

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

Synthèse	1
Liste des recommandations	3
Introduction.....	5
1. L'organisation administrative de l'UP génère une dispersion des compétences qui nuit à la continuité et la qualité de service	8
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>	<i>8</i>
1.1.2. <i>La masse critique nécessaire à la continuité de service n'est pas toujours atteinte</i>	<i>9</i>
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>	<i>11</i>
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>	<i>13</i>
1.2.2. <i>Objectifs et intérêts des mutualisations, à partir des expériences de l'UP.....</i>	<i>18</i>
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.....	20
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>	<i>20</i>
2.1.2. <i>L'identification des doublons et des manques</i>	<i>23</i>
2.1.3. <i>Certaines directions métiers et composantes doivent améliorer leur efficacité</i>	<i>23</i>
2.2. L'animation des réseau métiers est insuffisante.....	24
3. Les modalités de travail au sein de l'université de Poitiers peuvent être améliorées	25
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>	<i>25</i>
3.1.2. <i>Les procédures à formaliser</i>	<i>26</i>
3.1.3. <i>Le contrôle interne doit être déployé de manière transversale.....</i>	<i>27</i>
3.1.4. <i>Les procédures à partager.....</i>	<i>27</i>
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> <i>.....</i>	<i>28</i>
3.2.2. <i>Un traitement RH spécifique doit être retenu pour la fonction SI</i>	<i>30</i>
3.3. Le pilotage des SI doit être conforté	31
3.3.1. <i>Accroître la mutualisation des logiciels et l'interopérabilité</i>	<i>31</i>
3.3.2. <i>Améliorer la priorisation des projets.....</i>	<i>32</i>

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
4.	Modalités de mise en œuvre des préconisations de l'IGÉSR	33
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>
Annexes		45

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 2022-2026¹ et le projet d'administration 2022-2025².

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

¹ Adoptés par le conseil d'administration de l'université le 24 septembre 2021.

² 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 HCÉRES³ ;
- 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.

³ 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 facultés⁴, 6 instituts⁵ et une école d'ingénieurs interne⁶ – 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^{er} 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 vacations d'enseignement⁷. 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, Châtelleraut, 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)⁸.

Lauréate de plusieurs projets du programme d'investissements d'avenir (PIA) depuis 2012⁹, 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

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

⁵ 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 / Châtelleraut / Niort ; Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPÉ).

⁶ 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).

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

⁸ 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.

⁹ 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 Interactifs27 ; 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 frein¹⁰. 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* »¹¹.

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 Raimbault pour réaliser cette mission.

La mission a déployé la méthode élaborée par l'IGAENR pour d'autres établissements¹², 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 sollicités¹³.
- 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

¹⁰ 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).

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

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

¹² 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. 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.

¹³ 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 dédiée¹⁴, entre février et septembre 2023¹⁵, 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 ».

¹⁴ 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.

¹⁵ 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 HCÉRES¹⁶ ;
- 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

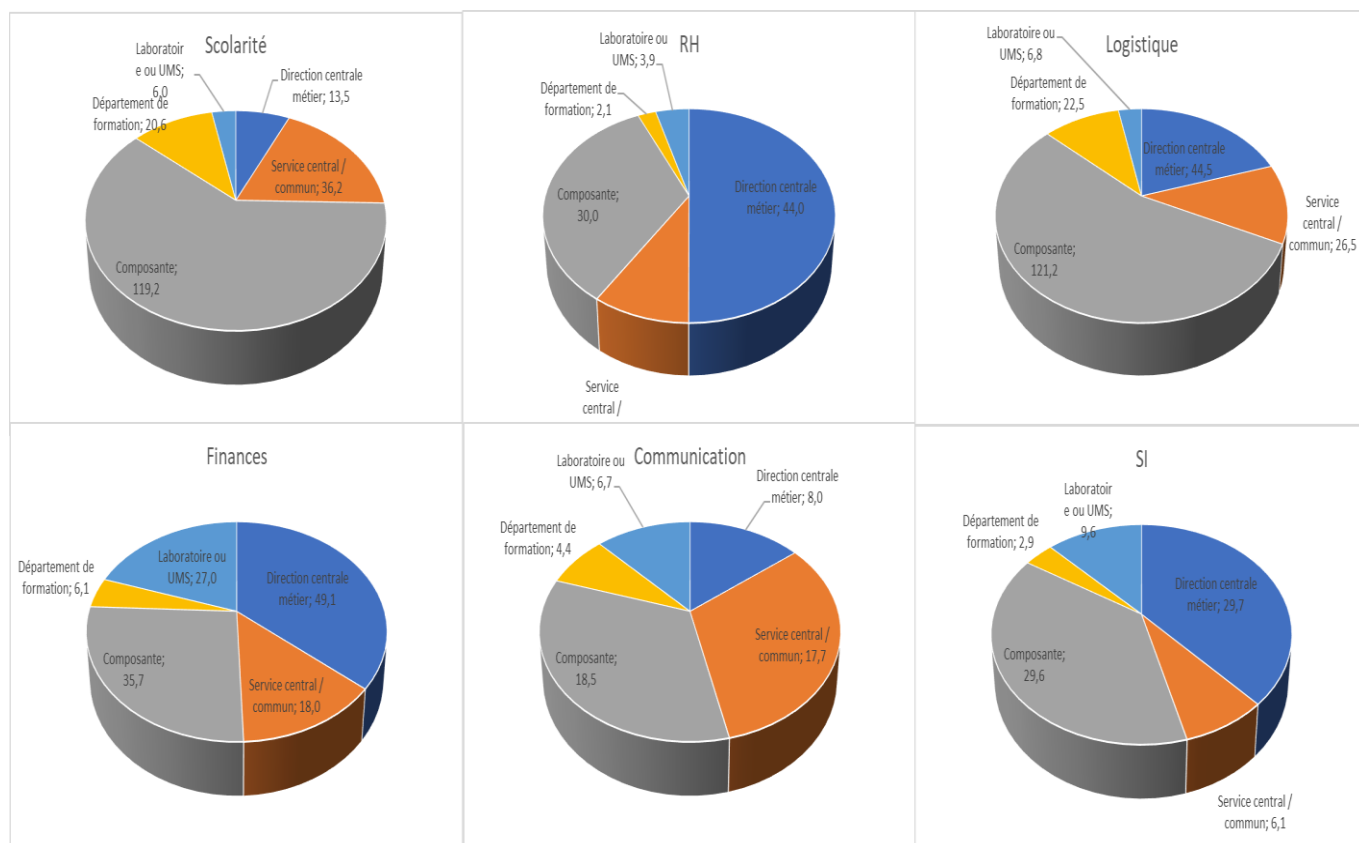
Les effectifs par fonction sont souvent analysés en distinguant le niveau établissement et les composantes. La mission a fait un choix différent car elle estime que la direction métier exerce des activités particulières, alors que les autres directions centrales et les services communs ont majoritairement 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.

¹⁶ 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 finances¹⁷ 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 services¹⁸ 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

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

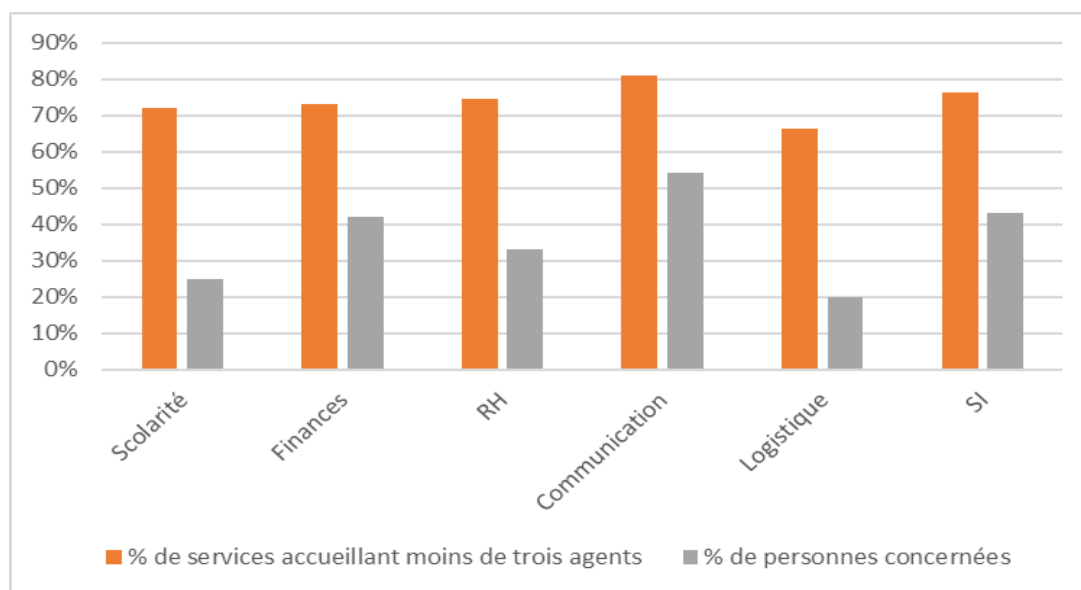
¹⁸ Le terme de service renvoie à la structure de niveau le moins élevé dans le référentiel fonction, fourni par l'UP à la mission. Il s'agit du lieu d'affectation de chaque agent. La typologie est hétérogène puisqu'il peut s'agir d'une direction, d'un service d'une

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 composantes¹⁹.

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.

¹⁹ 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.

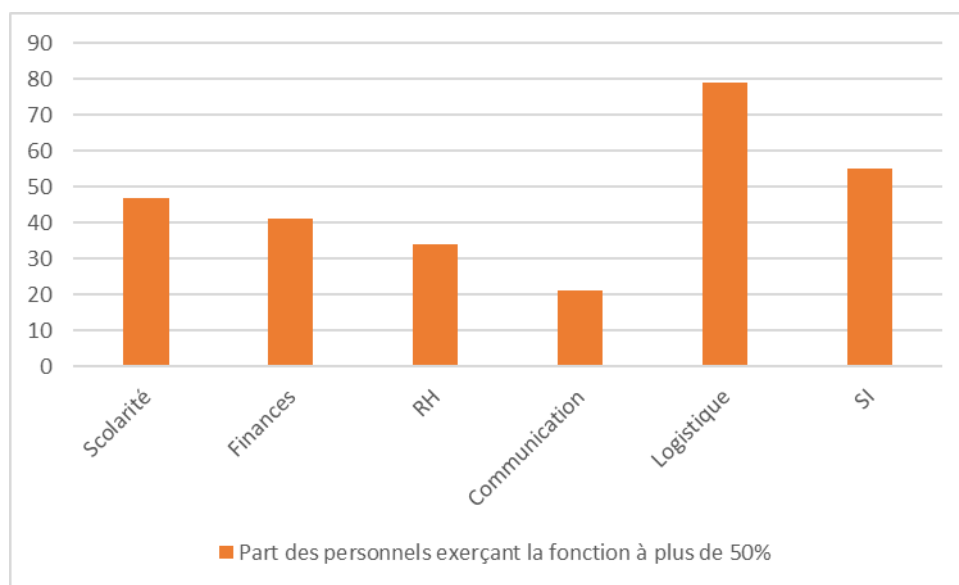
de composante, voire sur les enseignants-chercheurs (directeurs de composantes ou de départements, assesseurs aux formations, responsables de formation, etc.) en cas d'absences ou pendant les phases de montée en charge des nouveaux recrutés, alors que ces derniers devraient pouvoir se concentrer sur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

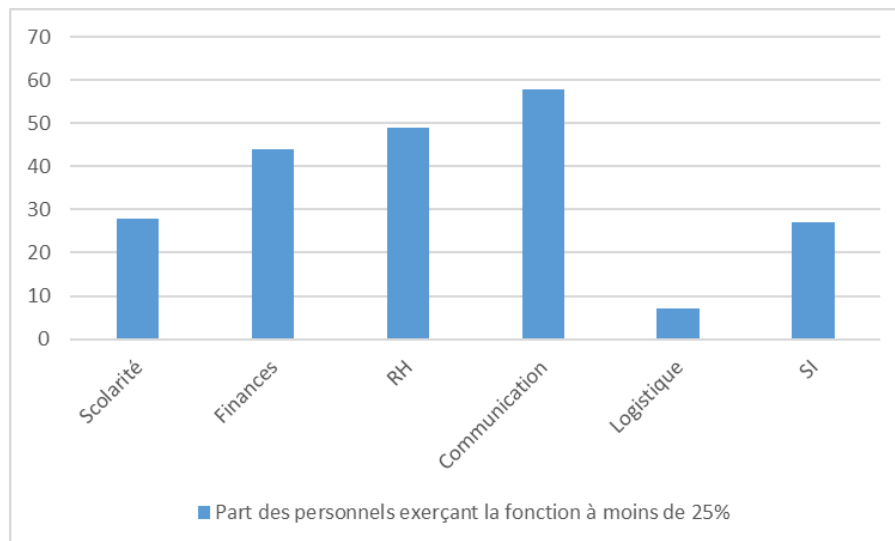


Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022. Le temps consacré est mesuré sur l'année 2022.

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 deuxième 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 activité²⁰. 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

²⁰ 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/INSP E 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/DIA F	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 recherche²¹ 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.

²¹ 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 homogène²² 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.

²² 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 services²³, 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 SAFIRE²⁴ ?

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

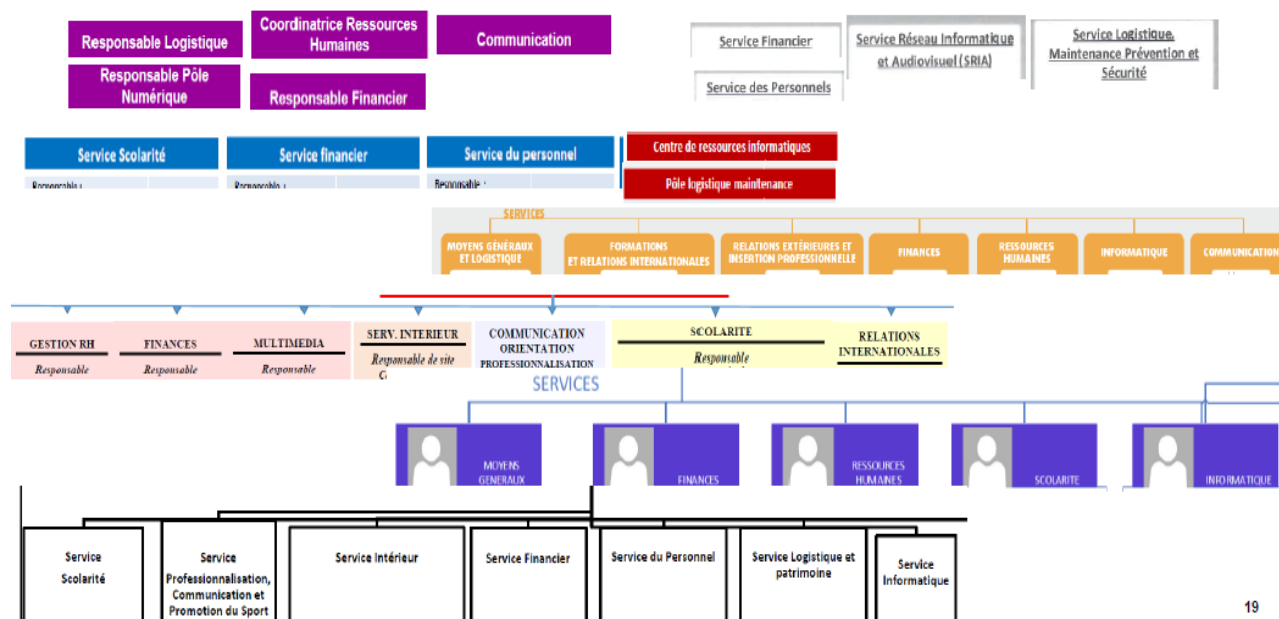
²³ Cet usage n'est d'ailleurs pas stabilisé au sein même de l'organigramme des directions centrales. À la page 2 du document intitulé *Organigramme général du 25 août 2022*, le Pédagolab apparaît comme un service, alors qu'à la page 24 il s'intitule « direction ». Inversement, le SAFIRE apparaît comme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

²⁴ 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'usager. 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’être²⁵.

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 mission²⁶ :

- 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.

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

²⁶ 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 scolaire

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 universités²⁷, 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 ans²⁸, 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** :

²⁷ 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.

²⁸ Cette durée cumulée maximale était encore récemment de 4 ans.

- recrutement direct en CDI²⁹ ;
- renouvellement des contrats jusqu'à six années suivi d'une pérennisation sous CDI ou pérennisation sous CDI avant cette échéance³⁰ ;
- contrat de projet pour une durée de six ans maximum³¹ ;
- CDI de mission scientifique pour la durée du projet de recherche (supérieure à 6 ans) introduit par la LPR³² ;
- CDD ou CDI « LRU » pour les agents de catégorie A³³.

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'université³⁴, 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.

²⁹ 1^{er} alinéa de l'article L. 332-4 du code de la fonction publique.

³⁰ 2^e et 3^e alinéas du même article.

³¹ Articles L. 332-24 à L. 332-26 du même code.

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

³³ Article L. 954-3 du code de l'éducation.

³⁴ 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 nationale³⁵ se traduit à Poitiers par une ancienneté des agents en poste moins importante que dans d’autres fonctions³⁶ 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 numérique³⁷. Il convient ainsi :

- **En matière de rémunération :**

- **d’adopter le référentiel interministériel de rémunération des contractuels de la filière numérique³⁸**, qui n’est actuellement pas appliqué par l’université, alors qu’il l’est par les principaux autres employeurs publics localisés à proximité³⁹ 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’IFSE⁴⁰. 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 spécifique⁴¹.

- **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 ;**

³⁵ 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.

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

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

³⁸ 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.

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

⁴⁰ 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).

⁴¹ 2^e alinéa de l’article L. 954-2 du code de l’éducation.

- le cas échéant, de recruter directement sous statut CDI pour être davantage attractif⁴², ou proposer une CDIsation en cours de CDD ;
- d'utiliser l'apprentissage comme un levier de recrutement sur postes pérennes⁴³. 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.

⁴² 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-DGAFF, 2 mai 2019.

⁴³ 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 SI⁴⁴, 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 agents⁴⁵ sur 279⁴⁶ 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

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

⁴⁵ Université de Poitiers, Rapport d'autoévaluation, 2021.

⁴⁶ 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.

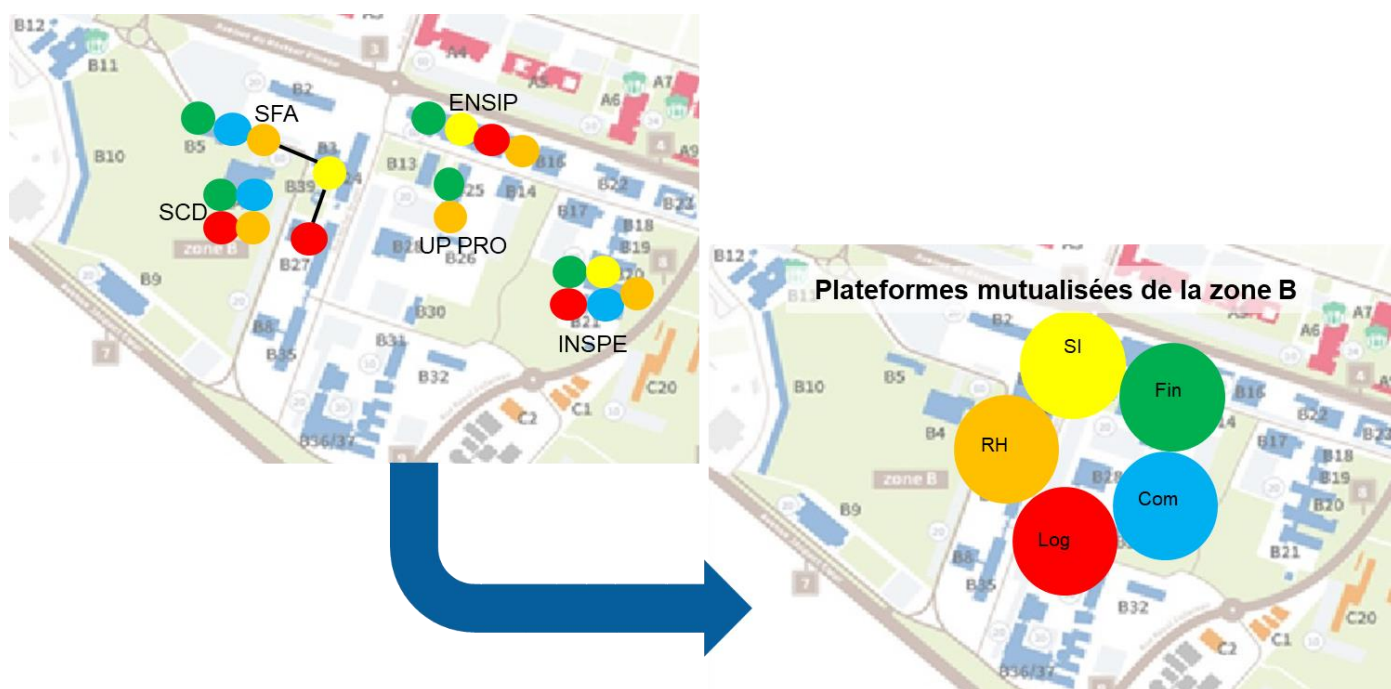
4.1.1. Organiser le regroupement et le transfert des personnels

4.1.1.1 Une proposition sur la base de la proximité géographique

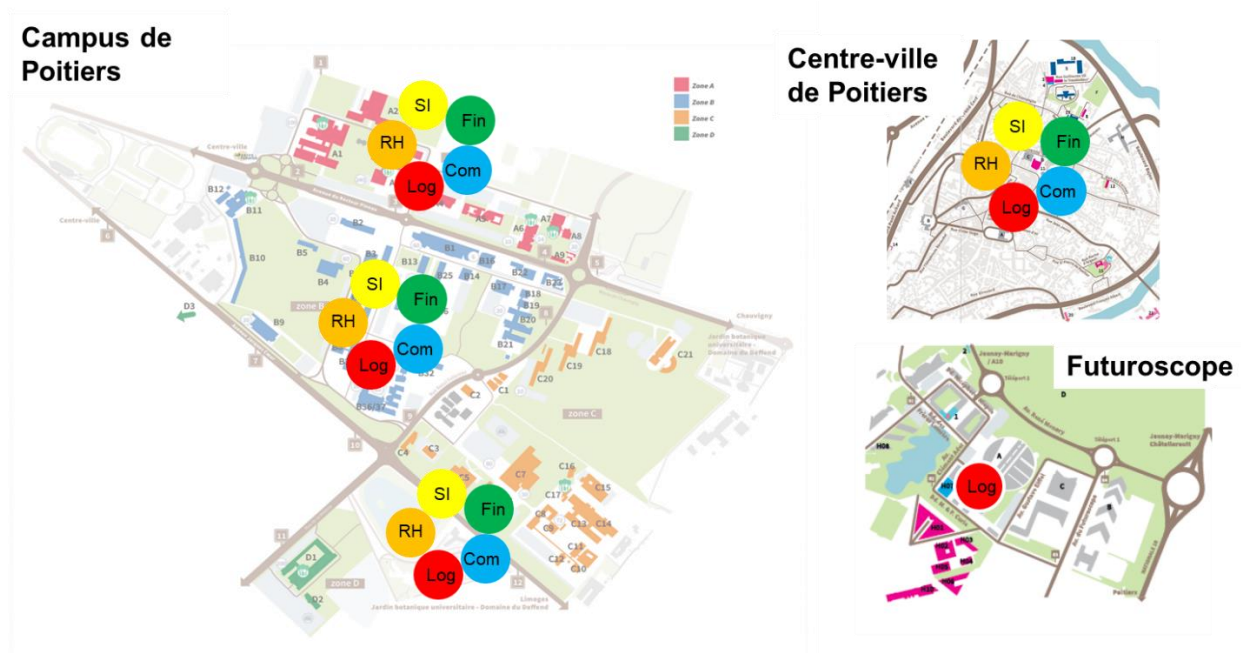
La mission propose un regroupement physique de communautés professionnelles, par fonction, à proximité des agents-usagers, par campus. En pratique, à Poitiers, le schéma d'organisation (cf. carte ci-dessous) pourrait être celui-ci :

- 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 mutualisées 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

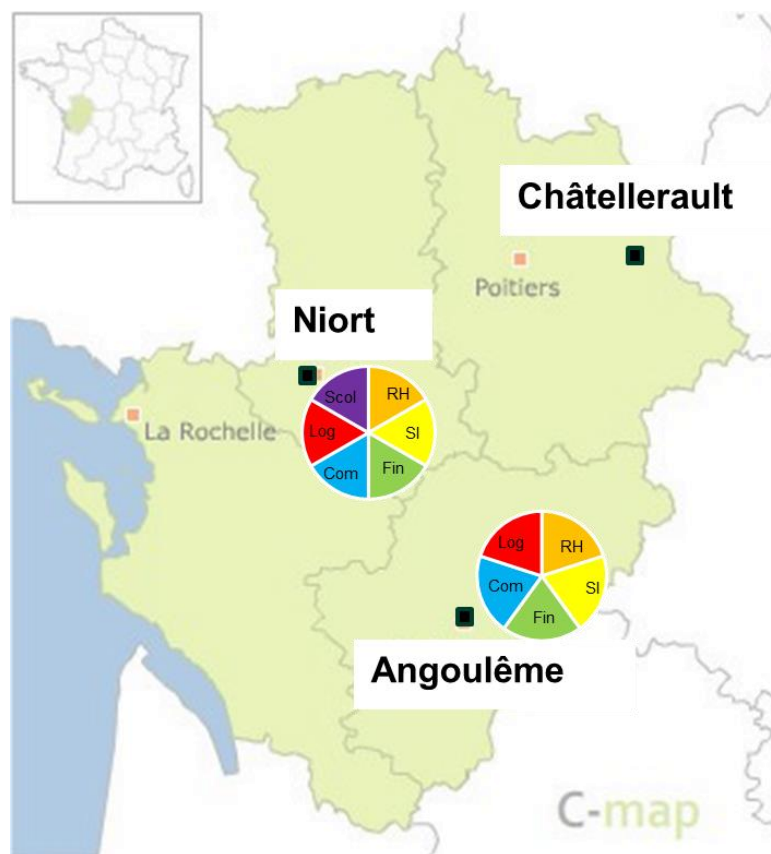


Document n° 3 : Illustration de la création de plateformes inter-composantes par fonction support au centre-ville et sur le campus de Poitiers et au Futuroscope



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 Châtellerauld 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 Gillet⁴⁷ 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

⁴⁷ 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 relations⁴⁸. 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),

⁴⁸ 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'université⁴⁹, 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

⁴⁹ 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. Rorive⁵⁰).

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.

⁵⁰ 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 terrain⁵¹. 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.

⁵¹ 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^e 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 elles⁵², 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 NCU⁵³ EUR⁵⁴ ; France Relance : AAP ExcellencES⁵⁵, DEMOES⁵⁶, ASDESR⁵⁷, 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...).

⁵² IUT de Poitiers, IUT d'Angoulême, ENSIP et UFR FSS.

⁵³ Projet ELANS (2019), doté de 9,5 M€.

⁵⁴ Projet INTREE (2020), doté de 5,5 M€.

⁵⁵ Projet UP-SQUARED (2022), doté de 16 M€.

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

⁵⁷ 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

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																						

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

Tome 2 - annexes

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 2 –**

Novembre 2023

Brice LANNAUD

Émilie-Pauline GALLIÉ
Philippe RAIMBAULT

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

SOMMAIRE

MONOGRAPHIE DE LA FONCTION DE LA FINANCE	55
MONOGRAPHIE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	97
MONOGRAPHIE DE LA FONCTION SYSTÈME D'INFORMATION.....	132
MONOGRAPHIE DE LA FONCTION LOGISTIQUE	167
MONOGRAPHIE DE LA FONCTION COMMUNICATION.....	198
MONOGRAPHIE DE LA FONCTION SCOLARITÉ	228

MONOGRAPHIE DE LA FONCTION FINANCES

SOMMAIRE

Éléments clés de la fonction finances	55
Introduction.....	56
1. L'organisation complexe de la fonction finances nécessite des simplifications.....	57
1.1. L'organisation de la fonction finances doit être clarifiée.....	57
1.1.1. L'organisation classique entre la direction financière et l'agence comptable manque de lisibilité ...	57
1.1.2. L'organisation de la fonction finances au sein des composantes est diversifiée.....	58
1.2. Le potentiel humain de la fonction finances est dispersé au sein de l'UP	59
1.2.1. Les personnels en charge des finances sont présents dans l'ensemble des grandes structures administratives de l'UP	59
1.2.2. Les agents de catégorie C sont majoritaires	60
1.2.3. La répartition des personnels n'est pas corrélée à celle de l'activité financière	62
1.3. La répartition des missions de la fonction finances est perfectible.....	64
1.3.1. L'analyse des missions au sein des directions métier doit être l'occasion de réorganiser la fonction	64
1.3.1.1 La répartition des missions au sein des services de la DIAF est peu claire	64
1.3.1.2 Les missions principales de l'agence comptable sont classiques.....	66
1.3.1.3 La répartition des missions au sein de la DIAF et de l'agence comptable peut être interrogée suite à la réforme de la responsabilité des ordonnateurs et des comptables publics	66
1.3.2. Les services financiers au sein des composantes assurent la plupart des missions en finances mais concentrent leur activité sur l'exécution des dépenses.....	68
1.3.3. Le partage des activités en finances entre composantes et directions métier est clair	69
1.3.4. Très peu d'activités en finances ne sont pas réalisées	71
1.4. Les mutualisations de la fonction finances donnent globalement satisfaction mais restent à consolider	71
1.4.1. Des mutualisations intra-composante existent mais restent partielles	71
1.4.2. Des mutualisations inter-composantes donnent satisfaction	72
1.4.3. Les centralisations réalisées sont diversement appréciées	72
2. La fonction finances repose sur un collectif métier fragile qui peut toutefois s'appuyer sur des outils de travail globalement solides.....	74
2.1. L'inscription des personnels de la fonction finances dans un collectif métier reste à consolider et nécessite une réorganisation des services.....	74
2.1.1. De nombreux effectifs isolés nuisent à la continuité de service	74
2.1.1.1 Une analyse globale des effectifs isolés	74
2.1.1.2 Une distinction forte entre les services financiers métier et les services avec des activités en finances	75

2.1.2.	<i>L'expertise des agents dans la fonction est très variable</i>	75
2.1.3.	<i>Une proportion significative de services ne compte aucun agent expérimenté.....</i>	79
2.1.4.	<i>L'accompagnement des agents donne globalement satisfaction</i>	81
2.2.	Les interactions au sein du collectif métier doivent être améliorées	81
2.2.1.	<i>Les échanges entre les directions métier et les composantes manquent de fluidité.....</i>	81
2.2.2.	<i>L'animation du réseau métier s'est diversifiée mais reste perfectible</i>	83
2.3.	Les modalités de travail de la fonction finances sont adaptées mais peuvent être améliorées	84
2.3.1.	<i>Les procédures et méthodes de la fonction sont dans l'ensemble accessibles et complètes, et sécurisées par un contrôle interne récent</i>	84
2.3.1.1	Les procédures sont accessibles et actualisées mais l'espace de stockage pourrait être mieux organisé	84
2.3.1.2	Des procédures et méthodes restent à améliorer ou simplifier pour éviter le développement de procédures ad hoc	85
2.3.1.3	Des procédures et méthodes manquent, en particulier pour faciliter la prise de poste	87
2.3.1.4	Un contrôle interne financier a été mis en place et doit être poursuivi	87
2.3.2.	<i>Les outils de la fonction finances sont globalement satisfaisants et aucun manque n'est à déplorer...</i> <i>.....</i>	87
3.	Synthèse des recommandations pour la fonction finances	89
4.	Référentiel de la fonction finances.....	90
5.	Répartition de l'affectation des personnels de la fonction finances.....	96

ÉLÉMENTS CLÉS DE LA FONCTION FINANCES

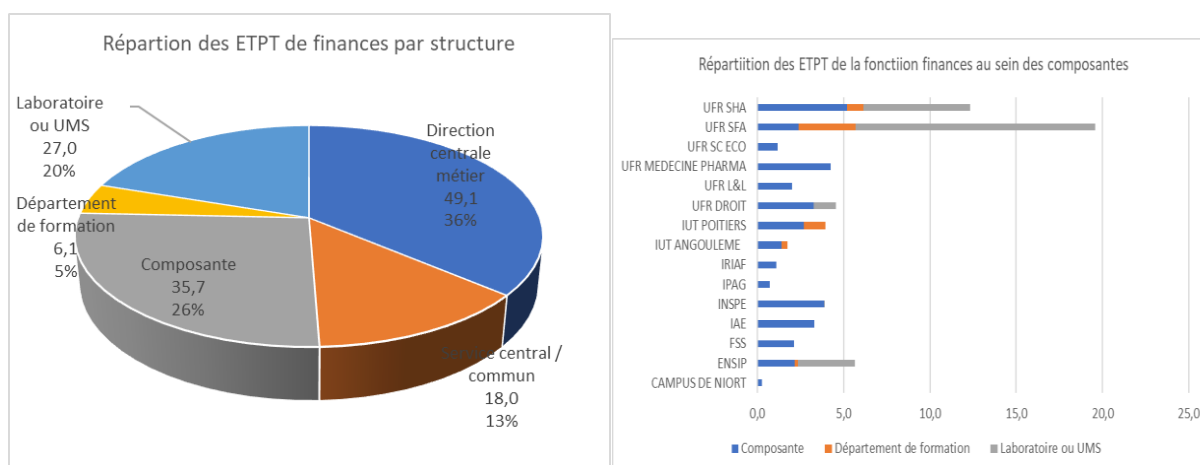
Quelques chiffres

279 agents au 31 décembre 2022, pour un total de 135,5 ETPT en 2022 (sur un total de 868 personnes physiques / 773,25 ETPT contribuant aux six fonctions étudiées – scolarité, RH, SI, finances, communication, logistique – et sur un nombre global de personnels BIATSS au sein de l'université de Poitiers s'élevant à 1 556 personnes physiques / 1 168 ETPT selon le RSU 2021).

Un budget global de 246,2 M€ en 2021.

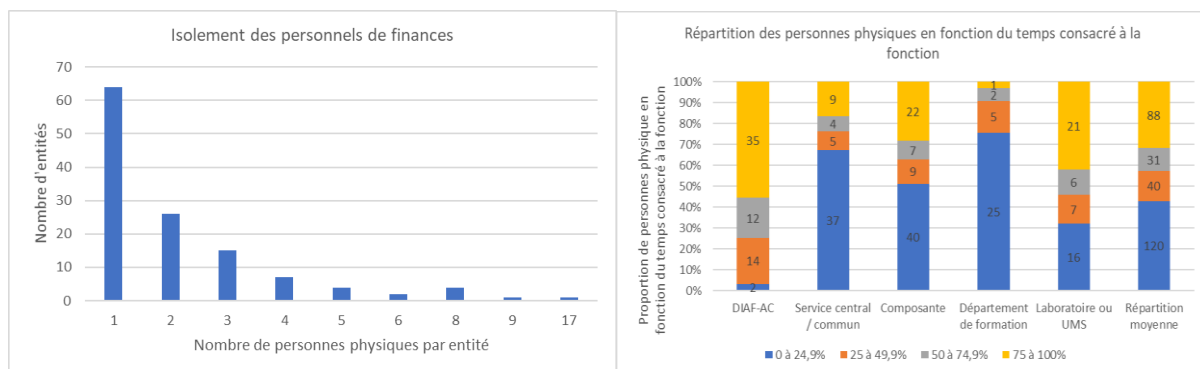
Principaux constats

Une organisation qui manque de lisibilité, avec des effectifs très dispersés, inégalement répartis entre composantes



Source : enquête référentiel fonctions

Des effectifs isolés, dont l'expertise peut être renforcée par une spécialisation plus poussée. Des interactions entre la direction des affaires financières, l'agence comptable et les composantes qui manquent de fluidité



Source : enquête référentiel fonctions

Principales préconisations (Une synthèse de l'ensemble des préconisations de la mission relatives à la fonction finances figure en point 3 de cette monographie)

- Renforcer la continuité et la qualité du service par une mutualisation de la fonction finances de proximité sur une base géographique ;
- Restructurer les directions métier pour simplifier l'organisation ;
- Poursuivre l'animation du réseau métier et faciliter les interactions entre les services.

