelques interrogations, notamment la complémentarité entre l'observatoire de la réussite et de la vie étudiante et le pôle orientation - insertion du service d'accompagnement à la formation, l'insertion, la réussite et l'entrepreneuriat (SAFIRE). Également, l'intégration au pôle de la direction média centre-ouest, chargée de la formation aux métiers des bibliothèques peut interroger dans la mesure où la formation et la préparation aux concours des personnels de bibliothèque opérées par ce service ne relèvent pas de la formation et de la réussite étudiante.

Un autre facteur d'incompréhension des organigrammes est l'absence d'harmonisation de l'usage des noms d'entités tels les pôles, directions et services<sup>23</sup>, ce qui peut conduire à des incongruités comme la présence d'un pôle (ex : orientation - insertion) au sein du service SAFIRE, lui-même intégré à un pôle formation et réussite étudiante. De même, le recours assez fréquent à des noms de services ou acronymes incompréhensibles pour les usagers constitue le symbole d'une administration qui ne parle qu'à elle-même. Qui peut par exemple savoir quelle activité se cache derrière le service SDS2C de la direction des affaires financières ou encore derrière la direction SURIEE ? Quel étudiant identifie rapidement les services proposés par UP&Pro ou SAFIRE<sup>24</sup> ?

Il est donc nécessaire, après avoir préalablement repensé l'organisation, de revisiter les organigrammes des directions centrales avec un prisme usager, afin de les rendre beaucoup plus compréhensibles. En effet, au-delà de l'affichage incertain, cette organisation est génératrice d'une méconnaissance de l'offre de prestations des directions centrales et services communs vers les composantes, qui s'est exprimée à plusieurs reprises lors des rencontres avec les directions de composantes, notamment autour des enjeux liés à l'insertion professionnelle. Or, une offre méconnue ne saurait être parfaitement appropriée, risquant d'aboutir à des initiatives de composantes qui se révèlent au final en redondance avec des services existant en central. À l'inverse, au titre d'une forme de devoir d'exemplarité, les sollicitations des composantes doivent systématiquement trouver une réponse des directions centrales, après coordination entre elles dans l'hypothèse d'une demande se situant aux interfaces entre plusieurs services ou directions pour éviter un fonctionnement en silo et le renvoi à des interlocuteurs successifs.

### 2.1.1.2 Les composantes : une diversité d'organisation porteuse de fragilités

La diversité d'organisation des composantes est aisément perceptible à la lecture de leurs organigrammes : certaines hébergent en un lieu unique chacune des fonctions étudiées, tandis que d'autres disposent de départements et/ou laboratoires qui constituent le lieu d'exercice principal de certaines fonctions. La pluralité de modèles s'explique avant tout par la taille des composantes et le nombre des étudiants accueillis. Mais d'autres facteurs comme l'implantation géographique, le modèle pédagogique, le maintien historique des dotations en emplois en dépit de l'évolution des activités ou les habitudes de répartition des tâches entre les personnels administratifs et techniques d'une part et les enseignants et enseignants-chercheurs d'autre part peuvent expliquer l'absence d'uniformité. Ces divers éléments sont ramenés par les responsables de

---

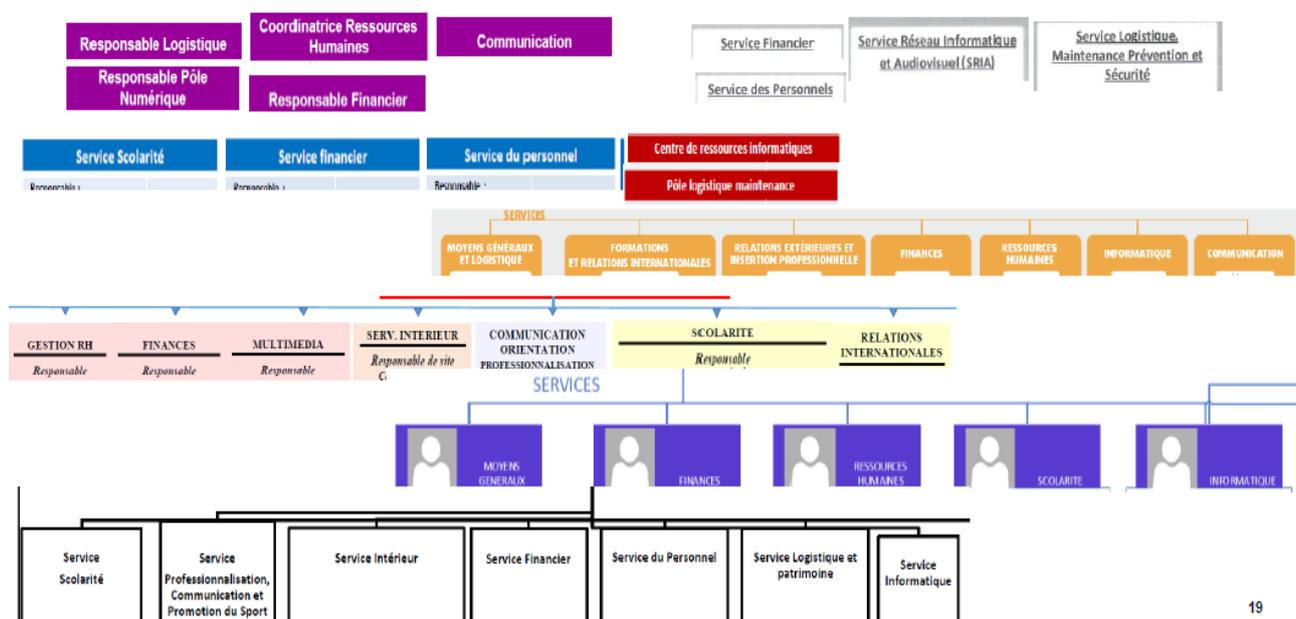
<sup>23</sup> Cet usage n'est d'ailleurs pas stabilisé au sein même de l'organigramme des directions centrales. À la page 2 du document intitulé *Organigramme général du 25 août 2022*, le Pédagolab apparaît comme un service, alors qu'à la page 24 il s'intitule « direction ». Inversement, le SAFIRE apparaît comme une direction page 2, comme un service page 22.

<sup>24</sup> Pour preuve supplémentaire, la signification de ces acronymes n'est même pas stabilisée au sein des supports de communication de l'université. SAFIRE renvoie ainsi dans une même page internet à la « réussite étudiante » mais également à la « réussite et l'entrepreneuriat » : <https://www.univ-poitiers.fr/fiches-structures/service-daccompagnement-a-la-formation-linsertion-et-la-reussite-etudiante-safire/> (univ-poitiers.fr). ou encore, dans une même page, UP&PRO renvoie à « entreprises, alternance et réseaux » mais aussi à « formation continue, alternance, relations entreprises » : <https://www.univ-poitiers.fr/fiches-structures/uppro-entreprises-alternance-et-reseaux/>

composantes à l'expression d'une revendication systématique de spécificité, qui ne résiste du reste pas nécessairement à l'analyse.

Les organigrammes traduisent cette hétérogénéité et semblent parfois même l'amplifier tant ils sont divers dans leur forme (cf. document 1 ci-dessous). Outre qu'elle renforce l'illisibilité globale de l'organisation, cette situation est de nature à nuire aux personnels dans le cadre des concours ou des procédures de promotion, les organigrammes de l'UP intégrés à leur dossier se révélant difficiles à comparer et globalement peu explicites. La mission considère donc qu'après réflexion des composantes sur leurs éventuelles restructurations internes, un travail d'harmonisation de la forme de leurs organigrammes respectifs doit être entrepris à l'échelle de l'établissement avec le concours du comité social d'administration, sans qu'il n'induisse une standardisation de l'organisation des composantes. Il s'agira d'adopter une présentation formelle identique, une homogénéisation des intitulés des catégories de structures (« mission », « cellule », « pôle », « service », etc.) en fonction de leur place dans l'organigramme et de leur taille, et du respect de principaux fondamentaux communs de structuration ou de dénomination.

**Document n° 1 : Extraits d'organigrammes de composantes, témoins de leur hétérogénéité formelle**



19

Source : mission sur le fondement des organigrammes transmis par l'UP

Cette diversité organisationnelle se double d'une hétérogénéité des activités exercées sous un même intitulé de poste en fonction des composantes. Un personnel de scolarité peut en effet avoir des attributions très diverses selon qu'il exerce principalement une activité très spécialisée au sein de la scolarité d'une « grosse » composante ou à l'inverse participe à plusieurs fonctions dans le cadre d'un département d'IUT. Cette situation, qui rend parfois difficiles les comparaisons, participe surtout de l'illisibilité globale de l'organisation et complexifie l'identification par les personnels des directions centrales de leurs interlocuteurs en composantes. La perception du partage des rôles entre le niveau central et celui des composantes varie certes beaucoup selon les fonctions concernées, étant particulièrement floue dans le domaine de la scolarité alors qu'elle semble plus claire pour d'autres. Mais le fait même que certains personnels de ces fonctions expriment avec force, dans les rencontres collectives, l'absolue nécessité de « clarifier le qui fait quoi » est révélateur. À l'inverse, le sentiment de clarté du partage des rôles majoritairement exprimé par les personnels de la fonction communication pourrait s'expliquer par leur isolement qui ne leur permet pas d'éprouver concrètement l'articulation avec le niveau central. Si ces disparités sont, du moins pour certaines fonctions dont les principaux usagers sont les personnels de l'UP eux-mêmes, en partie compensées par la proximité qu'offre leur exercice en composantes, il n'en demeure pas moins qu'elles ne facilitent pas l'identification de leurs interlocuteurs par les usagers, notamment étudiants, ce qui peut nuire à la qualité du service qui leur est proposé.

**Recommandation n° 2 :** Rendre visible, notamment par une refonte des organigrammes (structures et leurs intitulés) et l'élaboration d'un annuaire fonctionnel des directions centrales, l'offre de services de chaque direction métier. Opérer une harmonisation formelle des organigrammes des composantes.

### 2.1.2. L'identification des doublons et des manques

Comme évoqué ci-dessus, le défaut de lisibilité de l'organisation centrale peut générer des doublons, qui ne correspondent généralement pas à l'exercice de la même activité sur le même cas concret à deux niveaux, même si cette hypothèse existe parfois, par exemple pour le contrôle de la régularité des dossiers de recrutement des vacataires. Les doublons sont donc plutôt constitués par la démultiplication d'une même activité, qui se trouve ainsi éparpillée entre composantes, directions centrales et services communs. Les cas les plus fréquents correspondent à des initiatives de composantes qui n'ont pas perçu l'existence de certaines prestations au niveau central et recréent à leur niveau des compétences similaires.

Mais il arrive également que la démarche s'opère sciemment lorsque des composantes refusent d'utiliser un service de l'établissement en arguant de leur spécificité : elles assument alors de reproduire à leur échelle un dispositif existant, parfois en payant leur quote-part du coût du service collectif, ce qui représente une déperdition de moyens regrettable, d'autant qu'aucune justification insurmontable n'a pu être avancée pour justifier les doublons identifiés.

Ainsi, dans certains cas pointés dans le cadre des monographies de fonctions, et notamment pour ce qui relève des enquêtes d'insertion professionnelle, il est vrai que l'offre de services établissement n'est pas toujours adaptée aux exigences des réseaux auxquels appartiennent l'ENSIP ou les IUT, mais ce genre d'adaptations devrait pouvoir s'envisager dans le cadre d'un dialogue serein entre les services intéressés. Dans d'autres situations, telle la gestion de l'alternance ou de la formation continue par UP&Pro, les arguments avancés par les composantes réticentes n'ont pas convaincu la mission. De même, le fait de doubler de nombreuses activités de communication n'apparaît pas justifiable et nuit à la montée en compétences et en spécialisation pourtant indispensable dans le cadre de la professionnalisation de la fonction. Au-delà de la dispersion de moyens qu'ils représentent, ces doublons alimentent à leur tour l'illisibilité, voire l'inefficacité de l'organisation et renforcent le défaut de clarté sur la répartition des rôles.

À l'inverse, des manques sont également identifiables, notamment en raison d'un défaut de culture d'établissement quant à la conception commune du service à l'étudiant et à l'utilisateur. Ainsi, les services centraux ne sont pas en mesure de faire prendre conscience aux composantes de leur rôle dans l'élaboration du pilotage et ces dernières ne savent pas toujours faire comprendre les enjeux de terrain. Le partage de réflexions sur les nouveaux défis s'en trouve empêché ; la répartition des compétences entre les deux niveaux demeure figée, ce qui peut rendre difficile l'appropriation par l'établissement de certaines missions, notamment celles qui émergent au gré des enrichissements du service public universitaire.