Introduction

Cette monographie a pour objectif de décrire l'organisation de la fonction finances afin d'identifier ses points forts et des pistes d'amélioration. Ce travail doit permettre de proposer des évolutions dans l'organisation et les processus de gestion de la fonction en s'interrogeant notamment sur le bon niveau de subsidiarité pour améliorer la qualité de service et la qualité de vie au travail.

Outre sa connaissance de l'organisation et des pratiques de nombreux autres établissements universitaire, la mission, pour conduire son analyse, s'appuie sur de nombreux éléments et données collectés au sein de l'université de Poitiers :

- le renseignement par les responsables de services centraux et de composantes d'un référentiel fonctions, défini par l'IGAENR et ajusté par la mission pour s'adapter aux caractéristiques de l'université de Poitiers, et fournissant des indications essentiellement quantitatives (cf. section 4), sur les ressources humaines dédiées à l'exercice des différentes sous-fonctions ;
- la réalisation d'entretiens avec les binômes des directeurs et responsables administratifs des 14 composantes de l'université, ainsi qu'avec les responsables de services centraux ou mutualisés concernés par les fonctions étudiées ;
- l'organisation de rencontres collectives avec les représentants syndicaux, les directeurs de laboratoires, les directeurs de départements pour les composantes et des élus étudiants ;
- le renseignement par les agents volontaires des fonctions concernées d'un questionnaire quantitatif et qualitatif relatif aux conditions d'exercice de leur métier. Pour la fonction finances, 61 agents ont contribué : 10 de la direction des affaires financières (DIAF), 7 de l'agence comptable, 9 venant des autres directions centrales ou services communs, 35 de composantes, dont 18 en service central de composante, 3 en département de formation, 10 en laboratoire et 4 autres¹. Le nombre de personnes physiques exerçant la fonction finances de façon majoritaire² étant de 165, le taux de réponse est ainsi de 37 % ;
- la réalisation d'entretiens collectifs avec les agents volontaires des fonctions concernées. Pour la fonction finances, un entretien réalisé le 8 juin 2023 a réuni 15 personnels.

L'étude n'entend nullement mettre en cause la qualité et l'engagement individuels des agents, dont la mission a pu constater et souhaite saluer, à l'instar du HCÉRES³, l'investissement dans une structure où les modes opératoires et organisationnels, parfois peu lisibles, nécessitent des ajustements mutuels souvent chronophages.

La fonction finances comprend la gestion financière, budgétaire et comptable de l'établissement. Elle regroupe l'ensemble des activités, sur le sujet, exercées à la fois, au sein de différents services ou directions spécialisés au niveau central de l'université et en composantes, services communs ou autres services centraux non spécialisés dans ce domaine. Le système d'information utilisé pour la gestion financière, à toutes les étapes et à tous les niveaux de l'établissement, est SIFAC⁴.

Dans le cadre de la mission IGÉSR, toutes les activités liées aux finances, au budget et à l'agence comptable ont été prises en compte.

La première partie de la monographie décrit l'organisation, les ressources humaines et les missions de la fonction finances. La seconde présente la manière dont le collectif métier vit et est animé, ainsi que les procédures, méthodes et outils utilisés.

¹ Dans le référentiel utilisé, 116 agents exercent la fonction finances à plus de 50 %.

² Certains agents pouvant contribuer à plusieurs des six fonctions couvertes par cette étude, il leur était demandé en début de questionnaire de répondre au titre de la fonction à laquelle ils contribuent le plus. Pour calculer le taux de réponse, la mission a retenu au dénominateur l'ensemble des personnes physiques au 31 décembre 2022 de l'enquête référentiel d'activités dès lors que le temps consacré à la fonction finances en ETPT est supérieur au temps consacré à toute autre fonction.

³ HCÉRES (2022). Rapport d'évaluation de l'université de Poitiers, p. 14.

⁴ Système d'information financier analytique et comptable, développé par l'Agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE).

1. L'organisation complexe de la fonction finances nécessite des simplifications

Les missions en finances se déclinent à tous les niveaux au sein de l'université : une part importante est réalisée dans les services centraux de la direction des affaires financières (DIAF) et de l'agence comptable mais une part significative est mise en œuvre au sein des composantes et, en fonction de leur organisation et de leur taille, peut même être opérée dans les laboratoires, voire dans les départements de formation lorsqu'ils existent.

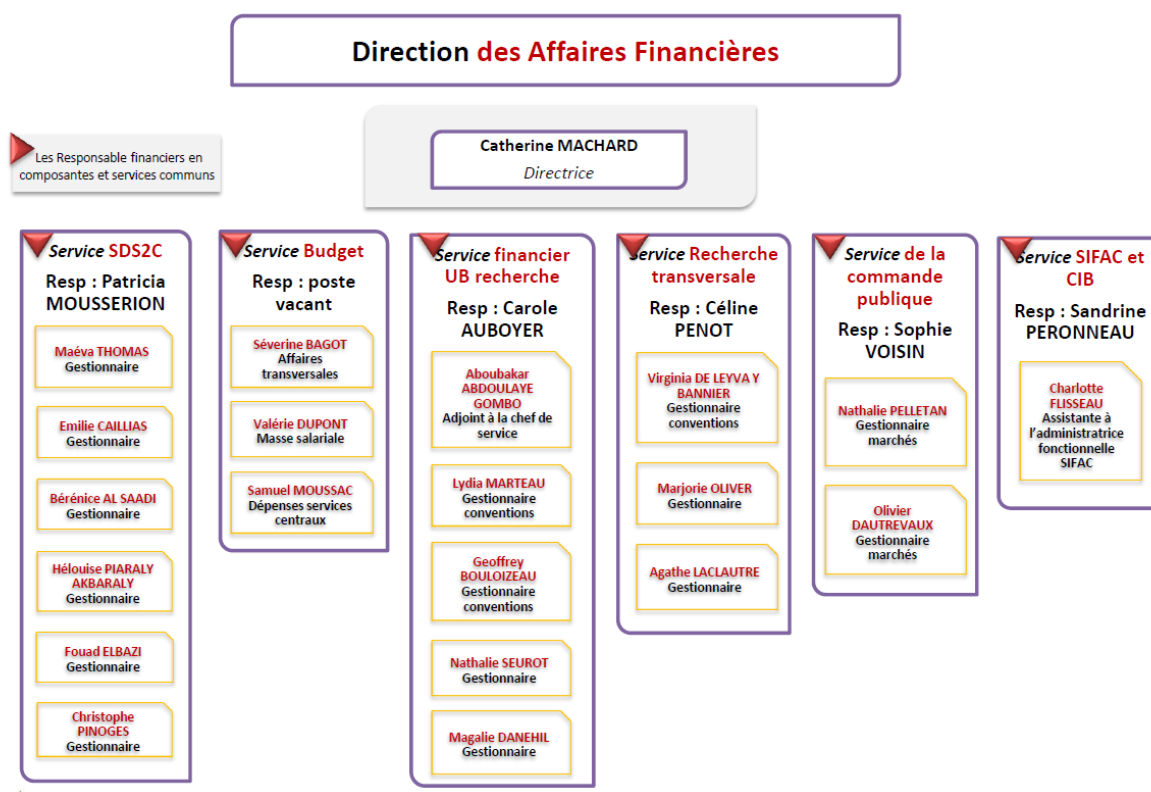
1.1. L'organisation de la fonction finances doit être clarifiée

1.1.1. L'organisation classique entre la direction financière et l'agence comptable manque de lisibilité

Au niveau des services centraux spécialisés dans le domaine financier, deux directions interviennent :

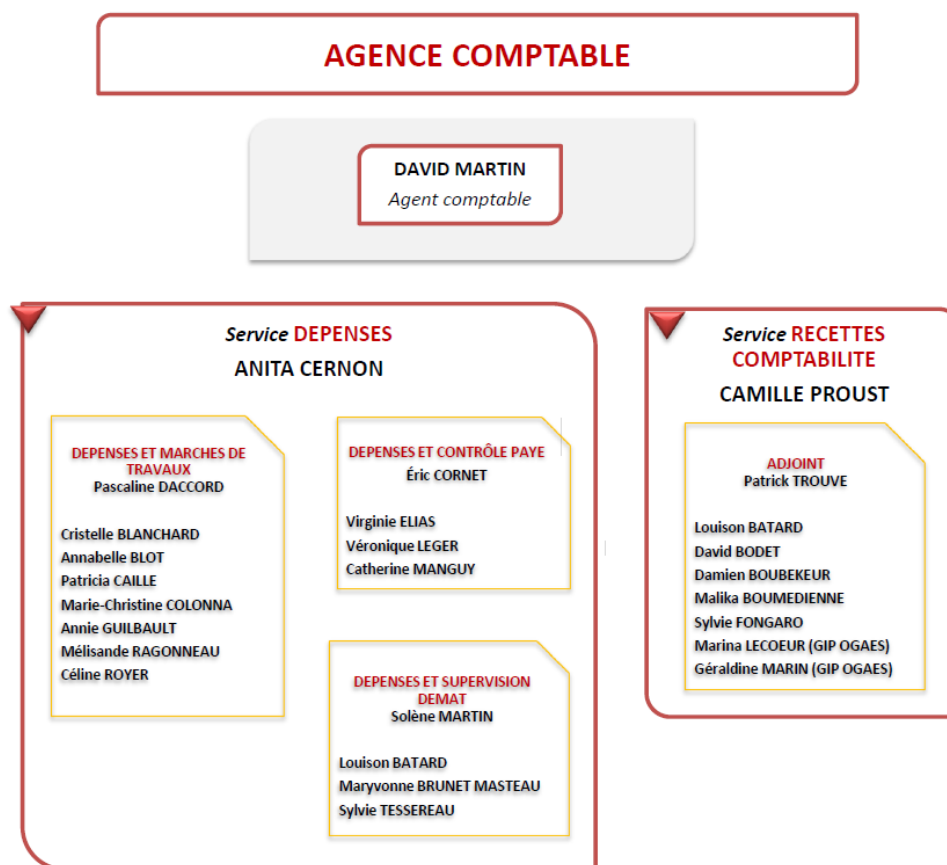
- la direction des affaires financières (DIAF) constituée de six services. La mission fait le constat d'une faible lisibilité de l'organigramme en raison d'une part d'une répartition des missions difficile à percevoir à la seule lecture des intitulés entre le service financier UB recherche et le service recherche transversale et d'autre part, d'une articulation non évidente de ces deux services avec le service ingénierie et gestion de projets de la direction de la recherche et de l'innovation. En outre, le recours à un acronyme, le SDS2C pour identifier le service dépenses des services communs et centraux rend l'identification du service proposé impossible pour tout nouvel arrivant ;
- l'agence comptable (AC) qui comprend deux services : un pour les dépenses, appelé service facturier au sein de l'université, l'autre pour les recettes et la comptabilité.

Graphique n° 1 : Organigramme de la direction des affaires financières



Source : université de Poitiers

Graphique n° 2 : Organigramme de l'agence comptable



Source : université de Poitiers

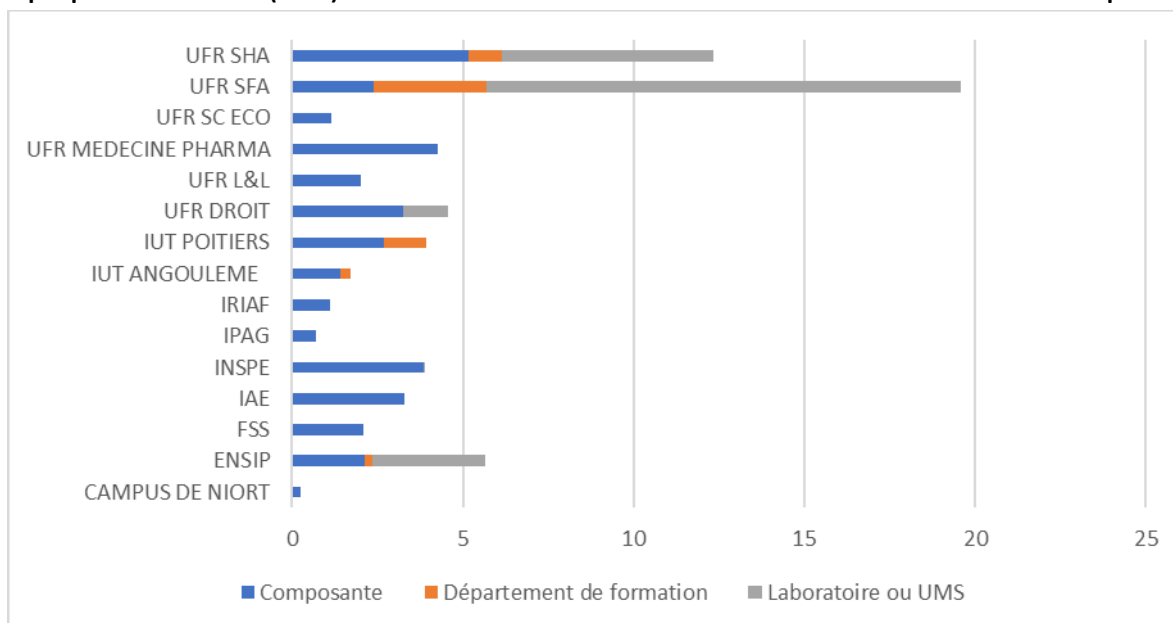
Six directions ou services communs ont des services financiers, dont ceux du service d'accompagnement à la formation, l'insertion, la réussite et l'entrepreneuriat (SAFIRE) et UP&Pro (formation continue, alternance et relations entreprises) qui sont mutualisés. Pour les dépenses, ils relèvent tous du SDS2C, service de la DIAF (cf. infra).

1.1.2. L'organisation de la fonction finances au sein des composantes est diversifiée

La fonction finances en composante s'exerce dans la plupart des cas dans les services centraux de la composante, et plus particulièrement au sein du service finances de la composante. Elle est assurée par un à cinq agents (UFR sciences humaines et arts -SHA). Trois services, au sein de composantes de petite taille, sont regroupés soit avec la fonction Ressources humaines (RH) soit avec la gestion administrative.

Cinq composantes ont toutefois une partie de la fonction finances exercée dans les départements (sciences fondamentales et appliquées – SFA –, SHA, institut universitaire technologique – IUT – de Poitiers et d'Angoulême et l'école nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers -ENSIP). En outre, dans quatre composantes, des laboratoires prennent en charge des fonctions finances : SHA, SFA, Droit, ENSIP.

Graphique n° 3 : Effectifs (ETPT) de la fonction finances dans les niveaux de structure au sein des composantes



Le niveau « composante » est entendu ici comme les services centraux de composante, hors niveaux infra-composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

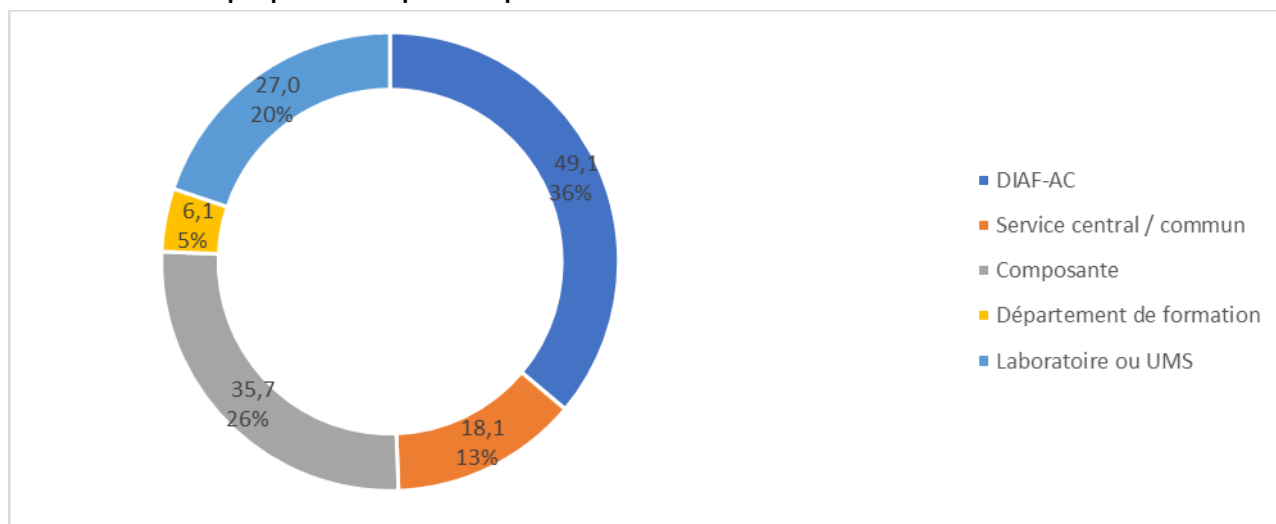
1.2. Le potentiel humain de la fonction finances est dispersé au sein de l'UP

1.2.1. Les personnels en charge des finances sont présents dans l'ensemble des grandes structures administratives de l'UP

L'enquête menée à partir du référentiel d'activités sur la fonction finances fait état de 279 agents, au 31 décembre 2022, pour un total de 135,5 ETPT impliqués dans la réalisation des tâches qui en relèvent sur l'année 2022, soit un ratio de 0,49 ETPT par agent qui signifie qu'en moyenne, les personnels de finances exercent cette fonction sur un temps équivalent annuel d'un mi-temps. L'analyse montre en fait une forte dispersion des situations selon les entités. Les effectifs par entité sont détaillés dans la section 5.

Les deux directions métiers (DIAF ; AC) représentent 36 % des ETPT et les services centraux des composantes 26 %. Les directions centrales et services communs hors directions métier accueillent 13 % des ETPT alors même qu'ils relèvent du centre de service partagé de la DIAF pour la partie dépense. L'organisation à ce niveau n'est donc pas totalement centralisée. 20 % des ETPT sont dans les laboratoires et les unités mixtes de services (UMS). Ce chiffre révèle une organisation très décentralisée de la fonction finances en laboratoire mais concerne principalement l'UFR SFA et dans une moindre mesure l'UFR SHA et l'ENSIP, dans lesquelles les ressources externes ont significativement augmenté. Sans surprise, les départements de formation sont peu concernés par les questions financières (5 % des ETPT).

Graphique n° 4 : Répartition par structure des ETPT consacrés à la fonction finances

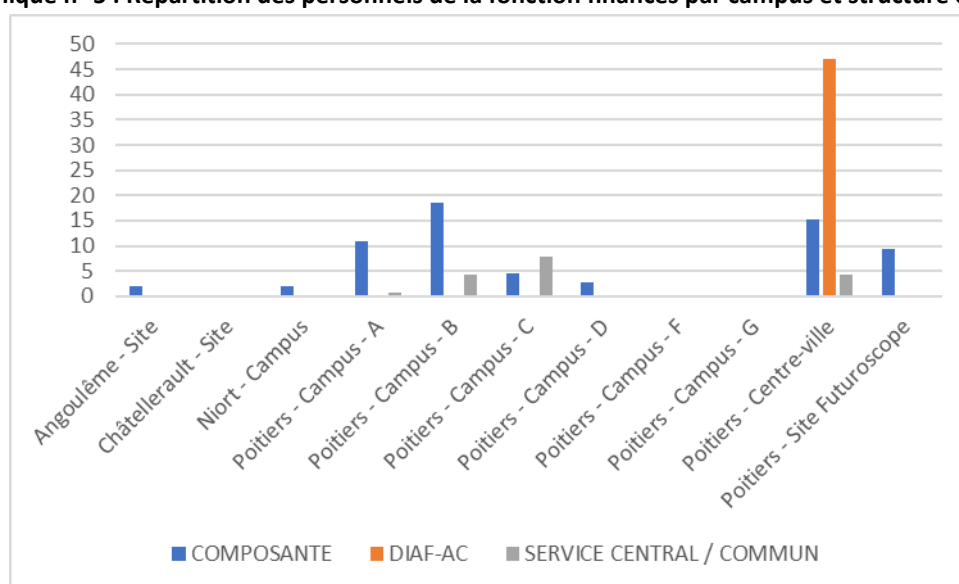


La DIAF-AC réunit les effectifs de la DIAF et de l'agence comptable. Le campus de Niort est compté comme une composante.

Source : enquête référentiel fonctions

Il est par ailleurs à noter que cette répartition se traduit très différemment selon les implantations géographiques, le graphique ci-dessous montrant une concentration des personnels en finances, qui sont majoritairement localisés sur cinq sites et ceux de la DIAF et de l'agence comptable qui sont uniquement au siège de l'université.

Graphique n° 5 : Répartition des personnels de la fonction finances par campus et structure en ETPT



La direction centrale métier réunit les effectifs de la DIAF et de l'agence comptable. Le campus de Niort est compté comme une composante.

Source : enquête référentiel fonctions

1.2.2. Les agents de catégorie C sont majoritaires

La répartition des agents selon leur catégorie est très variable selon les structures. La part des catégories C est très élevée dans les départements de formation (91 % mais l'effectif est faible), les laboratoires (76 %) et dans une moindre mesure les directions centrales métiers⁵ (63 %). Elle est moins importante dans les services centraux des composantes (49 %) et surtout dans les directions centrales et services communs hors direction métier (31 %).

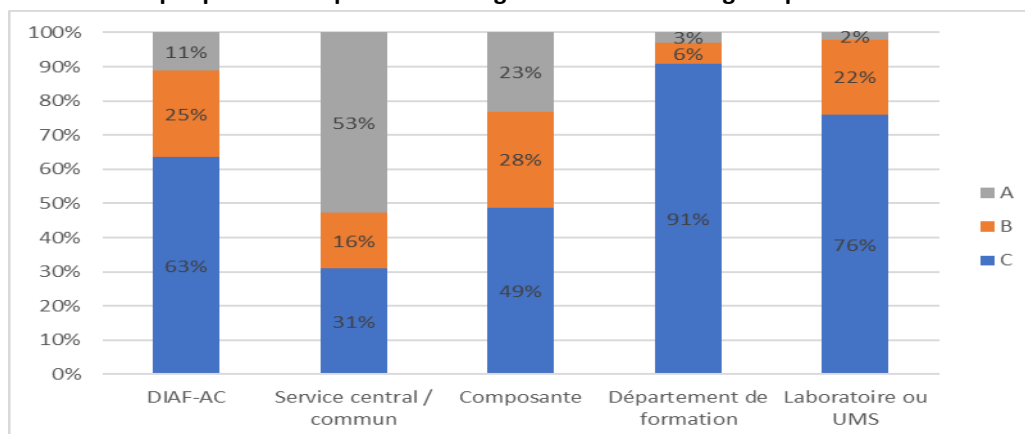
Les agents de catégorie A sont principalement présents dans les directions centrales et services communs hors direction métier (53 %), dans les composantes (23 %) et dans une moindre mesure, dans les deux

⁵ DIAF et agence comptable.

directions centrales métiers (11 %). La relative faible proportion d'agents de catégorie A à la DIAF et à l'agence comptable résulte notamment de l'existence, d'une part, d'un centre de service partagé (CSP) pour l'ensemble des directions centrales et services communs, au sein de la DIAF, concernant les dépenses et, d'autre part, du service facturier unique à l'agence comptable, les activités de ce type de service appelant la présence de nombreux catégorie C (cf. infra). Ces arguments contribuent à expliquer à l'inverse la forte concentration de catégorie A dans les directions centrales et services communs hors direction métier dans lesquels les tâches de saisie sont de fait beaucoup moins nombreuses.

La part très importante des agents de catégorie C doit être interrogée au regard des activités réalisées pour s'assurer de l'adéquation entre les deux ou pour envisager un repyramidage des postes, en lien notamment avec les préconisations de mutualisation formulées plus loin.

Graphique n° 6 : Répartition des agents selon leur catégorie par structure

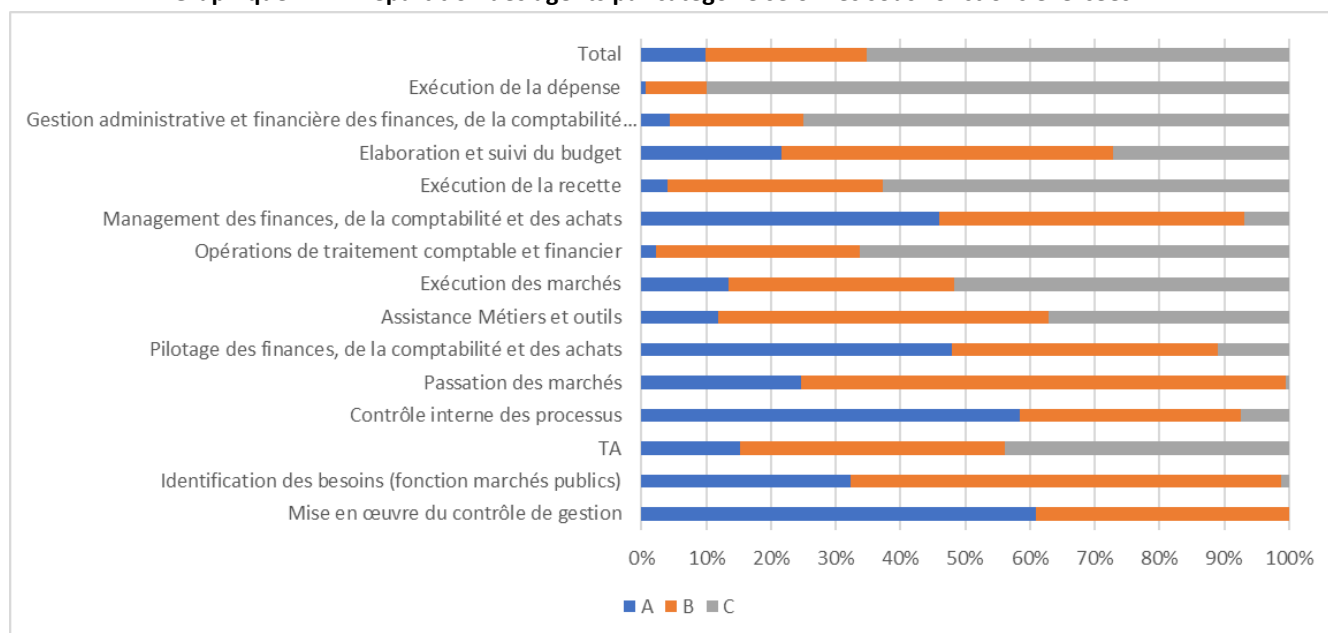


La direction centrale métier réunit les effectifs de la DIAF et de l'agence comptable. Le campus de Niort est compté comme une composante.

Source : enquête référentiel fonctions

En complément, l'analyse de la répartition des agents par sous-fonction selon leur catégorie met en évidence que les sous-fonctions d'exécution (recette, dépense) sont très majoritairement réalisées par des agents de catégorie C. Certaines de ces activités étant réalisées en central, ce résultat explique la présence importante d'agents de catégorie C au niveau des directions métiers.

Graphique n° 7 : Répartition des agents par catégorie selon les sous-fonctions exercées



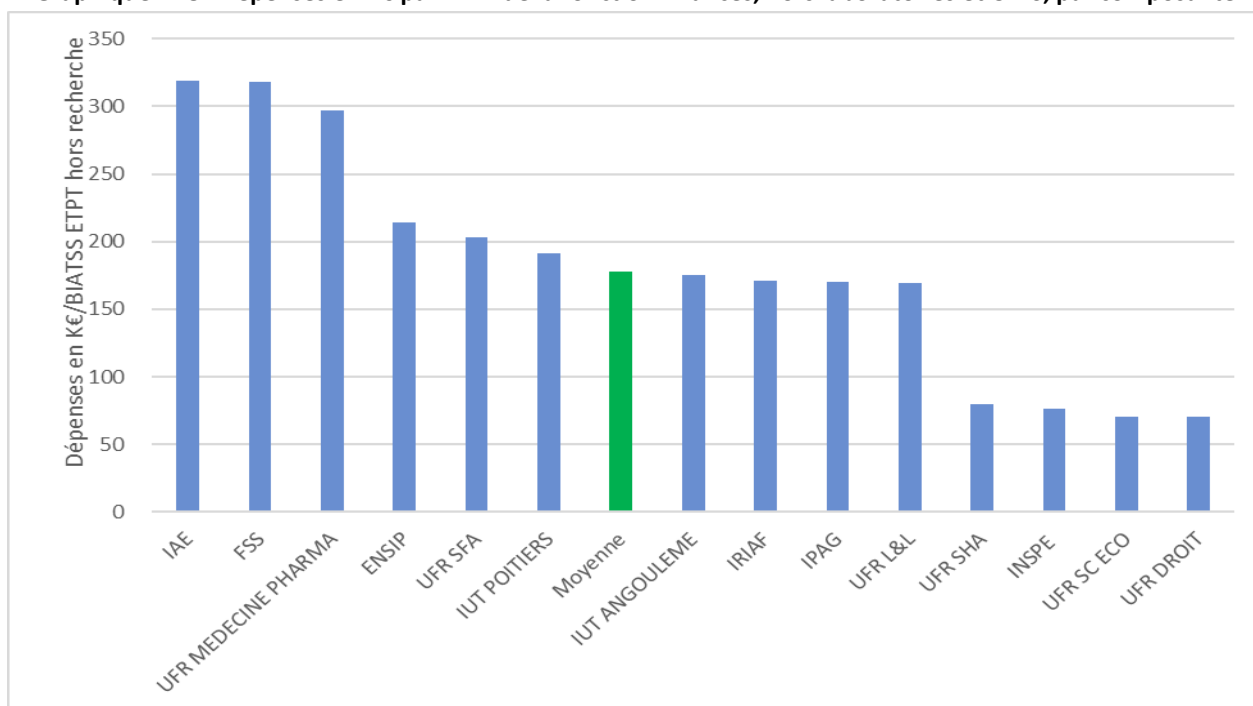
La direction centrale métier réunit les effectifs de la DIAF et de l'agence comptable. Le campus de Niort est compté comme une composante.

Source : enquête référentiel fonctions

1.2.3. La répartition des personnels n'est pas corrélée à celle de l'activité financière

Si la moyenne des dépenses hors recherche⁶ des composantes gérées par ETPT (hors laboratoires et UMS) est de 178 K€, il existe une forte disparité entre composantes : ainsi l'UFR FSS et l'IAE gère un budget par ETPT 4 fois supérieur à l'INSPÉ ou SHA.

Graphique n° 8 : Dépenses en K€ par ETPT de la fonction finances, hors laboratoires et UMS, par composante



Les données pour le campus de Niort ne sont pas disponibles. Les chiffres pour les UFR de sciences économiques et de droit ainsi que pour l'IRIAF sont à prendre avec précaution en raison des mutualisations.

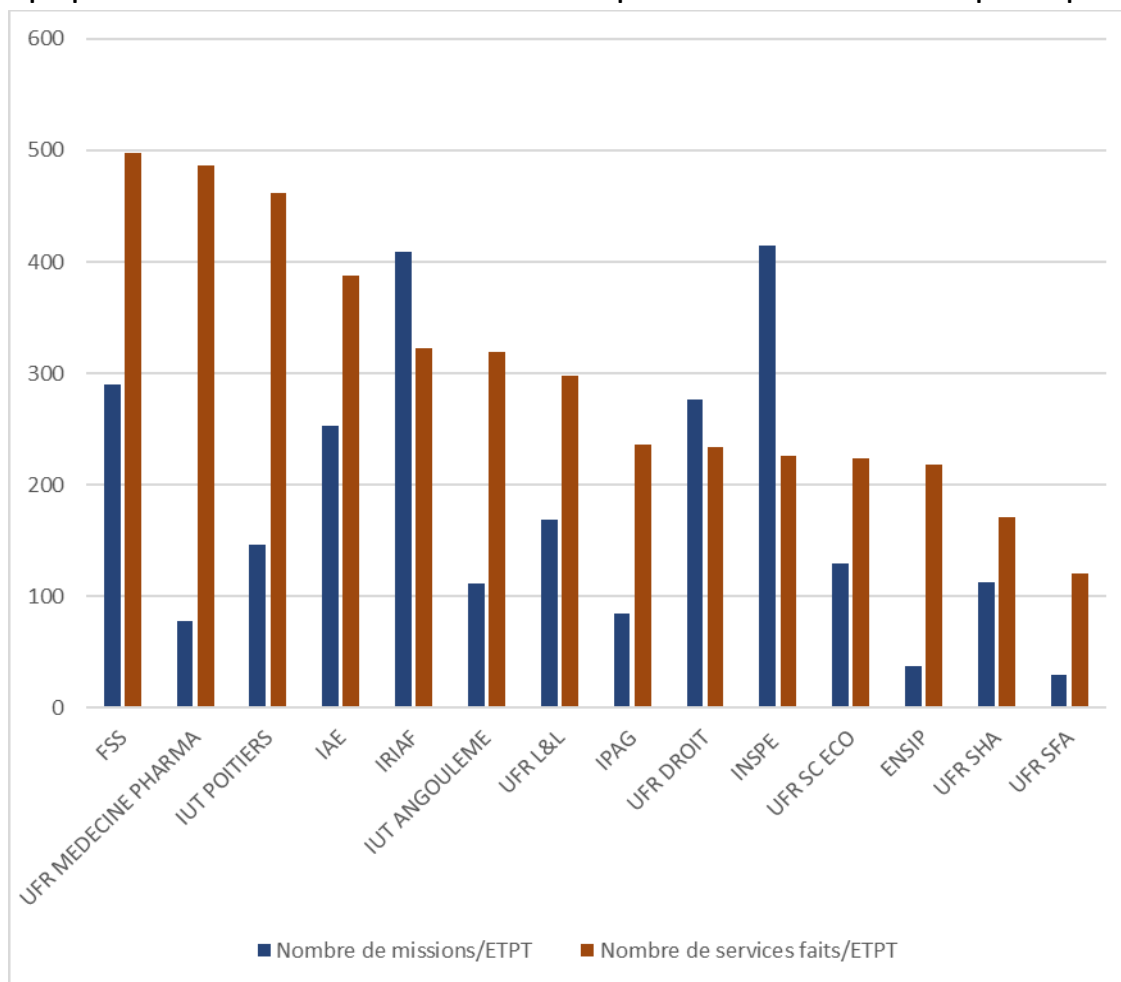
Source : UP – bilan dépenses –recettes par UB et enquête référentiel fonctions

L'analyse par indicateurs de l'activité par ETPT en finances (missions, commandes ou encore services faits) dans les différentes composantes, contribue à expliquer certaines différences. Le premier constat est que l'activité par ETPT est très variable selon les indicateurs, ce qui ne permet pas d'identifier une tendance générale. Si cette situation peut refléter des besoins différents selon les composantes, comme par exemple un nombre important de missions à l'INSPÉ (qui multiplie les actes mais pour des montants généralement faibles), il est anormal pour ce type d'actions, relativement standard, qu'il existe des différences par ETPT allant de 1 à 5 pour les services faits et les commandes en fonctionnement entre composante et au-delà de 13 pour les missions. En outre, certaines composantes ont une activité par ETPT qui est insuffisante pour gagner en expertise, notamment pour les missions⁷.

⁶ Les dépenses et les personnels BIATSS dédiés à la recherche ne sont pas inclus dans les données.

⁷ La mission a certes conscience que ces données ne permettent pas d'identifier la répartition des tâches entre agents de la fonction finances, et il est possible qu'il y ait une certaine spécialisation au sein des composantes.

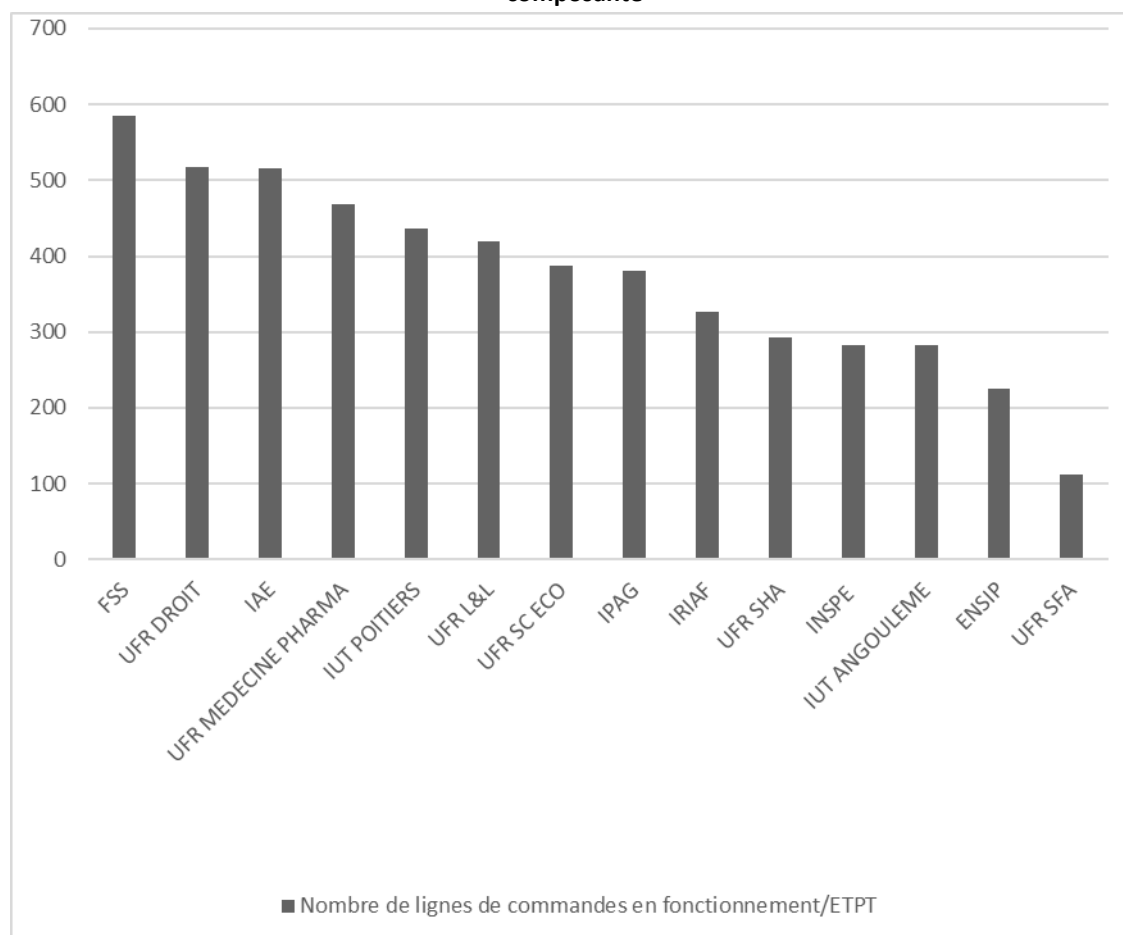
Graphique n° 9 : Nombre de missions et de services faits par ETPT de la fonction finances par composante



Les données pour le campus de Niort ne sont pas disponibles. Les chiffres pour les UFR de sciences économiques et de droit ainsi que pour l'IRIAF sont à prendre avec précaution en raison des mutualisations.

Source : UP – enquête référentiel fonctions et Bilan dépenses-recettes par UB-solde budgétaire-2022

Graphique n° 10 : Nombre de ligne commandes en fonctionnement par ETPT de la fonction finances par composante



Les données pour le campus de Niort ne sont pas disponibles. Les chiffres pour les UFR de sciences économiques et de droit ainsi que pour l'IRIAF sont à prendre avec précaution en raison des mutualisations.

Source : UP enquête référentiel fonctions et Bilan dépenses-recettes par UB-solde budgétaire-2022

Ainsi, les disparités d'effectifs de personnels de la fonction finances entre composantes ne peuvent s'expliquer uniquement par la charge de travail appréciée par différents actes de gestion en finances. Certes un regard purement quantitatif ne peut être suffisant, néanmoins les différences observées sont de nature à nuire à la qualité de service proposée et à accroître, sans justification les inégalités entre composantes. Ce constat tient principalement à une sédimentation des dotations historiques, peu réinterrogées au gré des évolutions de l'activité.

Les mutualisations qui sont proposées par la mission (cf. infra) doivent contribuer à réduire ces inégalités.

1.3. La répartition des missions de la fonction finances est perfectible

L'adaptation du référentiel fonctions de la fonction finances réalisée pour cette étude a conduit à identifier 14 sous-fonctions qui concrétisent au quotidien l'implication des personnels dédiés. L'examen de leur répartition entre les diverses structures impliquées précède ici l'identification d'activités – correspondant à de légitimes besoins – actuellement non réalisées.

1.3.1. L'analyse des missions au sein des directions métier doit être l'occasion de réorganiser la fonction

1.3.1.1 La répartition des missions au sein des services de la DIAF est peu claire

Selon le projet d'administration, les missions principales de la DIAF sont :

- Assurer la mise en œuvre de la politique budgétaire et financière de l'établissement ;
- Animer et coordonner l'élaboration du budget de l'établissement ;
- Assurer la gestion budgétaire et financière des laboratoires rattachés à l'UB recherche ;

- Assurer la mise en œuvre de l'exécution financière et la coordination du réseau des gestionnaires financiers et achats ;
- Accompagner les acteurs de l'achat public et gérer les marchés ;
- Assurer l'administration fonctionnelle du logiciel financier et comptable (SIFAC) ;
- Mettre en œuvre le contrôle interne budgétaire.

La DIAF, pour assurer ces missions, est organisée en six services dont les rôles sont considérés comme bien définis par sa responsable et globalement par l'ensemble des acteurs rencontrés pour quatre d'entre eux. Le SDS2C est un centre de service partagé et une plateforme de référence technique financière qui vise à garantir le respect des procédures et l'harmonisation du traitement des dépenses et missions de l'ensemble des directions centrales et services communs. Ainsi, il recueille les projets de bons de commande de ces services et les traite dans SIFAC (cf. infra sur les expériences de mutualisation).

Le service budget est transversal : il est en charge de l'élaboration et du suivi du budget de l'établissement et de la préparation des décisions financières du conseil d'administration. Il prépare les dialogues budgétaires entre la gouvernance et les composantes avec le vice-président finances, la cellule de pilotage et d'aide à la stratégie (CPAS)⁸ et le directeur général des services adjoint (DGSA). Il assure la gestion de la masse salariale en lien avec la DRH, le titrage des recettes et la gestion de la carte achat. Il assiste les directions centrales et services communs pour l'établissement de leur budget. Les composantes peuvent lui demander des conseils lors du montage de leur budget.

La fonction achat est incluse dans la DIAF, ce qui n'est pas le choix d'un certain nombre d'établissements actuellement qui en font soit une direction à part, étant donné les enjeux stratégiques liés à cette fonction, soit une direction commune avec les affaires juridiques. Il a été précisé lors des entretiens que le service de la commande publique et le service marché de la DLPI peuvent parfois se chevaucher. La mission n'a pas été en mesure d'approfondir ce sujet mais elle invite l'UP à le mettre à plat pour fluidifier les relations.

Le service SIFAC et CIB⁹ n'a pas fait l'objet de remarques particulières lors des entretiens¹⁰.

En revanche, les missions de deux services apparaissent beaucoup moins évidentes pour de nombreux agents. Ainsi, le service financier UB recherche est en charge des finances des laboratoires de sciences (SFA¹¹, ENSIP) et de Médecine Pharmacie¹², hors projets structurants. Le service recherche transversale concerne la gestion des appels à projets et conventions (CPER-FEDER, AAP Nouvelle-Aquitaine, Europe, PIA Recherche, IUF, crédit recherche de la présidence)¹³ ayant un impact sur l'établissement, et touchant plusieurs laboratoires. Les deux entités assurent ainsi le même type de service, mais les objets et les procédures ne sont pas les mêmes. De plus, le premier est plutôt en relation avec les gestionnaires de laboratoire, le second avec les porteurs de projet. La spécificité des rôles de chacun est claire pour les agents membres de ces services, elle l'est beaucoup moins pour les agents en composantes ainsi que pour ceux des autres directions centrales et services communs, dès lors que leur structure a une activité financière limitée¹⁴. Elle ne permet pas notamment d'identifier aisément les personnes à qui s'adresser selon les besoins. En particulier, les agents n'arrivent pas toujours à comprendre quand le projet est géré financièrement par la DIAF et quand il ne l'est pas et le cas échéant, quel service au sein de la DIAF doit le gérer.

Pour complexifier cette organisation, le service recherche transversale gère le Juriscope, qui ne relève pas des appels à projets, et va avoir en charge les crédits recherche de l'IFR Droit, alors que la logique aurait voulu qu'ils reviennent au service financier UB recherche. De même, la maison des sciences de l'homme et de la

⁸ Qui inclut une responsable de la qualité et le contrôle interne.

⁹ Contrôle interne budgétaire.

¹⁰ Ce service travaille en lien avec la cellule pilotage et aide à la stratégie, dans laquelle une mission est en charge du contrôle interne.

¹¹ Qui continue pour autant de disposer de nombreux effectifs en laboratoire.

¹² Le besoin est exprimé par le laboratoire, qui fait principalement les demandes de devis, l'envoi du bon de commande aux fournisseurs et le service fait.

¹³ L'alliance EC2U est, quant à elle, gérée par le service des relations internationales avec le soutien du service budget.

¹⁴ Les directeurs des gros laboratoires en science apprécient notamment le service financier UB recherche qui permet d'avoir un seul interlocuteur et de gagner en efficacité.

société (MSHS) émerge à l'UB recherche mais gère ses propres crédits. L'existence des deux services a pu se justifier lors de leur création en raison des enjeux du service recherche transversale pour assurer le suivi financier des projets financés par appel à projets, garantir la traçabilité des opérations et fiabiliser leur éligibilité au remboursement des dépenses engagées¹⁵. En revanche, la mission n'identifie aujourd'hui plus d'arguments suffisamment solides pour justifier le maintien de deux services distincts. Elle préconise de **fusionner le service financier UB recherche et le service recherche transversale au sein de la DIAF afin de gagner en lisibilité et en cohérence et, lorsque cela est possible, de rapprocher les procédures en œuvre dans les deux domaines.**

1.3.1.2 Les missions principales de l'agence comptable sont classiques

Selon le projet d'administration, les missions principales de l'agence comptable sont :

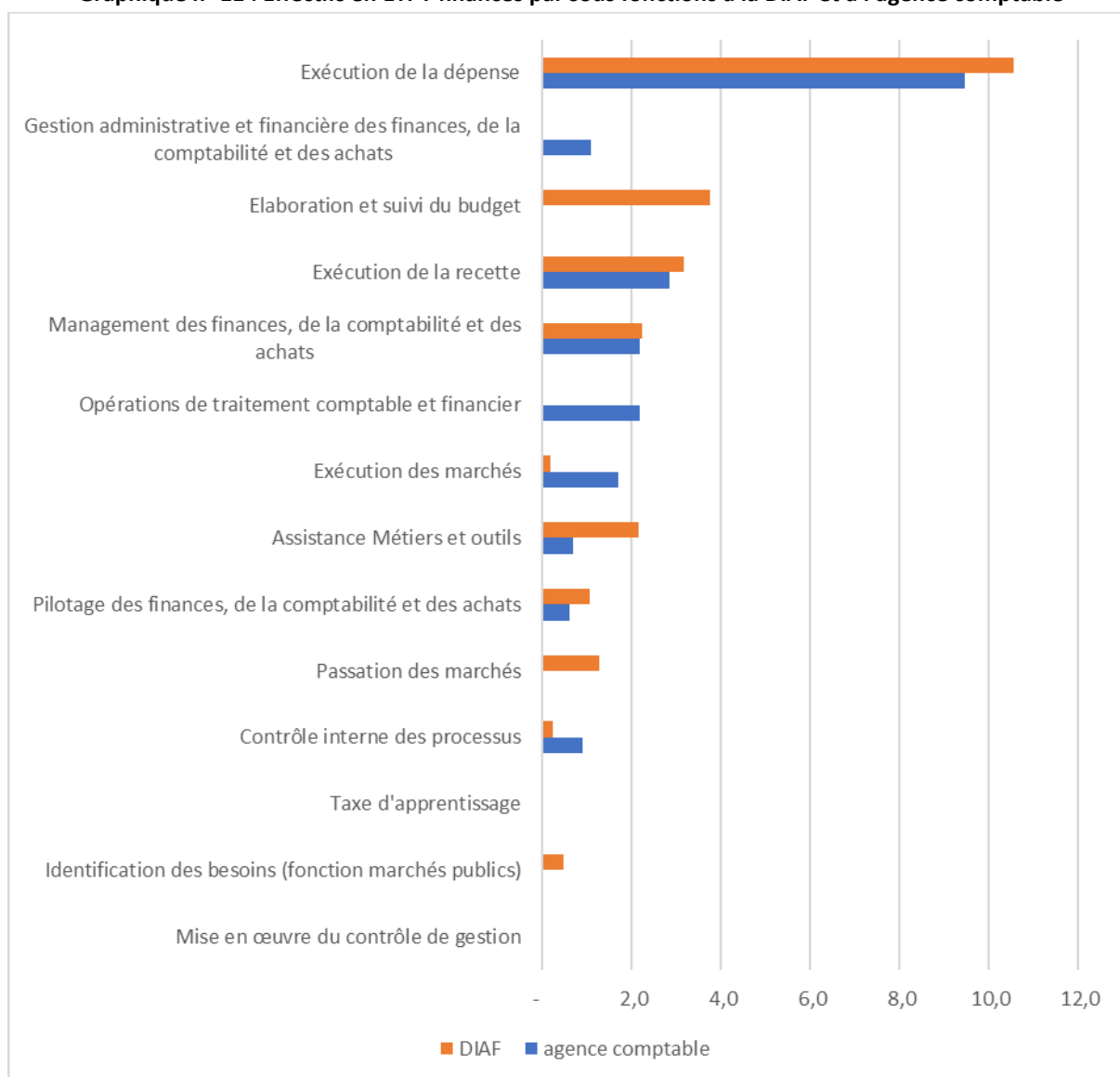
- Contrôler et vérifier tous les flux financiers de l'établissement ;
- Tenir la comptabilité de l'établissement ;
- Payer les fournisseurs, les agents et d'autres personnes physiques (étudiants, intervenants extérieurs...) ;
- Encaisser les recettes de tout ordre : droits d'inscription, subventions, prestations de services... ;
- Effectuer le recouvrement amiable ou forcé ;
- Valider les relevés de dépenses pour les financeurs ;
- Réaliser le compte financier ;
- Conseiller l'ordonnateur en matière comptable et financière.

1.3.1.3 La répartition des missions au sein de la DIAF et de l'agence comptable peut être interrogée suite à la réforme de la responsabilité des ordonnateurs et des comptables publics

Ces missions se traduisent dans la répartition de leurs ETPT entre les diverses sous-fonctions. Le nombre relativement faible d'ETPT consacré au pilotage de la fonction (1,8) peut toutefois étonner puisqu'il représente seulement 1,3 % de l'ensemble des effectifs de la fonction au sein de l'établissement. La sous-fonction qui mobilise le plus d'ETPT, et de loin, est l'exécution de la dépense, ce qui s'explique par l'existence du CSP, suivi par l'exécution de la recette. Les deux services centraux n'ont en revanche aucune activité concernant la mise en œuvre du contrôle de gestion, qui est opérée par un autre service, et la taxe d'apprentissage.

¹⁵ Des dépenses non-éligibles au CPER avaient été engagées. L'UP avait dû les honorer sans pouvoir se faire rembourser.

Graphique n° 11 : Effectifs en ETPT finances par sous fonctions à la DIAF et à l'agence comptable



Note : La gestion administrative et financière correspond aux tâches nécessaires pour faire fonctionner le service.

Source : enquête référentiel fonctions

La fonction finances de l'UP repose sur une organisation assez classique au sein des universités. Cependant la récente réforme de la responsabilité des ordonnateurs et des comptables publics¹⁶ invite à réfléchir à une nouvelle organisation permettant de mieux sécuriser les processus financiers sur l'intégralité de la chaîne de traitement des dépenses et des recettes. À cette fin, ainsi que le permet l'arrêté du 5 mai 2023 fixant les modalités d'exercice des fonctions de chef des services financiers par un agent comptable, une seule et même entité peut désormais assumer la responsabilité du processus tant dans le champ de l'ordonnateur que celui du comptable. Une telle solution permettrait plus facilement d'éviter les redondances de contrôles¹⁷, les zones non couvertes et de définir des activités de contrôle qui ciblent les opérations à enjeux. Une direction de la stratégie budgétaire conserverait la prévision, la programmation et la stratégie budgétaire dans le périmètre de l'ordonnateur. Une direction de l'exécution financière, intégrant l'actuelle agence comptable et les équipes actuelles de la DIAF chargés de l'exécution des dépenses et des recettes, pourrait se voir confier l'ensemble de la chaîne de l'exécution budgétaire et comptable. Une telle organisation renforcerait la maîtrise des risques en la confiant à un seul acteur qui disposerait de l'ensemble des leviers opérationnels pour contrôler et suivre tous les risques inhérents à l'exécution budgétaire.

¹⁶ [Décret n° 2022-1605 du 22 décembre 2022 portant application de l'ordonnance n° 2022-408 du 23 mars 2022 relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics et modifiant diverses dispositions relatives aux comptables publics](#)

¹⁷ La mission n'a pas investi ce niveau d'analyse car il ne rentrait pas dans son périmètre. Si elle n'a pas été alertée concernant des contrôles, cette situation pourrait exister. L'organisation proposée permet ainsi de réduire ce risque.

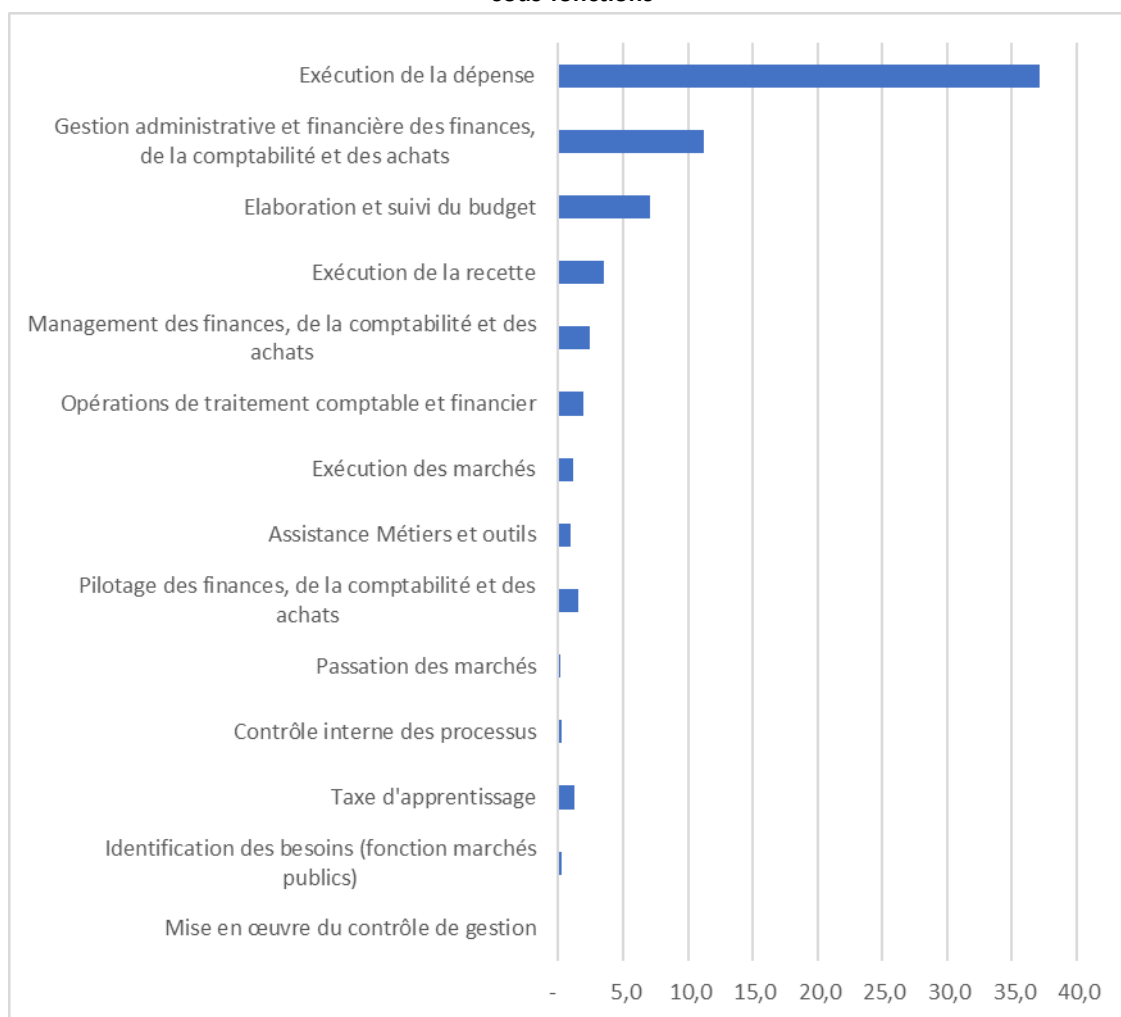
Conformément à l'article 1^{er} de l'arrêté précité, l'agent comptable peut exercer des fonctions de chef des services financiers pour le compte et sous le contrôle de l'ordonnateur, dans le respect du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable public. L'analyse des sous-fonctions apporte des éléments qui vont dans ce sens en mettant en exergue d'une part la complémentarité des actions entre l'agence comptable et la DIAF sur les sous-fonctions d'exécution de la dépense et de la recette dans le cadre du processus global et d'autre part la spécificité de la DIAF pour les questions relatives au budget et à l'identification des besoins.

La mission préconise de confier l'ensemble de la chaîne de l'exécution budgétaire à une seule direction intégrant l'agence comptable, et de créer une direction de la stratégie budgétaire qui conserve la prévision, la programmation et la stratégie budgétaire dans le périmètre de l'ordonnateur. L'entité « Qualité et contrôle interne » au sein de la cellule de pilotage et d'appui à la stratégie et sous l'autorité directe du directeur général des services, déjà en charge du contrôle interne, devra s'assurer de la sécurité des processus. Une telle évolution pourrait être l'occasion de créer un service à part entière du contrôle et de l'audit internes, afin de renforcer cette activité, que l'université a mis en place pour la fonction finances et qu'elle a prévu de généraliser à l'ensemble de ses missions.

1.3.2. Les services financiers au sein des composantes assurent la plupart des missions en finances mais concentrent leur activité sur l'exécution des dépenses

Les services financiers rattachés hiérarchiquement aux responsables administratifs des composantes, assurent la gestion financière de celles-ci. Ils sont les interlocuteurs des agents de leur composante. Ils assument l'ensemble du processus de la dépense (en particulier la saisie des bons de commande et la certification du service fait dans le SI finances), à l'exception de la facturation. L'analyse des sous-fonctions met en évidence qu'ils n'exercent pas (ou peu) de missions spécifiques, par rapport aux services centraux. Il faut noter toutefois qu'il y a pu avoir une interprétation erronée de la sous-fonction « Gestion administrative et financière des finances, de la comptabilité et des achats » lors du remplissage du questionnaire. En effet, elle apparaît importante en nombre d'ETPT alors même que dans le référentiel, elle correspond à la simple gestion du fonctionnement du service à savoir assurer le secrétariat et l'accueil du service, assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion du service et enfin assurer la gestion des personnels du service. Les données pourraient donc être surévaluées pour cette sous-fonction.

Graphique n° 12 : Répartition des ETPT finances en composantes, y compris niveaux infra-composante, par sous-fonctions



Le campus de Niort est ici assimilé à une composante.

Source : enquête référentiel fonctions

1.3.3. Le partage des activités en finances entre composantes et directions métier est clair

En préambule, il faut noter que parmi les 14 sous-fonctions, 4 d'entre elles (l'exécution de la dépense, l'élaboration et le suivi de budget, la gestion administrative et l'exécution de la recette) regroupent 77 % des ETPT ; la première d'entre elles correspond à elle seule à 47 % du total. Les activités sont donc très concentrées. À l'inverse, 5 sous-fonctions qui sont la mise en œuvre du contrôle de gestion, l'identification des besoins (fonction marchés publics), la taxe d'apprentissage, le contrôle interne des processus, et la passation des marchés, ne regroupent que 5 % des ETPT.

Il est significatif qu'aucune des 14 sous-fonctions ne soit totalement assurée au niveau central ou à celui des composantes. Les composantes et les directions centrales et les services communs, hors direction métier, contribuent à quasiment toutes les activités. Les directions métier sont actives sur toutes les fonctions à l'exception de la mise en œuvre du contrôle de gestion et de la gestion de la taxe d'apprentissage. Les activités des laboratoires (réparties entre 9 sous-fonctions) et des départements de formation (7 sous-fonctions)¹⁸ sont plus resserrées autour essentiellement de l'exécution de la dépense, la gestion administrative et dans une moindre mesure l'élaboration et le suivi du budget mais montrent également une certaine dispersion, renforcée par le fait que les temps consacrés par chacun à la fonction dans ces structures y sont faibles.

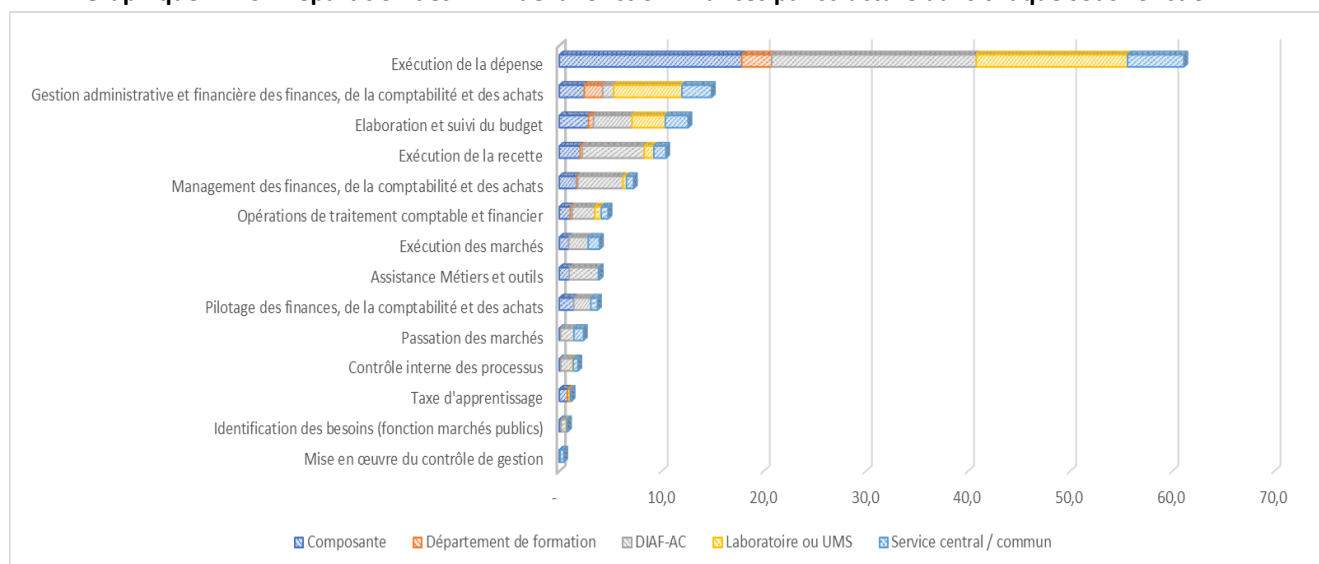
¹⁸ Plus précisément, les laboratoires n'interviennent pas sur le pilotage, le contrôle de gestion, les procédures marché et l'assistance métiers. Outre ces activités, les départements de formation n'ont pas d'actions concernant le contrôle interne, et l'identification des besoins pour les marchés.

Ainsi, toutes les activités sont réalisées par deux, trois ou cinq types de structures. Pour autant, la DIAF ne considère pas qu'il y ait beaucoup de doublons ou redondances, car il n'y a pas d'intervention de sa direction dans la gestion interne. Comme déjà évoqué, il est également vrai que les activités concernant les finances s'inscrivent dans un processus où différents types d'acteurs doivent intervenir, le niveau de détail des sous-fonctions ne permet pas d'identifier les spécificités des activités réalisées dans chaque structure pour identifier d'éventuels doublons.

L'analyse des réponses au questionnaire conforte ce résultat puisqu'à peine un peu plus de 20 % des agents, (parmi les 48 qui ont répondu à cette question), quelle que soit leur structure d'accueil, considèrent que la répartition des rôles entre les composantes et les services centraux n'est pas claire.

Pour la mission, si cette répartition des activités de finances dans de nombreuses structures peut se justifier, notamment du fait que les actions de chaque structure ne portent pas sur les mêmes objets, elle révèle néanmoins une dispersion de certaines activités en particulier au sein des laboratoires et des départements. Le seul besoin de proximité ne peut justifier cette situation d'autant que la fonction finances requiert des compétences de plus en plus techniques, en particulier en termes de réglementation et de maîtrise des applications dédiées. La qualité du service fourni et sa fiabilité pourraient même être altérées (cf. infra).

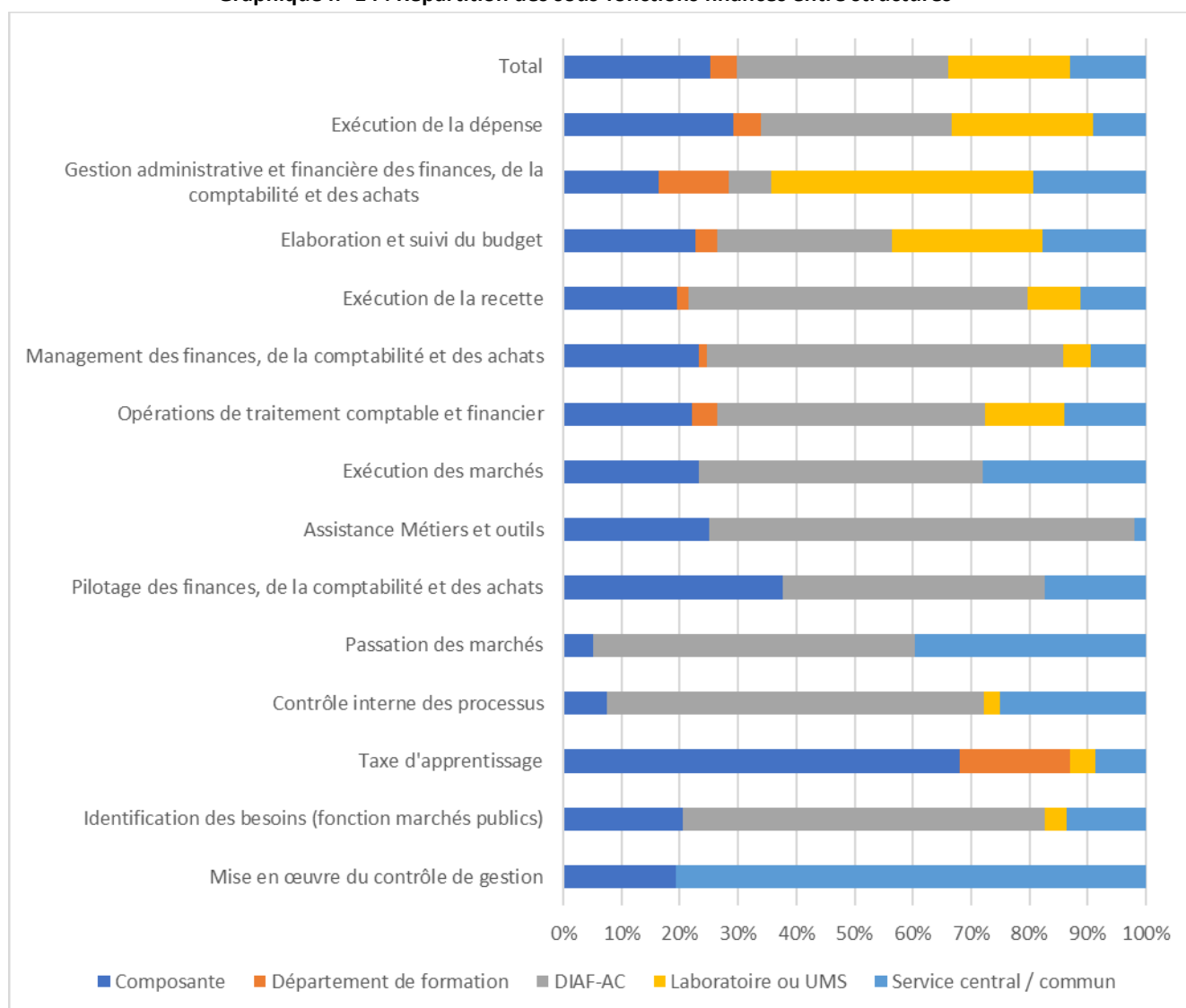
Graphique n° 13 : Répartition des ETPT de la fonction finances par structure dans chaque sous-fonction



Le campus de Niort est ici assimilé à une composante. - La DIAF-AC réunit les effectifs de la DIAF et de l'agence comptable.

Source : enquête référentiel fonctions

Graphique n° 14 : Répartition des sous-fonctions finances entre structures



Le campus de Niort est ici assimilé à une composante. - La DIAF-AC réunit les effectifs de la DIAF et de l'agence comptable.

Source : enquête référentiel fonctions

1.3.4. Très peu d'activités en finances ne sont pas réalisées

L'identification par les acteurs de la fonction d'activités aujourd'hui non réalisées et qui seraient utiles se révèle peu féconde et porte sur des améliorations à poursuivre, comme l'inventaire et le suivi des immobilisations, qui sont en cours.

1.4. Les mutualisations de la fonction finances donnent globalement satisfaction mais restent à consolider



















Un nombre non négligeable de mutualisations existe d'ores et déjà sur le périmètre de la fonction finances à l'UP, soit au sein des composantes, soit entre plusieurs composantes géographiquement proches, soit enfin du fait d'une centralisation de certaines activités.

1.4.1. Des mutualisations intra-composante existent mais restent partielles

Dans toutes les composantes ou dans leur regroupement le cas échéant, il existe un service financier, placé sous l'autorité du responsable administratif¹⁹. Cela n'empêche pas pour autant un certain nombre de laboratoires et de départements d'avoir des effectifs dédiés aux finances au niveau infra-composante. La mutualisation est donc toute relative.

¹⁹ Quand la composante est de petite taille, il peut être intégré dans l'administration générale.

Tableau n° 1 : Organisation de la fonction finances dans les composantes

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

Source : production de la mission

1.4.2. Des mutualisations inter-composantes donnent satisfaction

Deux composantes, l'UFR droit et sciences sociales et l'UFR de sciences économiques ont procédé depuis près d'une dizaine d'années déjà à une mutualisation progressive de leurs fonctions supports (logistique, informatique, communication, RH et finances, avec l'IPAG pour les deux premières), les personnels concernés étant rattachés hiérarchiquement à l'UFR droit. Cette mutualisation donne satisfaction.

De plus, la plateforme de mutualisation du campus de Niort réunit l'ensemble des composantes présentes sur le site. Plus précisément, elle est en charge du budget pour le fonctionnement du campus et en assure toutes les opérations financières. Elle offre également un service de proximité pour obtenir des devis et réaliser des commandes pour l'ensemble des composantes présentes sur Niort. En revanche, chacune des composantes dispose de son propre budget pour les opérations liées à la pédagogie. Si la structure mutualisée effectue les opérations financières de l'IRIAF, UFR droit et IAE liées à ces activités, en les imputant sur leurs budgets propres, ce n'est pas encore le cas avec l'INSPE et l'IUT, structures plus récentes dans le dispositif de la mutualisation ; cependant, une collaboration se met en place avec les responsables financiers de ces composantes. Progressivement, le service dénommé « campus de Niort » devrait gérer les opérations financières de l'ensemble des composantes présentes. La création d'un budget unique Campus de Niort pourrait également être envisagée. Ce service est rattaché à la direction générale des services, ce qui illustre que d'autres formes d'organisation sont possibles. Cette mutualisation donne satisfaction.

Au-delà des composantes, deux services communs, UP-Pro et SAFIRE ont un service financier mutualisé.

1.4.3. Les centralisations réalisées sont diversement appréciées

Pour améliorer la gestion financière et la professionnaliser, l'université a mis en place des mutualisations entre composantes et directions centrales / services communs qui globalement donnent satisfaction.