En outre, en l'absence d'espace de partage des questionnements sur les pratiques, les manques perçus au sein de certaines composantes sont au mieux compensés par le biais d'initiatives individuelles (ex : accompagnement des étudiants en mobilité sortante, suivi du budget au sein des laboratoires et des composantes).

### 2.1.3. Certaines directions métiers et composantes doivent améliorer leur efficacité

Pour clarifier la répartition des rôles, il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur un fonctionnement particulièrement efficace des directions centrales. Or cette condition ne semble à ce jour pas totalement remplie s'agissant de celles qui sont en charge des fonctions étudiées. Ce constat pourrait du reste être étendu à l'exercice de certaines missions en composantes, comme l'ont notamment illustré certaines difficultés de saisie de la nouvelle offre de formation sur le logiciel Apogée (se reporter sur ce point à la monographie Scolarité pour de plus amples développements).

Les monographies établissent en effet le constat d'une réactivité limitée de certaines directions métier, au premier rang desquels figurent i-médias et la DLPI, et à un moindre degré la DRH, le défaut de réponses aux sollicitations des composantes, l'imprécision des informations fournies ou les délais de retour étant régulièrement critiqués par les interlocuteurs en composante, même si ces derniers sont conscients des difficultés de ressources humaines rencontrées en premier lieu par i-médias. **La mission considère qu'un**

**usage plus systématique du *ticketing* à i-médias et à la DLPI (cf. infra 3.1.1), couplé avec des contrats de service (cf. infra) serait de nature à remédier à une partie significative de ces difficultés.**

Un dysfonctionnement majeur correspond au fait que les nombreux besoins pour enrichir le système d'information et perfectionner l'interopérabilité des outils demeurent largement insatisfaits, ce qui pèse sur le fonctionnement de l'ensemble des autres fonctions. Ainsi, malgré la mise en place d'un pilotage de certains sous-systèmes d'information, tel celui de la formation, le pilotage global du système d'information de l'établissement reste défaillant et fragile. Il est donc **urgent et essentiel de construire une feuille de route partagée et portée politiquement, puis de veiller à sa diffusion, ainsi qu'au respect et à l'opérationnalisation des arbitrages effectués dans ce cadre** (cf. infra 3.3). À cet égard, l'intégration récente dans le contrat d'objectifs, de moyens et de performance de l'UP de la mise en place d'un schéma directeur du numérique et du SI est un signe positif qui, couplé à la nouvelle comitologie dédiée, doit permettre d'attendre ces objectifs.

À leur décharge, les directions centrales ont aussi eu à faire face ces dernières années à la déclinaison dans l'établissement de nombreuses réformes nationales qui se sont succédé à un rythme rapide, souvent avec peu d'anticipation. Néanmoins, l'adoption plus systématique d'une posture de service (impliquant de mettre en place une offre de prestations bien identifiée) aux composantes et à leurs usagers constitue un préalable nécessaire à une évolution des relations entre les niveaux d'administration.

Si cette évolution des directions centrales est nécessaire, elle doit impérativement s'accompagner d'un changement d'attitude au sein de certaines composantes, afin de porter collectivement des besoins nouveaux à l'échelle de l'établissement et d'y construire des services susceptibles de prendre en compte les spécificités de chacun ou de les gommer lorsqu'elles ne sont pas réelles. Il s'agira également d'utiliser pleinement l'offre de services de l'établissement, sans chercher à réinventer en proximité immédiate des solutions déjà en place.

## **2.2. L'animation des réseaux métiers est insuffisante**

L'existence d'une animation des réseaux métier est fondamentale pour lutter contre l'isolement, mais aussi pour contribuer à forger une communauté professionnelle dynamique, qui échange sur ses pratiques et ses outils, partage ses questionnements et se forme pour anticiper et faire face aux évolutions du métier. Ces pratiques sont également susceptibles de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, de favoriser la mobilité entre structures grâce à une meilleure connaissance réciproque et enfin d'inciter à la mutualisation des expertises.

Or le constat opéré par la mission, principalement à travers les entretiens, est celui d'une animation insuffisante des réseaux des six fonctions étudiées, certes à des degrés divers, avec de vives critiques en RH et à l'inverse quelques pratiques nouvelles et appréciées en finances. En effet, si les directions centrales concernées sont toutes impliquées pour faire vivre un réseau de correspondants dans les composantes, plusieurs d'entre elles reconnaissent que la fréquence des rencontres est certainement trop espacée, parfois du fait d'une sorte de délitement post-Covid. Du point de vue des correspondants des fonctions, si la critique sur le rythme existe, ce sont surtout des modalités d'animation trop descendantes et purement informatives qui sont regrettées. À l'inverse, certains cadres font état d'une certaine passivité des membres du réseau lorsqu'ils ont tenté de proposer plus d'implication. Au-delà des ressentis individuels, le problème est ici celui d'une méfiance réciproque entre le niveau central et celui des composantes, quand ce n'est pas une défiance, sans que la mission ait pu précisément identifier sur quels faits ces sentiments se sont construits.

Une solution d'amélioration implique donc d'établir une confiance partagée, comme elle semble exister en finances, du moins entre certains services, et le dynamisme des réseaux métiers constitue pour ce faire un vecteur privilégié. La mission estime donc fondamental de rénover les modalités d'action des réseaux en ayant recours à des méthodologies participatives et à privilégier l'animation par des binômes constitués d'une personne, dans la mesure du possible la direction centrale métier et d'une personne, issue d'une composante, dont l'expertise est reconnue par ses pairs. Leur implication individuelle doit du reste être valorisée. Cette modalité d'animation doit permettre la co-construction des ordres du jour, de manière à ce qu'ils intègrent aussi bien les informations que doivent relayer les directions centrales sur les réformes ministérielles ou les projets d'établissement – ce qui permet de mettre en œuvre une « pédagogie des

contraintes » – que les sujets de préoccupation et les retours d’expérience des composantes. Ainsi animés, les réseaux métier permettront de dynamiser les équipes, d’identifier des besoins de formation de la communauté professionnelle ou d’outils métiers, mais aussi développer une culture de partenariat pour les projets métier qui fait aujourd’hui défaut. Ce lieu doit également permettre d’informer sur l’actualisation et la mise à disposition des procédures métiers qui constitue un autre enjeu important pour le renforcement des communautés professionnelles (cf. 3.2.2). Enfin, une formalisation des comptes rendus permettrait une diffusion plus large des informations par les participants auprès de leurs collègues respectifs.

Cette animation métier pourrait par ailleurs être ponctuellement étendue à l’ensemble des agents de la fonction, afin de ne pas se limiter aux seuls responsables, par exemple sous forme de webinaires sur des sujets techniques, entre pairs et/ou avec la direction centrale, ou encore en organisant un séminaire annuel de la fonction pour permettre une rencontre physique de l’ensemble des personnels impliqués, à l’instar des pratiques du service facturier.

**Recommandation n° 3 :** Renforcer dans son rythme, modifier dans ses modalités et étendre ponctuellement l’animation des réseaux métier, afin de conforter le dynamisme des communautés professionnelles en leur permettant de développer une culture de la co-construction de projets fondée sur la confiance.

### **3. Les modalités de travail au sein de l’université de Poitiers peuvent être améliorées**

Au-delà des questions d’organisation et de relations entre services, l’université gagnerait à améliorer ses modalités de travail, que ce soit par le biais d’un renforcement de la formalisation et du partage de ses procédures, ou de l’utilisation de l’ensemble des leviers de gestion RH disponibles. Le but est d’améliorer la qualité de service rendu par ses fonctions support et soutien.

#### **3.1. Les procédures doivent être formalisées, mieux partagées et sécurisées par le déploiement d’un contrôle interne**

Compte tenu de la complexité des sujets traités par les différentes fonctions et de la pluralité des acteurs intervenant dans les processus, la formalisation des procédures est indispensable pour assurer un bon fonctionnement et la qualité du service rendu. L’existence de procédures formalisées facilite de plus l’intégration de nouveaux arrivants et favorise la continuité de service. Enfin, quand elles sont partagées à l’échelle de l’établissement, elles garantissent une égalité de traitement des usagers.

##### **3.1.1. Les procédures à améliorer**

Dans la plupart des fonctions étudiées, il est nécessaire d’améliorer ou simplifier certaines procédures. Dans deux fonctions, RH et SI, les personnels eux-mêmes considèrent majoritairement qu’elles doivent l’être<sup>25</sup>.

Les procédures suivantes, pour lesquelles un besoin d’évolution est le plus important, compte tenu de l’impact sur le fonctionnement de l’établissement et la qualité du service, ont été mentionnées à la mission<sup>26</sup> :

- dans le domaine RH, la procédure de recrutement des vacataires, afin d’en réduire la lourdeur et de permettre l’accès à l’environnement numérique de travail sans attendre la signature du contrat ; la procédure de saisie des fiches de service, trop tardive ; la validation électronique des entretiens professionnels (EPI) ; les demandes de télétravail, compte épargne temps (CET) ou supplément familial de traitement (SFT), afin de tirer pleinement profit de la dématérialisation ;
- dans la fonction finances, l’harmonisation des procédures entre le service de l’UB recherche et le service recherche transversale (au sein de la DIAF).

Il convient de noter par ailleurs que dans les fonctions SI, scolarité et communication, les simplifications proposées portent sur les achats et les missions, qui relèvent de la fonction finances.

---

<sup>25</sup> En RH (65 %) et SI (54 %), d’après les réponses au questionnaire transmis aux agents.

<sup>26</sup> Pour plus de détails, voir dans les monographies par fonction en annexe les chapitres 3.1.2.

Il est recommandé d'engager, dans le cadre des réseaux métier, une identification des procédures à réviser prioritairement, au-delà de celles recensées ci-dessus, et de les redéfinir dans le cadre de groupes de travail conjoints entre les directions centrales et des représentants des composantes.

En outre, les procédures de communication entre les composantes et les directions métier doivent être améliorées. À cet égard, l'usage du système de *ticketing* doit être systématisé et amélioré dans les fonctions informatique et logistique afin d'éviter son contournement, facteur de désorganisation. Le système pourrait également être étendu à la fonction RH. Dans un contexte de flux important de demandes adressées à ces directions métier, ce dispositif est nécessaire à condition d'être accompagné d'une procédure de répartition et de gestion des tickets au sein de chaque direction concernée, garantissant un traitement approprié en termes de délais et de solution apportée. Les mesures de gestion RH recommandées par ailleurs, pour améliorer l'attractivité de la fonction SI, doivent mettre la DSI en mesure d'assurer un bon fonctionnement du *ticketing*. Par ailleurs, les préconisations en matière d'animation du réseau métier, doivent permettre de maintenir une qualité des relations humaines entre les différents acteurs de ces fonctions.

**Recommandation n° 4 :** Généraliser un système de *ticketing*, accompagné d'une procédure de gestion des tickets au sein de chaque direction concernée, garantissant un traitement approprié.

### 3.1.2. Les procédures à formaliser

Plusieurs acteurs ont regretté l'absence de procédures formalisées définies à l'échelle de l'établissement, contraignant le plus souvent chaque composante à devoir définir ses propres règles. Au final, même dans le champ d'action propre des composantes, il est arrivé lors des entretiens, notamment dans le domaine de la scolarité, que les agents considèrent qu'une procédure définie à l'échelle de l'établissement se justifie, car les spécificités éventuelles des composantes ne sont au final pas si importantes qu'elles nécessitent une adaptation conséquente. Dès lors la mise au point de procédures communes, intégralement ou pour l'essentiel, éviterait aux composantes de devoir les formaliser chacune de leur côté. Elle permettrait en outre une harmonisation qui serait gage d'un traitement similaire des usagers quelle que soit leur composante, faciliterait la mise en place d'applications informatiques en lien avec ces procédures, garantirait un meilleur respect de la réglementation et des règles budgétaires et financières, et permettrait d'accroître la fiabilité des données de l'établissement.

Il est donc recommandé, dans le cadre des réseaux métiers, de recenser les besoins prioritaires de formalisation de procédures communes à l'établissement, et de procéder à leur élaboration dans le cadre de groupes conjoints et co-pilotés entre les directions centrales métiers et les responsables de composantes.

D'ores et déjà, la mission a identifié les sujets suivants qui pourraient donner lieu à une telle formalisation :

- dans la fonction SI : gestion des incidents, déploiement des postes de travail et installation des logiciels, solution de déploiement d'applications métier, stratégie de configuration et sécurité concernant les postes de travail (authentification...), inventaire, suivi du parc (logiciel et matériel), gestion des nouveaux arrivants ;
- dans la fonction RH : formalités entourant le recrutement des personnels étrangers, gestion des recrutements sous convention de recherche, recrutement des CDD et post-doctorants, gestion des stages gratifiés, demande de formation, forfait mobilité durable, calcul du service des enseignants et enseignants-chercheurs en congé maladie, saisie des congés dans l'application Hamac, procédure CET, contrat de travail étudiant ;
- dans la fonction communication : suivi des relations presses, procédure de demande de captation vidéo par les structures, dossier de fabrication, gestion des droits d'auteur.

Dans la fonction finances : suivi des bons de commandes, modes opératoires du logiciel SIFAC pour les gestionnaires de formation, contrôle et liquidation des pièces de dépenses.

Dans le domaine logistique : formulaires de prêts de matériels, dossiers types d'opérations de travaux, procédure d'entretien des logements, intrusion dans les jardins et bâtiments, prêt de matériel, mise à disposition de locaux.

Dans la fonction scolarité : gestion des stages, aménagement d'études, paramétrage de l'offre de formation, modalités de contrôle des connaissances dans Apogée, inscription des doctorants, recueil des données et statistiques.

### 3.1.3. Le contrôle interne doit être déployé de manière transversale

Outre l'établissement de procédures, l'établissement devra mettre en place en parallèle un dispositif de maîtrise des risques pouvant affecter ses activités et l'atteinte de ses objectifs grâce au contrôle interne qui a pour finalité de donner à la gouvernance et à l'encadrement une assurance raisonnable en la matière.

L'établissement a commencé à déployer le contrôle interne dans le domaine financier, mais pas dans le champ des autres fonctions support et soutien. Il est nécessaire de le faire sans tarder. Le travail préconisé en matière de révision et de formalisation des processus doit donc s'accompagner d'une définition des dispositifs de maîtrise des risques associés à ces processus.

#### Recommandation n° 5 :

Formaliser les procédures et s'assurer de leur respect :

- Recenser dans le cadre des réseaux métiers les besoins prioritaires d'élaboration de procédures communes et d'amélioration des procédures existantes, et y travailler dans le cadre de groupes conjoints entre les directions centrales métier et les composantes ;
- Déployer en parallèle un dispositif de contrôle interne afin de sécuriser les procédures notamment les plus sensibles.

### 3.1.4. Les procédures à partager

Dans toutes les fonctions étudiées, les acteurs interrogés ont constaté les difficultés d'accès aux procédures existantes. La fonction finances a été cependant mentionnée comme étant la plus avancée, grâce à la base de connaissances finances, qui a vocation à regrouper les procédures applicables. Toutefois, elle est perfectible en termes d'ergonomie et de fonctionnalités, et subit la concurrence d'autres canaux d'information (courriel, ENT, espace Teams dans certains services).

Un espace unique pour les procédures, mieux organisé, plus convivial, générant des alertes aux inscrits en cas d'actualisation des procédures, proposant un moteur de recherche et archivant les anciennes versions, doit être construit pour chaque fonction afin de faciliter le travail des agents et de garantir une meilleure connaissance et utilisation des procédures établissement. La refonte de l'intranet et de l'environnement numérique de travail (ENT) dans le cadre du projet Jalios doit être l'occasion d'aller dans ce sens.

Par ailleurs, la fiabilité d'un tel espace repose sur la certitude d'y disposer de la procédure dans sa version la plus récente. La tenue à jour et donc l'actualisation régulière des procédures en sont le corolaire, et doivent donc être organisées. **Il convient à cette fin d'instituer des référents par domaine de procédures, en direction métier et en composantes, chargés de veiller au besoin de les actualiser, et à les réviser dans le cadre de groupes de travail dédiés avec des représentants des composantes. Ces référents ou experts pourraient aussi assurer un rôle d'accompagnement des agents dans la mise en œuvre des procédures. Un annuaire des référents / experts par domaine, pour chaque fonction, devrait être mis à disposition et révisé régulièrement.**

**Recommandation n° 6 :** Dans le cadre de la refonte de l'ENT et de l'intranet (projet Jalios), instituer pour chaque fonction une plateforme rassemblant les procédures et veiller à leur actualisation grâce à des référents et des groupes de travail conjoints directions centrales-composantes.

## 3.2. Certaines pratiques RH de l'établissement doivent évoluer, en usant de l'ensemble des possibilités offertes par la réglementation

### 3.2.1. Des leviers RH peuvent être mobilisés pour l'ensemble des fonctions support et la fonction scolarité

Durant ces deux dernières années, l'université de Poitiers a mis en œuvre plusieurs réformes destinées à renforcer son attractivité et fidéliser ses personnels. Elle a ainsi pris récemment des **mesures de revalorisation indemnitaires des personnels BIATSS**, en anticipant même sur la loi de programmation de la recherche grâce notamment aux enveloppes obtenues dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion et de son tout récent contrat d'objectifs, de moyens et de performance. Elle a également revu l'attribution de la nouvelle bonification indiciaire (NBI), de sorte à ce qu'elle soit plus conforme aux niveaux de responsabilité exercés. Ces réformes sont positives. Elles doivent être poursuivies, sous réserve de soutenabilité, afin de résorber le décalage qui existait entre le régime indemnitaire de l'université de Poitiers et celui de l'ensemble des universités<sup>27</sup>, ainsi qu'avec celui des autres employeurs publics locaux dont elle subit la concurrence.

Néanmoins, l'université de Poitiers ne mobilise pas encore pleinement les leviers existants, voire adopte des pratiques de gestion de ses ressources humaines qui ne favorisent pas l'attraction et la fidélisation des talents, ne facilitent pas l'intégration des nouveaux arrivants et le renforcement des expertises en cours de carrière, alors que cela serait propice à la continuité et à l'amélioration de la qualité du service.

Ainsi, le processus de recrutement ne permet pas d'être attractif selon la plupart des acteurs rencontrés. Les contenus des fiches de postes sont aujourd'hui trop standardisés, pas assez adaptés aux fonctions techniques, tandis que les composantes n'en maîtrisent pas la rédaction finale. La DRH devrait donc accompagner les services émetteurs afin d'établir des fiches de postes qui reflètent mieux la réalité du poste proposé et qui soient plus adaptées au caractère très concurrentiel du marché de l'emploi.

De plus, des responsables de composantes se sont plaints de ne pas être toujours associés aux recrutements des personnels BIATSS affectés dans leur composante. Il apparaît que soit les composantes sont représentées aux entretiens, soit qu'elles ont la possibilité d'organiser un échange téléphonique sur la base du CV qui leur est transmis. Cette possibilité devrait être rappelée et proposée systématiquement.

Par ailleurs, certaines pratiques de gestion de l'université ne favorisent pas le maintien en poste le plus long possible des agents sous contrat à durée déterminée. En effet, les CDD sont renouvelés dans la limite cumulée maximale de 5 ans<sup>28</sup>, sans possibilité de transformation en CDI. De surcroît, **en cas de départ d'un fonctionnaire en détachement ou en mise à disposition ou en disponibilité**, l'usage à Poitiers est de le remplacer par un contractuel de courte durée, pour garantir la capacité de l'établissement à proposer au fonctionnaire un poste à son retour. Or, à l'échelle de l'université, il est souvent possible de trouver un autre poste d'accueil, dès lors que le profil des postes envisageables existe dans plusieurs services.

Ces pratiques de gestion plus restrictives que ce que permet la réglementation conduisent à devoir se séparer de talents plus précocement que nécessaire, accroissent la fréquence des recrutements, exposent à de plus nombreuses périodes de vacances de postes et démultiplient les phases de montée en compétences des nouveaux arrivants. Un tel processus pèse sur le niveau de qualité du service rendu, voire sur la continuité de service, et alourdit la charge de travail des autres personnels des services concernés. Afin de permettre une durée en poste plus importante, davantage favorable à la continuité du service et à l'acquisition d'une expertise, il convient **d'assurer une meilleure gestion des compétences des personnels contractuels en mobilisant les différentes possibilités juridiques permettant de réduire leur rythme de renouvellement** :

---

<sup>27</sup> En 2021, ce décalage était de l'ordre de - 23 % pour les catégories A, - 17 % pour les catégories B et - 14 % pour les catégories C (données MESR / DGRH). Totalement résorbé pour les agents de catégories C, et fortement réduit pour les catégories B et A par les mesures prises ces deux dernières années, il devrait encore s'atténuer du fait de l'atteinte des cibles de la loi de programmation pour la recherche, sous réserve de la soutenabilité des mesures envisagées par la gouvernance de l'établissement.

<sup>28</sup> Cette durée cumulée maximale était encore récemment de 4 ans.

- recrutement direct en CDI<sup>29</sup> ;
- renouvellement des contrats jusqu'à six années suivi d'une pérennisation sous CDI ou pérennisation sous CDI avant cette échéance<sup>30</sup> ;
- contrat de projet pour une durée de six ans maximum<sup>31</sup> ;
- CDI de mission scientifique pour la durée du projet de recherche (supérieure à 6 ans) introduit par la LPR<sup>32</sup> ;
- CDD ou CDI « LRU » pour les agents de catégorie A<sup>33</sup>.

Ces mesures s'ajoutent à l'ouverture de concours de recrutement de titulaires associée à un encouragement et une préparation des agents contractuels pour s'y présenter :

- en cas de départ d'un fonctionnaire en détachement, en mise à disposition ou en disponibilité, de le remplacer par un contractuel pour une durée plus longue qu'aujourd'hui, voire par un titulaire lorsque cela est possible (possibilité de proposer facilement un poste adéquat à l'agent à son retour compte tenu des départs prévisibles) et sous réserve de soutenabilité financière.

Les mesures proposées ci-dessus n'ont pas pour effet en elles-mêmes d'accroître le nombre et la proportion de contractuels au sein de l'université<sup>34</sup>, mais d'en limiter la rotation.

La mission observe en outre que les personnels BIATSS de l'université de Poitiers présentent un pyramidage par catégorie de la fonction publique très différent du reste des universités comparables.

**Tableau n° 3 : Répartition des agents par catégorie à Poitiers et dans les universités comparables**

Catégorie fonction publique	Université de Poitiers	Universités pluridisciplinaires avec santé
A	23,6 %	29,9 %
B	28,7 %	29,7 %
C	47,7 %	40,5 %

Source : MESR / DGRH – données pour l'année 2021 en personnes physiques

Un effort de repyramidage important doit être accompli, pour accroître l'attractivité des postes et accompagner la nécessaire montée en expertise permise par la mise en place de plateformes mutualisées (cf. infra).

Par ailleurs, dans la plupart des fonctions étudiées, de nombreux agents aspireraient à accéder à des formations métiers spécifiques. Les formations du catalogue de la DRH répondent davantage aux besoins des métiers administratifs et moins à ceux des filières techniques, ou correspondent à des niveaux peu avancés. Or, il est considéré comme très compliqué d'obtenir des formations hors catalogue. Il conviendrait que la DRH accompagne les personnels dans la **recherche et la mise en place de formations** métiers plus spécifiques permettant d'acquérir des compétences techniques avancées. À cette fin, outre l'exploitation des entretiens professionnels individuels, les réseaux métiers pourraient également être utilement mobilisés pour identifier les besoins et élargir le catalogue proposé. Enfin, l'université pourrait profiter de son appartenance à une alliance européenne pour favoriser les mobilités temporaires internationales de ses personnels, à des fins de formation ou d'observation des pratiques professionnelles, en s'appuyant sur le dispositif Erasmus. Cela leur permettrait d'enrichir leur formation et leur expérience et de découvrir des pratiques innovantes.

<sup>29</sup> 1<sup>er</sup> alinéa de l'article L. 332-4 du code de la fonction publique.

<sup>30</sup> 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> alinéas du même article.

<sup>31</sup> Articles L. 332-24 à L. 332-26 du même code.

<sup>32</sup> Article L. 431-6 du code de la recherche et décret n° 2021-1449 du 4 novembre 2021 relatif au contrat de mission scientifique.

<sup>33</sup> Article L. 954-3 du code de l'éducation.

<sup>34</sup> Cette proportion est faible à Poitiers, au regard des universités comparables : en 2021, 16,2 % des agents BIATSS à Poitiers, contre 27,3 % dans l'ensemble des universités pluridisciplinaires avec santé (données MESR - DGRH).

**Recommandation n° 7** : Améliorer l’attractivité et la fidélisation des personnels en allongeant le maintien en poste des contractuels et en repyramidant les emplois, en rendant les fiches de postes plus attractives et les formations mieux adaptées aux besoins métiers, en favorisant la mobilité européenne temporaire.