Le service financier UB recherche a été créé en 2018 sur la base du modèle d'organisation de SFA, avec transfert d'ETPT de la composante. Y sont rattachées les composantes volontaires. Ce service assure le rôle d'expert financier (notamment pour l'élaboration des conventions), garantit le respect des procédures comptables et financières (validation des bons de commande des laboratoires...) et assure le lien avec les autres services centraux (notamment pour les signatures nécessaires selon le type d'activités). Ainsi, il est en

charge des activités liées à ce domaine, hors appels à projets structurants (cf. supra) pour les trois composantes qui y ont adhéré²⁰. Ces dernières en sont globalement satisfaites car cette organisation permet d'avoir un interlocuteur unique et des réponses rapides. Certains directeurs de laboratoire considèrent que le fonctionnement du service financier UB recherche permet d'avoir un niveau de qualité de service qui se rapproche de celui du CNRS, même si beaucoup regrettent un manque de souplesse dans la gestion financière (avance de frais de mission, reprogrammation de crédits...). Il faut toutefois noter que certaines composantes, comme Médecine-Pharmacie, qui avaient déjà mutualisé au niveau central, la fonction finances des laboratoires, ont dû revoir leur organisation car le modèle du service financier UB recherche, calqué sur l'organisation de SFA, s'appuie sur des gestionnaires de laboratoire qui assurent, entre autres choses, le suivi budgétaire de leur structure.

Le service recherche transversale, créé en 2018, déjà évoqué, permet de mutualiser l'ensemble des activités liées aux appels à projets structurants. Il a permis de sécuriser les financements externes de l'établissement. Il donne satisfaction pour les structures qui l'utilisent beaucoup, moins pour celles qui ont des besoins plus ponctuels car son mode de fonctionnement et son articulation avec le service financier UB recherche interrogent (cf. supra).

Un service facturier, au niveau de l'agence comptable, a été mis en place depuis 2016. Il donne satisfaction à la grande majorité des acteurs rencontrés, même si des clarifications devront être faites sur les pièces à fournir, dans le cadre de la dématérialisation des pièces justificatives.

Un centre de service partagé concernant les dépenses a été créé, en 2016, initialement à destination de tous les services de l'université. Il a été constitué par le transfert d'agents en poste dans les services, sur la base du volontariat. L'expérimentation a commencé en 2016 avec les directions centrales et services communs et n'a jamais été étendue aux composantes, alors même que ce service devait permettre l'harmonisation des procédures et la spécialisation des agents et éviter ainsi les difficultés de professionnalisation des agents qui consacrent peu de temps à la fonction finances. Transformé aujourd'hui en service Dépenses des services communs et centraux (SDS2C), il a été intégré à la DIAF en septembre 2018. Les services clients sont partiellement satisfaits : les plus petits y trouvent plus de confort mais la situation est plus complexe pour ceux qui avaient un service financier comme la DLPI²¹, 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, que la mission n'a pas pu vérifier, permet de garantir le respect des procédures. L'agence comptable quant à elle est plutôt satisfaite de ce service qui permet de fluidifier le circuit financier et d'avoir des délais de paiement réduits à 13 jours. **Une attention devra toutefois être portée à l'organisation du travail au sein du service afin de lutter contre un *turnover* important, du fait selon les agents rencontrés du moindre intérêt du travail, lié à un nombre de tâches limitées et répétitives à réaliser comme par exemple la saisie des services faits. Spécialisation ne doit pas signifier mono-tâche.**

L'expérience n'a finalement pas été étendue aux composantes en raison notamment des limites d'une centralisation aussi poussée et d'un besoin de proximité.

Dans l'ensemble, ces expériences sont globalement satisfaisantes et ont permis améliorer la sécurisation des opérations financières²² et les délais de traitement d'après les agents rencontrés même si ponctuellement de telles organisations peuvent paraître complexes.

²⁰ En parallèle, l'UP a créé une UB recherche afin de à terme à réunir en une seule UB l'ensemble des budgets concernant la recherche. Ce rattachement budgétaire, sur la base du volontariat, a été adopté par six composantes, quatre ne l'ont pas encore fait, et les autres ne sont pas concernées. En outre, le service UB recherche ne gère que trois des composantes, les autres ayant choisi soient d'assurer leur gestion, soit de la rattacher au service recherche transversale (UFR droit à terme).

²¹ D'autant que certains services ont conservé une partie du service financier dont ils disposaient.

²² Ainsi, suite à la mise en place du service recherche transversale, l'université n'a plus été confrontée à des cas de non remboursement des dépenses pour défaut de production de pièces justificatives, contrairement à ce qui avait pu se produire antérieurement.

2. La fonction finances repose sur un collectif métier fragile qui peut toutefois s'appuyer sur des outils de travail globalement solides

2.1. L'inscription des personnels de la fonction finances dans un collectif métier reste à consolider et nécessite une réorganisation des services

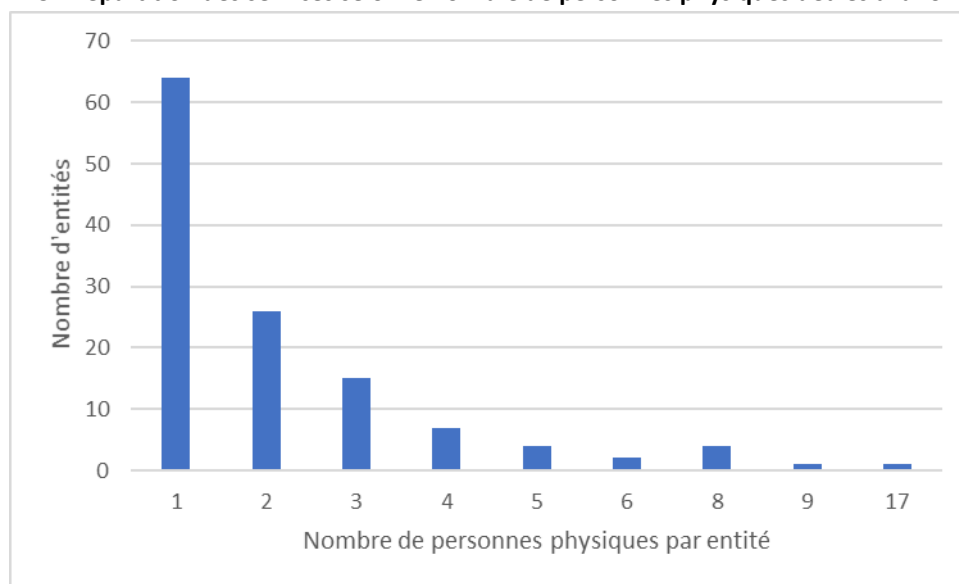
La politique d'accompagnement des agents de la fonction finances peut s'analyser par le prisme de plusieurs critères, tenant à leur inscription ou non dans un collectif métier, au degré de spécialisation dans la fonction qui est le leur, à leur ancienneté dans le poste et aux formations et appuis qui leur sont proposés pour renforcer leur expertise.

2.1.1. De nombreux effectifs isolés nuisent à la continuité de service

2.1.1.1 Une analyse globale des effectifs isolés

Les activités relatives aux finances sont exercées de manière très dispersées, réparties entre 125 services, au sein de l'université de Poitiers. En outre, elles sont réalisées dans chaque structure par peu de personnes. Ainsi, plus de la moitié des structures ayant une activité en finances n'accueille qu'une seule personne en charge de cette fonction : elles regroupent au total 21 ETPT, soit 15 % du total. Plus globalement, 73 % des services représentant 25 % des ETPT hébergent au maximum deux personnes. De ce fait, la continuité de service n'est pas assurée dans ces structures si le seuil de trois agents est considéré comme un minima pour pallier les absences pour cause de maladies et de congés et des éventuelles vacances de poste.

Graphique n° 15 : Répartition des services selon le nombre de personnes physiques dédiés à la fonction finances



La notion de services retenue ici correspond à l'entité de plus petit niveau de l'organigramme.

Lecture : 64 services comprennent une seule personne physique.

Source : enquête référentiel fonctions

Dans les services aux effectifs isolés, les absences sont compensées au mieux par le n+1 ou par le service financier de la composante, dont ce n'est pas le rôle et qui la plupart du temps gère seulement les urgences. D'autres agents déclarent ne jamais être absents ou du moins jamais lors des pics d'activités. Ces engagements sont louables mais ne permettent pas de garantir une continuité de service, sans risque.

Quand les services sont de taille plus importante, les agents précisent que la continuité de service est assurée par une dynamique d'équipe grâce au travail en binôme, des équipes polyvalentes et adaptables, un partage de bonnes pratiques et d'informations sur les évolutions récentes via des réunions d'équipe. L'existence d'une adresse générique accessible à toute l'équipe, permet que les demandes soient toujours traitées. Cette pratique est à généraliser. Une répartition des tâches par centre de coût permet aussi que tous les agents du service soient capables de prendre en charge les tâches d'un collègue absent (missions, bons de commande...). Cette organisation favorise également l'entraide entre agents lors de pics d'activités sur des

centres financiers (colloques et voyages pédagogiques par exemple). La mise en place de modes opératoires et procédures ainsi qu'une large communication au sein de l'équipe aide à cette continuité.

2.1.1.2 Une distinction forte entre les services financiers métier et les services avec des activités en finances

La distinction entre les directions métier et les services financiers rattachés aux responsables administratifs des composantes d'une part et les autres structures d'autre part montre que l'isolement concerne essentiellement ces dernières mais existe néanmoins également dans les petits services financiers rattachés aux responsables administratifs de composantes. Il s'avère donc indispensable de **reconsidérer l'organisation des petits services financiers pour mettre en place des mutualisations qui garantissent cette continuité de service tout en maintenant** une proximité géographique avec les composantes, gage d'efficacité.

En outre, ce constat incite également à encourager les mutualisations intra-composantes, dans la mesure où les activités en finances présentes dans les départements de formation ou des laboratoires correspondent dans leur grande majorité à des effectifs isolés. Concernant les départements, il est déjà à noter que certains d'entre eux en SFA ou en droit n'ont plus d'activité en finances, suite à la suppression des secrétaires de département, et l'activité est assurée par le service financier de la composante. Cette organisation n'a pas suscité de remarque particulière lors des entretiens, ce qui laisse supposer que le dispositif mis en place fonctionne. C'est donc un exemple qui confirme que la proximité immédiate n'est pas toujours nécessaire pour que le service assure correctement ses missions.

Tableau n° 2 : Répartition des effectifs de la fonction finances par type de service

	Personnes physiques au 31/12/2022	ETPT	Nombre de services
Total services financiers	110	83,2	25
% services financiers	39%	61%	
Nombre par service	4,4	3,3	
Nombre de services avec moins de 3 ETPT			3*
Total ressources en finances hors services	169,0	52,7	100
% hors services financiers métier	60%	40%	
dont % laboratoires dans autres services	24%	41%	
Nombre par services autres	1,7	0,5	
Nombre de services avec moins de 3 ETPT			84
Total général	279,0	135,9	125

**Les directions centrales métier sont considérées dans leur ensemble, et non par service.*

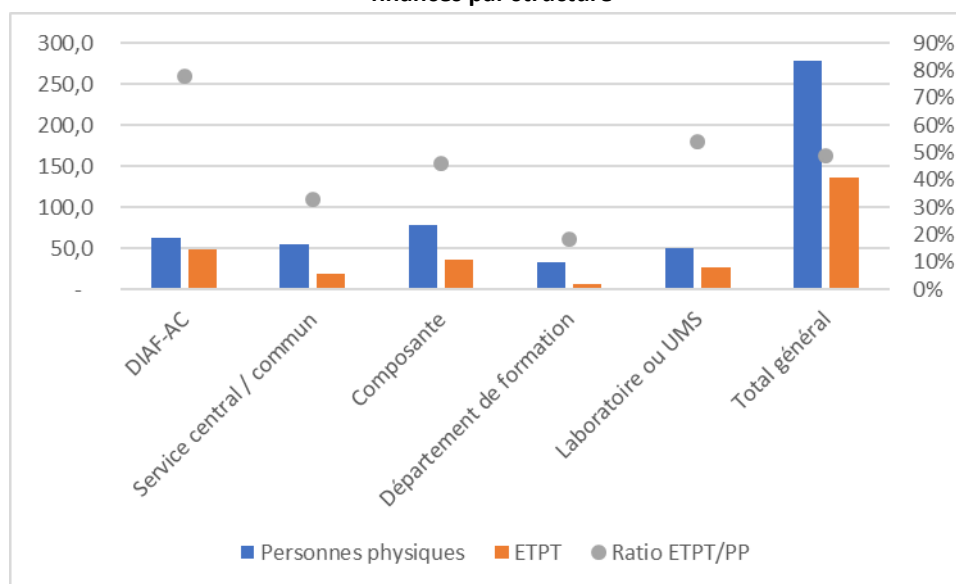
Source : enquête référentiel fonctions – traitement mission

2.1.2. L'expertise des agents dans la fonction est très variable

Le ratio ETPT / personne physique donne une estimation de la quotité de temps de travail moyenne consacrée à la fonction par les agents qui y contribuent²³. Cet indicateur permet d'évaluer la spécialisation des personnels de finances dans leur fonction (cf. graphique ci-dessous), ce qui est essentiel dès lors qu'il est admis que le temps consacré à une activité permet de renforcer l'expertise.

²³ L'équivalent temps plein travaillé rend compte de deux notions : la quotité de temps de travail consacrée par un agent à la fonction finance lorsqu'il occupe son poste ; mais également la durée d'occupation du poste sur l'année. Par exemple, un agent qui consacre 50 % de son temps à la fonction finances et a occupé son poste pour une année compte pour 0,5 ETPT. Le ratio ETPT / personne physique est alors de 0,5/1 = 50 %.

Graphique n° 16 : Répartition des ETPT, des personnes physiques et du temps de travail consacré à la fonction finances par structure



Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022.

Lecture : dans les laboratoires, 50 personnes physiques contribuent à la fonction finances pour 27 équivalent temps plein annuel. Le ratio ETPT / PP y est donc de 0,54.

Source : enquête référentiel fonctions

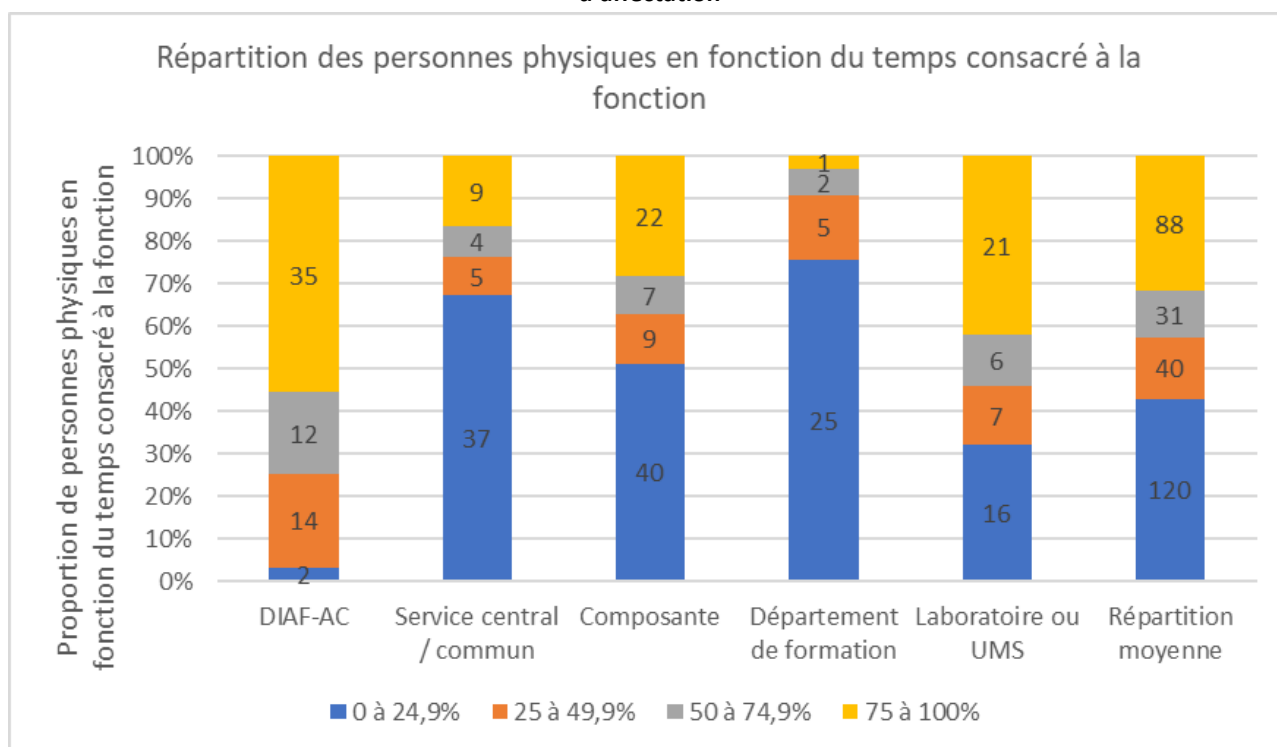
Le graphique ci-dessus permet de constater que la spécialisation moyenne (mesurée par le ratio ETPT / personne physique) est plus élevée dans les directions métier (80 %) que dans les composantes (50 %), et est particulièrement faible dans les départements (20 %).

Au-delà des ratios moyens, la dispersion des effectifs en fonction de l'équivalent de temps consacré à la fonction permet des observations plus fines. En l'occurrence, la spécialisation des agents de la fonction finances est partielle puisque seuls 49 % d'entre eux ont exercé, en 2022, cette fonction à titre principal, soit pour plus de 50 % de leur temps équivalent de travail annuel.

L'analyse par grande structure permet d'affiner ce résultat. Ainsi, dans les départements de formation, les directions centrales et services communs hors direction métier, et dans une moindre mesure les composantes, une grande majorité des agents y consacre moins de 25 % de leur temps de travail. Dans les directions métier au niveau central au contraire plus de 75 % y consacrent plus de 50 % de leur temps de travail et 46 % sont à temps plein²⁴. Cette répartition confirme la spécialisation des métiers dans ces directions. Enfin, dans les laboratoires, 54 % des agents y consacrent plus de 50 % de leur temps, ce qui montre une forme de spécialisation qui résulte notamment d'un volume d'activités en finances important.

²⁴ Ce chiffre sous-estime le temps de travail dans les directions métier, où la grande majorité des agents sont à temps plein. Il indique qu'en moyenne, chaque agent ayant eu des activités dans ces directions y a consacré en 2022 plus de 50 % de son temps travaillé. La grande mobilité des agents dans ces entités explique ce chiffre, en décalage avec le fait que les agents en poste consacrent la totalité de leur temps à la fonction finances (cf. infra sur l'ancienneté des agents).

Graphique n° 17 : Répartition des agents selon leur temps de travail consacré à la fonction finances par structure d'affectation



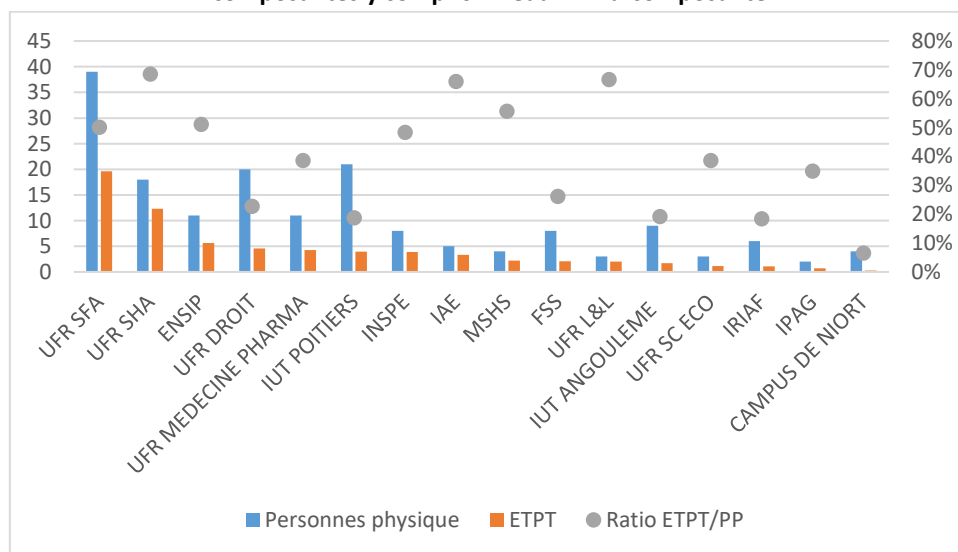
Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022. La direction centrale métier réunit les effectifs de la DIAF et de l'agence comptable.

Lecture : dans les laboratoires, 16 personnes physiques contribuant à la fonction finances y consacrent moins de 25 % d'un équivalent temps plein annuel.

Source : enquête référentiel fonctions

La comparaison entre composantes met également en avant des choix d'organisation différents : l'IAE, LL, et SHA ayant plutôt concentré ces activités tandis l'IUT de Poitiers et l'UFR SFA les ont réparties sur un nombre important d'agents.

Graphique n° 18 : Répartition des ETPT et personnes physiques dédiés à la fonction finances dans les différentes composantes y compris niveaux infra-composante



Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022 ; les effectifs retenus incluent ceux des niveaux infra-composantes (départements, laboratoires)

Lecture : à l'UFR SFA, 39 personnes physiques contribuent à la fonction finances pour 19,6 équivalents temps plein annuel. Le ratio ETPT / PP y est donc de 0,5.

Source : enquête référentiel fonctions

Cette dispersion des effectifs ne permet pas une spécialisation pour plus de la moitié des agents dans le domaine des finances alors qu'il devient de plus en plus complexe. Toutefois, ce constat incite à interroger les activités réalisées dans les services non financiers : s'il s'agit de transmission d'informations (ou de courroies de transmission) entre le service et le service financier, l'activité est sûrement nécessaire et il est difficile de s'en passer. En revanche, s'il s'agit de réelles activités en finances qui nécessitent notamment l'accès à SIFAC, la faible spécialisation des agents conduit à encourager la mutualisation de ces activités au sein d'un service financier.

Après examen précis des tâches réalisées dans les services autres par les agents, l'UP devra réorganiser les services, en composante et au niveau central, hors direction métier, pour que le temps de travail des agents consacrés aux finances augmente pour atteindre *a minima* plus de 25 %. Il faudra trouver un équilibre d'une part entre concentration du temps de travail sur la fonction finances et une éventuelle perte d'intérêt du fait d'une trop grande spécialisation et d'autre part entre réduction de l'isolement des agents et éloignement des services.

Les mutualisations au niveau campus des services financiers pour les composantes, les départements et les services central / commun constituent alors l'option la plus efficace pour conserver la proximité tout en permettant une continuité de service et un renforcement des expertises des agents. De nombreux services financiers de composante dépassent les seuils fixés par la mission (trois agents par services, exerçant la fonction à plus de 50 %, cf. graphique ci-dessous), et ne sont pas dans la cible de la mutualisation inter-composante proposée. Toutefois, la mission considère que la mutualisation sur une échelle plus large permettra de gagner en qualité des opérations financières, de mieux répartir la charge de travail entre les effectifs et de s'organiser en centre de service support. À terme donc, les services financiers des composantes doivent être mutualisés sur la base d'une proximité géographique comme celle proposée pour les autres fonctions support. Une telle organisation permettra d'accroître la qualité de service, en créant un collectif plus important et plus cohérent. À titre illustratif, le tableau ci-dessous explore des regroupements possibles mais doit être complété par les connaissances du terrain.

La mission préconise de créer des services mutualisés assurant la fonction finances au niveau de chaque campus pour les composantes et les directions centrales et services communs hors direction métier présents afin de réduire l'isolement, renforcer l'expertise et accroître la qualité de service.

Toutes les activités de la fonction finances peuvent être mutualisées à l'exception de l'élaboration et du suivi du budget qui pourront être réalisés par le responsable administratif de la composante, en lien avec le service mutualisé du campus. Cette collaboration permettra également de préparer le dialogue de gestion finances, qui sera mené, comme c'est déjà le cas aujourd'hui, par le directeur et le responsable administratif de la composante. Le rapport précise les modalités de mise en œuvre, commune aux six fonctions traitées.

Les laboratoires de recherche en tant que tels ne rentrent pas dans le champ de ces propositions d'autant qu'une centralisation a déjà été réalisée avec la création des services financiers recherche transversale et UB recherche. Toutefois, l'analyse menée met en avant une dispersion des ETPT exerçant la fonction finances. La mission considère que l'UP doit se saisir de ce sujet, peut-être à l'occasion de l'expérimentation de la mise en œuvre des mesures du rapport de la mission sur l'écosystème de la recherche et de l'innovation²⁵. Dans cette hypothèse, sont envisageables soit l'intégration de ces fonctions support au sein des plateformes qui seront constituées, soit la création de plateformes dédiées au sein des 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 ce champ des personnels des organismes de recherche qui n'entraient pas dans le périmètre de cette étude.

²⁵ 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>

Tableau n° 3 : Exemple de mutualisation possible des services financiers centraux des composantes

Service par zone géographique	Nombre de Personnes physiques au 31/12/2022	ETPT	Mutualisation à court terme	Mutualisation à moyen terme
A				
U0105 - DROIT-Serv. Financ	3	2,9	8,6 ETPT et 12 PP	8,6 ETPT et 12 PP
U0105 - DROIT-Serv. Financ	1	1,0		
I0301 - IPAG-Adm générale	2	0,7		
R2201 - MSHS-Admin gén	4	2,2		
U0524 - LETTRES-Serv fin	2	1,8		
B				
U040105 - SFA-AG-Serv.financier	2	1,8	7,5 ETPT et 9 PP	7,5 ETPT et 9 PP
E1001 - ENSIP-Admin gén	3	2,1		
U120302 - INSPE Poitiers-Fin	3	3,0		
U3017 - MED-Ser financier	1	0,6		
C				
U0904 - FSS-Serv. Financie	3	1,7	7,7 ETPT et 12 PP	7,7 ETPT et 12 PP
I2003 - IUT86-Serv. Financ	5	2,7		
D				
U3017 - MED-Ser financier	4	3,3		
E				
U0606 - SHA-Ser. financier	5	4,9		7,9 ETPT et 8 PP
I0709 - IAE-Serv. Financie	3	3,0		
J	14	2,0		
Campus de Niort			En cours	
N				
I2312 - IUT16-Admin gén	3	1,3	1,7 ETPT et 4 PP	
O				
U1201 - INSPE Angoulême	1	0,4		

** **Dans les composantes de petite taille, les calculs prennent en compte aussi la responsable administrative qui ne sera pas mutualisée.*

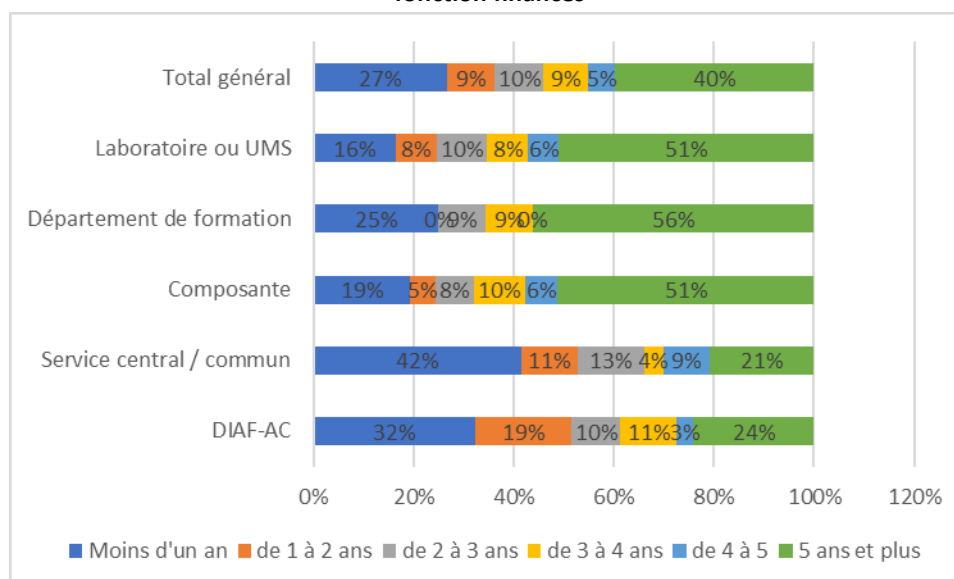
Source : Enquête référentiel fonctions - traitement mission

2.1.3. Une proportion significative de services ne compte aucun agent expérimenté

L'analyse de l'ancienneté des agents dans leur poste fait apparaître deux tendances opposées dans les deux grandes structures. Dans les services centraux et communs et dans une moindre mesure dans les directions métiers, l'ancienneté est plus faible, en particulier la part des agents avec moins d'un an d'ancienneté représente 42 % des effectifs et la part des agents avec plus de 5 ans est inférieure à 24 %.

À l'inverse, l'ancienneté est beaucoup plus forte en composante, que ce soit au niveau central ou infra. Ainsi, plus de 50 % des agents sont en poste depuis plus de 5 ans, soit plus de deux fois plus que dans les services centraux. Ces résultats peuvent être interprétés de différentes manières. Toutefois, selon les entretiens, il semblerait que les postes en central ne soient pas suffisamment attractifs, en termes d'intérêt du poste, tandis qu'en composante, les agents restent très attachés à leur structure et sont peu mobiles.

Graphique n° 19 : Répartition des agents en personnes physiques selon leur ancienneté dans le poste dans la fonction finances



Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre ; leur ancienneté dans leur poste est observée à cette date.

Lecture : sur l'ensemble de l'établissement, 27 % des agents de la fonction finances ont moins de 1 an d'ancienneté sur leur poste.

Source : enquête référentiel fonctions

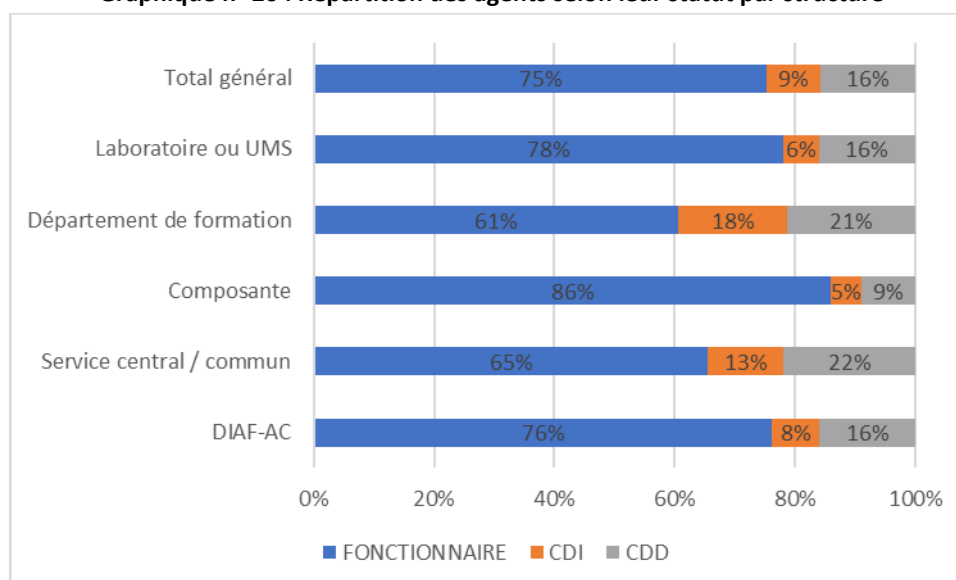
Au-delà des expériences moyennes par type de structures, il convient de s'intéresser à la situation par entité, car c'est à ce niveau que la présence d'agents expérimentés, au côté de novices, est importante pour les accompagner et assurer une continuité d'expertise. Dans 19 services de composantes, y compris niveaux infra-composante sur les 89 où est exercée la fonction finances à ce niveau, la totalité des personnes du service a moins de 3 ans d'ancienneté et donc une expérience limitée (soit 23 agents sur un total de 157 personnels finances exerçant en composantes). Au sein directions centrales et services centraux hors direction métier, dans 11 services sur les 36 où est exercée la fonction finances, la totalité des personnes du service a moins de 3 ans d'ancienneté et donc une expérience limitée (soit 18 agents sur un total de 149 personnels finances²⁶ exerçant en niveau central).

Là encore, **une mutualisation des services serait de nature, en augmentant la taille des équipes, à mieux assurer la présence d'agents expérimentés auprès des nouveaux venus.**

Cet indicateur d'ancienneté reflète le *turnover* affectant certaines structures. Cette situation ne s'explique cependant pas par une proportion importante de CDD au vu des statistiques.

²⁶ La CPAS a été exclue, étant donné qu'elle a été créée il y a moins de trois ans.

Graphique n° 20 : Répartition des agents selon leur statut par structure



Le campus de Niort est compté comme une composante.

Source : Enquête référentiel fonctions - DIAF-AC réunit les effectifs de la DIAF et de l'agence comptable

2.1.4. L'accompagnement des agents donne globalement satisfaction

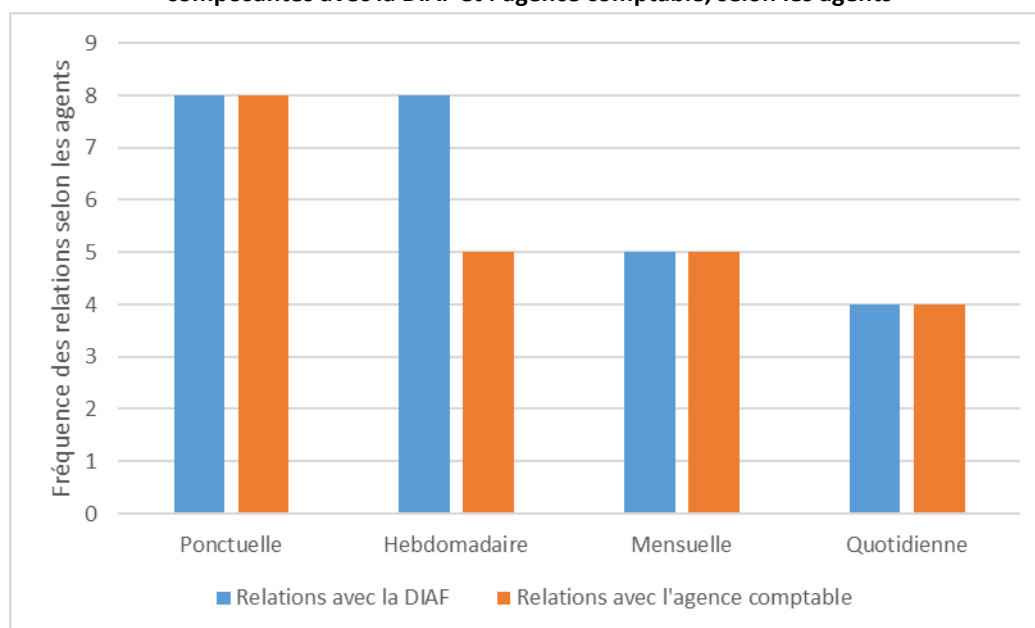
Les agents de la fonction finances ayant répondu à l'enquête, au nombre de 44 sur ces questions, considèrent majoritairement qu'ils ont bénéficié d'un accompagnement lors de la prise de poste, soit par leurs collègues (66 %), soit grâce à l'accès à des formations appropriées (82 %). De fait, il existe des formations à SIFAC pour les nouveaux arrivants et les agents en poste qui le souhaitent. L'absence d'accompagnement par leurs collègues pour un tiers des répondants peut être une des conséquences du grand nombre d'équipes constituées d'agents isolés et/ou avec peu d'ancienneté.

2.2. Les interactions au sein du collectif métier doivent être améliorées

2.2.1. Les échanges entre les directions métier et les composantes manquent de fluidité

D'après les réponses au questionnaire, les échanges des composantes et des services hors direction métier avec la DIAF d'une part et avec l'agence comptable d'autre part, ont globalement la même fréquence. Toutefois, lors des entretiens, il est apparu que certaines composantes saisissent l'agence comptable, y compris sur des sujets hors de sa compétence, tandis que d'autres ont peu de relations avec elle et davantage d'interactions avec la DIAF. La fréquence des sollicitations est également très variable puisqu'une moitié des personnels ont des relations fréquentes, l'autre peu de relations. Pour autant, ces résultats ne dépendent ni de la fonction des agents ni de leur structure d'origine, ce qui est assez étonnant.