### 3.2.2. Un traitement RH spécifique doit être retenu pour la fonction SI

Si des difficultés de recrutement sont rencontrées pour l’ensemble des fonctions support, elles sont encore plus aigües dans les métiers informatiques. Ce qui s’observe à l’échelle nationale<sup>35</sup> se traduit à Poitiers par une ancienneté des agents en poste moins importante que dans d’autres fonctions<sup>36</sup> et des vacances de poste fréquentes. Or le bon fonctionnement du SI conditionne celui des autres fonctions support de l’université, comme l’ont souligné de nombreux interlocuteurs de la mission lors des entretiens.

Dès lors, l’université doit mettre en œuvre un traitement RH spécifique de la fonction SI, s’inscrivant dans la stratégie générale de l’État en matière numérique<sup>37</sup>. Il convient ainsi :

- **En matière de rémunération :**
  - **d’adopter le référentiel interministériel de rémunération des contractuels de la filière numérique<sup>38</sup>**, qui n’est actuellement pas appliqué par l’université, alors qu’il l’est par les principaux autres employeurs publics localisés à proximité<sup>39</sup> d’après plusieurs interlocuteurs de la mission ;
  - **de revoir les critères de rattachement aux groupes fonctionnels d’indemnité de fonctions, de sujétions et d’expertise (IFSE)**, pour mieux tenir compte des caractéristiques techniques d’exercice de la fonction (par exemple : responsabilité d’une plateforme, taille de la structure). Cette évolution doit à la fois permettre de mieux rémunérer les agents occupant des postes de plus grande responsabilité, et de reconnaître les progressions de carrière. Les critères actuellement retenus sont trop génériques, au dire de plusieurs acteurs ;
  - **d’instituer une indemnisation des astreintes** dans le cadre de l’IFSE<sup>40</sup>. Aucune indemnisation n’est en effet actuellement appliquée à l’université de Poitiers, alors même que les agents sont parfois appelés à intervenir en urgence hors heures ouvrables. Un tel dispositif permettrait à la fois de sécuriser la continuité de service et de mieux rémunérer les informaticiens ;
  - **d’envisager l’indemnisation ponctuelle de tâches occasionnelles supplémentaires**, telles que la participation à des projets transversaux (lorsque cette activité ne figure pas au cœur des missions), par le biais du complément indemnitaire annuel (CIA) ou d’un régime d’intéressement spécifique<sup>41</sup>.
- **En matière de procédure de recrutement :**
  - **de recourir à des méthodes de recrutement plus offensives, voire confier certains d’entre eux à des cabinets de recrutement ;**

<sup>35</sup> Cf. IGF - CGE (2023). Les ressources humaines de l’État dans le numérique. Rapport n° 2022-M-043-04 - n° 2022/07/CGE/SG, janvier 2023.

<sup>36</sup> La part des agents présents depuis moins d’un an est ainsi la plus forte sur l’ensemble des six fonctions.

<sup>37</sup> Cf. Rapport IGF - CGE, *Les ressources humaines de l’État dans le numérique*, pp. 15 et 18, *op.cit.*

<sup>38</sup> Référentiel de rémunération des 56 métiers de la filière numérique et des systèmes d’information et communication applicable aux agents contractuels au sein de la fonction publique d’État, note du 15 décembre 2021 de la directrice générale de l’administration et de la fonction publique, du directeur interministériel du numérique et de la directrice du budget.

<sup>39</sup> La généralisation du référentiel est du reste préconisée par le rapport IGF - CGE de janvier 2023, p. 37, *op. cit.*

<sup>40</sup> Les montants pourraient s’inspirer de ceux appliqués dans les services de l’éducation nationale cf. décret n° 2018-420 du 30 mai 2018, relatif à la compensation en temps, ou à l’indemnisation des astreintes, des interventions et des permanences sur site et l’arrêté du 30 mai 2018 fixant les taux d’indemnisation des astreintes, des interventions et des permanences sur site, pris pour application du décret précité. Ce dispositif a par exemple été mis en place à l’université Bordeaux Montaigne (délibération du CA du 13 décembre 2019).

<sup>41</sup> 2<sup>e</sup> alinéa de l’article L. 954-2 du code de l’éducation.

- le cas échéant, de recruter directement sous statut CDI pour être davantage attractif<sup>42</sup>, ou proposer une CDIisation en cours de CDD ;
- d'utiliser l'apprentissage comme un levier de recrutement sur postes pérennes<sup>43</sup>. Si plusieurs apprentis sont aujourd'hui employés dans les services informatiques, il convient encore de définir avec la DRH comment les pérenniser sur emplois permanents, le cas échéant en CDI.

Enfin, la tension sur les effectifs impose de **recourir, lorsque cela est possible, à des prestations extérieures.**

**Recommandation n° 8 :** Mettre en place une gestion RH spécifique de la fonction SI en lui appliquant le référentiel interministériel des contractuels, en définissant des critères métier de rattachement aux groupes IFSE, en indemnisant les astreintes dans le cadre du RIFSEEP, en indemnisant des tâches ponctuelles, et en recrutant directement sous CDI, le cas échéant suite à une période d'apprentissage. Si nécessaire, recourir à des prestations extérieures.

### 3.3. Le pilotage des SI doit être conforté

Une comitologie des systèmes d'information a été mise en place à l'occasion de la réorganisation de 2022 pour améliorer la gouvernance du SI, ce qui est un point positif. Auparavant, seuls fonctionnaient des comités de pilotage pour les SI RH et formation. Désormais fonctionnent un comité stratégique - COSTRAT - (semestriel), des comités de pilotage - COPIL - par domaine (formation, support, recherche et relations internationales) ou grand projet (trimestriels), des comités opérationnels - COPRO - (mensuels). Des représentants des composantes sont appelés à siéger dans les COPRO.

Le pilotage des systèmes d'information de l'ensemble des six fonctions étudiées doit cependant être conforté en termes de mutualisation des logiciels et d'interopérabilité des applications d'une part, et de priorisation des projets d'autre part.

#### 3.3.1. Accroître la mutualisation des logiciels et l'interopérabilité

La mission a d'abord pu constater dans plusieurs domaines que des composantes sont conduites à déployer leurs propres logiciels, de façon disparate, ce qui révèle un besoin non satisfait à l'échelle de l'établissement. Par exemple, dans le domaine de la scolarité, certaines composantes ont mis en place des lecteurs optiques pour les corrections de QCM. De façon plus massive, dans la fonction SI, les réponses aux questionnaires ont révélé le recours à leurs propres logiciels par de nombreux répondants.

Par ailleurs, au-delà de l'achat groupé d'une même solution logicielle pour l'ensemble des composantes, l'évolution des technologies et les contraintes de sécurité mériteraient la mise en place d'une solution mutualisée gérée à l'échelle de l'établissement, tels la virtualisation des serveurs (serveurs de virtualisation à l'échelon central, au bénéfice des composantes) ou le système d'authentification et de gestion de configuration *Active directory*.

Si l'amélioration des logiciels peut toujours être recherchée, l'enjeu souvent pointé porte sur leur interopérabilité au sein d'un système structuré, permettant d'éviter des tâches de ressaisie de données chronophages et peu valorisantes, par exemple l'absence de lien entre l'outil de numérisation des QCM et Apogée ou encore l'absence de déversement de UPlanning dans Ose qui sert à construire les services prévisionnels des enseignants. Ainsi, la mission considère comme nécessaire et urgent de faciliter l'interopérabilité des applications, ce qui passe notamment par la construction d'un référentiel des données et structures de l'établissement.

**Recommandation n° 9 :** Limiter le déploiement d'outils spécifiques par les composantes en recensant les besoins et en proposant des solutions mutualisées ; assurer l'interopérabilité des applications.

<sup>42</sup> Comme le permettent l'article L. 954-3 du code de l'éducation ou le 2° de l'article L. 332-2 et l'article L. 332-4 du code général de la fonction publique ; cette solution est encouragée par la circulaire du Premier ministre relative à la gestion des ressources humaines dans les métiers du numérique et des systèmes d'information et de communication, 21 mars 2017 et par le « Plan d'actions pour la filière numérique et des systèmes d'information et de communication », DINUM-DGAFP, 2 mai 2019.

<sup>43</sup> Le rapport IGF - CGE de janvier 2023, *op. cit.* recommande également de mobiliser ce levier, pp. 31-32.

### 3.3.2. Améliorer la priorisation des projets

Afin de remédier autant que possible aux constats précédents, qui pèsent sur l'efficacité et la qualité de service, tout en tenant compte des ressources mobilisables au sein de la fonction SI<sup>44</sup>, il est important pour l'établissement de se doter d'un dispositif performant de priorisation et de programmation de ses chantiers informatiques. La réorganisation de la DSI à la rentrée 2022 s'est accompagnée d'une revitalisation de la comitologie de gouvernance des SI, de la mise en place d'une feuille de route et de l'objectif d'établir un schéma directeur du numérique et du SI, ce qui constitue les fondements nécessaires d'un processus de programmation. La mission estime essentiel de réaliser ces ambitions et salue le fait que la réalisation du schéma directeur du numérique et du SI constitue un des indicateurs du contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2023-2025 récemment signé par l'UP avec sa tutelle, ce qui traduit la prise de conscience et le portage politique de cette action indispensable.

Ces mesures doivent s'accompagner d'une procédure de recueil des besoins des composantes à plus ou moins long terme. La mission a en effet pu constater que la démarche de la feuille de route n'est pas connue de ces dernières. Le dialogue de gestion numérique institué entre chaque composante et la gouvernance de l'université en 2023 doit être l'occasion de recenser ces demandes.

La comitologie est par ailleurs peu transparente pour les composantes, bien qu'elles soient représentées dans les comités opérationnels. Des comptes rendus réguliers de l'avancement des travaux doivent être partagés avec l'ensemble des composantes, par des restitutions en réunions de correspondants SI et/ou la diffusion de points d'étape, pour en assurer une meilleure diffusion.

Plus globalement, l'élaboration du schéma directeur doit être l'occasion d'arbitrer les orientations stratégiques à l'issue du dialogue avec les composantes et les usagers. Envisagé depuis 2017, il n'a pas pu être mené à son terme en l'état des ressources mobilisables par la DSI. L'établissement doit donc si nécessaire envisager le recours à un prestataire extérieur pour avancer sur ce sujet.

#### Recommandation n° 10 :

Donner à la nouvelle comitologie du numérique les moyens de pouvoir prioriser les projets en tenant compte des besoins des composantes en organisant :

- la mise en chantier du schéma directeur du numérique et du SI co-construit avec les composantes et les autres services, au besoin avec l'aide d'un prestataire ;
- le recueil des besoins des composantes lors des dialogues de gestion numériques, afin de mettre à jour la feuille de route annuelle des projets numériques ;
- une diffusion large des comptes rendus de la comitologie.

### 3.4. La restriction des droits d'accès aux logiciels permettrait d'améliorer la fiabilité des données, en contrepartie d'un nécessaire accès facilité aux données de pilotage

Certaines applications exigent des compétences pointues et donc d'y consacrer une part importante de son temps de travail. Il est donc nécessaire de concentrer leur utilisation sur certains agents.

Dans un premier cas, concernant l'application financière SIFAC, l'usage du logiciel est trop largement répandu puisque 260 agents<sup>45</sup> sur 279<sup>46</sup> ayant une activité financière y ont accès. Il convient de réduire progressivement l'accès aux personnels qui consacrent une part d'activité significative aux finances, par exemple plus de 50 % du temps de travail à l'instar des pratiques en vigueur à l'université d'Aix-Marseille, en parallèle de la mise en place des plateformes mutualisées (cf. supra). En contrepartie, les données nécessaires au pilotage financier des composantes devraient leur être fournies par les services centraux de l'université. Les tableaux de bord transmis actuellement mensuellement aux composantes et laboratoires

<sup>44</sup> Et au-delà des mesures RH préconisées plus haut pour s'assurer de pourvoir les postes dans ce domaine.

<sup>45</sup> Université de Poitiers, Rapport d'autoévaluation, 2021.

<sup>46</sup> Enquête référentiel fonctions.

devraient donc être améliorés, dans le cadre d'un groupe de travail conjoint avec les composantes pour s'assurer de la satisfaction de leurs besoins.

Inversement, en ressources humaines, l'accès à l'application SIHAM est réservé à la DRH. Cette restriction garantit efficacité et fiabilité, mais la contrepartie devrait être de fournir aux composantes des données actualisées sur la situation des agents qui leur sont affectés, afin de leur permettre d'assurer leur rôle de RH de proximité, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Certaines données sont certes accessibles sur GED archives. Mais d'une part, seuls deux agents par composante sont habilités à le consulter, d'autre part, les informations accessibles ne sont pas exhaustives et sont difficiles à utiliser puisqu'il s'agit des copies des actes relatifs aux agents. Des extractions de SIHAM, beaucoup plus adaptées, existent par ailleurs sur BO *infoview*, mais elles sont mises à la disposition des seules dix composantes comportant les effectifs les plus importants. Pour éviter aux autres de devoir établir par elles-mêmes des bases de données RH, dans des conditions de fiabilité et de sécurisation juridique fragiles, il importe que soit mis en chantier la réalisation d'un dispositif permettant à l'ensemble des structures de bénéficier d'un accès aux données nécessaires à l'accomplissement de leur rôle de RH de proximité.