Graphique n° 21 : Fréquence des relations des directions centrales et services communs hors direction métier et des composantes avec la DIAF et l'agence comptable, selon les agents



Source : enquête auprès des personnels finances de l'UP

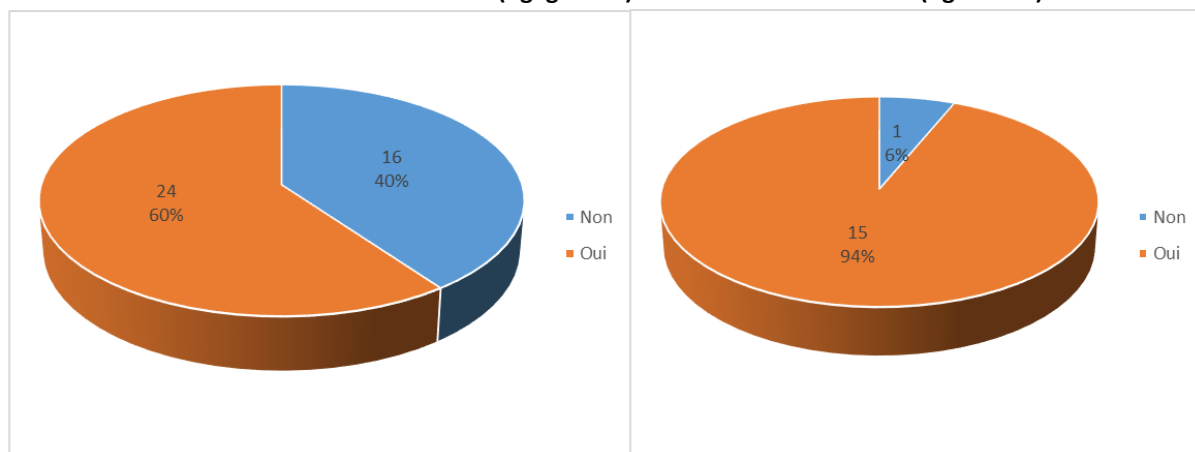
Les personnels en finances ayant répondu à cette question, toutes affectations confondues au sein de l'UP, sont globalement satisfaits des échanges. Seuls 27 %²⁷ considèrent qu'ils pourraient être améliorés grâce notamment à davantage de communication, au-delà des mails, trop nombreux, des échanges plus réguliers sur les évolutions, des groupes de travail notamment pour l'élaboration des procédures.

La différence de perception de l'existence de collaboration entre les personnes de composantes, directions centrales / services communs et celles en directions métier s'explique notamment par un effet volume et d'expertise, les directions métier étant systématiquement mobilisées, ce qui n'est pas nécessairement le cas en composante, étant donné le nombre de personnes concernées. Les sujets de collaboration sont nombreux : déploiement du contrôle interne budgétaire et comptable, conventions ayant des cofinancements, projets rattachés à plusieurs composantes, les achats, le *sourcing*, Notilus²⁸, groupe de travail sur le suivi des immobilisations, les appels à projets, le nouvel outil de dématérialisation de la gestion des frais de déplacement, les dossiers RH, etc. Ces nombreux sujets ne sont toutefois pas assez partagés puisqu'ils sont à nouveau cités comme sujets de collaboration nécessaires à développer. Cette contradiction est en partie ressortie lors des entretiens et pourrait s'expliquer par le fait que les participants aux groupes de travail proviennent de quelques composantes et que les compte rendu (ou du moins les points d'avancement) ne sont pas diffusés à l'ensemble des agents ayant des activités en finances.

²⁷ Les agents en composante et dans les directions centrales, hors directions métier et les services communs sont cependant un peu moins satisfaits (30 %) que les directions centrales (19 %).

²⁸ Solution de gestion des notes de frais et voyages professionnels.

Graphiques n° 22 : Perception de l'existence de collaborations par les personnels des composantes, des directions centrales et service communs (fig. gauche) et des directions métiers (fig. droite)



Source : enquête auprès des personnels finances de l'UP

Ces résultats relativement satisfaisants sont en contradiction avec le constat fait lors de certains entretiens sur la difficulté d'échanger entre directions métier et services en charge des finances dans les différentes structures, en raison de la complexité de l'organisation et des procédures, depuis la création des différents services centraux en 2016 en même temps que la dématérialisation et la mise en place de la GBCP, certains agents évoquant un « mille-feuille ». Les agents ont le sentiment que les services ont été créés en plus, sans que ne soit menée une réflexion sur leur complémentarité avec les missions déjà existantes en composante ou les directions centrales et services communs hors direction métier. C'est particulièrement vrai en recherche où trois services (le service financier recherche transversale, deux services de la direction de l'innovation) peuvent aider au montage de projets. Dans l'ensemble, il y a un sentiment d'incompréhension mutuelle et de méconnaissance des contraintes de chacun.

Si ces ressentis exprimés lors des entretiens avec les agents peuvent refléter une longue réticence au changement, les personnels s'accordent pour considérer que ces dysfonctionnements sont très chronophages et usant (« on s'épuise ») pour chacun.

À l'inverse, les directions métier rencontrent des difficultés à identifier, en composante, les bons interlocuteurs qui sont nombreux, parfois ponctuels (pour un projet particulier) et exerçant des fonctions différentes : gestionnaires ou enseignants-chercheurs. Ils notent également des différences de compétences très fortes ce qui requiert des temps d'adaptation, parfois longs, pour « former » les agents, avec lesquels ils n'auront à échanger que sur un projet. Quelques-uns ont même précisé que certains de leurs interlocuteurs n'avaient pas les compétences pour des tâches spécifiques, comme par exemple la rédaction des cahiers des charges des appels d'offres des marchés publics. Pour complexifier encore les relations, ils font le constat, déstabilisant, que les missions des gestionnaires en composantes ne sont pas homogènes, ce qui fait que pour une même activité, ils doivent parfois avoir plusieurs interlocuteurs. Ce dernier point est lié à des organisations internes spécifiques à chaque composante.

Ces différents constats mettent en exergue une diversité d'organisation qui peut conduire à multiplier les interlocuteurs, dont certains travaillent sur des quotités très limitées qui empêchent une spécialisation (cf. Infra).

2.2.2. L'animation du réseau métier s'est diversifiée mais reste perfectible

L'animation du réseau métier finances prend, depuis récemment, différentes formes. La plus classique, réalisée via la réunion des responsables financiers avec la DIAF fait l'objet d'un certain consensus par les acteurs : elle est jugée peu utile par la majorité des agents. Ces réunions sont perçues comme très descendantes (« *personne ne parle* », « *le ressenti est qu'il est mal vu de poser des questions* »). Une réflexion doit être engagée pour les rendre plus interactives, et élargir les thématiques abordées, au-delà du compte financier et des attentes et directives de la DIAF et de l'agence comptable, notamment via des mécanismes de co-construction des ordres du jour.

Une autre animation a été mise en place par la responsable du service facturier via une réunion régulière entre pairs (*i.e.* « *sans les grands chefs* ») des services centraux et composantes, ouverte à tous, qui est très appréciée pour sa liberté de parole et les échanges très concrets sur les difficultés de chacun. Ce type de réunion, sur la base du volontariat, pourrait être repris pour des échanges avec les services de la DIAF.

Enfin, la mise en place des Fi'déj²⁹, ouverts à tous les personnels ayant des activités en finances constitue une dynamique très appréciée, dont l'impulsion doit être maintenue pour permettre de constituer une communauté professionnelle qui se connaît mieux. Il est également proposé d'augmenter le nombre de Fi-déj'.

Ces deux derniers dispositifs sont l'occasion d'élargir l'animation du réseau à l'ensemble des nombreux acteurs en charge des finances, et de s'assurer que tous les agents reçoivent bien l'information et savent qui contacter. Il y a en particulier un enjeu important pour les agents en composante, qui ne sont pas dans le service central de celle-ci et qui peuvent de ce fait, ne pas disposer de toutes les informations nécessaires (cf. infra). **Ces dispositifs de mise en réseaux des agents doivent être encouragés. Un annuaire fonctionnel avec des référents sur les différents domaines en finances serait utile et pourrait être développé rapidement, pour identifier les interlocuteurs.**

En revanche, il n'existe pas *a priori* d'animation pour les gestionnaires financiers en laboratoire. Il revient de les associer aux dispositifs existants et de les réunir spécifiquement une à deux fois par an pour s'assurer de la transmission des informations nécessaires à la réalisation de leurs missions et générer une dynamique métier à leur niveau.

2.3. Les modalités de travail de la fonction finances sont adaptées mais peuvent être améliorées

2.3.1. Les procédures et méthodes de la fonction sont dans l'ensemble accessibles et complètes, et sécurisées par un contrôle interne récent

L'existence et le partage de procédures et méthodes communes constituent un socle essentiel pour une communauté professionnelle. Contrairement à d'autres fonctions, la fonction finances est bien lotie en matière de procédures et de leur accessibilité. Pour autant, l'UP dispose de marges d'amélioration pour simplifier et améliorer les processus qui pourront être envisagés dans le cadre du renforcement du contrôle interne financier.

2.3.1.1 Les procédures sont accessibles et actualisées mais l'espace de stockage pourrait être mieux organisé

L'existence de procédures de l'université est connue par l'ensemble des agents. Elles sont diffusées par mail, soit par les services centraux, soit par le responsable administratif selon les cas, à tous les utilisateurs et sont disponibles sur la base de connaissances finances, sur le réseau de l'université, qui est accessible à tous les agents concernés. Elles sont généralement présentées en réunions de service financier (que ce soit en composante ou en service central / commun) à l'ensemble des agents pour s'assurer de la compréhension de tous.

Cette base de connaissances finances, régulièrement mise à jour par les directions métier, est appréciée des interlocuteurs de la mission et a même pu être citée comme une référence lors des entretiens avec des agents d'autres fonctions. Toutefois, certains agents reprochent la multitude des canaux d'information (courriel, base de connaissance, ENT³⁰, espace Teams dans certains services) qui complique la recherche d'information et génère un risque de non-utilisation des procédures de l'établissement, lorsque celles-ci ne sont pas récentes, puisque seules les procédures nouvelles ou mises à jour, sont diffusées par courriel.

²⁹ Fi'déj pour finance petit déjeuner. Réunion ouverte à tous les personnels concernés par les finances portant généralement sur des questions techniques, et précédé d'un petit déjeuner.

³⁰ L'ENT est une source importante d'information et toutes les procédures y sont accessibles. En effet, la quasi-totalité des 44 répondants le consulte : un grand nombre pour tous les sujets possibles, d'autres pour des usages plus ciblés concernant une recherche d'information, de mode opératoire ou une question très précise. Les sujets sont donc variés comme par exemple SIFAC, le contrôle interne, les conventions, les dépenses, les missions, les marchés, un code TVA à appliquer ou encore les mises à jour, des supports de formation, des compte-rendu de réunion.

Un espace unique pour les procédures, mieux organisé, plus convivial avec un archivage des anciennes versions et un moteur de recherche doit être construit afin de faciliter le travail des agents et de garantir une meilleure connaissance et utilisation des procédures établissement. Il est suggéré également dans les réponses au questionnaire qu'une foire aux questions indique quelle procédure appliquer selon différentes situations données. Cet espace sera géré par les directions métier, en collaboration avec les composantes. **Le déploiement à l'automne 2023 de Jalios, le nouveau projet d'intranet et d'espace numérique de travail, va dans ce sens.**

L'actualisation des procédures pourrait être améliorée grâce à l'organisation de réunions dont l'objectif serait d'échanger sur des problématiques communes (ordonnateurs / comptables, composantes / central) et de trouver des axes d'amélioration de façon collaborative. Les réunions organisées par le service facturier vont dans ce sens mais devraient être généralisées avec les autres services.

2.3.1.2 Des procédures et méthodes restent à améliorer ou simplifier pour éviter le développement de procédures ad hoc

Les procédures sont appropriées par l'ensemble des personnels qui les utilisent massivement. Pour autant, ceux-ci sont nombreux à indiquer qu'ils ont également créé leurs propres procédures. Cette pratique pourrait attester la nécessité de les adapter ou de les préciser aux besoins de leur composante ou service, mais pourrait être due également à un défaut d'information, indiqué supra, sur les procédures existantes, conduisant à augmenter la charge de travail des agents, alors même que l'exercice de formalisation a déjà été fait. Les exemples donnés dans les réponses au questionnaire interrogent sur la nécessité de ces procédures spécifiques à une composante, voire à un service ou même un agent puisque la majorité porte sur des domaines communs à tous les services, ou à nombre d'entre eux : suivi des bons de commandes, modes opératoires du logiciel SIFAC pour les gestionnaires de formation, contrôle et liquidation des pièces de dépenses...

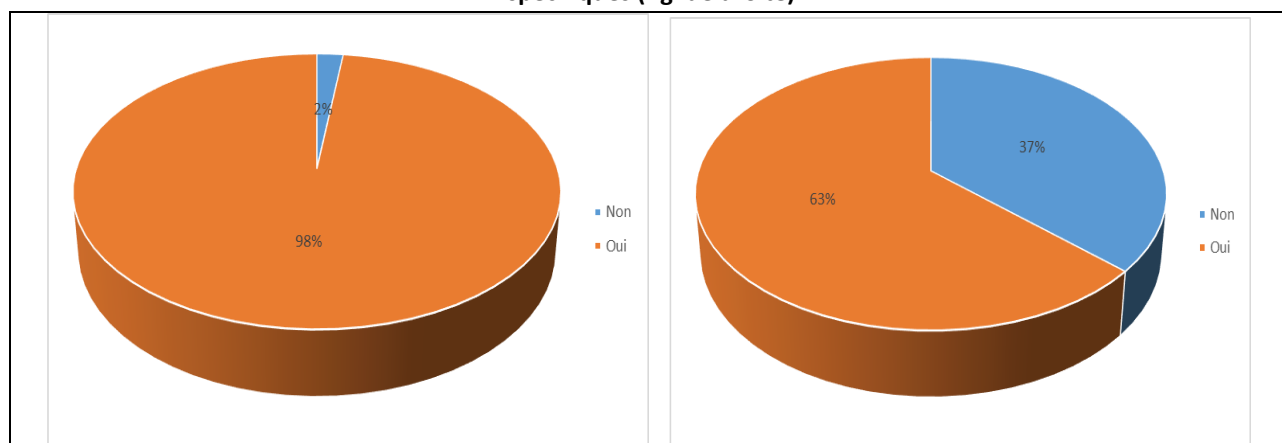
La mission considère qu'en matière financière, les procédures personnalisées ne doivent être que des exceptions car outre l'inefficience en matière d'organisation du travail liée à la création de ces procédures, l'harmonisation des pratiques est un gage de respect des règles budgétaires et financières (clôture comptable de fin d'année, ré-imputation, relance fournisseur, gestion des conventions, traitement des factures travaux dans Chorus) en termes de sécurité et de fiabilité des données de l'établissement (procédure de suivi des budgets par les gestionnaires, tableaux de suivi).

Plusieurs exemples de procédure à améliorer ont été évoqués lors des entretiens et dans les réponses au questionnaire. Tout d'abord, l'existence de plusieurs procédures pour des objets similaires (l'exemple typique étant les appels à projets, cf. supra) est source d'erreurs et est très chronophage. De plus, le circuit de signature des conventions doit être amélioré car les agents en composante signalent que les délais peuvent parfois être très longs, sans qu'aucune raison ne soit donnée. Une procédure de signature des conventions à l'UP a été formalisée en février 2023 pour clarifier le circuit. Lors des entretiens, il était encore trop tôt pour identifier les effets qu'elle a pu produire. Pour certains appels à projets un peu novateurs comme par exemple les programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR), les agents notent parfois une prudence excessive (à la différence des autres tutelles comme le CNRS) et régulièrement un processus décisionnel trop lent, en inadéquation avec les délais de réponse à ces dispositifs. La DIAF confirme que si le circuit pour les conventions a été clarifié, il demeure des imperfections. Dans le même ordre d'idée, liée à la réactivité, certains ordres de mission seraient remboursés très tardivement, à la différence du CNRS. La mission n'a pas pu vérifier ces propos. Un autre exemple porte sur l'accès aux services négociés dans le cadre de marchés publics pour les sites délocalisés, en particulier pour les prestations de bouche car les prestataires ne se déplacent pas au-delà de Poitiers. Pour autant, les circuits de décision n'ont pas pris en compte cette spécificité, ce qui complique l'organisation de toute réception. À l'inverse, certains agents n'intègrent pas toujours les contraintes de la réglementation des marchés publics et ne comprennent pas que tous les services existants pour les consommateurs individuels ne sont pas nécessairement inclus dans le marché signé. C'est notamment le cas avec les réservations de train, le prestataire ne proposant pas l'intégralité des trains ouverts à la réservation, mais seulement ceux qui sont remboursables.

Enfin, des améliorations pourraient être apportées concernant la certification du service fait, qui est encore trop souvent effectuée après réception de la facture alors qu'elle devrait être faite à la livraison, ce qui permettrait de réduire les délais de paiement.

Ainsi, pour parfaire l'organisation, un recensement des procédures existantes, au niveau établissement comme dans chaque structure, doit être mené, conjointement pour identifier les procédures redondantes et adaptées à chaque contexte, et les éventuels manques dans la base de connaissance finances, déjà très complète, selon les agents. À partir de ce travail, une co-construction des procédures établissement et de leur amélioration devra être mise en place, en s'inspirant éventuellement des procédures déjà développées localement. Pour s'assurer du succès de la démarche, la méthode doit s'avérer participative pour permettre aux acteurs de mesurer l'ensemble des enjeux, tant au niveau de l'établissement que des composantes. **La mise en place de groupes de travail notamment sur les formulaires ou le traitement des avoirs entre composantes et direction centrale vont déjà dans ce sens.**

Graphiques n° 23 et 24 : Usage des procédures de l'établissement (fig. de gauche) et création de procédures spécifiques (fig. de droite)

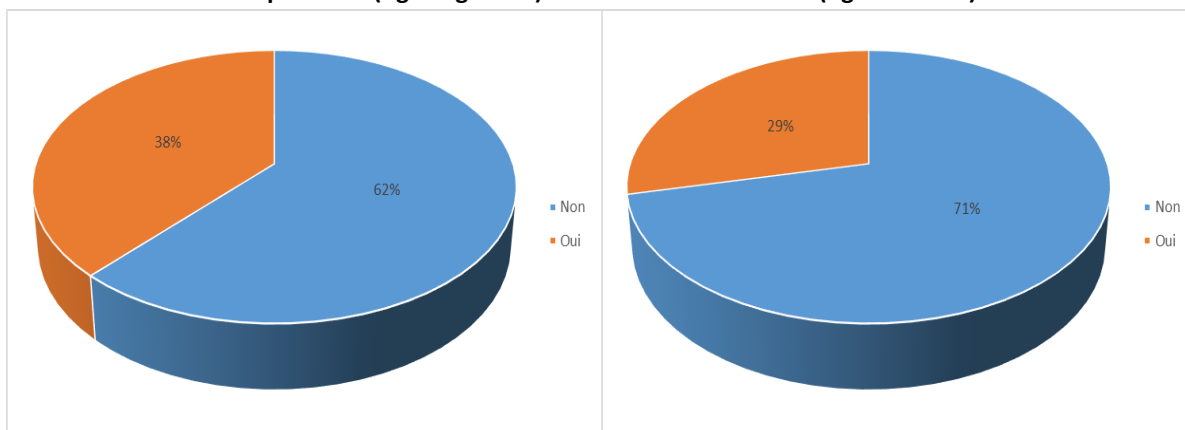


Source : enquête auprès des personnels finances de l'UP

S'agissant de la simplification des procédures, il y a relativement peu de différences entre les personnels de l'établissement. Entre 30 et 40 % considèrent qu'il faut les simplifier. Les évolutions doivent porter essentiellement sur la clarification des rôles de chacun que ce soit entre composantes et directions centrales (pour la gestion des appels à projets notamment) ou au sein même de la DIAF (harmonisation des procédures entre le service financier UB recherche et le service recherche transversale³¹). Des clarifications sont également souhaitables sur les documents originaux à fournir à l'agence comptable concernant les missions, alors que les agents considèrent que les informations sont déjà dans SIFAC.

³¹ Sur le document *Procédure de la gestion financière des AAP région*, il est écrit que « les procédures pour les dépenses des AAP région recherche effectuées au sein des laboratoires et des composantes sont sensiblement les mêmes que les procédures déjà mises en place par le service financier R80 UB recherche, seuls les formulaires diffèrent légèrement afin de s'adapter aux particularités des AAP ». Toutefois, le format des documents décrivant les procédures n'est pas le même ce qui ne facilite pas l'appropriation des actions comme une procédure commune, en particulier pour les agents qui ne s'y réfèrent pas fréquemment. En outre, le niveau de détail n'est pas le même. À titre d'exemple, pour l'UB recherche, trois tranches financières concernant les dépenses sont distinguées (– de 5 000 €, entre 5 000 et 15 000 €, + de 15 000 €) alors qu'il n'y en a que deux pour la recherche transversale.

Graphiques n° 25 et 26 : Nécessité de simplifier les procédures pour les personnels de finances affectés en composantes (fig. de gauche) et en directions métiers (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels en finances de l'UP

2.3.1.3 Des procédures et méthodes manquent, en particulier pour faciliter la prise de poste

Il est intéressant de noter que 15 agents sur 36 ayant répondu à la question sur les procédures considèrent qu'il n'y a pas de manque. Ce résultat reflète l'avis général entendu lors des entretiens selon lequel les procédures en finances étaient globalement satisfaisantes. Il est toutefois indiqué que certaines pourraient être actualisées ou créées, afin de rendre la plupart des tâches du service accessible à un néophyte, ce qui faciliterait la prise de poste, en particulier dans les services où le *turnover* est important. Cette proposition fait écho au fait que la base connaissance finances et l'ENT sont riches mais ne sont pas toujours suffisamment bien organisés pour permettre d'identifier les procédures nécessaires, notamment pour des tâches réalisées ponctuellement ou pour la première fois.

Des suggestions sont également faites concernant l'écriture de procédures spécifiques aux missions de chaque gestionnaire dans le but d'assurer une continuité de service ou encore un petit guide pour les responsables financiers concernant les opérations qui ne sont pas régulières (recette de la taxe apprentissage par exemple).

Enfin, certaines critiques ont émergé concernant les règles budgétaires, en particulier concernant le manque de souplesse pour la reprogrammation des crédits liés à des équipements d'une année à l'autre ou vers du fonctionnement. Le CNRS qui est souvent cité en référence, permet ce type d'opération et pourrait donc inspirer des évolutions de pratiques. Le DGS a toutefois précisé que des reports au sens de reprogrammation d'autorisation d'engagements et de crédits de paiement des tranches annuelles étaient autorisés réglementairement dans le cadre des conventions de recherche pluriannuelles gérées à l'avancement. Ces modalités sont peu connues en composante.

2.3.1.4 Un contrôle interne financier a été mis en place et doit être poursuivi

L'UP a mis en place un contrôle interne financier en 2021. Il est réalisé au sein du service SIFAC et CIB de la DIAF, en lien étroit avec la mission transformation, qualité et contrôle interne de la cellule pilotage et d'aide à la stratégie, qui est sous l'autorité du DGS. Cette dernière a réalisé la cartographie des risques avec un plan d'action qui sont mis à jour et présentés tous les ans au comité de pilotage du contrôle interne budgétaire et comptable (CIBC) et au conseil d'administration. La mission n'a pas pu vérifier si ces deux documents étaient partagés avec les agents, notamment en composante. Il semblerait toutefois, qu'il faille accroître la sensibilisation au contrôle interne et augmenter le nombre de CIBC, ce qui est prévu dans le plan d'actions 2023.

L'amélioration et le développement des procédures doit être envisagée en cohérence avec le contrôle interne.

2.3.2. Les outils de la fonction finances sont globalement satisfaisants et aucun manque n'est à déplorer

L'existence et le partage d'outils communs représentent un autre aspect essentiel pour une communauté professionnelle. À cet égard, la fonction finances dispose au sein de l'UP d'un outil majeur, SIFAC, auquel ont

accès tous les personnels³² en charge des finances, quel que soit le temps qui y est consacré. Cette situation est plutôt atypique au sein des établissements, ou tout du moins, peu recommandée en raison de la technicité de l'outil et du risque d'erreurs potentielles ainsi généré.

Un peu plus de la moitié des agents ont accès également à DOM (application de gestion dématérialisée des demandes d'ordre de mission) et à la plateforme voyage. En revanche, ils sont peu nombreux à avoir accès à SIFAC web et SIFAC démat. Si les répondants ne sont pas représentatifs des agents exerçant peu la fonction finances, il y a toutefois un enjeu à favoriser pour ces personnels l'utilisation de SIFAC web développé pour ces profils et où le niveau de technicité requis et les risques d'erreur sont moindres. La généralisation de cet outil permettra d'accroître la dématérialisation et de supprimer à terme le maintien de deux procédures (opération dématérialisée / non dématérialisée), qui compliquent le travail des agents, concernant les justificatifs à fournir.

L'enquête permet d'établir une large satisfaction des personnels en finances à l'égard des outils qui sont mis à leur disposition par l'établissement, les taux de satisfaction concernant les logiciels étant presque tous supérieurs à 90 %. De plus, ces logiciels répondent aux besoins des missions des agents puisque seuls 30 % des répondants utilisent d'autres logiciels comme ADE, APOGEE, OSE, DEMAT RECRUT ou CHORUS PRO, qui révèlent davantage le caractère multifonctions de leur poste.

Pour autant, la plateforme Voyages fait l'objet de critiques qui relèvent en partie des conditions du marché (cf. supra sur l'accessibilité de certains trains), des conditions de vente de la SNCF (TER qui nécessitent une validation très rapide) mais aussi de difficultés organisationnelles qui devraient pouvoir se régler sans trop de difficultés comme par exemple le fait que les mails de confirmation sont adressés à une seule personne, ce qui pose problème en cas d'erreurs ou d'absence. En outre, SIFAC est perçu comme un outil comptable qui n'est pas adapté à la gestion ni à la passation de marché. Il semblerait que toutes les fonctionnalités de SIFAC ne soient pas connues par les agents, en particulier dans les laboratoires, qui de ce fait développent leur propre outil, l'exemple emblématique étant le suivi budgétaire quotidien pour lequel de nombreux personnels créent un fichier Excel *ad hoc*. Or SIFAC permet ce type de suivi et propose des tableaux de bord notamment à destination des personnels en responsabilités. Il est nécessaire **d'adopter un dispositif de mise à disposition de ces tableaux de bord, adapté aux besoins des décideurs**. La **cellule de pilotage et d'aide à la stratégie pourrait piloter la mise en place de ce dispositif**. Si l'offre du progiciel n'était pas adaptée aux spécificités des services, il sera nécessaire de choisir **un seul outil de tableau de bord financier permettant le suivi financier, pour l'ensemble de l'établissement, afin d'harmoniser les pratiques et d'éviter de démultiplier les efforts liés notamment au remplissage à la main**. Le **pilotage budgétaire s'en trouverait renforcé**

Enfin, la mission préconise vivement de réduire progressivement les droits d'accès au logiciel SIFAC aux personnels qui consacrent une part d'activité significative aux finances. La mission propose le seuil de 50 % du temps de travail, à l'instar de ce qui pratique à Aix-Marseille Université. Et cela même si le contrôle interne ne met pas en exergue un nombre important d'erreurs sur le processus des dépenses. L'établissement et les services gagneront en qualité des données, ce qui contribuera, par répercussion à améliorer le pilotage de l'UP. Les personnels dont la fonction finances n'est pas l'activité majoritaire utiliseront SIFAC web qui permet de transmettre toutes les informations nécessaires.

Aucun besoin de logiciel ou d'outil n'a été remonté lors des entretiens ou dans le questionnaire.

³² En septembre 2023, l'UP a fourni à la mission une liste de 339 noms de personnes ayant accès à SIFAC, dont seulement 5 sont limitées à la consultation. Ces personnes sont donc plus nombreuses que les BIATSS ayant une activité en finances.

3. Synthèse des recommandations pour la fonction finances

Recommandations	Localisation dans la monographie
Objectif : renforcer la continuité et la qualité du service par une mutualisation de la fonction communication sur une base géographique	
Créer des services mutualisés assurant la fonction finances au niveau de chaque campus pour les composantes et les directions centrales et services communs hors direction métier présents afin de réduire l'isolement, renforcer la professionnalisation et accroître la qualité de service Les modalités de mise en œuvre de ces plateformes sont précisées dans le rapport transverse (partie 4).	2.4.2 Partie 4 du rapport transverse
Interroger la part très importante d'agents de catégorie C au regard des activités réalisées pour s'assurer de l'adéquation entre les deux ou pour envisager un repyramidage des postes en lien avec la mutualisation.	1.2.2
Objectif : restructurer les directions métier pour simplifier l'organisation	
Fusionner le service financier UB recherche et le service recherche transversale au sein de la DIAF afin de gagner en lisibilité et en cohérence et, lorsque cela est possible, de rapprocher les procédures en œuvre dans les deux domaines	1.3.1.
Confier l'ensemble de la chaîne de l'exécution budgétaire à une seule direction intégrant l'agence comptable et créer une direction de la stratégie budgétaire qui conserve la prévision, la programmation et la stratégie budgétaire dans le périmètre de l'ordonnateur.	1.3.1
Objectif : poursuivre l'animation du réseau métier et faciliter les interactions entre les services	
Encourager les dispositifs de mise en réseaux des agents et inclure l'ensemble des personnels concernés, notamment ceux des laboratoires de recherche. Développer un annuaire fonctionnel avec des référents sur les différents domaines en finances.	2.2.2
Objectif : optimiser les procédures et les outils de la fonction	
Construire, dans le cadre du projet Jalios, un espace unique pour les procédures, mieux organisé, plus convivial avec un archivage des anciennes versions et un moteur de recherche afin de faciliter le travail des agents et de garantir une meilleure connaissance et utilisation des procédures établissement	2.3.1.
Recenser conjointement les procédures existantes, au niveau établissement comme dans chaque structure, pour identifier les procédures redondantes et adaptées à chaque contexte. Poursuivre la co-construction des procédures établissement et leur amélioration.	2.3.1
Mettre en place un outil partagé de tableau de bord financier permettant le suivi financier	2.3.2
Réduire progressivement les droits d'accès au logiciel Sifac aux personnels qui consacrent une part d'activité significative aux finances	2.3.2

4. Référentiel de la fonction finances

Sous-fonctions	Activités	Tâches
Management des finances, de la comptabilité et des achats	Planifier et contrôler les activités	- Planifier les activités de la direction dans le cadre des objectifs de l'établissement - Contrôler les résultats par projets
	Gérer et suivre les moyens et les ressources	- Recenser les besoins, - Répartir les ressources et les moyens (humains, techniques et matériels) entre les services suivant les objectifs définis
	Piloter les équipes	- Organiser et répartir le travail des collaborateurs (organiser la délégation de responsabilités et des moyens, fixer des objectifs de travail, évaluer et reconnaître les résultats) - Animer et entraîner l'équipe de collaborateurs, favoriser la cohésion du groupe dans le respect des valeurs et des aspirations communes, celles de l'établissement public - Former et informer en situation travail
	Organiser et réguler l'activité	- Déterminer des plans - Définir, adapter, mettre en œuvre les processus, procédures et contrôler leur application - Assurer la fiabilité et le contrôle des données - Exploiter les résultats des contrôles afin d'améliorer la qualité de service
	Coordonner en transversalité	Gérer, coordonner, animer les activités ou projets transversaux, en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires... Conception et maintenance des documents mis en ligne sur l'espace web de la direction (publication des procédures, des informations relatives à la direction, des fichiers financiers accessibles à tous les gestionnaires financiers, etc.)
Pilotage des finances, de la comptabilité et des achats	Définir les indicateurs d'activité	- Choix des indicateurs d'efficience, de performance et de qualité de la fonction financière - Dialogue de gestion interne à l'établissement portant sur les moyens nécessaires en fonction des objectifs à atteindre - Détermination des objectifs à atteindre
	Renseigner et analyser les indicateurs d'activité	- Utilisation du SI et réalisation de requêtes en vue de disposer des informations nécessaires pour remplir les tableaux de bord et les indicateurs - Production des indicateurs prévus à étapes régulières - Analyse des tableaux de bord et indicateurs pour les besoins de pilotage
Gestion administrative et financière des finances, de la comptabilité et des achats	Assurer le secrétariat et l'accueil du service	Courrier : réception, enregistrement, distribution Contrôle et coordination de la circulation des parapheurs entre les différents services ou composantes ou entre les gestionnaires financiers Classement et archivage Accueillir, informer et orienter les usagers.
	Assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion du service	Achat pour le compte du service en utilisant les marchés existants Gestion du budget courant du service Suivi de l'activité du service
	Assurer la gestion des personnels du service	- Assurer l'interface pour les actes de gestion RH : évaluation, EPI, maladie, AT...

Elaboration et suivi du budget	Analyser l'exécution du budget N à N-3	<ul style="list-style-type: none"> - Exploiter l'analyse financière rétrospective N-1 à N-3 sur les grands équilibres - Analyser l'exécution du budget N-1 : activités, réalisations/prévisions (dépenses et recettes du compte financier) et ETP - Analyser la prévision d'exécution en cours du budget N - Recenser les dépenses récurrentes, les projets envisagés pour l'année à venir. - Déterminer la structure budgétaire adéquate (CF, convention...). - Obtenir les informations nécessaires pour évaluer ces dépenses et ces projets
	Actualiser la programmation pluriannuelle N+1 à N+3/N+5	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte les éléments de contexte stratégique : projet stratégique, orientations budgétaires pluriannuelles, contrat quadriennal, grand emprunt, opération campus, partenariats publics- privés - Recueillir les contraintes : cadrage de la norme de dépense, plafond d'emplois, plafond de masse salariale, engagements pluriannuels, architecture budgétaire - Mettre à jour la programmation budgétaire : activités, prévisions (dépenses et recettes) et ETP, performance (objectifs, résultats, indicateurs)
	Construire le projet de budget initial N+1	<ul style="list-style-type: none"> Définir les axes stratégiques du budget N+1: débat d'orientation budgétaire, lettre de cadrage, avis des instances Conduire le dialogue de gestion avec les composantes Calculer les grandes masses et les enveloppes Ventiler les crédits par nature et par destination Vérification des équilibres Elaboration de la présentation avant le vote du budget en CA
	Collecter les besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau du CF : Définir et chiffrer leurs besoins. - Niveau UB : Se renseigner auprès des différents centres dépeniers (CF) des besoins pour l'année à venir, vérifier la cohérence des expressions de besoins. Vérifier l'exhaustivité des remontées d'information et consolider au niveau 2. Préparer les documents nécessaires pour les conférences budgétaires.
	Estimer les recettes	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau du CF et/ou de l'UB : Inventorier les différentes recettes attendues et les évaluer. - Niveau UB : Se renseigner auprès des différents centres dépeniers (CF) des recettes attendues pour l'année à venir, vérifier la cohérence et la réalité de l'estimation des recettes. Vérifier l'exhaustivité des remontées d'information et consolider au niveau 2. Préparer les documents nécessaires pour les conférences budgétaires
	Actualiser la prévision budgétaire par BR au cours de l'exercice annuel - Modifier le budget (BR)	<ul style="list-style-type: none"> - Actualisation des enveloppes budgétaires - Retour navette services centraux/composantes - Appréciation des masses (fonctionnement, personnel, investissement) - Elaboration du BR et consolidation, analyse des équilibres - Vote des BR en CA - Analyser le réalisé par rapport au budgété en cours d'année. Identifier les éléments de dérive par rapport au budget initial. Identifier les hypothèses du budget initial à revoir (recettes et dépenses nouvelles...). Identifier les retards de projets ou les projets non prévus initialement. Evaluer l'impact de ces changements. Préparer les documents nécessaires pour les BR.
	Réajuster le budget par virement	Hors BR, effectuer les ajustements et virements nécessaires incluant la phase d'analyse.
	Allouer et mettre à disposition les ressources - Mettre en œuvre les procédures	
	Piloter le budget en infra annuel	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre et analyser la prévision d'exécution budgétaire N (réalisations/prévisions (en dépenses et en recettes), ETP et performance) - Identifier les écarts de consommation et les marges de manœuvre ou les alertes - Réallouer les ressources en interne en fonction des besoins - Extraire, analyser, diffuser le reporting infra annuel
	Assister / conseiller / former	<ul style="list-style-type: none"> Réunion de service, de bureau. Assistance, conseil et formation d'autres agents (du bureau, du service ou extérieurs) que ce soit ponctuellement (réponse à une question précise d'un agent) ou de façon organisée (formation officielle sur convocation). Assistance et conseil fournie par le département achat public Participer en tant que formateur aux sessions déployées par l'Etablissement Elaborer les supports de formation Assurer la formation interne de collègues/ assurer le tutorat
	Réponses aux enquêtes	<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux enquêtes : RAP-PAP-Autres enquêtes ministérielles, Cour des Comptes, sénat, Assemblées... Répondre aux Commissaires aux Comptes

Exécution de la dépense yc prestations internes		- Définir le besoin, les produits ou services à acheter, rechercher et contacter les fournisseurs capables de fournir cet achat. - Assistance apportée par la cellule marché.
	Evaluation des besoins	Définir la procédure à appliquer selon le montant de l'achat : Echanges (rdv, tel, mails...)
	Appliquer la politique d'achat	
	Demander la création ou la modification des fiches fournisseurs et missionnaires	
	Créer et modifier les fiches fournisseurs et missionnaires	Recevoir et analyser les demandes de création/modification de tiers (agents, clients et fournisseurs) Créer des tiers Assurer le suivi de la base (suppression, élaboration de process, veille technique)
	Effectuer le projet de commande	Compiler les éléments nécessaires pour l'enregistrement de l'acte dans le Système d'Information
	Etablir le bon de commande	Saisir dans le système d'information : Bon de commande "simple", annuel, etc BC/OS sur marchés de travaux Prestations internes Immobilisations Autres
	Préparer les éléments d'établissement de l'ordre de mission	Recueil d'infos nécessaires à l'établissement de l'ordre de mission
	Etablir l'ordre de mission	Saisir dans le système d'information : Déplacements/Missions Stages
	Saisir l'état liquidatif de la mission	
	Attester le service fait	
	Valoriser le service fait dans le SI	Compléter le système d'information des éléments
	Allotissement, scan des factures dématérialisées	Trier les factures selon des critères définis : UB/montant/nature de la dépense/fournisseur/mono-page ou multipages et les scanner par lot
	Vidéo-codage des factures dématérialisées	Confirmer, corriger ou enrichir manuellement les différents champs de la facture reconnus automatiquement par le logiciel
	Liquider	Factures Factures sur marché Prestations internes Déplacements/Missions Stages Dépenses de personnel Immobilisations
	gérer les litiges	Vérifier l'exhaustivité des pièces, gestion des litiges éventuels, relances fournisseurs
	Procéder aux opérations avant (ou de) la fin de l'année : opérations d'inventaire	Dotations aux amortissements et aux provisions Dettes provisionnées Charges à payer Charges constatées d'avance Variations de stocks
Exécution de la recette yc prestations internes	Initier la recette	Constatation de la recette, pré-saisie du fait générateur
	Saisie de la recette dans le système d'information	Saisie de la recette
	Liquider	Subvention de fonctionnement Subvention d'investissement Prestations de type locations Prestations de recherche Contrats de recherche Prestations internes Taxe apprentissage Formation continue Refacturations EPST, EPSCP Demandes d'avance
	Demander la création de la fiche client	
	Créer et modifier la fiche client	
	Editer les listes des pièces transmises au comptable (dématérialisation ou non)	
	Procéder aux opérations avant (ou de) la fin de l'année	Quote part de subvention d'investissement, produits issus de la neutralisation des amortissements, reprise sur provisions Produits à recevoir Produits constatés d'avance Variations de stocks

Taxe d'apprentissage	Gérer la taxe d'apprentissage	
Opérations de traitement comptable et financier	Procéder au visa comptable avant paiement	Factures Factures sur marché de travaux Prestations internes Déplacements/Missions Stages
	Traiter les opérations comptables de la paye	
	Traiter les opérations particulières	Contrôles TVA Immobilisations. Amortissements, Sorties d'inventaires Dépenses avant ordonnancement Livraison à soi même Suivi des marchés Visa rémunérations
	Payer	Paielements nationaux Paielements internationaux
	Prendre en charge par le comptable: titre de recettes	
	Suivre les comptes de liaison	Opérations de prestations internes Opérations de trésorerie interservices (SACD)
	Suivre les comptes de tiers	Suivi de la comptabilité des clients Suivi de la comptabilité des fournisseurs Suivi des conventions
	Suivi des encaissements	Opérations particulières : droits, Chèques, CB, mandats cash Contentieux
	Planifier la trésorerie	Tableau de bord prévisionnel journalier, hebdo, mensuel,...
	Tenir la caisse	Relation décaissements avec la paye, les opérations immobilières
	Gérer la trésorerie	Suivi des opérations bancaires, de caisse et de régies Equilibres placements, comptes de disponibilités, liquidités
	Suivre le contrôle interne comptable	Formaliser les procédures Vérifier la bonne application des procédures
	Gérer l'information financière	Elaboration des états synthétiques pour CA Elaboration des états synthétiques pour DGSIP, infocentres... Surveillance du BFR
	Rapprocher inventaire physique et inventaire comptable	Intégration Sortie
	Procéder aux opérations avant (ou de) la fin de l'année	Apurement des comptes d'imputation provisoire (en dépenses et en recettes) Calcul des plus values latentes sur produits financiers Utilisation des comptes de produits à recevoir, produits constatés d'avance, et de charges à payer, charges constatées d'avance et des comptes de provisions Opérations d'inventaire (stocks)
	Etablir le compte financier et les tableaux d'analyse financière	
	Archivage des pièces	
	Assurer le recouvrement client	
Assistance Métiers et outils	Répondre aux interrogations « métiers » des gestionnaires financiers	Assurer le traitement des diverses questions adressées à l'assistance DAF , Organiser des ateliers, des sessions de formation in situ, Accompagner dans leur environnement les gestionnaires financiers des composantes, laboratoires et service en difficulté Répondre aux besoins ponctuels de la direction en cas de difficultés Participer aux projets de développement du progiciel financier - Détermination des objectifs à atteindre
	Répondre aux interrogations « outils » des gestionnaires financiers	Assurer l'assistance de 1er niveau des gestionnaires financiers rencontrant des difficultés pratiques en termes de connexion, accès aux fichiers, etc. Réorienter les demandes vers le service technique compétent

Identification des besoins	Connaître les besoins	Analyser les achats des années antérieures par famille Recenser les achats à reconduire Recenser les nouveaux marchés
	Programmer l'achat	Faire le point sur la situation des marchés en cours Etablir la liste des nouveaux marchés à passer Planifier les achats pour l'année Lier programmation budgétaire et programmation des marchés
	Analyser le besoin	Analyse technique du besoin * Analyse financière du besoin Définition du niveau de qualité attendue* Définition du niveau de contrainte (PME, achat durable, clauses sociales...) en relation avec d'autres services, composantes, laboratoire
	Choisir la procédure	Application du CMP ou de l'ordonnance Choix de la procédure (appel d'offre....) Choix du type de marché à passer (forfait, bon de commande, accord-cadre, choix de l'allotissement) en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires
Passation des marchés	Rédiger le dossier de consultation	Rédaction du CCAP et du règlement de consultation sur la base du CCTP rédigé par les acheteurs-prescripteurs Vérification de la cohérence du dossier Faisabilité financière Validation au regard de la politique de l'établissement
	Publier les avis d'appel publics à la concurrence et suivre	Saisie des AAPC sur les supports adéquats Mise en ligne des DCE sur le site de dématérialisation des procédures Réponses aux questions des candidats en relation avec les acheteurs/prescripteurs concernés
	Ouverture et analyse des offres	Réception et ouverture des plis en relation avec les acheteurs/prescripteurs concernés Contrôle des pièces de candidature Jugement sur la capacité des candidats en relation avec les acheteurs/prescripteurs concernés Analyse technique des offres * Visa de l'analyse technique des offres Analyse financière des offres et visa Conduite des négociations (si possible) en relation avec les acheteurs/prescripteurs concernés Contrôle des pièces des offres Organisation de la Commission des marchés Courriers de « motivation de rejet » aux candidats non retenus Gestion du délai de référé pré-contractuel Rédaction du rapport d'attribution
	Attribuer	Mise au point technique * Mise au point juridique Signature du contrat et notification Avis d'attribution Réunion de lancement OS de démarrage ou bon de commande * Transmission des pièces Créer les marchés sur le logiciel SIFAC Mise en ligne des pièces sur SIFAC et communication des références Rédaction de circulaires Recensement des marchés Effectuer les mises à jour (avenants, tranches conditionnelles, reconductions) Sous-traitants Avances
Exécution des marchés	Suivi juridique du marché	Vérification des délais d'exécution Passation des avenants, marchés complémentaires, de prestations similaires Notifications et mises en demeure Résiliations (le cas échéant) Gestion du contentieux
	Assurer l'approvisionnement ou l'exécution du service	Passation des commandes* Réception des livraisons et signature des bons de livraison* Etablissement et signature des PV* Transcription des attestations et PV dans le SI* Gestion des incidents de livraisons* Constataction des manquements aux obligations contractuelles liées à la livraison installation Décisions de rejets, réfections, pénalités Calcul des pénalités et établissement de l'état liquidatif*
	Suivi financier du marché	Calcul des acomptes et liquidation* Gestion des actualisations et révisions de prix * Etablir en fin d'année un état des engagements non réalisés *
	Analyser l'exécution et organiser le retour d'expérience	Bilans périodiques avec le titulaire Analyse de l'exécution Analyse de la satisfaction interne Synthèses par marché et par nature Vérification de la prise en compte des résultats pour le marché suivant et dans la stratégie globale

Mise en œuvre du contrôle de gestion	Mise en place comptabilité analytique	
	Structurer l'information	
	Calculer les ratios d'activité et élaborer des scénarii	
	Analyser l'impact des orientations stratégiques sur les équilibres économiques	
	Arbitrer, décider	
	Réestimer périodiquement les coûts et la couverture des financements	
Contrôle interne des processus	Définir des objectifs et la cartographie des risques	
	Structurer l'organisation ou vérifier son adaptation aux changements	
	Mettre en place les contrôles ou s'assurer de la consistance et de la périodicité des contrôles	
	Vérifier l'actualité d'un tableau de bord avec indicateurs (taux de rejet, taux d'exécution...)	
	Voir l'utilisation de la documentation et sa pertinence et l'archivage	

5. Répartition de l'affectation des personnels de la fonction finances

Tableau n° 4 : Répartition de l'affectation des personnels de la fonction finances (en ETPT et en personnes physiques présentes au 31 décembre 2022)

	Effectifs en équivalent temps plein travaillé					Nombre de Personnes physiques au 31/12/2022
	Composante	Département de formation	Laboratoire ou UMS	Service central / commun	Total	
COMPOSANTE						
CAMPUS DE NIORT	0,3				0,3	4
ENSIP	2,1	0,2	3,3		5,6	9
FSS	2,1				2,1	7
IAE	3,3				3,3	5
INSPE	3,9		0,0		3,9	7
IPAG	0,7				0,7	2
IRIAF	1,1				1,1	6
IUT ANGOULEME	1,4	0,3			1,7	8
IUT POITIERS	2,7	1,3			3,9	20
MSHS			2,2		2,2	4
UFR DROIT	3,2		1,3		4,6	19
UFR L&L	2,0				2,0	3
UFR MEDECINE PHARMA	4,2				4,2	9
UFR SC ECO	1,2				1,2	3
UFR SFA	2,4	3,3	13,9		19,6	38
UFR SHA	5,2	1,0	6,2		12,3	17
DIAF-AC						
SERVICES CENTRAUX				49,1	49,1	63
SERVICE CENTRAL / COMMUN						
DLPI				1,4	1,4	7
MCO				0,4	0,4	2
POLE FRE				2,3	2,3	6
PVCP				7,0	7,0	11
SCD				2,2	2,2	4
SERVICES CENTRAUX				4,4	4,4	24
SSU				0,4	0,4	1
Total général	35,7	6,1	27,0	18,1	135,9	279

Source : enquête référentiel fonctions

MONOGRAPHIE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

SOMMAIRE

Éléments clés de la fonction ressources humaines.....	97
Introduction.....	99
1. L'organisation de la fonction ressources humaines appelle des clarifications	100
1.1. L'organisation de la fonction ressources humaines est classique au sein de la DRH et principalement centralisée dans les composantes	100
1.1.1. <i>L'organisation de la direction métier est assez courante mais pourrait être rendue plus facilement compréhensible.....</i>	<i>100</i>
1.1.2. <i>Dans la plupart des composantes, la fonction RH est exercée par le seul service central de la composante.....</i>	<i>101</i>
1.2. Le potentiel humain de la fonction RH est mal réparti entre catégories de la fonction publique et entre composantes	101
1.2.1. <i>La DRH regroupe la moitié des effectifs</i>	<i>101</i>
1.2.2. <i>Le pyramidage par catégories est relativement insatisfaisant en composante</i>	<i>102</i>
1.2.3. <i>La répartition des effectifs entre composantes n'est pas corrélée au volume d'activité</i>	<i>103</i>
1.3. Les missions de la fonction RH se partagent entre DRH et composantes dans des conditions nécessitant une clarification	104
1.3.1. <i>Les services centraux assurent de nombreuses activités de gestion au côté de leurs missions de pilotage de la fonction</i>	<i>104</i>
1.3.2. <i>Les missions en composantes se concentrent sur la réalisation ou la préparation d'actes de gestion et la RH de proximité.....</i>	<i>105</i>
1.3.3. <i>Composantes et services centraux contribuent aux mêmes processus ce qui appelle des clarifications quant à leurs compétences respectives.....</i>	<i>106</i>
1.3.4. <i>Quelques activités relevant de la fonction RH doivent être développées</i>	<i>109</i>
1.4. Peu de mutualisations concernant la fonction RH mais donnent satisfaction	110
1.4.1. <i>Un service mutualisé existe entre deux composantes.....</i>	<i>110</i>
1.4.2. <i>La DRH accomplit seules certaines activités au bénéfice de l'ensemble de l'établissement</i>	<i>110</i>
2. La fonction RH repose sur un collectif métier et des modalités de travail fragiles	110
2.1. Le collectif métier dans lequel s'inscrivent les personnels de la fonction RH nécessite d'être conforté.....	110
2.1.1. <i>Un tiers des effectifs est isolé.....</i>	<i>110</i>
2.1.2. <i>La quotité de temps consacrée à la fonction en composante ne permet pas de développer un haut degré d'expertise.....</i>	<i>112</i>
2.1.3. <i>Une proportion significative de services ne compte aucun agent expérimenté.....</i>	<i>115</i>
2.1.4. <i>L'accompagnement des agents peut être amélioré.....</i>	<i>117</i>
2.2. Les interactions entre les divers niveaux d'exercice de la fonction sont perfectibles.....	117
2.2.1. <i>Les échanges entre la DRH et les composantes ne sont pas satisfaisants</i>	<i>117</i>

2.2.2.	<i>L'animation du réseau métiers constitue une priorité et doit être intensifiée</i>	<i>119</i>
2.3.	Les modalités de travail de la fonction RH sont à revoir.....	119
2.3.1.	<i>Les procédures et méthodes de la fonction sont à améliorer, formaliser, partager et mettre sous contrôle</i>	<i>119</i>
2.3.1.1	<i>La disponibilité et l'actualisation des procédures sont insuffisantes.....</i>	<i>120</i>
2.3.1.2	<i>Des procédures et méthodes doivent être améliorées ou simplifiées.....</i>	<i>120</i>
2.3.1.3	<i>Des procédures et méthodes manquent.....</i>	<i>122</i>
2.3.1.4	<i>Le contrôle interne doit être mis en place dans le domaine RH.....</i>	<i>122</i>
2.3.2.	<i>Les outils de la fonction nécessitent des améliorations</i>	<i>123</i>
2.3.2.1	<i>Les outils sont satisfaisants mais manquent d'interopérabilité</i>	<i>123</i>
2.3.2.2	<i>Une base de données des personnels accessible aux composantes est nécessaire</i>	<i>123</i>
3.	Synthèse des préconisations pour la fonction Ressources humaines	124
4.	Référentiel de la fonction RH	126
5.	Effectifs détaillés par structure	131

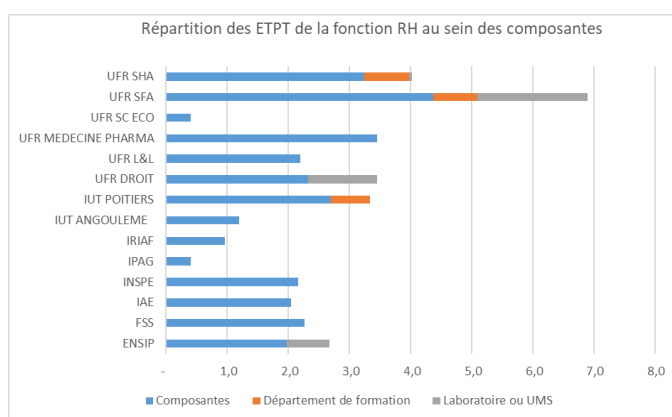
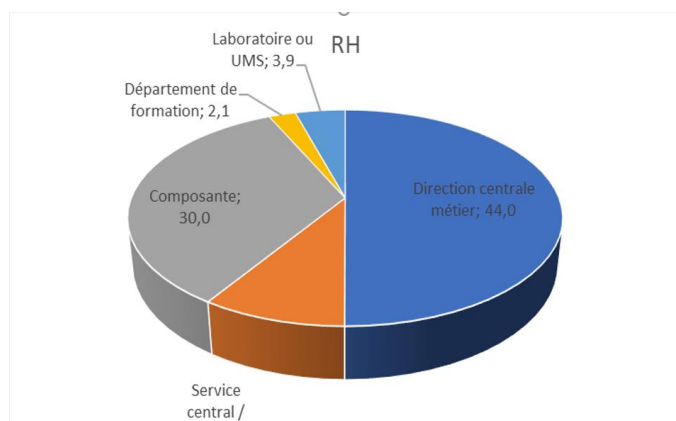
Éléments clés de la fonction ressources humaines

Quelques chiffres :

- 193 agents contribuant à la fonction au 31 décembre 2022, pour un total de 87,91 ETPT en 2022 (sur un total de 868 personnes physiques / 773,25 ETPT contribuant aux six fonctions étudiées (scolarité, RH, SI, finances, communication, logistique) et sur un nombre global de personnels BIATSS au sein de l'université de Poitiers s'élevant à 1 556 personnes physiques / 1 168 ETPT (RSU 2021))
- 3 198 agents titulaires et contractuels rémunérés par l'établissement au 31 décembre 2021 (RSU)

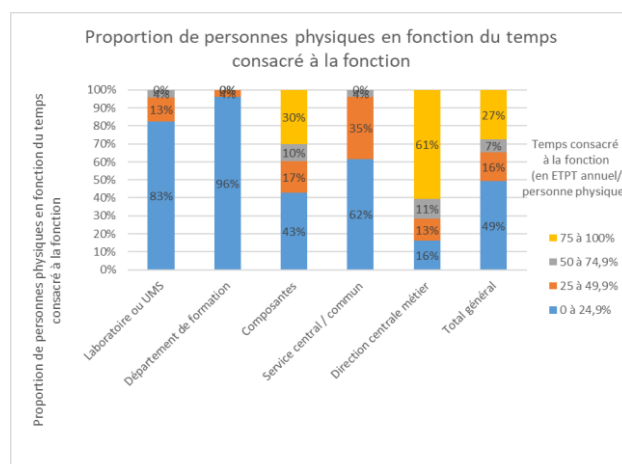
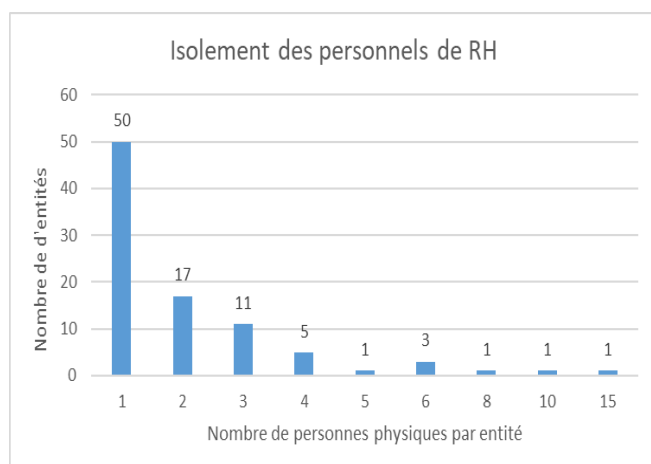
Principaux constats :

Une organisation appelant des clarifications : la fonction, pour moitié centralisée, est inégalement répartie au sein des composantes et l'articulation des missions entre les différents niveaux de structure est à rendre plus lisible et efficace.



Source : enquête référentiel fonctions

Des effectifs isolés, dont l'expertise peut être renforcée par une spécialisation plus poussée et une amélioration de l'animation du réseau métier



Source : enquête référentiel fonctions

Principales préconisations : (une synthèse de l'ensemble des préconisations de la mission relatives à la fonction RH figure en point 3 de cette monographie)

- Renforcer la continuité et la qualité du service par une mutualisation de la fonction RH de proximité sur une base géographique ;

- Recourir pour rénover l'animation du réseau métier RH à des méthodologies participatives et à la mise en place de groupes de travail thématiques ;
- Revoir collectivement les procédures à améliorer, développer ou formaliser ; déployer en parallèle un contrôle interne.

Introduction

Cette monographie a pour objectif de décrire l'organisation de la fonction support ressources humaines (RH) afin d'identifier ses points forts et des pistes d'amélioration. Ce travail doit permettre de proposer des évolutions dans l'organisation et les processus de gestion de la fonction en s'interrogeant notamment sur le bon niveau de subsidiarité pour améliorer la qualité de service et la qualité de vie au travail.

Outre sa connaissance de l'organisation et des pratiques de nombreux autres établissements universitaire, la mission, pour conduire son analyse, s'appuie sur de nombreux éléments et données collectés au sein de l'université de Poitiers :

- le renseignement par les responsables de directions centrales et de composantes d'un référentiel fonctions défini par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et ajusté par la mission pour s'adapter aux caractéristiques de l'université de Poitiers (joint à la section 4 de cette monographie), fournissant des indications essentiellement quantitatives sur l'exercice des différentes sous-fonctions, ainsi que sur les ressources humaines dédiées ;
- la réalisation d'entretiens avec les binômes des directeurs et responsables administratifs des 14 composantes de l'université, ainsi qu'avec les responsables de services centraux ou mutualisés concernés par les fonctions étudiées ;
- l'organisation de rencontres collectives avec les représentants syndicaux, les directeurs de laboratoires, les directeurs de départements pour les composantes en comprenant et les élus étudiants ;
- le renseignement par les agents volontaires des fonctions concernées d'un questionnaire quantitatif et qualitatif relatif aux conditions d'exercice de leur métier. Pour la fonction RH, 38 agents ont contribué (21 de la DRH, 4 des autres services centraux, 13 de composantes dont 11 exerçant en service central de composante et 2 en laboratoires). Le nombre de personnes physiques exerçant la fonction RH de façon majoritaire¹ étant de 114, le taux de réponse global est ainsi de 33 % ;
- La réalisation d'entretiens collectifs avec les agents volontaires des fonctions concernés. Pour la fonction RH, un entretien a été mené le 8 juin 2023, réunissant 11 personnels des services centraux et des composantes (soit 10 % des personnes physiques exerçant majoritairement la fonction RH).

L'étude n'entend nullement mettre en cause la qualité et l'engagement individuels des agents, dont la mission a pu constater et souhaite saluer, à l'instar du HCÉRES², l'investissement dans une structure où les modes opératoires et organisationnels, parfois peu lisibles, nécessitent des ajustements mutuels souvent chronophages.

La fonction ressources humaines est constituée de l'ensemble des compétences nécessaires à l'élaboration et au pilotage de la politique des ressources humaines dans le cadre d'une stratégie d'établissement, ainsi que pour la mettre en œuvre. Elle a pour mission d'optimiser la mise à disposition des ressources humaines concourant aux missions de l'établissement et d'assurer une gestion de qualité de ces ressources au bénéfice de l'institution et de ses agents, dans le respect du cadre réglementaire. Elle vise autrement dit à attirer, fidéliser et maintenir au meilleur niveau de compétence et d'engagement le potentiel humain dont a besoin l'établissement pour assurer ses missions, tout en assurant le bien-être au travail des agents.

La première partie de la monographie décrit l'organisation, les ressources humaines et les missions de la fonction RH. La seconde présente la manière dont le collectif métier vit et est animé, ainsi que les procédures, méthodes et outils utilisés.

¹ Certains agents pouvant contribuer à plusieurs des six fonctions couvertes par cette étude, il leur était demandé en début de questionnaire de répondre au titre de la fonction à laquelle ils contribuent le plus. Pour calculer le taux de réponse, le dénominateur est constitué de l'ensemble des personnes physiques au 31 décembre 2023 de l'enquête référentiel d'activités dès lors que le temps consacré à la fonction SI en ETPT est supérieure au temps consacré à toute autre fonction.

² HCÉRES (2022). Rapport d'évaluation de l'Université de Poitiers, p. 14.

1. L'organisation de la fonction ressources humaines appelle des clarifications

1.1. L'organisation de la fonction ressources humaines est classique au sein de la DRH et principalement centralisée dans les composantes

1.1.1. L'organisation de la direction métier est assez courante mais pourrait être rendue plus facilement compréhensible

Au sein des services centraux de l'université, la fonction ressources humaines est pilotée par la direction des ressources humaines et de la relation sociale (DRH&RS, ou DRH dans la suite du document). Depuis septembre 2022, le service hygiène et sécurité ne dépend plus de la DRH et directement rattaché au DGSA³, compte tenu de la sensibilité et de la transversalité des sujets traités qui excèdent le seul champ des ressources humaines.

La fonction ressources humaines est présente toutefois dans les autres directions centrales et services communs, pour leurs besoins propres.

Document n° 1 : Organigramme de la direction des ressources humaines et de la relation sociale



Source : organigramme fourni par l'UP

L'organigramme de la DRH a été clarifié par les modifications intervenues en 2018. L'organisation retenue est assez classique, distinguant les attributions des structures en fonction des populations gérées (personnels enseignants / personnels BIATSS) ou du type d'activité (gestion collective / gestion individuelle ; gestion courante / gestion prévisionnelle).

Toutefois, à la seule lecture des intitulés, les périmètres respectifs des services « gestion des emplois et de la masse salariale » et « gestion prévisionnelle des ressources humaines » ne sont pas évidents. Même si les dénominations des bureaux au sein de ces deux services permettent de préciser leurs attributions respectives. Par ailleurs, la localisation du bureau des recrutements des personnels BIATSS hors du service Gestion des personnels BIATSS ne va pas de soi. Enfin, sur la base de son seul nom, il n'est pas possible de comprendre que les conseils délivrés par le « bureau du conseil à agent » du service « santé et qualité de vie au travail » portent sur les congés pour raison de santé et reprises d'activité.

³ PV de la réunion du CTE du 1^{er} juillet 2022.

Il est en outre ressorti des entretiens collectifs que les agents des services RH de composantes ne savent pas toujours à quel service s'adresser lorsqu'ils s'interrogent sur une procédure faisant intervenir plusieurs services de la direction. Ils sont alors renvoyés d'un service à un autre, sans accompagnement par le premier service sollicité.

Il serait utile de publier et tenir à jour un annuaire pratique de la DRH destiné aux composantes et leur précisant « qui fait quoi » en fonction des sujets.

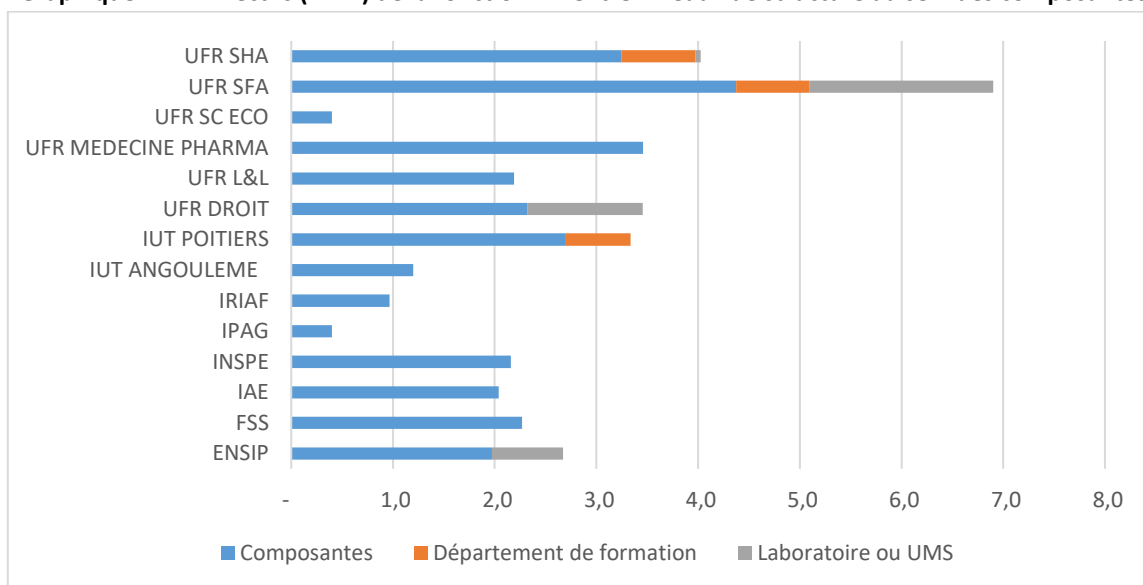
1.1.2. Dans la plupart des composantes, la fonction RH est exercée par le seul service central de la composante

La fonction RH en composante s'exerce dans la plupart des cas dans les services centraux de la composante, et plus particulièrement au sein du service RH.

Deux composantes ont toutefois une partie de cette fonction exercée dans les départements (l'unité de formation et de recherche en sciences fondamentales et appliquées (UFR SFA) et l'institut universitaire de technologie (IUT) de Poitiers). Au sein de l'UFR de sciences humaines et arts (SHA), seul le département Centre de formation de musiciens intervenants contribue à la fonction RH.

Par ailleurs, dans trois composantes, des laboratoires prennent en charge des fonctions RH : SFA, Droit, école nationale supérieure d'ingénieurs (ENSIP).

Graphique n° 1 : Effectifs (ETPT) de la fonction RH entre niveaux de structure au sein des composantes



Source : enquête référentiel fonctions. Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes

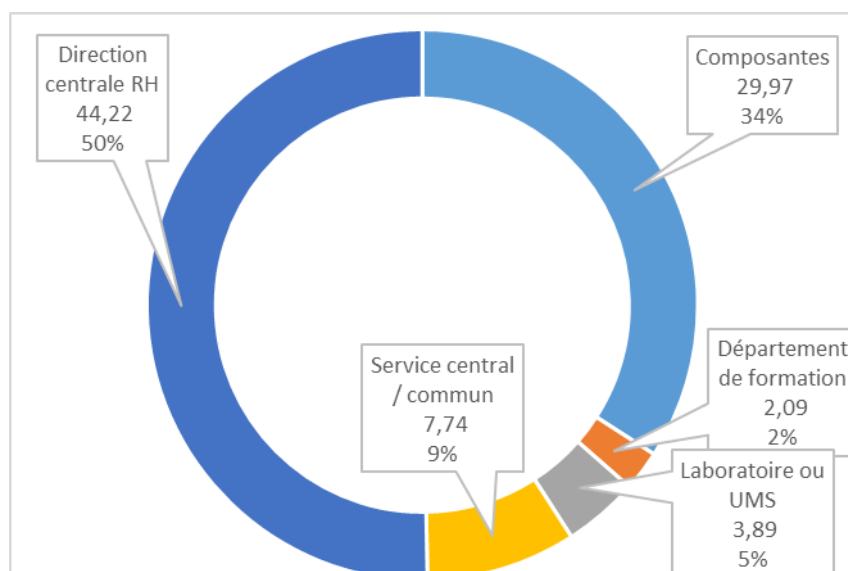
1.2. Le potentiel humain de la fonction RH est mal réparti entre catégories de la fonction publique et entre composantes

L'enquête menée à partir du référentiel d'activités sur la fonction RH fait état de 193 agents, pour un total de 87,91 ETPT impliqués dans la réalisation des tâches qui en relèvent. Les effectifs par entité sont détaillés en section 5.

1.2.1. La DRH regroupe la moitié des effectifs

Les effectifs exprimés en ETPT de la fonction RH se répartissent à parts égales entre la direction centrale chargée d'animer cette fonction (DRH) et les autres structures. Parmi ces dernières, les composantes (y compris les entités infra-composantes) sont majoritaires (41 %). Les effectifs consacrés à la fonction RH dans les directions centrales et services communs hors DRH représentent 9 %.

Graphique n° 2 : Répartitions des effectifs (ETPT) de la fonction RH entre niveaux de structure

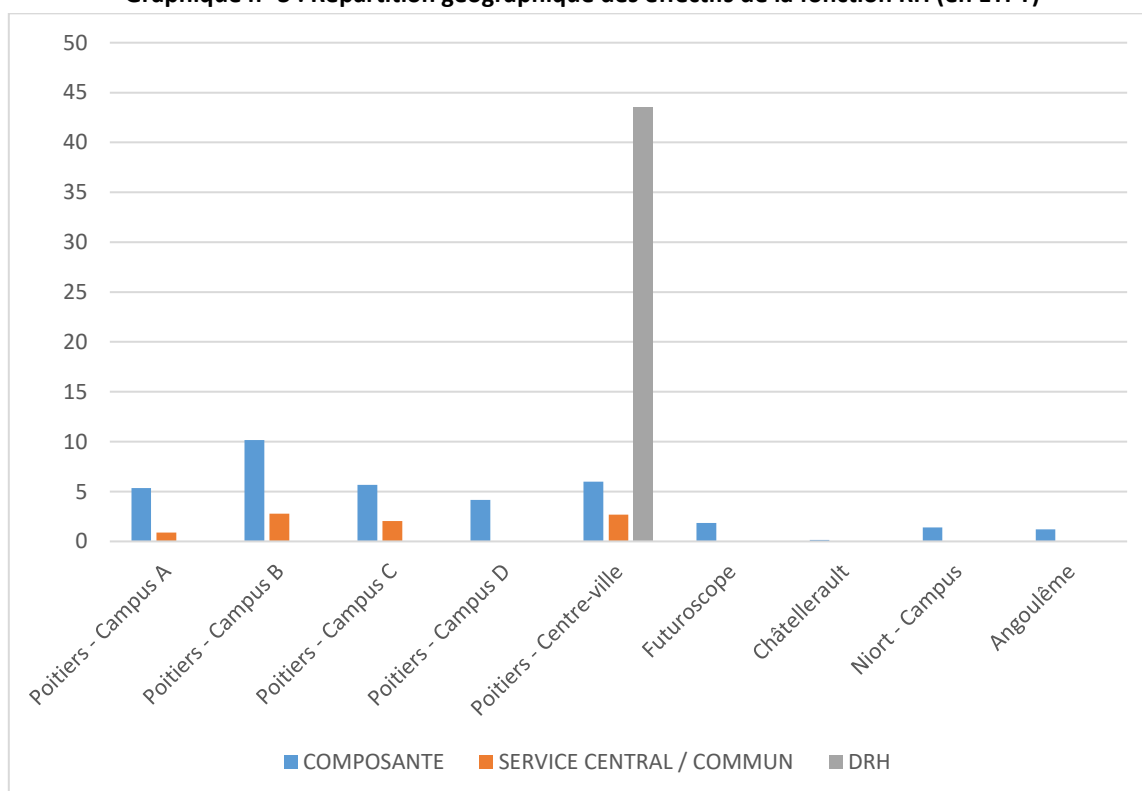


Les personnels des services RH organisés en inter-composantes (Campus de Niort et UFR droit / UFR sciences économiques) sont comptabilisés en composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

Géographiquement, en dehors des effectifs de la DRH localisés au centre-ville de Poitiers, le reste des effectifs est dispersé sur l'ensemble des sites et campus.