**Recommandation n° 11 :** Limiter l'accès aux applications métiers nécessitant des compétences pointues (SIFAC, SIHAM), en contrepartie d'une mise à disposition de données de pilotage.

## 4. Modalités de mise en œuvre des préconisations de l'IGÉSR

### 4.1. Instituer des plateformes de mutualisation inter-composantes pour les fonctions support

L'organisation proposée pour atteindre les objectifs de mutualisation inter-composantes définis au 1.2 repose sur la conviction qu'une centralisation classique n'est pas la solution adéquate à l'échelle de l'université de Poitiers et qu'une déconcentration au niveau inter-composante est plus adaptée. Ce schéma s'appuie sur trois principes majeurs :

- le besoin de proximité, qui est reconnu par tous les acteurs et a constitué le fil conducteur de la réflexion de la mission. Ce besoin ne serait pas satisfait par une centralisation des activités. Pour autant, proximité ne signifie pas, aujourd'hui, à l'heure de la dématérialisation et du développement du télétravail, nécessairement, « le bureau d'à côté » ;
- l'ambition de l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail. Une centralisation, en conduisant à un trop grand éloignement des activités soutenues, affecterait l'intérêt du travail ;
- la distinction entre la prestation de service support (qui constitue un métier en soi, sans enjeu décisionnel) et le cœur de métier universitaire, qui reste pour sa part du domaine de la composante et qui implique qu'elle pilote la mise en œuvre à son échelle de la stratégie d'établissement, donc qu'elle conserve ses choix d'allocation de moyens.

Les gains en termes d'emplois résultant des économies d'échelle ne constituant pas un objectif de cette mission ; les marges éventuellement dégagées par les réorganisations proposées seront redéployées pour développer de nouvelles activités ou accroître les activités qualitatives.

Deux conditions sont nécessaires au succès de ces évolutions :

- un portage politique fort ;
- la professionnalisation des structures créées pour que la plus-value apparaisse rapidement en termes de continuité et de qualité de service (réactivité, respect des délais, diminution des rejets, précision des réponses...). Ces mutualisations doivent alléger les charges administratives des enseignants-chercheurs pour leur permettre de se consacrer plus largement à leur cœur de métier.

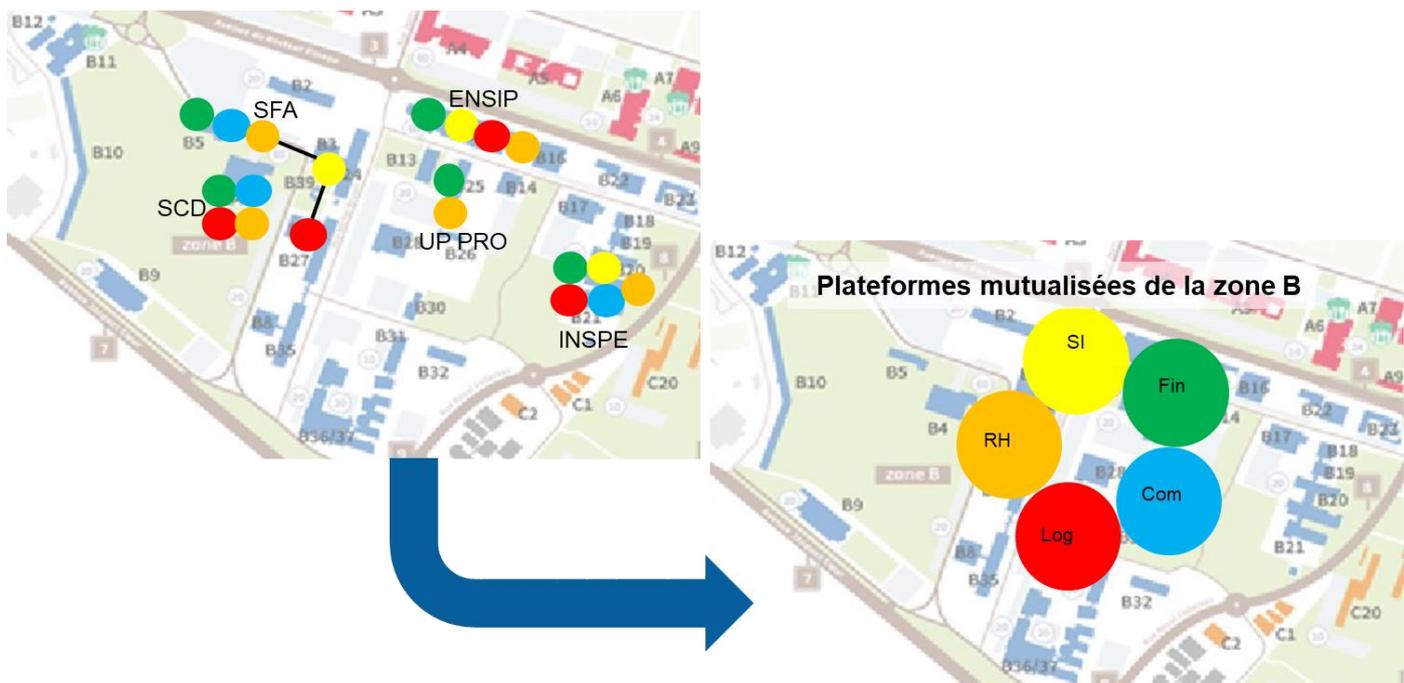
#### 4.1.1. Organiser le regroupement et le transfert des personnels

##### 4.1.1.1 Une proposition sur la base de la proximité géographique

La mission propose un regroupement physique de communautés professionnelles, par fonction, à proximité des agents-usagers, par campus. En pratique, à Poitiers, le schéma d'organisation (cf. carte ci-dessous) pourrait être celui-ci :

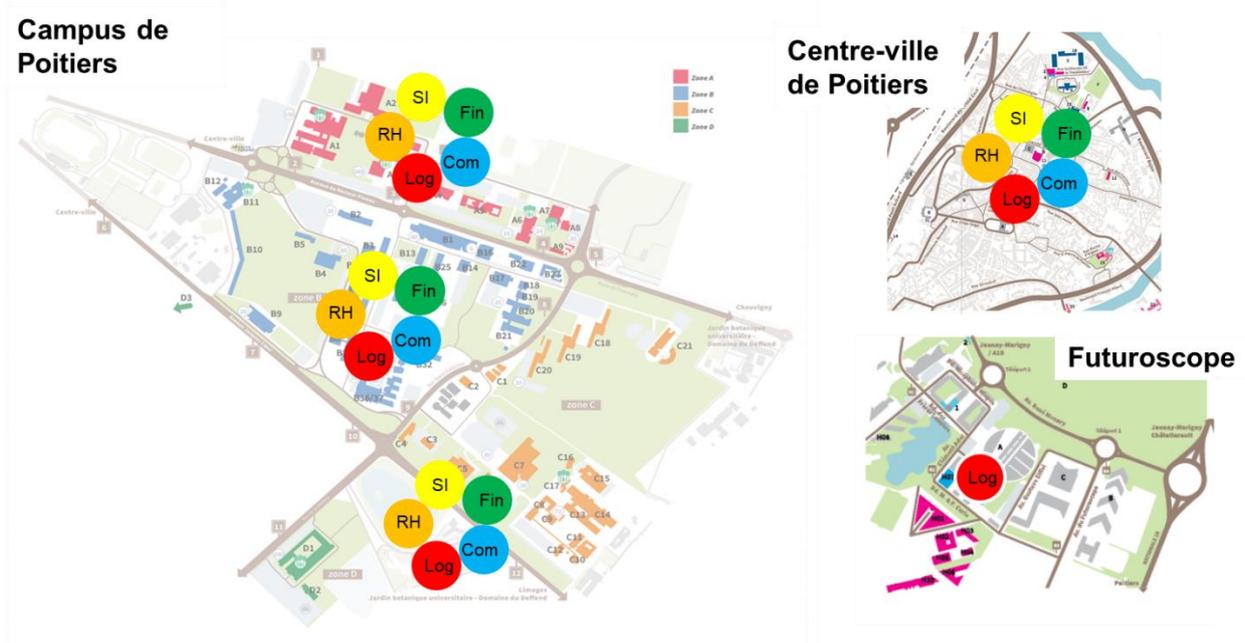
- une plateforme de mutualisation par fonction en centre-ville : les composantes présentes mutualisent leurs ressources par fonction. Les directions centrales et les services communs (hors direction métier concernée et à l'exception de la logistique, déjà mutualisée avec 9 personnes) y sont également rattachés ;
- trois plateformes sur le campus de Poitiers en fonction de la localisation des bâtiments. À grands traits, ce pourrait être par secteur géographique, déjà identifié au sein du campus de Poitiers (A ; B ; C et D ensemble). Les fonctions support des services centraux et communs présents sur ces campus, quand ils ne sont pas direction métier, sont également mutualisés sur ces plateformes ;
- le campus du Futuroscope n'accueille aucun personnel rattaché au niveau central d'une composante. La logistique est déjà mutualisée.

**Document n° 2 : Illustration du passage de fonctions supports dispersées dans les composantes, directions centrales et services communs du secteur B du campus de Poitiers à cinq plateformes inter-composantes**



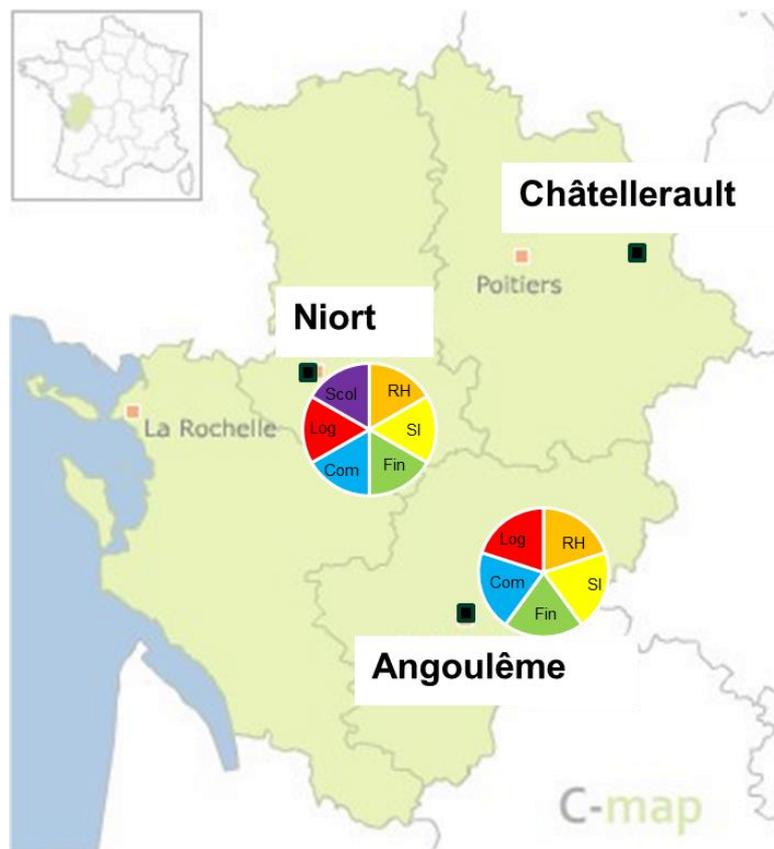
Source : mission à partir des données collectées

**Document n° 3 : Illustration de la création de plateformes inter-composantes par fonction support au centre-ville et sur le campus de Poitiers et au Futuroscope**



Source : mission

**Document n° 4 : Illustration des plateformes inter-composantes multifonctions supports à créer à Angoulême et existante à Niort**



Source : mission

Pour les campus délocalisés, la mutualisation inter-fonctions est plus adaptée en raison des effectifs concernés :

- le campus de Niort, multifonctions, reste inchangé. La mission encourage l'UP à poursuivre la dynamique de mutualisation qui donne pleinement satisfaction et à formaliser la gouvernance ;
- une dynamique similaire pourrait être enclenchée à Angoulême en l'adaptant à la configuration locale, notamment en raison des personnels mis à disposition par le conseil départemental. La localisation sur trois sites ne permet pas aujourd'hui la mutualisation de la fonction scolarité. En revanche, les fonctions finances, communication, logistique (déjà partiellement mutualisée entre INSPÉ et l'UFR droit et sciences sociales) et SI (déjà partiellement commune entre l'IUT et l'IAE) pourraient être mutualisées :
  - cette mutualisation pourrait également être l'occasion d'offrir un service RH à l'ensemble des composantes présentes puisqu'à ce jour, seul l'IUT en bénéficie,
  - un accompagnement spécifique devra être mis en place tant sur ce dernier point, que sur le choix du lieu de localisation de la plateforme, les distances entre les trois campus ne pouvant se parcourir qu'en voiture. Il peut toutefois être envisagé dès à présent, d'inscrire dans les fiches de poste, des journées passées dans les composantes, comme c'est déjà le cas pour la fonction SI.
- le campus de Châtelleraut n'accueille que des personnels de l'IUT de Poitiers, et aucun n'est rattaché au niveau central de l'IUT de Poitiers. Il n'est pas à proprement parlé concerné par les mutualisations inter-composantes.