Graphique n° 3 : Répartition géographique des effectifs de la fonction RH (en ETPT)



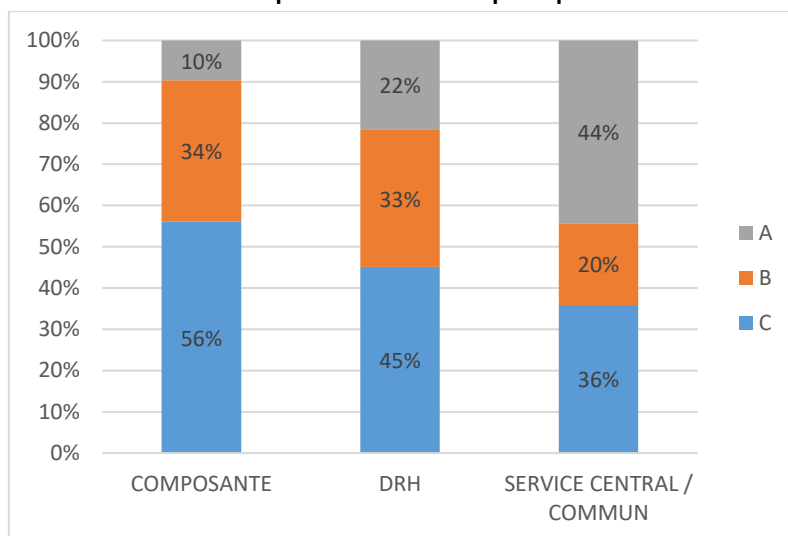
Source : enquête référentiel fonctions

1.2.2. Le pyramidage par catégories est relativement insatisfaisant en composante

La répartition des agents par catégorie de la fonction publique fait apparaître une grande disparité de la structure d'emplois de la fonction ressources humaines entre la DRH et les composantes. Dans la première où les activités de conception et d'animation prédominent, les catégories A sont logiquement plus importantes que dans les composantes (22 % contre 10 %). À l'inverse dans les secondes, les catégories C

sont plus importantes qu'en service central (56 % contre 45 %). Dans les autres directions centrales et services communs hors DRH, les catégories A sont majoritaires (44 %), en cohérence avec le fait que les agents concernés y exercent à titre principal des fonctions de conception et animation⁴, auxquelles s'ajoutent des activités RH.

Graphique n° 4 : Répartition en équivalents temps plein travaillés (ETPT) de la fonction RH selon la catégorie d'emplois de la fonction publique



Source : enquête référentiel fonctions

La répartition des effectifs de la DRH est similaire à celle des services centraux d'universités pluridisciplinaires avec santé de taille comparable⁵. En composante (y compris niveaux infra composante), dans les deux universités ayant fait l'objet d'un diagnostic selon une méthode comparable en 2012 et 2018, la part des agents de catégorie C est toujours moindre : la proportion d'agents de catégorie A est plus importante dans la première tandis que la proportion de personnels de catégorie B est plus importante dans la seconde. **Un repyramidage de la fonction RH de proximité est donc à envisager**, en cohérence avec les missions exercées et les autres évolutions préconisées par la mission (mutualisation des services RH de proximité, cf. infra).

1.2.3. La répartition des effectifs entre composantes n'est pas corrélée au volume d'activité

Sur l'ensemble de l'université de Poitiers, les 87,9 ETPT de la fonction RH rapportés aux 3 198 personnes physiques permanentes rémunérées⁶ conduisent à un ratio de 36,4 agents rémunérés par ETPT RH.

Globalement, la mission dispose de peu de comparaisons récentes pour apprécier les effectifs totaux de la fonction RH. À Aix Marseille Université, en 2012, il s'établissait à 42 agents permanents rémunérés par ETPT et à l'université Toulouse 3 en 2018, à 48. En 2023, dans trois universités pluridisciplinaires avec santé dont les effectifs d'agents sont compris entre 2 000 et 2 800, les ratios s'établissent à 37, 49, 62⁷. La fonction RH de l'université de Poitiers paraît donc globalement bien dotée au regard de ces éléments comparatifs.

La répartition des effectifs de personnels de la fonction RH entre les diverses composantes n'est cependant pas proportionnelle à la charge de travail théorique, appréciée en nombre d'agents – personnes physiques – rémunérés.

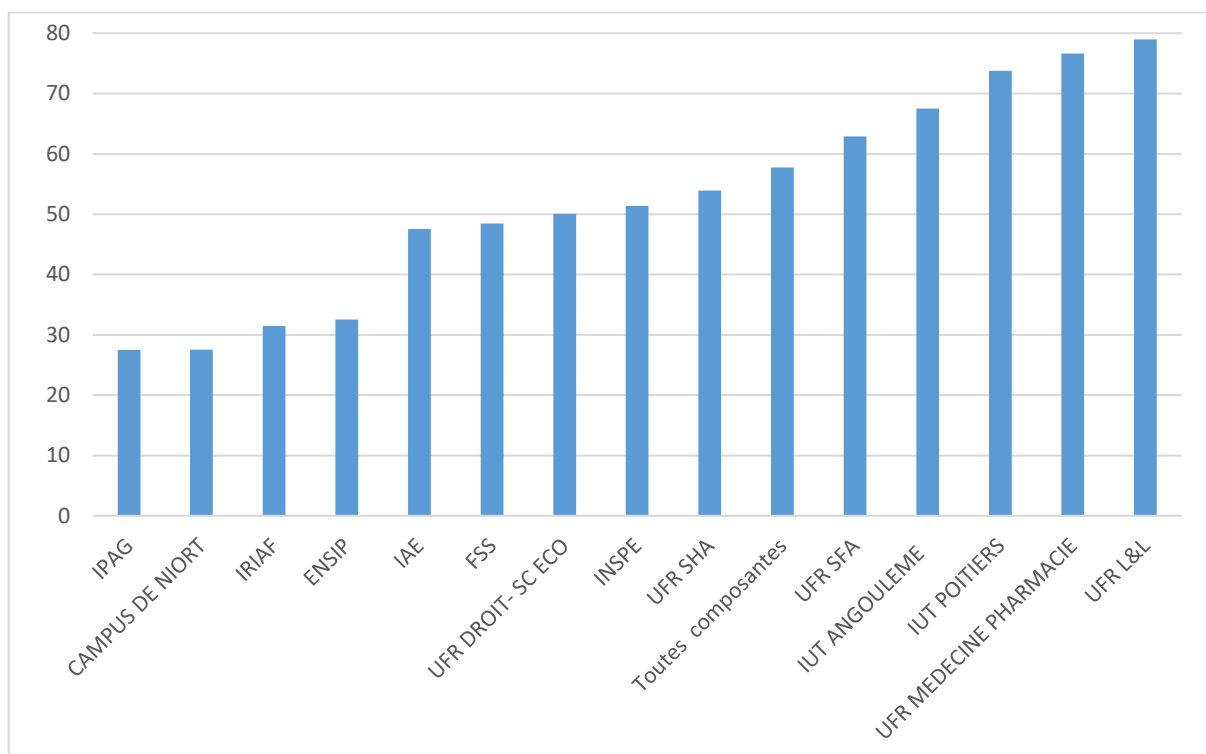
⁴ Sur 7,7 ETPT, 1 pour le pilotage de la GRH, 0,9 pour le management de la fonction RH, 0,6 pour le dialogue social.

⁵ Selon les données collectées par la mission de l'IGÉSR relative à la fonction RH, dont le rapport n'a pas encore été publié.

⁶ Effectifs au 31 décembre 2021 selon le Rapport social unique de l'université de Poitiers.

⁷ Selon les effectifs des personnels de la fonction RH dans les universités d'Angers, Dijon et Amiens collectés par la mission de l'IGÉSR relative à la fonction RH, dont le rapport n'a pas encore été publié, rapportés à la totalité des effectifs des personnels permanents des universités concernées, selon les données MESR / DGRH.

Graphique n° 5 : Nombre de personnes rémunérées dans chaque composante par ETPT de la fonction RH



Fonctions et des effectifs des personnels permanents en personnes physiques au mois de décembre 2022 - extraction KAPAIE communiqués par la cellule de pilotage et d'aide à la stratégie de l'université.

Source : mission à partir de l'enquête référentiel

Les UFR lettres et langues et médecine - pharmacie paraissent ainsi relativement moins dotées par rapport aux autres composantes sans qu'aucun critère rationnel puisse l'expliquer.

De telles disparités, qui ne reposent sur aucune justification autre qu'une sédimentation historique⁸, induisent nécessairement des différences dans la qualité du service rendu aux usagers qui ne peuvent se justifier dans un même établissement public. La mutualisation des services RH de proximité (proposé infra) permettra, par la mise en commun des ressources à l'échelle d'un site, de mieux répartir les moyens humains existants.

1.3. Les missions de la fonction RH se partagent entre DRH et composantes dans des conditions nécessitant une clarification

L'adaptation du référentiel métier de la fonction RH réalisée pour cette étude a conduit à identifier douze sous-fonctions qui concrétisent au quotidien l'implication des personnels dédiés. L'examen de leur répartition entre les diverses structures concernées précède ici l'identification d'activités actuellement non réalisées, au détriment de la qualité de service aux agents.

1.3.1. Les services centraux assurent de nombreuses activités de gestion au côté de leurs missions de pilotage de la fonction

Selon le projet d'administration 2022-2025, les missions de la fonction RH assurées par les services centraux sont les suivantes :

- Participer à la définition et au pilotage des politiques RH de l'établissement ;
- Organiser et animer la fonction RH de l'établissement ;
- Participer à la construction des organisations de travail ;
- Assurer la gestion statutaire et la paie des personnels de l'université ;

⁸ Elles sont parfois aggravées par des situations spécifiques ou conjoncturelles, telles que le passage à temps partiel d'un agent de la fonction RH.

- Piloter la masse salariale et les emplois de l'établissement ;
- Assurer l'administration fonctionnelle du SI RH, piloter ses évolutions et produire des indicateurs de suivi ;
- Accompagner les agents et les équipes, mettre en œuvre une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, comprenant le plan de formation de l'établissement ;
- Contribuer et développer le dialogue social, garantir la responsabilité sociale employeur (handicap, égalité femme - homme, lutte contre les discriminations) ;
- Proposer des actions dans le domaine social, la qualité de vie au travail, de la santé et de la prévention des risques.

Sur un plan plus opérationnel, l'enquête référentiel fonctions montre que les agents des services centraux se consacrent en premier lieu à la gestion administrative des ressources humaines – gestion des actes collectifs et individuels de carrière (titularisation, avancements, congés statutaires, positions, modalités de service, temps partiel, télétravail et gestion des contrats), puis à la gestion de la paye, à l'organisation des recrutements, au développement qualitatif des RH (évaluation, formation, mobilité, accompagnement individuel) et au pilotage de la gestion des ressources humaines (indicateurs, SIRH, procédures). Ce constat est cohérent avec le fait que l'administration centrale de l'université concentre la capacité de décision s'agissant des actes RH (recrutements, carrière) ainsi que de la gestion de la paye⁹ ; l'importance respective des différentes missions est de plus cohérente avec ce qui a été observé dans d'autres universités ayant mis en œuvre un diagnostic des fonctions supports selon la même méthodologie (Aix-Marseille, Toulouse 3).

Graphique n° 6 : Répartition des ETPT RH par sous-fonctions à la DRH



L'intitulé complet de la dernière ligne est « gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ».

Source : enquête référentiel fonctions

S'agissant de sa mission de pilotage, la DRH a été fortement mobilisée ces dernières années par la mise en œuvre des nombreuses réformes nationales qui se sont succédées à un rythme rapide, telle que la mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), des lignes directrices de gestion ou l'application de la loi de programmation de la recherche (LPR), ainsi que par les chantiers d'envergure à l'initiative de l'université, telles que la révision de l'attribution la nouvelle bonification indiciaire (NBI) ou la mise en place d'un dialogue de gestion RH.

1.3.2. Les missions en composantes se concentrent sur la réalisation ou la préparation d'actes de gestion et la RH de proximité

D'après les entretiens menés avec les directeurs et responsables administratifs de composantes ainsi que les questionnaires et entretiens collectifs avec les agents, les composantes de façon générale contribuent à la

⁹ Comme en attestent les délégations de signature dans ces domaines, accordées aux seuls DGS, DRH, responsables des services gestion des personnels BIATSS, gestion prévisionnelle des ressources humaines, gestion des personnels enseignants.

gestion des carrières des enseignants-chercheurs et des personnels BIATSS, au recrutement et à la gestion des vacataires, des agents publics non titulaires et contractuels étudiants, assurent la saisie des fiches de services des enseignants-chercheurs et enseignants et le suivi des heures complémentaires.

L'enquête référentiel fonctions est cohérente avec ces éléments. Elle montre que les composantes (y compris les agents des départements et laboratoires) se consacrent en majorité à la gestion administrative des ressources humaines, à l'organisation des recrutements, à la gestion des services des personnels ainsi qu'à la gestion administrative et financière de la fonction RH (secrétariat et accueil du service, suivi d'indicateurs de gestion, gestion des personnels du service et notamment des vacataires). L'importance de cette dernière sous-fonction peut être expliquée par le rôle d'accueil des agents venant au service RH de la composante, et est indissociable du rôle de fonction RH de proximité tenu par les services RH des composantes.

De fait, les réponses au questionnaire montrent que la quasi-totalité des agents des composantes répondants sont en interface permanente avec les personnels physiquement, par téléphone et par mail.

Graphique n° 7 : Répartition des ETPT RH par sous-fonctions en composantes (y compris niveaux infra composante)



Ces effectifs incluent l'ensemble des agents des composantes y compris les niveaux infra-composantes) ; le campus de Niort est ici assimilé à une composante. L'intitulé de la 10^e ligne est « gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ».

Source : enquête référentiel fonctions

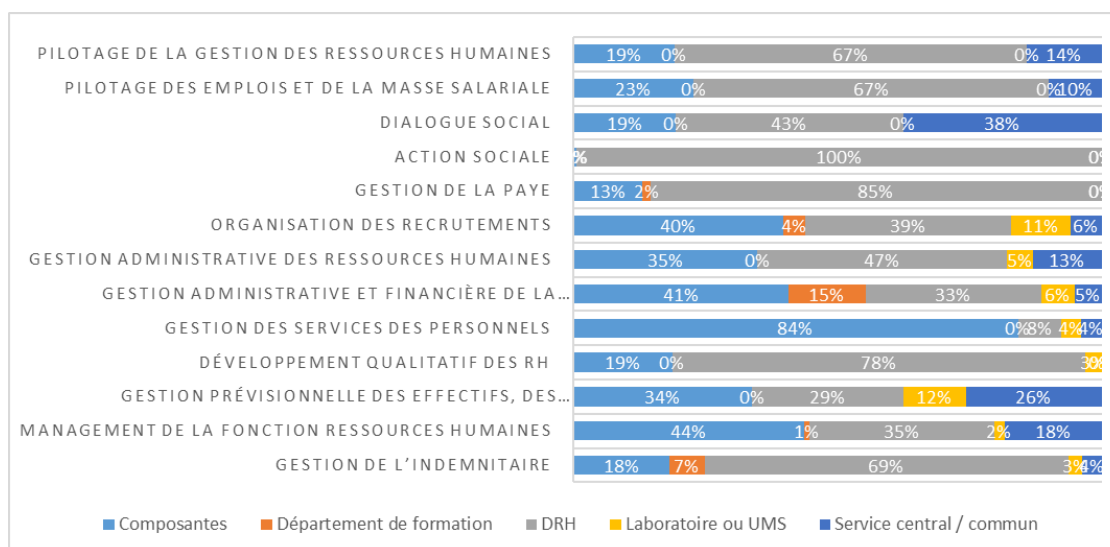
Dans les composantes dans lesquelles des fonctions RH sont également assurées au niveau infra-composante, les activités en département sont essentiellement consacrées à la gestion administrative et financière de la fonction RH, qu'il faut entendre principalement comme l'accueil des agents, et l'organisation des recrutements, essentiellement de vacataires. En laboratoire, les activités RH portent surtout sur l'organisation des recrutements, notamment des contractuels sur convention de recherche, et la gestion administrative des RH des personnels affectés au laboratoire.

1.3.3. Composantes et services centraux contribuent aux mêmes processus ce qui appelle des clarifications quant à leurs compétences respectives

L'enquête référentiel fonctions permet de constater que les missions mises en œuvre en services centraux se retrouvent pour la plupart en composantes. Cette situation s'explique par le fait que de nombreux processus RH font intervenir les deux niveaux de structure : ouverture de postes, recrutement des vacataires et des contractuels, gestion des heures complémentaires, gestion des campagnes d'avancement de grade...

Toutefois, l'action sociale n'est accomplie qu'au niveau central, et la gestion de l'indemnitaire, la gestion de la paye et le développement qualitatif des RH relèvent très majoritairement de la DRH. La gestion des services d'enseignement des personnels est, elle, du ressort pour l'essentiel des composantes.

Graphique n° 8 : Mise en œuvre des sous-fonctions par les différents niveaux de structure (en % d'ETPT)

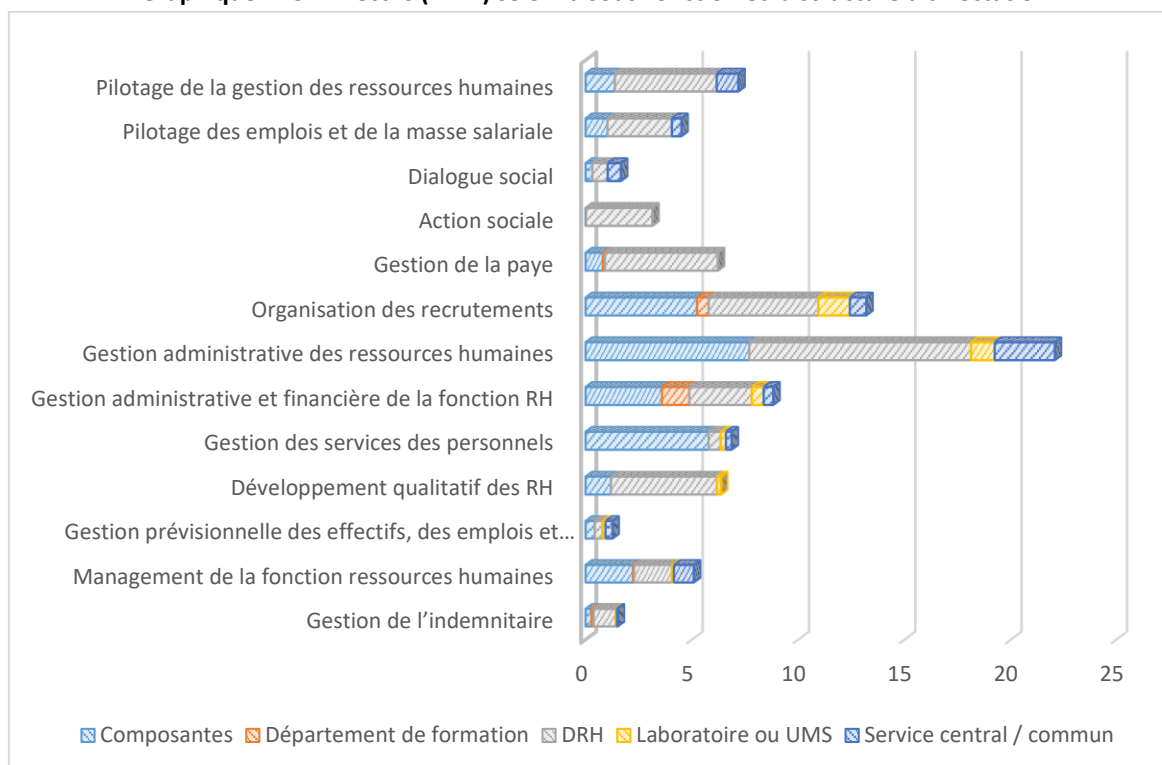


L'intitulé complet de la 8^e ligne est « gestion administrative et financière de la fonction RH », celui de la 11^e ligne « gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ».

Précaution méthodologique : pour certaines sous-fonctions (notamment pilotage de la GRH, pilotage des emplois et de la masse salariale, gestion de la paye), les proportions sont à considérer comme des ordres de grandeur du fait d'éventuelles inexactitudes de qualifications des activités par certains répondants.

Source : enquête référentiel fonctions. Le campus de Niort est assimilé à une composante.

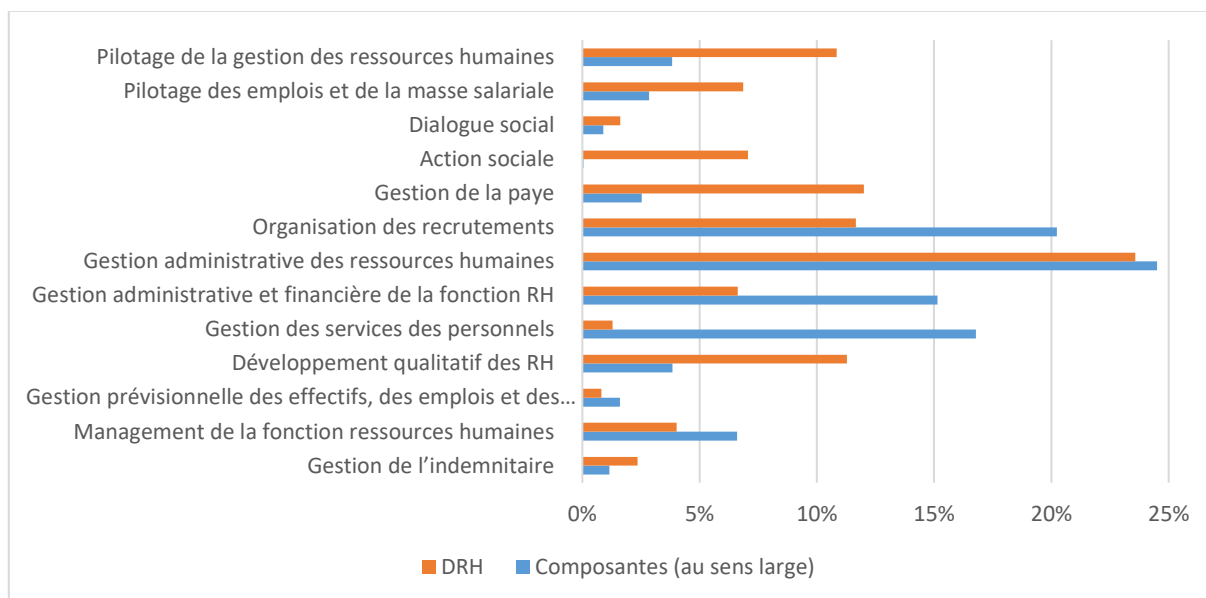
Graphique n° 9 : Effectifs (ETPT) selon la sous-fonction et la structure d'affectation



Le campus de Niort est assimilé à une composante. L'intitulé complet de la 11^e ligne est « gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ».

Source : enquête référentiel fonctions

Graphique n° 10 : Répartition des effectifs de la DRH et des composantes par sous fonctions (en % des ETPT de la fonction affectés dans ces structures)

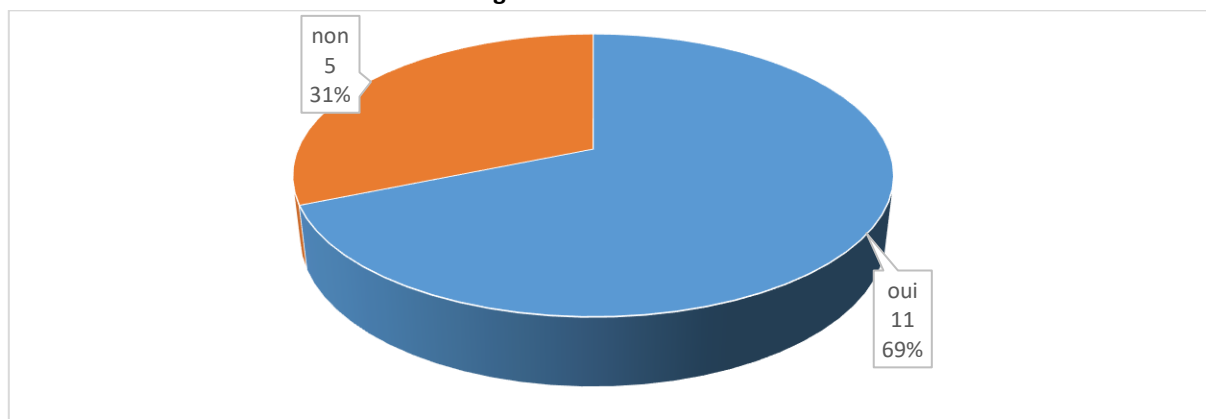


Le campus de Niort est assimilé à une composante. L'intitulé complet de la 11e ligne est « gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ».

Source : enquête référentiel fonctions.

Chaque échelon ayant son rôle propre au sein des processus partagés, les agents ont majoritairement la perception que la répartition des rôles est claire. Cinq répondants sur 16 ont toutefois un avis contraire.

Graphiques n° 11 : Perception de la clarté du partage des rôles entre services centraux et composantes par les agents de la fonction RH



Source : enquête auprès des personnels RH

Ce constat fait écho au sentiment exprimé dans plusieurs entretiens avec des responsables de composantes et des agents selon lequel les services RH en composantes ont de plus en plus l'impression d'être une simple courroie de transmission des informations entre la DRH et les agents, voire d'être court-circuités par des transmissions directes de la DRH ou des vice-présidents vers les agents. Cette tendance s'est accentuée ces dernières années du fait des lignes directrices de gestion, qui conduisent la DRH à s'adresser directement aux agents pour les informer par exemple de leur promouvabilité. D'ailleurs, le questionnaire adressé aux agents révèle que plusieurs gestionnaires de la DRH ont des contacts directs avec les agents téléphoniquement ou par mail dans le service de gestion des personnels enseignants, principalement. Ce fonctionnement peut aussi s'expliquer, pour ce dernier service, par le fait que l'application nationale de gestion des enseignants-chercheurs Galaxie ne permet pas pour le moment aux composantes d'y accéder¹⁰. La DRH se trouve dès lors

¹⁰ L'outil appelé à remplacer Galaxie en 2025 devrait intégrer des accès à différents niveaux d'organisation.

contrainte d'effectuer le service RH de proximité pour beaucoup d'étapes du recrutement des enseignants-chercheurs.

Inversement, les services centraux ont parfois le sentiment que les services RH des composantes n'instruisent pas suffisamment les dossiers qui leur sont adressés.

Pour autant, la DRH comme les composantes considèrent important qu'existe une fonction RH exercée en proximité des agents, pour accompagner les agents dans l'ensemble des opérations RH qui les concernent.

Afin de permettre à la fonction RH de proximité d'être plus efficace et utile aux agents, il est nécessaire de :

- **Définir collectivement, pour l'ensemble des composantes, le rôle attendu des services RH de composante** ; (par exemple, il devrait notamment consister à expliciter aux agents les consignes reçues de la DRH, les aider le cas échéant à remplir leur dossier, préparer les éléments que leurs responsable administratif et directeur de composante doivent adresser à la DRH) ;
- **Établir à l'intention des agents un guide simple indiquant à qui ils doivent s'adresser en fonction de leurs besoins** ;¹¹
- **Déterminer des règles de transmission des consignes RH en provenance des services centraux garantissant l'information adéquate des responsables RH de composante**¹² (par exemple, les transmissions au directeur de composante pourraient s'accompagner d'une copie au responsable administratif et au responsable RH, assortie si besoin de consignes parallèles aux responsables RH sur les opérations de pré-instruction attendues d'eux ; les informations adressées directement aux agents pourraient s'accompagner d'une information si possible préalable des responsables RH de composantes).

Par ailleurs lorsque des fonctions RH sont exercées en laboratoires, des difficultés particulières apparaissent, les correspondants RH en laboratoires se plaignant de dépendre de la retransmission des informations par les services centraux de composante, entraînant une revendication de lien direct entre les laboratoires et services centraux. **Cette difficulté, associée au fait que les cas où la fonction RH est exercée en laboratoire sont très marginaux, incitent à questionner la pertinence d'une fonction RH dans les laboratoires et à réfléchir à la mutualiser entre plusieurs laboratoires, dans le périmètre des instituts fédératifs de recherche récemment créés.**

1.3.4. Quelques activités relevant de la fonction RH doivent être développées

Les acteurs de la fonction identifient quelques activités aujourd'hui non réalisées qui seraient utiles aux agents telles que :

- un **accompagnement individualisé des personnels** au niveau RH de proximité. La DRH a certes demandé à ce que ce type d'accompagnement des situations individuelles soit fait aussi bien par les services RH des composantes que par les N+1 dans leur rôle managérial. Mais lors des entretiens il est apparu que des progrès restent à accomplir en matière, par exemple, d'accompagnement des contractuels (rendez-vous en fin de contrat ou avant l'échéance d'une CDIisation), ou de meilleur accompagnement des contrats étudiants (relance des étudiants concernés sur les déclarations d'heures effectuées). Un travail a bien été initié par la conseillère mobilité carrière de la DRH, notamment sur les CDD dont la durée de contrat atteint quatre ans, mais les solutions restent à déployer ;
- la mise en œuvre de mesures de **qualité de vie au travail** au niveau RH de proximité ;
- la mise en place d'un espace agent, accessible à chaque personnel, et lui permettant de connaître ses informations RH (projet prévu dans la feuille de route SIRH pour 2024 - GP-4-U -) ;
- ou la mise en œuvre d'une reconnaissance symbolique des personnels lors du départ en retraite.

¹¹ Voir par exemple le document Qui contacter par type de besoin rédigé par l'UFR SHA.

¹² Ces règles viendraient en complément de l'animation du réseau métier mentionnée plus loin.

Les acteurs d'autres fonctions supports en composantes ont exprimé par ailleurs des besoins d'accompagnement :

- **dans l'élaboration des contenus des fiches de poste** publiées par l'université en cas de vacances d'emplois, afin que ceux-ci soient à la fois plus attractifs et correspondent mieux à la réalité du poste offert ;
- **dans la recherche et la mise en place de formations** métiers plus spécifiques permettant d'acquérir des compétences techniques avancées.

1.4. Peu de mutualisations concernent la fonction RH mais donnent satisfaction

Quelques mutualisations existent d'ores et déjà sur le périmètre de la fonction RH, soit au sein des composantes dont l'organisation est centralisée (voir supra sur l'organisation de la fonction en composantes), soit entre plusieurs composantes géographiquement proches, soit enfin du fait d'une centralisation de certaines activités.

1.4.1. Un service mutualisé existe entre deux composantes

Deux composantes, l'UFR droit et sciences sociales et l'UFR de sciences économiques, ont procédé depuis près d'une dizaine d'années déjà à une mutualisation progressive de leurs fonctions supports incluant la fonction RH, les personnels concernés étant affectés à l'UFR droit et sciences sociales. Cette mutualisation donne entière satisfaction aux deux composantes.

Dans la structure « campus de Niort », constituée par mutualisation des fonctions supports et soutien des composantes implantées sur le site depuis la rentrée 2022, les fonctions RH mises en œuvre au sein de la structure ne concernent que les personnels BIATSS qui lui sont affectés. Le campus ne gère donc pas les personnels enseignants ou les personnels de soutien qui restent directement affectés aux composantes sur le site de Niort.

1.4.2. La DRH accomplit seules certaines activités au bénéfice de l'ensemble de l'établissement

Certaines fonctions RH ne sont exercées qu'à la DRH et correspondent donc à une centralisation / mutualisation totale de la fonction : action sociale ; paye ; conseil mobilité carrière ; organisation des formations, etc.

Enfin, l'actualisation des données de carrière et l'instruction des demandes de départ à la retraite sont centralisés au sein d'un « pôle mutualisé des retraites » sous l'autorité de l'université de Poitiers, qui est de surcroît partagé avec l'université de Limoges et l'école nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (ENSMA)¹³.

2. La fonction RH repose sur un collectif métier et des modalités de travail fragiles

2.1. Le collectif métier dans lequel s'inscrivent les personnels de la fonction RH nécessite d'être conforté

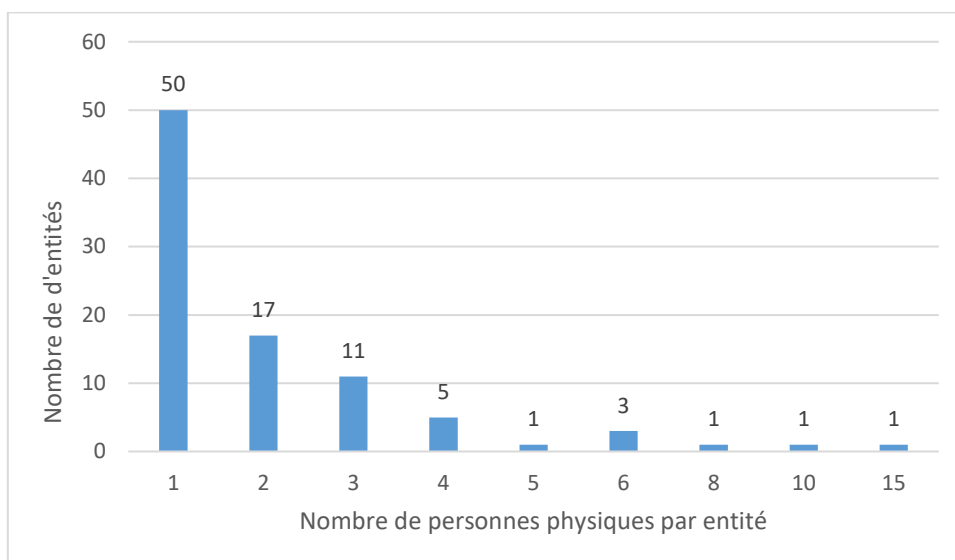
La politique d'accompagnement des agents de la fonction RH peut s'analyser par le prisme de plusieurs critères, tenant à leur inscription ou non dans un collectif métier, au degré de spécialisation dans la fonction qui est le leur, à leur ancienneté dans le poste et aux formations et appuis qui leur sont proposés pour renforcer leur expertise.

2.1.1. Un tiers des effectifs est isolé

Les activités de RH sont exercées de manière assez dispersées, réparties entre 90 entités (structure de niveau le moins élevé dans l'organigramme), au sein de l'université de Poitiers.

¹³ Cette organisation est liée à la création des pôles PETREL en 2018 et à la dématérialisation de la demande de pension.

Graphique n° 12 : Répartition des entités selon le nombre de personnes physiques dédiés à la fonction RH



La notion d'entité retenue ici correspond à la structure de plus petit niveau de l'organigramme.

Note de lecture : 50 entités comprennent une seule personne physique.

Source : enquête référentiel fonctions

Dans cet environnement, environ un tiers des personnels travaille soit seul, soit avec un seul collègue de la fonction (cf. graphique ci-dessus).

Cette situation est de nature à interroger la continuité de service dès lors 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 cette situation, certains agents ont indiqué, dans les réponses au questionnaire ainsi que dans les entretiens, qu'ils assureraient au moins un suivi de leur messagerie durant leurs congés, ce qui est contraire au droit à la déconnexion. D'autres ont signalé que leurs tâches étaient prises en charge par le responsable de composante dans cette situation. Il arrive aussi que la DRH doive assister les composantes en l'absence de personnels.

Ces palliatifs ne permettent d'assurer qu'un service dégradé, et au prix d'un investissement très lourd des agents sur lesquels ils reposent. Il s'avère donc indispensable de **reconsidérer l'organisation des plus petits services RH pour mettre en place des mutualisations qui garantissent cette continuité de service**. Le tableau ci-dessus permet de constater que les services centraux RH des composantes inférieurs à trois effectifs (en gris clair) sont situés à proximité d'autres qui disposent de ce seuil minimal, rendant ainsi possible des regroupements sur une base géographique.

Tableau n° 1 : Nombre d'agents dans les services centraux RH de composante

Composante	Localisation	RH	
		Personnes physiques	ETPT
IAE - Institut d'administration des entreprises	Centre-ville	1	1
UFR droit et sciences sociales	Campus A	2	1,9
UFR sciences économiques	Campus A		
IPAG - Institut de préparation à l'administration générale	Campus A	0 ✕	0,4
UFR lettres et langues	Campus A	3 #	1,9
UFR SHA - sciences humaines et arts	Centre-ville	3	3
UFR SFA - sciences fondamentales et appliquées	Campus B	4	3,3
ENSIP - École nationale supérieure d'ingénieurs	Campus B	2	1,7
INSPÉ - Institut supérieur du professorat et de l'éducation	Campus B	2	2
UFR sciences du sport	Campus C	2	1,9
IUT 86 - Institut universitaire de technologie Poitiers	Campus C	3	2,7
UFR médecine et pharmacie	Campus D	3	3
Campus de Niort	Niort	1	1
IRIAF - Institut des risques assurantiels et financiers	Niort	1	1
IUT 16 - Institut universitaire de technologie Angoulême	Angoulême N	1	0,8

✕ le RA assure seul les missions RH ; # dont un apprenti

Légende : en gris, effectif de personnes physiques inférieur au seuil de masse critique de 3 ; en noir, effectifs supérieurs à ce seuil.