#### 4.1.1.2 L'organisation du transfert des activités et des personnels

La mise en œuvre de ce rapprochement pourrait se faire en deux temps afin de prendre en compte la question des activités support exercées en dehors du service central de la fonction :

- mutualisation des services centraux de chaque fonction des composantes (ex : service RH) et des personnels supports des directions centrales et des services communs, hors direction métier, au niveau de la plateforme ;
- à la suite de la création de la plateforme, le transfert éventuel de certaines activités supports réalisées dans les départements de formation sera étudié. Il pourrait ne pas s'accompagner de transfert d'ETPT, si les gains d'échelle induits par la plateforme sont suffisants pour absorber les activités mutualisées.

La mission considère nécessaire que l'ensemble des agents de chaque plateforme soit regroupé en un même lieu pour pouvoir bénéficier des gains de la mutualisation. En revanche, elle n'a pas exploré précisément la question de la localisation des plateformes mutualisées en raison de sa méconnaissance des sites. La dématérialisation de plus en plus importante permet d'alléger néanmoins la contrainte de la proximité. Deux grands principes peuvent guider la réflexion :

- le caractère pratique de la localisation ;
- un équilibre de répartition des plateformes au sein de chaque campus.

Les laboratoires de recherche en tant que tels ne rentrent pas dans le champ de ces propositions. Toutefois, l'analyse menée met en avant une très forte dispersion des ETPT exerçant les fonctions support. La mission considère que l'UP devrait se saisir, peut-être à l'occasion de l'expérimentation en cours concernant la simplification des relations entre l'université et les organismes de recherche, à la suite du rapport Gillet<sup>47</sup> sur l'écosystème de la recherche et de l'innovation, de ce sujet. Dans cette hypothèse, sont envisageables soit l'intégration de ces fonctions support au sein des plateformes qui seront constituées, soit au sein de plateformes d'appui à la recherche en lien avec les instituts fédératifs de recherche en cours de construction ou de la MSHS. D'autres solutions, y compris différentes de celles préconisées par la mission IGÉSR, pourraient également se justifier, dans les unités mixtes de recherche (UMR), du fait de l'intervention dans

---

<sup>47</sup> Rapport sur la mission Gillet (2023) : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/remise-du-rapport-de-la-mission-gillet-sur-l-ecosysteme-de-la-recherche-et-de-l-innovation-91274>

ce champ des personnels des organismes de recherche qui n'entraient pas dans les données disponibles pour cette étude.

#### 4.1.1.3 *Le cas particulier de la fonction scolarité*

À ce stade, la mission ne propose pas de mutualisation inter-composante pour la fonction scolarité, à l'exception du rapprochement de l'IPAG avec les UFR droit et sciences sociales et sciences économiques, car le besoin de proximité demeure très fort avec les étudiants. Toutefois, le nombre de services accueillant moins de trois personnes étant important, elle encourage les composantes à mutualiser en interne cette fonction, en particulier en constituant ou étoffant le service scolarité de la composante, avec les gestionnaires présents dans les départements mais aussi à réfléchir à l'évolution de leur organisation des services liées à la scolarité comme l'insertion professionnelle ou les relations internationales. Une mutualisation de ces services en interne ou avec des composantes voisines permettraient de réduire l'isolement des agents et de créer un collectif métier.

Toutefois, un besoin d'une meilleure coordination entre le niveau central et les composantes dans le domaine de la scolarité se fait sentir. C'est pourquoi la mission recommande de créer une plateforme d'expertise scolarité, composée d'un cadre des services centraux et de 3 à 4 responsables de scolarités expérimentés mis à disposition pour partie de leur temps, en charge de l'appui aux composantes, de l'harmonisation progressive des procédures, de la fiabilisation des données scolarité et de la coordination des projets scolarité transversaux de l'établissement (cf. monographie scolarité).

**Recommandation n° 12** : Créer une plateforme d'expertise scolarité, composée d'un cadre de la direction du pilotage des formations et de 3 à 4 responsables de scolarités expérimentés mis à disposition pour partie de leur temps, en charge de l'appui aux composantes, de l'harmonisation progressive des procédures, de la fiabilisation des données scolarité et de la coordination des projets scolarité transversaux de l'établissement.

#### 4.1.2. **Organiser la gouvernance, le pilotage et le fonctionnement des plateformes**

La mission propose un mode de gouvernance simple des plateformes qui serait adapté du modèle du campus de Niort, en cours de formalisation et enrichi par celui qui a été développé à l'université de Pau et des Pays de l'Adour.

##### 4.1.2.1 *Les conditions d'organisation des plateformes sont synthétisées dans un contrat de service signé entre les parties prenantes*

La mise en œuvre de la mutualisation et de son fonctionnement nécessite de définir, en amont, les conditions d'organisation des plateformes. Il s'agit notamment de :

- Décrire le partage des rôles et compétences ;
- Structurer le dialogue de gestion ;
- Rédiger les procédures et les modes opératoires de la plateforme (les procédures métier pourront, elles, être harmonisées au fur et à mesure). Il s'agit notamment de :
  - Définir les relations de la plateforme avec les composantes et avec les directions métiers. Ces relations doivent être suffisamment souples pour pouvoir s'adapter aux différentes situations et difficultés que peuvent rencontrer les composantes. De plus, les différents modes de communication doivent pouvoir être mobilisés, de manière complémentaire, pour éviter une déshumanisation des relations<sup>48</sup>. Un tel mode de fonctionnement permet de partager une culture commune et de co-construire la relation de service dans une logique de partenariat et non dans celle d'une relation client-fournisseur,
  - Établir un mode d'emploi (à qui s'adresser selon le sujet) à l'attention des usagers (personnels / étudiants),

---

<sup>48</sup> À titre d'exemple, le *ticketing* présente de nombreux avantages, déjà décrits mais est parfois considéré comme déshumanisant les relations. Pour éviter une telle désincarnation des relations, d'autres moyens de communication pourront être utilisés, sans pour autant perturber le système mis en place : réunion régulière entre les agents en composante et ceux de la plateforme, désignation d'un / deux référents pour chaque composante, visite réciproque dans les bureaux, téléphone...

- Prévoir les différents modes de restitution régulière aux directeurs de composantes afin de leur fournir les informations nécessaires à la prise de décision ; dans le cas des composantes multisites, la mission propose que la consolidation des données soit réalisée par la plateforme principale (en termes d'activités et d'effectifs) de la composante.
- Mettre en place des conditions d'animation de la plateforme, en lien avec la recommandation sur l'animation du réseau métier ;
- Identifier le responsable de plateforme et son rôle ;
- Identifier un référent par composante au sein de la plateforme, qui en sera l'interlocuteur privilégié, si possible en binôme avec un autre personnel.

Plus précisément, l'équipe de la plateforme est constituée par les agents mutualisés et dirigée par un responsable qui assure la coordination, l'animation et le management, dispose de la vision d'ensemble de la fonction sur son périmètre géographique et est l'interlocuteur privilégié des responsables de composante. Si un binôme d'agents référents pour chaque composante impliquée est identifié, le travail est organisé de manière à ce que chaque agent puisse intervenir sur les dossiers de ses collègues, comme c'est déjà le cas dans certains services.

Contrairement à la solution retenue pour le Campus de Niort, qui est une plateforme multifonctions, chaque responsable de plateforme spécialisée sur une fonction est ici rattaché à la direction centrale métier correspondante, qui est pour sa part garante auprès des composantes et services utilisateurs du bon fonctionnement des plateformes et qui voit sa responsabilité d'animation du réseau métier renforcée. De même, l'ensemble des personnels de chaque plateforme sera rattaché à la direction centrale métier concernée.

L'ensemble de ces décisions sont synthétisées dans un contrat de service, qui permet de garantir l'engagement entre la plateforme, la direction métier et les composantes, sur la réalisation et la qualité des services offerts aux usagers. Ce contrat comprendra *a minima* :

- la répartition des activités ;
- l'organigramme de la plateforme à la date de la création ;
- la liste des interlocuteurs au sein de la composante et les modalités d'actualisation ;
- les engagements des parties prenantes (gouvernance de l'université<sup>49</sup>, de la direction de la plateforme, des composantes ou services concernés) à savoir :
  - pour les composantes, les modalités d'expression des besoins,
  - pour la direction métier, les modalités et délais de réponses aux sollicitations de la plateforme,
  - pour la plateforme, la délivrance et qualité des prestations attendues.
- les modalités de suivi.

Cette formalisation permet d'affirmer que la plateforme doit se concevoir comme étant au service des composantes, directions centrales (hors direction métier) et des services communs. Il convient donc de formaliser les procédures et engagements de qualité de service ou à défaut des indicateurs de qualité de service alimentant un dialogue régulier.

Les modalités d'évaluation de la plateforme doivent être définies en amont de la mutualisation et ne doivent pas se limiter à l'évaluation de la productivité par des indicateurs quantitatifs chiffrés de type nombre d'actes réalisés mais s'appuyer sur la qualité du service fourni (réactivité, diminution des rejets, solutions proposées, résolution de problèmes, propositions faites (notamment en communication).

Si les mutualisations réalisées à l'UP n'ont jamais fait l'objet d'une formalisation sous forme de contrat de service, la mission préconise étant donné l'ampleur des évolutions de recourir à ce type de support dans le

---

<sup>49</sup> La mission considère que la présidence de l'établissement doit porter la démarche initiale, la direction générale des services étant garante des moyens apportés.

cas du projet de plateformes. Il sera un outil de référence lors du dialogue entre les parties prenantes. Un contrat de service type pour toutes les plateformes devra être formalisé.

**Recommandation n° 13 :** Élaborer un contrat de service entre la plateforme et les différentes parties prenantes.

#### 4.1.2.2 *Un comité opérationnel pérenne assure le bon fonctionnement de chaque plateforme, en associant toutes les parties prenantes*

Un comité opérationnel pour chaque plateforme permet de s'assurer de son bon fonctionnement. Il est chargé de prioriser et d'arbitrer les activités de la plateforme en adéquation avec ses ressources au regard des besoins des utilisateurs et de réaliser le bilan annuel de la plateforme, dans une démarche d'amélioration continue et de respect des engagements. Il peut se réunir autant que de besoins pour assurer la gestion opérationnelle de la plateforme. Il est composé de l'ensemble des parties prenantes : un représentant de la direction centrale métier, le responsable de plateforme, les responsables administratifs de composantes, des directions centrales et des services communs impliqués et des représentants des usagers.

L'animation du réseau métier renforcée pour chaque fonction, permettra d'assurer les échanges de bonnes pratiques entre les différentes plateformes pour chaque fonction.

#### 4.1.2.3 *Un comité de pilotage de l'ensemble des plateformes assure le portage collectif du projet et sa coordination*

Un comité de pilotage pour l'ensemble des plateformes, toutes fonctions confondues, doit être mis en place afin d'assurer une approche partagée des mutualisations, des engagements pris et de leur suivi. Il aura notamment pour rôle de piloter le changement. À ce titre, il définira les périmètres et les missions des plateformes, les règles de fonctionnement et coordonnera et suivra la mise en place globale des plateformes à l'échelle de l'UP. Il est composé du / des VP concernés, des directeurs centraux des fonctions supports, et des représentants de toutes les parties prenantes : responsables des plateformes, responsables administratifs et directeurs des composantes, directions centrales hors direction métier, responsables de services communs, de personnels (BIATSS et enseignants-chercheurs) en tant qu'usagers.

#### **4.1.3. S'assurer de l'adhésion des agents et garantir le succès des plateformes**

La mise en œuvre opérationnelle des mutualisations doit être gérée par une équipe *ad hoc*, qui assurera également l'accompagnement du changement. L'UP pourra, le cas échéant, bénéficier de l'appui d'un prestataire.

Au-delà de cette mesure phare, la mise en place des plateformes de mutualisation entraîne des changements d'organisation importants qui, s'ils ne sont pas bien anticipés, peuvent être plus ou moins bien vécus par les agents.

De ce fait, la mission insiste sur la nécessité de définir précisément l'organisation cible. Ainsi, la création des plateformes doit s'accompagner d'une réflexion sur la définition des postes au sein des services mutualisés pour s'assurer qu'ils restent attractifs et intéressants et éviter une dégradation des conditions et de la qualité du travail (intensification, appauvrissement, pressions temporelles, nouvelles formes de contrôle, injonctions paradoxales, etc. tels qu'identifiés par B. Rorive<sup>50</sup>).

La spécialisation est compatible avec l'intérêt des tâches conduites si chaque personne est responsable de l'ensemble d'un processus conduit au niveau de la plateforme (et non d'une étape au sein du processus) et si chaque personne est référente privilégiée d'une composante, avec lesquelles elle entretient des relations de proximité et dont elle comprend l'activité et ses enjeux. En outre, il faut s'assurer que toutes les tâches auparavant réalisées par les agents mutualisés, en plus de la fonction prise en charge au sein de la plateforme, sont bien réparties sur d'autres agents ou également mutualisées afin d'éviter le transfert de charge de fait sur le responsable administratif ou les enseignants chercheurs. Un pôle de secrétariat pourra éventuellement être créé au niveau de la composante ou du campus pour pallier des manques.

---

<sup>50</sup> Brigitte Rorive (2005). Restructurations stratégiques et vulnérabilité au travail. Revue de l'IRES, 2005, n° 47 (1), p. 117-134.

Des mesures d'accompagnement relatives aux ressources humaines peuvent être proposées :

- un repyramidage des postes, la demande d'expertise justifiant cette action, en lien avec la recommandation sur ce sujet. Ce dispositif sera aussi utile en infra-composante pour la scolarité ;
- un accompagnement individualisé des agents concernés, incluant des formations adaptées.

La mission propose également plusieurs modalités de déploiement pour s'assurer du succès du projet. Ainsi, il est essentiel dans la mise en œuvre, au-delà des grandes lignes directrices élaborées ici, d'associer les agents et les responsables de composantes et services d'une part pour mettre en exergue les avantages à de telles évolutions (et dépasser les réticences au changement) et d'autre part pour recueillir leurs besoins et leurs craintes. Toutefois, la mission considère que la localisation de la plateforme sur le campus, à proximité du lieu de travail actuel des agents, limite les craintes inhérentes à tout changement de lieu d'exercice et les risques de perte de lien avec les services utilisateurs. De surcroît, il est possible de prévoir dans les fiches de poste, la présence des agents une journée par semaine en composante dans certaines situations (campus non contigu géographiquement comme à Angoulême, par exemple).

Au sein des composantes et services, les évolutions ne doivent être vues comme une dépossession de leurs personnels et pouvoirs mais comme un moyen de se recentrer sur leur mission « cœur de métiers », notamment de pilotage académique. Une telle démarche permettra de s'assurer que les propositions d'organisation sont en adéquation avec la réalité du terrain<sup>51</sup>. Plus les agents seront associés à la mise en œuvre, plus le projet a des chances de succès. Ainsi la mission propose un cadre qui doit être ajusté et approprié par les acteurs avant la réalisation du changement.

L'association des agents au projet doit être accompagné d'un plan de communication interne pour s'assurer que les personnels impliqués et les usagers ont bien compris les enjeux des évolutions et les modalités de fonctionnement des services ainsi mutualisés.

D'un point de vue strictement matériel, il est essentiel de s'assurer que les conditions de travail au sein des plateformes permettent aux équipes d'être immédiatement opérationnelles (installation des locaux et transfert opérationnel des dossiers pour prise en charge par le service...).

En revanche, la mutualisation ne nécessite pas forcément d'avoir préalablement harmonisé les procédures, comme l'expérience du campus de Niort l'a démontré.

L'ampleur du changement et des conditions à assurer pour son succès conduit la mission à considérer qu'une mise en œuvre progressive (sous forme par exemple d'expérimentation) par fonction ou par campus peut être envisagée. En revanche, elle déconseille une mutualisation à la carte, qui serait mise en place sur la base du volontariat.

## **4.2. Recentrer l'administration des composantes sur le pilotage**

La mise en place de plateformes mutualisées de fonctions support au bénéfice des composantes et des services centraux et communs doit non seulement accroître la qualité et la continuité du service rendu aux fonctions cœur de métier des composantes et aux usagers, mais elle doit également permettre aux composantes de repositionner leurs ressources administratives sur un renforcement de leur pilotage. Parallèlement, la gouvernance de l'université pourra davantage associer les composantes au processus décisionnel de l'établissement.

### **4.2.1. Renforcer la capacité de pilotage des composantes**

Les mesures proposées supra conduisent à transférer les équipes en charge des missions de support des composantes dans les plateformes mutualisées.

Les composantes conserveront leur responsable administratif, mais son rôle sera amené à évoluer du fait de la création des plateformes de mutualisation inter-composantes. Ce dernier n'aura effectivement plus à encadrer les équipes en charge des fonctions support transférées.

---

<sup>51</sup> Ce décalage est un des principaux risques identifiés lors de la mise en place de centres de service partagés : Justine Arnoud et Pierre Falzon (2011). L'analyse du risque lors de la mise en place d'un Centre de Services Partagés : l'inadéquation des modèles avec la réalité des situations de travail. 46<sup>e</sup> congrès international de la Société d'ergonomie de langue française.

Ses fonctions comprendront :

- le pilotage de la relation avec les plateformes qui servent la composante et la supervision du service qu'elles rendent ;
- l'appui au directeur de composante pour le pilotage budgétaire et RH de la composante, la composante conservant la prise des décisions en matière d'allocation de ses ressources ;
- l'appui des activités cœur de métier de la composante, notamment pour le travail d'organisation de la scolarité et de pilotage de l'offre de formation particulièrement nécessaire à l'UP ;
- l'encadrement des personnels de soutien, qui restent affectés en composante ;
- l'appui au directeur de la composante pour la prise en charge des nouveaux enjeux stratégiques décrits au point suivant (élaboration des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels, réponse aux appels à projets structurants...).

Il s'agit donc d'un repositionnement de ces personnels sur le pilotage en appui à la stratégie.

Au-delà des évolutions de l'organisation administrative, le renforcement du pilotage au quotidien et à moyen terme des composantes implique que les données nécessaires leur soient fournies par l'administration centrale de l'université et son système d'information à un rythme adapté et selon un format répondant à leurs besoins.

Il a déjà été indiqué que devront notamment :

- être améliorés les tableaux de bord budgétaire fournis mensuellement aux responsables de composantes et aux directeurs de laboratoires par les services centraux de l'université ;
- être établie une base de données RH accessible aux composantes avec les éléments d'information nécessaires.

De manière plus générale, un groupe de travail réunissant la direction générale des services, la cellule de pilotage et d'aide à la stratégie, les directions métiers et des représentants de composantes devra mettre au point les tableaux de bord utiles aux composantes.

Afin d'alimenter ces tableaux, la mise en place du système d'information décisionnel est prioritaire, avec en préalable le référentiel des structures et données de l'établissement. Sa réalisation figure au contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2023-2025 que vient de conclure l'établissement.

En parallèle, les responsables de composantes devront pouvoir s'appuyer en tant que de besoins sur les plateformes mutualisées pour les éclairer et leur fournir les éléments d'information nécessaires relatifs aux activités conduites par la plateforme pour le compte de la composante.

#### **4.2.2. Mieux associer les composantes aux décisions de l'établissement**

Les entretiens conduits par la mission ont révélé un besoin d'association plus grand des composantes aux décisions prises par l'établissement, même si les efforts en ce sens de l'actuelle équipe présidentielle semblent reconnus.

Tout d'abord, plusieurs acteurs ont fait part de leur incompréhension par rapport à des décisions de l'établissement, tels que le montant de la rétrocession faite aux composantes sur les contrats d'apprentissage ou l'impact de la maîtrise du volume des charges d'enseignement sur le calibrage de la dotation de fonctionnement. La mission a reçu des explications sur ces sujets de la part des directions centrales, mais n'a pas pu déterminer si cette opinion résulte véritablement d'un défaut de pédagogie de la part de la gouvernance de l'université, ou d'un désaccord de fond des composantes. Le fait que cette incompréhension ait été exprimée à plusieurs reprises devrait conduire l'établissement à un effort de communication.

Les dialogues de gestion, mis en place depuis peu, et qui s'étendent progressivement à différents domaines, sont appréciés par les acteurs. Il convient de leur donner leur pleine portée, en en faisant des moments d'échanges sur les besoins et contraintes, et sur la logique des décisions prises. À ce stade, certains interlocuteurs considèrent qu'ils sont encore parfois plus un recueil des demandes des composantes, sans dialogue véritable, suivi ultérieurement d'une décision de la gouvernance de l'université. Ce sentiment est

renforcé par le fait que plusieurs composantes ont estimé que les décisions prises sont trop uniformes et ne tiennent pas compte de la diversité de leurs publics.

**L'élaboration de contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels** entre la présidence et chaque composante, déjà prévue dans les statuts de 4 d'entre elles<sup>52</sup>, est un outil susceptible de permettre aux deux parties d'avoir un échange stratégique plus approfondi, conduisant à des décisions résultant de la prise en compte des besoins et contraintes bien compris de chacun, et permettant le cas échéant une adaptation à certaines spécificités. En effet, la formalisation d'un document énonçant des engagements respectifs d'objectifs et de moyens donne l'occasion d'aller plus au fond des sujets. Sa portée pluriannuelle donne aussi une forme de souplesse temporelle ouvrant la possibilité à des solutions innovantes (abondement ponctuel exceptionnel une année donnée, suivi d'un « remboursement » les années suivantes par exemple). La charge de travail que génère son établissement, pour les équipes administratives, est compensée par le fait qu'elle n'est pas réitérée chaque année.

Les dialogues de gestion annuels et les contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels offrent un cadre d'objectivation qui devrait permettre également de réexaminer les dotations historiques en emplois des composantes, à l'aune des évolutions (étudiants, surfaces...). La mission a en effet pu constater de fortes disparités dans la façon dont se répartissent les effectifs au regard des charges, pour chacune des fonctions observées. D'après les entretiens, cette situation serait le fruit d'une pratique au sein de l'établissement qui ne réinterrogeait pas les allocations des moyens en emplois malgré les évolutions disparates des effectifs des étudiants.

Enfin, l'université a remporté ces dernières années différents appels à projets structurants (ex : PIA : AAP NCU<sup>53</sup> EUR<sup>54</sup> ; France Relance : AAP ExcellencES<sup>55</sup>, DEMOES<sup>56</sup>, ASDESR<sup>57</sup>, etc.). Plusieurs interlocuteurs en composantes ont regretté que les réponses à ces appels aient été faites « en chambre » sans association des composantes. Les conditions dans lesquelles les appels sont organisées, en particulier les délais imposés, peuvent expliquer qu'il soit parfois difficile d'opérer une large concertation. Néanmoins, chaque fois que cela est possible, la gouvernance de l'université devrait s'efforcer d'associer les composantes à l'élaboration de ces réponses, d'autant plus que la contractualisation interne à l'établissement (cf. supra) facilitera l'identification de projets de composantes susceptibles d'alimenter une réponse à des appels à projets. La co-construction d'un projet structurant est en effet une occasion de mobiliser les énergies au sein de l'établissement.

#### **Recommandation n° 14 :**

Renforcer la capacité de pilotage des composantes :

- en approfondissant les dialogues de gestion, et en concluant des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels ;
- en élaborant collectivement les réponses aux appels à projets structurants ;
- en améliorant les données de pilotage fournies aux composantes, en mettant en œuvre un système d'information décisionnel et en co-construisant les tableaux de bord répondant à leurs besoins ;
- en faisant évoluer le rôle des responsables administratifs de composante.

**Recommandation n° 15 :** Réexaminer les dotations historiques dans le cadre de la politique d'emplois, à l'aune des évolutions (étudiants, surfaces...).

---

<sup>52</sup> IUT de Poitiers, IUT d'Angoulême, ENSIP et UFR FSS.

<sup>53</sup> Projet ELANS (2019), doté de 9,5 M€.

<sup>54</sup> Projet INTREE (2020), doté de 5,5 M€.

<sup>55</sup> Projet UP-SQUARED (2022), doté de 16 M€.

<sup>56</sup> Projet DEM'UP (2022), doté de 5,75 M€.

<sup>57</sup> Projet IMPACT-UP (2023), doté de 3,6 M€.

L'ensemble de ces recommandations, couplées aux préconisations spécifiques à chacune des fonctions formulées dans les monographies, sont de nature à remédier aux dysfonctionnements et fragilités de l'organisation de l'UP constatés par la mission dans son diagnostic. Il appartient désormais à la gouvernance et aux instances de l'UP de prioriser celles d'entre elles qui nécessitent une mise en œuvre rapide pour répondre à la mobilisation des personnels et à leurs attentes de concrétisation des réformes observées par la mission.

Brice LANNAUD

Émilie-Pauline GALLIÉ

Philippe RAIMBAULT



## Annexes

Annexe 1 :	Lettres de saisine et de désignation.....	47
Annexe 2 :	Liste des personnes rencontrées.....	50
Annexe 3 :	Calendrier des principales étapes de la mission .....	54

### Tome 2

Annexe 4 :	Monographie de la fonction finances .....	55
Annexe 5 :	Monographie de la fonction ressources humaines.....	97
Annexe 6 :	Monographie de la fonction systèmes d'information.....	132
Annexe 7 :	Monographie de la fonction logistique .....	167
Annexe 8 :	Monographie de la fonction communication .....	198
Annexe 9 :	Monographie de la fonction scolarité .....	228





**MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

La directrice de cabinet

Paris le 02 SEP. 2023

**Note**

à

**Madame Caroline PASCAL**

**Cheffe de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche**

**Objet** : Mission d'accompagnement: diagnostic et propositions d'amélioration des fonctions support de l'université de Poitiers (lettre de saisine rectificative).

Par courrier du 28 novembre 2022, la rectrice de la région académique Nouvelle Aquitaine a sollicité un accompagnement de l'université de Poitiers par l'Inspection Générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) afin de traiter prioritairement la question de l'organisation facultaire de cet établissement. Cette dernière a en effet été relevé par le Haut conseil pour l'évaluation de l'enseignement supérieur (HCERES) comme une limite au déploiement de la stratégie de l'université et à l'appropriation de celle-ci par ses communautés. Cette difficulté de diffusion est d'autant plus dommageable que la stratégie de l'université est claire, bien évaluée et pourrait donc donner lieu à un développement la positionnant de manière pertinente au plan national.

Dans cette perspective, la Rectrice de Région académique, souhaite, comme le préconise le HCERES, l'expertise de l'IGÉSR dans le cadre d'un audit des principales fonctions supports de l'établissement (ressources humaines, logistique, finances, informatique, communication) et de la fonction soutien scolarité. Cet audit devra permettre d'identifier les éventuels doublons décisionnaires et administratifs induits par une segmentation trop importante des services nuisant à la qualité du service rendu aux usagers et générant des coûts ou une faible capacité à mobiliser les ressources.

La mission objectivera la situation de l'université de Poitiers sur la base d'un diagnostic des processus ayant cours au sein des services centraux et des composantes et de la répartition des compétences. Elle identifiera d'une part les marges de progression et pistes d'évolution organisationnelle permettant à l'établissement de gagner en efficience et elle préparera d'autre part les acteurs de l'établissement aux changements nécessaires par un partage du diagnostic qu'elle aura établi.



Naomi PERES





RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**IGÉSR** INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT  
ET DE LA RECHERCHE

**Section des rapports**

N°22-23 131

Affaire suivie par :  
Manuèle Richard

Tél : 01 55 55 30 88  
Mél : [manuele.richard@igesr.gouv.fr](mailto:manuele.richard@igesr.gouv.fr)

Site Descartes  
110 rue de Grenelle  
75357 Paris SP 07

Paris, le 31 janvier 2023

La cheffe de l'inspection générale  
de l'éducation, du sport et de la recherche

à

Monsieur le directeur de cabinet  
de la ministre de l'enseignement supérieur  
et de la recherche

**Objet :** Mission n° 22-23 131 Mission d'appui à la présidente de l'université de Poitiers.

**Référence :** Votre courrier en date du 26 janvier 2023.

Par lettre visée en référence, vous avez souhaité que l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche effectue une mission d'accompagnement de la présidence de l'université de Poitiers.

J'ai l'honneur de vous informer que j'ai désigné les inspecteurs généraux suivants pour effectuer cette mission :

M. Brice Lannaud, pilote  
Mme Émilie-Pauline Gallié  
M. Philippe Raimbault

Caroline PASCAL

CPI : M. Brice Lannaud, IGÉSR  
Mme Émilie-Pauline Gallié, IGÉSR  
M. Philippe Raimbault, IGÉSR  
M. Marc Foucault, responsable du collège ESRI

## Liste des personnes rencontrées

### **Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle**

- Anne-Sophie Barthez, directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
- Cécile Batou-To Van, sous-directrice du dialogue stratégique avec les établissements
- Françoise Profit, cheffe du département du dialogue stratégique contractuel
- Danièle Kerneis, cheffe de la mission expertise et conseil auprès des établissements
- Camille Galap, conseiller de site et d'établissement, mission expertise et conseil auprès des établissements
- Yves Guillotin, conseiller de site et d'établissement, mission expertise et conseil auprès des établissements
- Luc Johann, conseiller de site et d'établissement, mission expertise et conseil auprès des établissements
- Françoise Moulin-Civil, conseillère de site et d'établissement, mission expertise et conseil auprès des établissements
- Marc Renner, conseiller de site et d'établissement, mission expertise et conseil auprès des établissements
- Alain Sarfati, conseiller de site et d'établissement, mission expertise et conseil auprès des établissements
- Catherine Thibault, cheffe de projet transformation de l'action publique, mission expertise et conseil auprès des établissements

### **Rectorat de région académique**

- Anne Bisagni-Faure, rectrice de région académique Nouvelle-Aquitaine, chancelière des universités
- Claudio Galderisi, recteur délégué pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation
- Eric Dutil, secrétaire général de région académique
- Fabrice Blanquie, secrétaire général adjoint de région académique - délégué à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation

### **Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche**

- Philippe Bézagu, inspecteur général
- Mélanie Caillot, inspectrice générale
- Sonia Dubourg-Lavroff, inspectrice générale
- Olivier Engel, inspecteur général
- Yann Jacob, inspecteur général
- Jean-François Picq, inspecteur général
- Marie-Dominique Savina, inspectrice générale

## Université de Poitiers

- Equipe présidentielle
  - Virginie Laval, présidente
  - Ludovic Le Bigot, vice-président
  - Philippe Carré, vice-président systèmes d'information et numérique
  - Yves Gervais, président de la commission de la recherche, vice-président recherche
- Personnels en administration centrale
  - Gilles Mirambeau, directeur général des services (jusqu'à septembre 2023)
  - Pierre Chabasse, directeur général des services (à compter de septembre 2023)
  - Nicolas Boistay, directeur général des services adjoint
  - Emmanuel Closse, directeur de la communication
  - Marie Gac, responsable de la Mission d'appui à la stratégie et contrôle de gestion
  - Eric Guilbaud, directeur de la Logistique et Patrimoine immobilier
  - Anne-Laure Jouteux, directrice des ressources humaines et de la relation sociale
  - Emmanuel Laize, directeur adjoint des SI et du numérique, i-médias
  - Catherine Machard, directrice des affaires financières
  - David Martin, agent comptable
  - Grégory Mousserion, directeur du pilotage des formations
  - Christophe Quintard, directeur des SI et du numérique, i-médias
  - Lionnel Vinour, directeur du Pôle vie de campus et patrimoine
- Directeurs de composante
  - Denis Alamargot, directeur de l'institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPÉ)
  - Jean-Marc Bascans, directeur de l'institut des risques assurantiels et financiers (IRIAF)
  - Thierry Cabioc'h, directeur de l'unité de formation et de recherche en sciences fondamentales et appliquées (UFR SFA)
  - Benjamin Drevet, directeur de l'institut d'administration des entreprises (IAE) et Stéphane Mottet, directeur des relations internationales
  - Richard Giot, directeur de l'école nationale supérieure d'ingénieurs (ENSIP)
  - Florent Jabouille, coordinateur du campus de Niort
  - Laurent Milland, directeur de l'IUT de Poitiers)
  - Marc Paccalin, directeur de l'UFR médecine et pharmacie
  - Jean-Marie Paillot, directeur de l'IUT d'Angoulême
  - Cristina Badulescu, directrice adjointe de l'IUT d'Angoulême
  - Aurélien Pichon, directeur de l'UFR en sciences du sport (FSS)
  - Nicolas Hayer, directeur adjoint de l'UFR en sciences du sport (FSS)
  - Pierre-Charles Pupion, directeur de l'IPAG
  - Didier Veillon, directeur de l'UFR de droit
  - Hélène Yeche, directrice de l'UFR de lettres et langues
  - Jean-Louis Yengue, directeur de l'UFR de sciences humaines et arts (SHA)
  - Liliane Bonnal et Cornel Oros, co-directeurs de l'UFR de sciences économiques

- Responsables administratifs de composante
  - Maxime Chyra, responsable administratif, IUT de Poitiers
  - Emilie Desseigne, responsable administrative, ENSIP
  - Isabelle Duval, responsable administrative, IUT d'Angoulême
  - Virginie Larrivée, responsable administrative, UFR SFA
  - Frédérique Vray, responsable administrative, INSPÉ
  - Amélie Pradeau, responsable administrative, IAE
  - Gilles Souchet, responsable administratif, UFR FSS
  - Éric Marceau, responsable administratif, UFR SHA
  - Virginie Neveu, responsable administrative, UFR médecine - pharmacie
  - Christophe Costa, responsable administratif, UFR droit et sciences sociales et UFR sciences économiques
  - Sonia Chesseron, responsable administrative, Campus Niort
  - Véronique Lachaume, responsable administrative, IPAG
  - Gilles Souchet, responsable administratif, FSS
  - Amélie Pradeau, responsable administrative, IAE
- Directeurs de départements
  - Sophie Beltran-Bech, département biologie des organismes et des populations, SFA
  - Céline Fontaine, département chimie, SFA
  - Isabelle Lucet, département language and career services, SFA
  - Julien Michel, département mathématiques, SFA
  - Nicolas Tran, directeur du département histoire, SHA
  - Nadine Dieudonne-Glad, représentante du directeur du département d'histoire de l'art et archéologie, SHA
  - Ludovic Gaussot, directeur du département de sociologie, SHA
  - François Rigalleau, directeur du département de psychologie, SHA
  - Yannis Delmas, représentant de la direction du département SIC, SHA
  - Christine Quement, IUT d'Angoulême
  - Aurélian Fatu, IUT d'Angoulême
  - Fabrice Wateau, IUT d'Angoulême
  - Fathallah Daghami, IUT d'Angoulême
  - Sophie Lafraichine, GEA, IUT de Poitiers
  - Jean-Pierre Garo, direction adjointe, IUT de Poitiers
  - Pierre Combeau, GEII, IUT de Poitiers
  - Luc Pichon, MT2E, IUT de Poitiers
  - Hamid Zaidi, GMP, IUT de Poitiers
  - Jacques Barbier, chimie, IUT de Poitiers
  - Olivier Bachelier, MP, IUT de Poitiers
- Rencontres collectives
  - Groupe de travail avec les organisations syndicales représentatives
  - Groupes de travail réunissant des agents volontaires par fonction
  - Des élus étudiants de différentes instances de l'université, réunis par Sasha Bosman, vice-président étudiant
  - Réunion des directeurs de laboratoire

- Réunion des directeurs de services centraux et responsables administratifs de composantes (RED/RA)

#### **Aix-Marseille Université**

- Damien Verhaeghe, directeur de cabinet du Président, Vice-président richesse humaine et patrimoine

#### **Association des directeurs généraux des services**

- Valérie Gibert, présidente de l'association, DGS de l'université de Strasbourg

## Calendrier de la mission

Etapes	Mars	Avril				Mai				Juin				Juillet		Septembre		
Présentation de la méthode à la présidence																		
Présentations collectives de la mission																		
Travail préparatoire périmètre et référentiel d'activités																		
Entretiens individuels directions composantes et serv. centraux																		
Présentation CSA																		
Entretiens collectifs directions laboratoires et départements																		
Rencontres représentants étudiants																		
Rencontres des OS																		
Comités de pilotage et de suivi																		
Envoi et Retour des grilles de recensement des activités																		
Traitement des grilles renseignées																		
Etablissement du questionnaire qualitatif																		
Envoi et Retour des questionnaires																		
Traitement questionnaires reçus et préparation grille entretiens collectifs																		
Entretiens collectifs																		
Analyse, préconisations et rédaction du rapport																		
Présentation à la Présidente																		
Présentation aux équipes et instances																		
Communication																		