Source : organigrammes des composantes, pour les effectifs physiques ; enquête référentiel fonctions, pour les ETPT

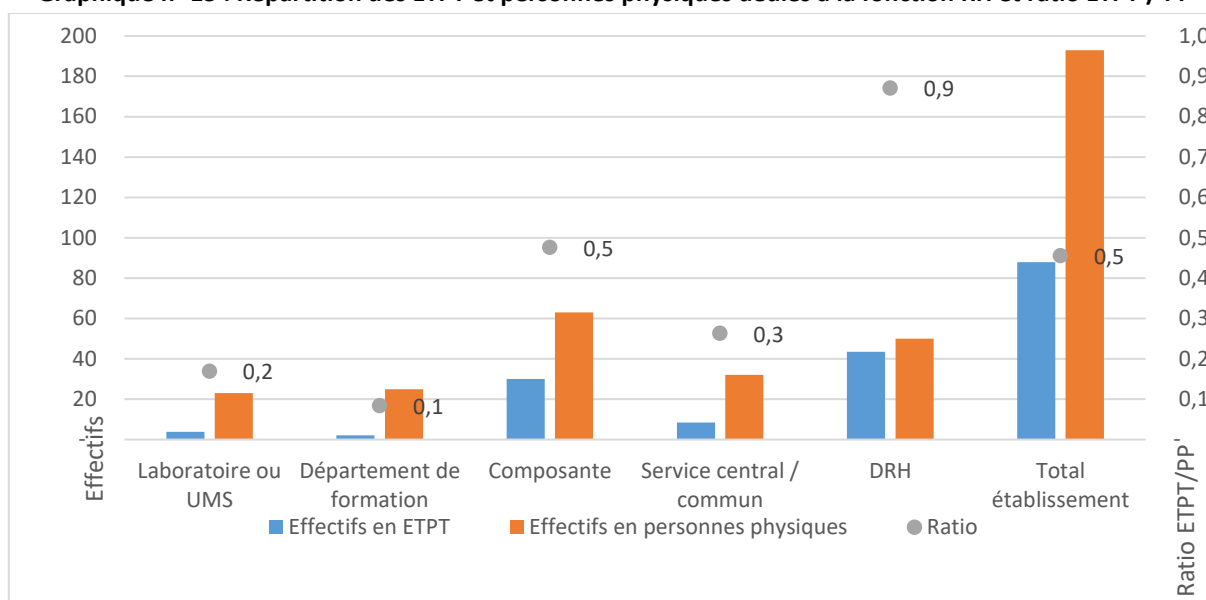
Une telle mutualisation, si elle se traduit par des gains d'efficacité et des économies d'échelle, permettra, au-delà de garantir une continuité de service, **de renforcer la qualité du service rendu**, par exemple en instituant un accompagnement qualitatif plus important des agents.

2.1.2. La quotité de temps consacrée à la fonction en composante ne permet pas de développer un haut degré d'expertise

Le ratio ETPT / personne physique (PP) donne une estimation de la quotité de temps de travail moyenne consacrée à la fonction par les agents qui y contribuent¹⁴. Cet indicateur permet d'évaluer la spécialisation des personnels de RH dans leur fonction (cf. graphique ci-dessous), ce qui est essentiel dès lors qu'un temps suffisamment conséquent consacré à une activité permet de renforcer l'expertise.

¹⁴ L'équivalent temps plein travaillé rend compte de deux notions : la quotité de temps de travail consacré par un agent à la fonction RH lorsqu'il occupe son poste ; mais également la durée d'occupation du poste sur l'année. Par exemple, un agent qui consacre 50 % de son temps à la fonction RH et a occupé son poste pour une année compte pour 0,5 ETPT. Le ratio ETPT / personne physique est alors de 0,5/1 = 50 %.

Graphique n° 13 : Répartition des ETPT et personnes physiques dédiés à la fonction RH et ratio ETPT / PP



Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022.

Note de lecture : dans les laboratoires, 23 personnes physiques contribuent à la fonction RH pour 3,9 équivalents temps plein annuel. Le ratio ETPT / PP y est donc de 0,2.

Source : enquête référentiel fonctions

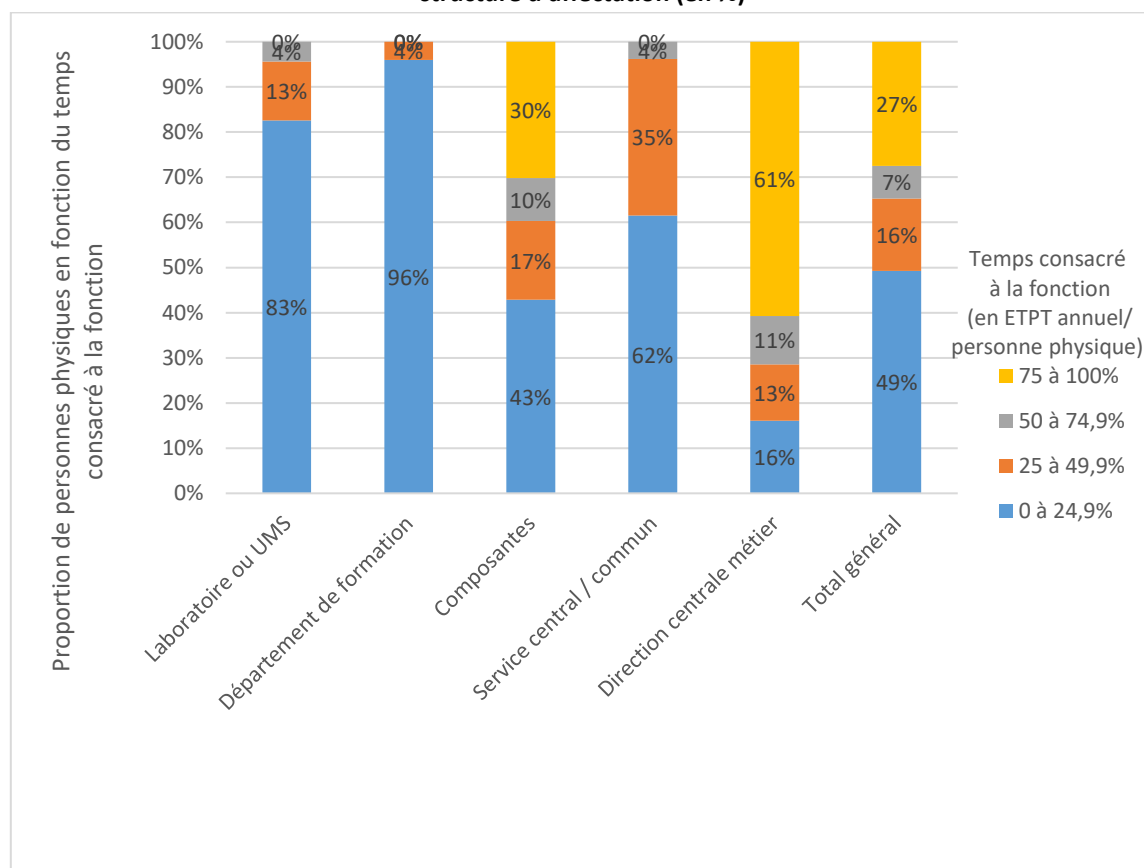
Le graphique ci-dessus permet de constater que la spécialisation moyenne (mesurée par le ratio ETPT / personne physique moyen) est plus élevée à la DRH (0,9) que dans les composantes (0,5), et est particulièrement faible dans les départements (0,1).

Au-delà des ratios moyens, la dispersion des effectifs en fonction de l'équivalent temps consacré à la fonction permet des observations plus fines.

En l'occurrence, la spécialisation des agents de la fonction RH apparaît comme étant assez faible puisque seul un tiers d'entre eux exercent cette fonction à titre principal, soit pour plus de 50 % de leur temps de travail. À l'inverse, près de la moitié consacrent moins de 25 % de leur temps de travail à la fonction RH, qui est donc fréquemment résiduelle.

La situation est très différente selon les structures, 72 % des agents exerçant à plus de 50 % des fonctions RH au sein de la DRH contre 40 % dans les services centraux de composantes, et beaucoup moins dans les structures infra-composantes et les autres services centraux.

Graphique n° 14 : Répartition des agents selon l'équivalent temps de travail consacré à la fonction RH et leur structure d'affectation (en %)



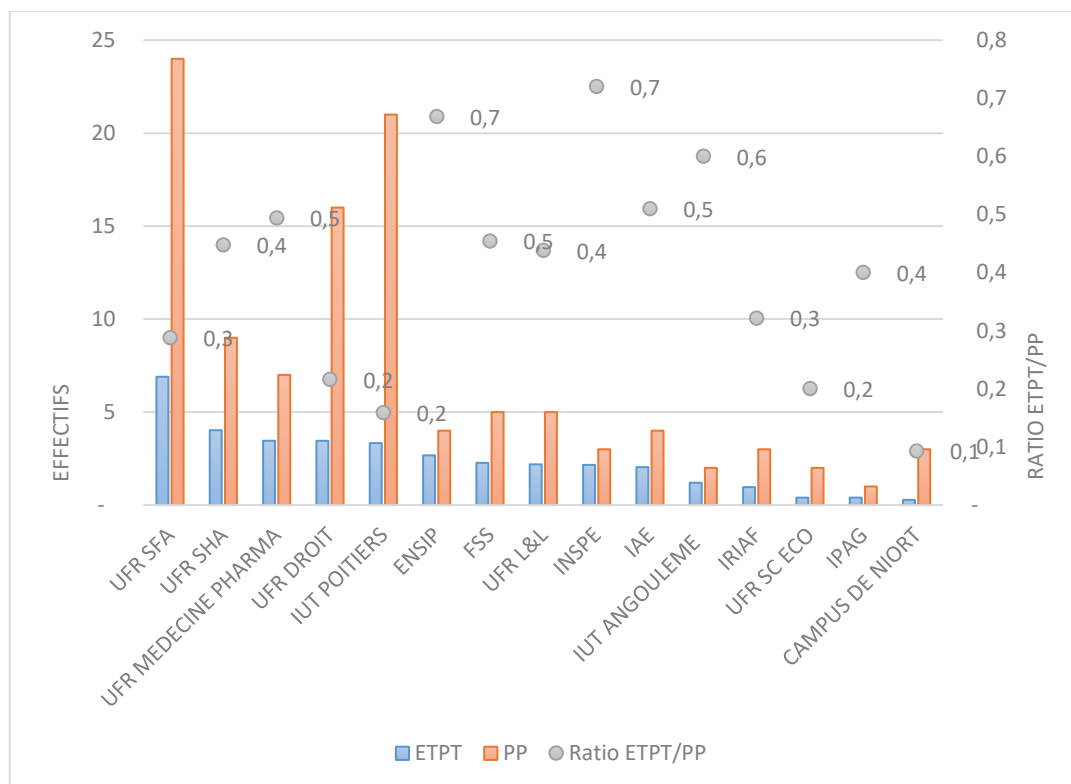
Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022

Note de lecture : dans les laboratoires, 83 % des personnes physiques contribuant à la fonction RH y consacrent moins de 25 % d'un équivalent temps plein annuel.

Source : enquête référentiel fonctions

Parmi les composantes (en incluant l'infra-composante), la situation est en outre très variable avec par exemple un ratio ETPT / personnes physiques de 0,3 en SHA contre 0,7 à l'INSPÉ.

Graphique n° 15 : Répartition des ETPT et personnes physiques dédiés à la fonction RH dans les différentes composantes (incluant les niveaux infra composantes)



Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022 ; les effectifs retenus incluent ceux des niveaux infra-composantes (départements, laboratoires).

Note de lecture : à l'UFR SFA, 24 personnes physiques contribuent à la fonction RH pour 6,9 équivalent temps plein annuel. Le ratio ETPT / PP y est donc de 0,3.

Source : enquête référentiel fonctions

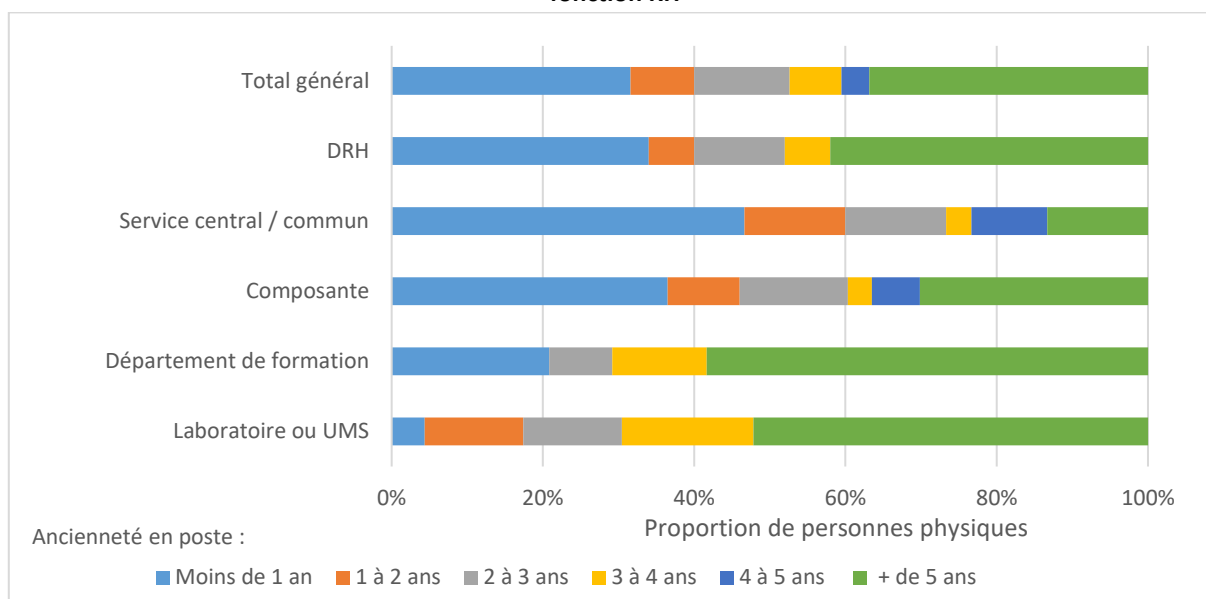
Outre la réduction de l'isolement des agents (cf. supra), la **mutualisation des services RH permettrait également de renforcer le degré d'expertise des agents de la fonction RH**. Si elle se traduit par des gains d'efficacité et des économies d'échelle¹⁵, elle permettra de plus de **libérer d'activités RH résiduelles les niveaux infra composantes**, celles-ci étant alors prises en charge par les plateformes mutualisées.

2.1.3. Une proportion significative de services ne compte aucun agent expérimenté

En moyenne, 52 % des agents ont moins de trois ans d'ancienneté à la DRH, 60 % dans les services centraux des composantes.

¹⁵ Deux exemples de mutualisation réalisés à Poitiers montrent que des économies d'échelle ont été possibles : la création du campus de Niort a permis de dégager un poste au bénéfice de la vie du campus ; la création du centre de service partagé financier en centrale a pu se faire sans transfert de la part des plus petites structures grâce aux gains d'efficacité. Par ailleurs, la disparité des ratios volumes d'activité / effectifs RH vue supra rend vraisemblable des gains d'efficacité.

Graphique n° 16 : Répartition des agents en personnes physiques selon leur ancienneté dans le poste dans la fonction RH



Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022 ; leur ancienneté dans leur poste est observée à cette date.

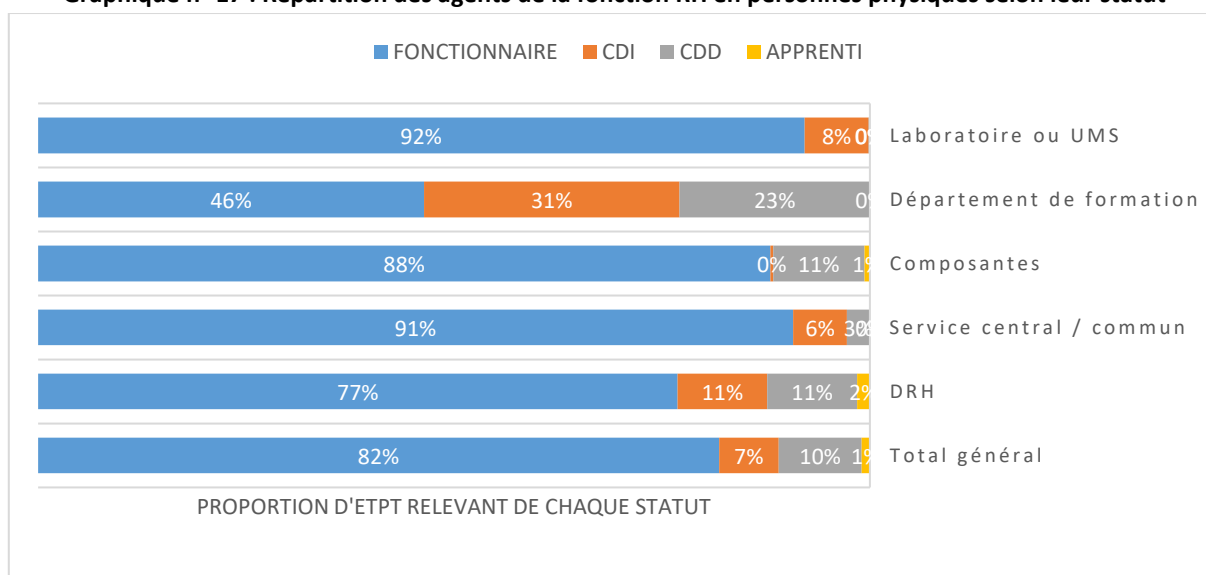
Note de lecture : sur l'ensemble de l'établissement, 32 % des agents de la fonction RH ont moins de 1 an d'ancienneté sur leur poste.

Source : enquête référentiel fonctions

Au-delà des anciennetés moyennes par type de structures, il convient de s'intéresser à la situation par entité, car c'est à ce niveau que la présence d'agents expérimentés, aux côtés de novices, est importante pour les accompagner et assurer une continuité d'expertise, d'autant plus lorsque les agents sont nouveaux dans le métier. Or dans 19 entités situées en composantes sur les 65 où est exercée la fonction RH à ce niveau, la totalité des personnes du service a moins de 3 ans d'ancienneté et donc une expérience limitée au sein de l'entité (soit 33 agents sur un total de 110 personnels RH exerçant en composantes). Là encore, **une mutualisation des services serait de nature, en augmentant la taille des équipes, à mieux assurer la présence d'agents expérimentés auprès des nouveaux arrivants.**

Cet indicateur d'ancienneté reflète le *turnover* affectant certaines structures. Il ne s'explique cependant pas par une proportion importante de CDD au vu des statistiques.

Graphique n° 17 : Répartition des agents de la fonction RH en personnes physiques selon leur statut

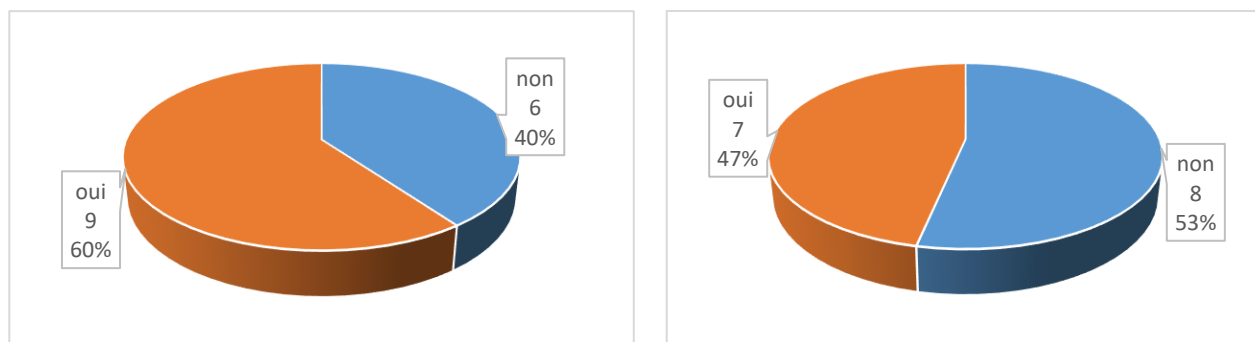


Source : enquête référentiel fonctions ; en % d'ETPT

2.1.4. L'accompagnement des agents peut être amélioré

Parmi les agents de la fonction RH ayant répondu à l'enquête, 6 sur 15 considèrent qu'ils n'ont pas bénéficié d'un accompagnement par leurs collègues lors de la prise de poste, ce qui peut résulter soit de l'absence de collègues, explicable pour le nombre de services comprenant moins de trois agents, ou par l'inexpérience des collègues présents, compte tenu de l'existence de services dans lesquels tous les agents ont moins de trois ans d'ancienneté (cf. supra).

Graphique n° 18 : Bénéfice lors de la prise de poste d'un accompagnement des collègues (fig. de gauche) ou de formation (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels RH (15 répondants à ces questions)

Ils sont encore plus nombreux (8 sur 15) à considérer ne pas avoir bénéficié de formations appropriées, (cf. graphiques ci-dessus). S'il existe bien depuis trois ans un accueil spécifique des nouveaux personnels affectés en RH piloté par la DRH avec tous ses cadres, permettant d'expliquer l'organigramme et la répartition des compétences et attributions, cela ne constitue pas une formation à proprement parler.

L'absence d'accompagnement et de formation se ressent d'autant plus du fait de l'inexistence ou la méconnaissance de procédures (voir infra).

La mutualisation des services RH, en augmentant la taille des équipes, facilitera l'accompagnement des nouveaux arrivants. **Il convient également qu'une formation adaptée leur soit systématiquement proposée.**

La mutualisation des services RH, sur une base géographique permettant le maintien d'une proximité physique avec les agents bénéficiaires, paraît au final comme nécessaire **pour remédier à l'isolement, permettre une plus grande spécialisation des personnels sur leur fonction RH, et faciliter leur accompagnement. Elle garantira ainsi une plus grande continuité et une meilleure qualité et visibilité du service.** Les modalités de mise en œuvre de ces plateformes sont précisées dans le rapport (partie 4).

2.2. Les interactions entre les divers niveaux d'exercice de la fonction sont perfectibles

2.2.1. Les échanges entre la DRH et les composantes ne sont pas satisfaisants

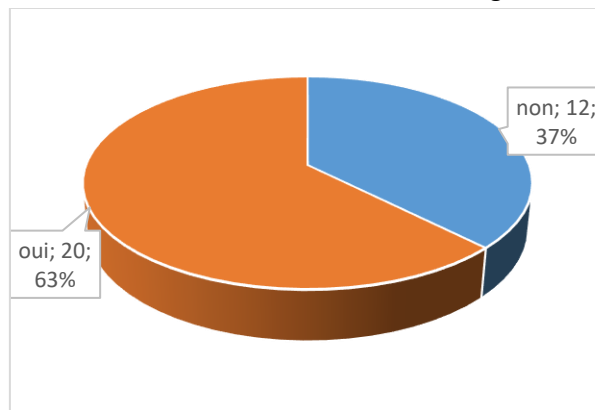
Les échanges avec les services centraux sur les questions de RH sont très majoritairement perçus par les personnels de RH travaillant dans les composantes qui ont répondu au questionnaire comme quotidiens (8 répondants sur 11), ou si non, au minimum hebdomadaires (3 répondants sur 11).

Ces échanges s'effectuent principalement par téléphone et mails, et moins couramment en réunions. Il n'existe pas de dispositif de *ticketing*¹⁶.

À l'échelle de l'ensemble des personnels de RH ayant répondu à l'enquête, toutes affectations confondues au sein de l'UP, la perception de la nécessité d'améliorer ces échanges prédomine (63 %).

¹⁶ Logiciel de prise en charge et de gestion des demandes formulées par les utilisateurs / usager.

Graphique n° 19 : Ressenti de la nécessité d'améliorer les échanges entre DRH et composantes



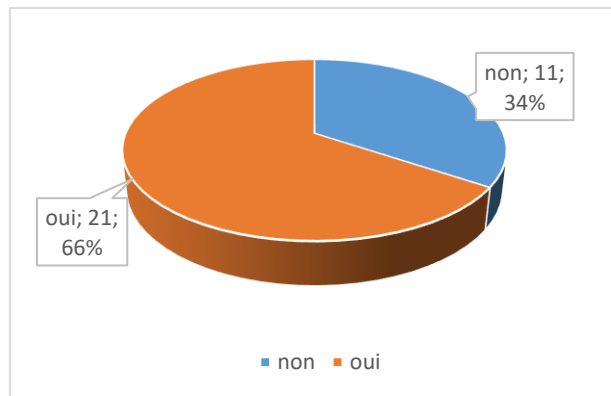
Source : enquête auprès des personnels RH (32 répondants à cette question)

En effet, il ressort des questionnaires et des entretiens un manque de réactivité de certains services de la DRH aux questions posées par les composantes, voire une absence de réponse.

À cet égard, il serait utile que la DRH mette en place un service de *ticketing* permettant d'accuser réception des demandes transmises par les composantes, de faciliter la répartition de la charge d'y répondre, et ainsi d'améliorer la qualité de service. Certes, ce type de dispositif peut être perçu comme déshumanisé par rapport à des relations interpersonnelles. Mais, au regard de la situation actuelle, il représente une amélioration permettant de mieux organiser la réponse aux utilisateurs. Par ailleurs, d'autres mesures proposées ci-dessous favoriseront les contacts humains entre personnels des composantes et de la DRH.

Les agents des composantes considèrent cependant majoritairement qu'il existe des collaborations sur plusieurs projets entre composantes et services centraux. De fait, les projets de déploiement d'outils du SIRH sont réalisés dans des groupes de travail constitués de référents des services centraux et de correspondants volontaires des services RH des composantes. Il en est de même de certaines réformes telles que la mensualisation des vacataires doctorants, le schéma directeur du handicap, le plan d'action égalité femme-homme, la réforme de la NBI.

Graphique n° 20 : Perception de l'existence de collaborations entre services centraux et composantes en RH



Source : enquête auprès des personnels RH (32 répondants à cette question)

Ce mode de co-construction présente toutefois des limites car le recours aux agents de composantes volontaires conduit à ce que certains projets ne prennent pas en compte les besoins des composantes qui n'y sont pas représentés. Cette limite pourrait être atténuée si l'avancements des travaux était partagé avec l'ensemble des composantes, par des restitutions en réunions de responsables RH et/ou la diffusion de points d'étape. Par ailleurs, le degré d'association des composantes pourrait varier selon l'importance ou la nouveauté du sujet, depuis une discussion en réunion de réseau RH sur la base d'un envoi préalable, à la constitution de groupes de travail, pouvant lorsque le sujet affecte le travail au quotidien des agents prendre la forme de « groupes réseaux d'amélioration des procédures et instruments de gestion » (GRAPIG)

prévus par le schéma directeur sur la qualité de vie au travail à l'université de Poitiers¹⁷. La DRH de l'université vient en ce sens de constituer plusieurs groupes de travail réunissant des représentants de composantes.

Il existe par ailleurs un moment d'échange bilatéral formel entre la gouvernance de l'université et la direction des composantes concernant les questions RH, qui est le **dialogue de gestion RH annuel**. Les responsables RH de composantes sont mis à contribution pour le préparer. Ainsi d'après les réponses au questionnaire renseigné par les agents, les services RH des composantes réalisent notamment un bilan sur les postes vacants et ceux susceptibles de l'être, suivent des indicateurs, rédigent le dossier de préparation et l'état des lieux des besoins. Mais certains responsables RH en composante ont exprimé une frustration de recevoir la décision prise sans explication. La présidence et la direction générale de l'établissement indiquent pour leur part donner les explications fondant les décisions aux directeurs de composantes ainsi qu'aux responsables administratifs et directeurs de services centraux et adresser la lettre de cadrage aux responsables administratifs. **Il convient, au-delà, de relayer les grands principes des arbitrages dans le cadre des réseaux métiers et d'y expliciter les critères ou contraintes pris en compte.**

2.2.2. L'animation du réseau métiers constitue une priorité et doit être intensifiée

L'animation du réseau métier des responsables de composantes RH fait l'objet de vives critiques. Elle est en effet devenue quasiment inexistante depuis l'épidémie de Covid-19.

Or l'ensemble des acteurs, responsables de composantes et agents, appellent de leurs vœux la réactivation du réseau, et se montrent satisfaits des premières actions en ce sens prises ces dernières semaines par la nouvelle directrice des ressources humaines de l'université.

Au vu des entretiens et questionnaires, il convient que l'animation du réseau permette :

- **des réunions régulières, mensuelles ou au moins trimestrielles :**
 - **comportant des éléments d'information descendants relatifs à l'actualité**, qui sont nécessaires aux composantes,
 - **mais également des réunions thématiques, sur proposition des composantes.**
- la constitution de groupes de travail sur les projets, réformes, nouveaux processus (cf. supra et infra) associant services centraux et composantes ;
- **la mise en commun des réponses bilatérales apportées aux composantes (foire aux questions) ;**
- **la mise en place d'une veille juridique au bénéfice de l'ensemble des composantes**, actuellement inexistante pour la plupart des répondants au questionnaire ;
- la création et l'animation d'un espace de travail commun à la fonction, dans le cadre du nouvel espace numérique et intranet Jalios, dans lequel seront notamment accessibles toutes les procédures (voir infra) ;
- **la diffusion d'une newsletter RH** (à l'image du bulletin « indicateurs RH » dont le dernier numéro a paru en décembre 2021), permettant par exemple de partager le bilan des campagnes RH.

2.3. Les modalités de travail de la fonction RH sont à revoir

2.3.1. Les procédures et méthodes de la fonction sont à améliorer, formaliser, partager et mettre sous contrôle

Les entretiens avec les responsables de services centraux et de composantes et avec les agents ainsi que les réponses aux questionnaires révèlent des marges de progression en termes de procédures et de méthodes, soit qu'il faille améliorer les dispositions existantes, ou les formaliser davantage, soit qu'il convienne d'assurer leur actualisation et faciliter leur mise à disposition. Enfin, le contrôle interne doit être mis en œuvre à l'occasion du travail à engager sur les procédures.

¹⁷ Cf. Livre blanc Dispositif général de fonctionnement des GRAPIG (Groupes réseaux d'amélioration des procédures et instruments de gestion) de janvier 2020.

2.3.1.1 La disponibilité et l'actualisation des procédures sont insuffisantes

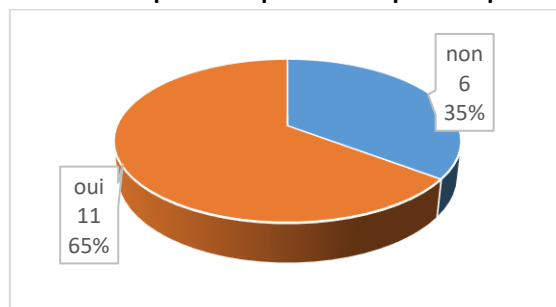
Un point de consensus parmi les personnels de la fonction RH est l'insuffisance du partage des procédures. L'absence, à l'échelle de l'établissement, d'une plateforme où tous pourraient accéder aux procédures, à l'image de ce qui existe pour la fonction finances, est fortement regrettée. Suivant les suggestions exprimées très fréquemment et avec vigueur par les personnels concernés, **il convient donc, en profitant de la refonte de l'intranet (projet Jalios) en cours, d'instituer un espace de stockage partagé au sein de cette communauté professionnelle, générant des alertes aux inscrits en cas d'actualisation des procédures.** Cette démarche est en effet de nature à faciliter l'harmonisation des procédures et la pleine application de celles qui sont définies au niveau de l'établissement, et permettra en outre de faciliter la prise de fonctions des nouveaux personnels.

S'agissant de **l'actualisation des procédures**, la nécessité d'une action plus régulière est affirmée dans l'enquête. **Il convient à cette fin d'instituer des référents par domaine de procédures, en centrale et en composantes, chargés de veiller au besoin de les actualiser, et de 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 de procédure et sujets RH devrait être mis à disposition et révisé régulièrement en complément de l'annuaire fonctionnel de la DRH évoqué supra.**

2.3.1.2 Des procédures et méthodes doivent être améliorées ou simplifiées

Le questionnaire renseigné par les agents fait état d'un besoin de simplification de mesures pour deux tiers d'entre eux.

Graphique n° 21 : Nécessité de simplifier les procédures pour les personnels de la fonction RH



Source : enquête auprès des personnels RH (17 répondants à cette question)

Questionnaires et entretiens pointent notamment des redondances entre services des composantes et services centraux, en termes de contrôles des dossiers. C'est notamment le cas pour les recrutements des vacataires enseignants et des contractuels BIATSS, contrôlés à la fois en composantes puis à la DRH. **Il pourrait être envisagé d'alléger les contrôles mis en place par la DRH pour l'ensemble des procédures concernées, en les concentrant sur les cas les plus complexes, et en se limitant à du contrôle sur échantillon dans les autres cas, en contrepartie de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne (cf. infra).** La mutualisation des services RH de composante, en permettant une montée en compétences et une meilleure continuité de service, contribuera à fiabiliser les dossiers transmis à la DRH et pourra donc s'accompagner d'une réduction des contrôles effectués par la DRH.

Deux procédures sont par ailleurs l'objet de nombreuses remarques :

- **le recrutement des vacataires** : la lourdeur des pièces à fournir et le délai observé entre la transmission des pièces et la signature du contrat sont mis en cause. L'impossibilité pour les vacataires d'accéder à l'ENT avant la signature, alors même que parfois ils enseignent déjà, est mal comprise et nuit à la qualité de leur enseignement, dans leurs interactions avec les étudiants, en dehors des temps de cours. Il convient qu'un **groupe de travail DRH / composantes** puisse réexaminer cette procédure pour :
 - **déterminer les simplifications possibles** (allègements des contrôles redondants (cf. supra), possibilité d'alléger les pièces attendues lorsqu'un intervenant intervient ponctuellement à titre bénévole...) compte tenu des contraintes de la réglementation,

- **rappeler les simplifications existantes** depuis la mise en place de l'application de dématérialisation des recrutements (Démat recrut) notamment la dispense de production de certaines pièces en cas de renouvellement,
- **permettre un accès à l'espace numérique de travail (ENT) avant signature du contrat**, lorsqu'il n'a pas été possible de conclure ce dernier avant le début des enseignements ; **ce pourrait être fait par exemple dès validation du dossier par la RH de proximité.**
- **l'établissement des fiches de services prévisionnels.** Les fiches sont établies trop tardivement, bien après la rentrée. La situation a été particulièrement sensible durant l'année 2022-2023, du fait de la mise en place de la nouvelle maquette de l'offre pédagogique, dont la codification tardive a eu des répercussions sur l'établissement des services prévisionnels. L'amélioration de cette procédure est rendue complexe par la grande diversité d'organisation des composantes, dans lesquels les assesseurs à la pédagogie, chefs de départements, responsables de formations, enseignants eux-mêmes ont des rôles variables. **Un groupe de travail** devrait cependant s'attacher à ce sujet important pour les agents, car il a un impact sur le plafond des heures complémentaires auquel ils sont soumis. Le groupe pourrait notamment explorer les pistes suivantes :
 - **possibilité de prévoir un outil accessible aux enseignants-chercheurs et permettant une validation dématérialisée,**
 - **une communication systématique par la DRH aux composantes des décharges qui sont décidées par l'établissement en dehors des campagnes annuelles d'attribution de décharges,**
 - **un effort de la gouvernance pour veiller à ce que les décisions ayant un impact sur le service des enseignants (règles relatives au plafond des heures complémentaires etc.) soient déterminées avant la rentrée.**

Enfin, plusieurs procédures ne sont aujourd'hui dématérialisées que partiellement puisque la signature d'un document sur support papier reste nécessaire. **Il conviendrait de tirer pleinement profit de la dématérialisation en permettant une validation électronique des entretiens professionnels (EPI), demandes de télétravail, comptes épargne temps (CET), supplément familial de traitement (SFT). S'agissant des demandes de télétravail, s'il est estimé indispensable de prévoir une signature papier en appui à l'échange entre l'agent et son supérieur en cas de refus, le responsable hiérarchique devrait pouvoir effectuer l'impression lui-même (en lieu et place du service RH de la composante actuellement).**

La publication des offres d'emplois paraît également perfectible à plusieurs agents. Le contenu des fiches ne paraît pas attractif, les composantes ne maîtrisent pas la validation finale du texte, les délais de publication sont trop longs (circuit des documents, délais d'attente de la validation financière pour les CDD sur convention de recherche), et les modalités de publication peu performantes.

Par ailleurs, des responsables de composantes se sont plaints 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 elles ont la possibilité d'organiser un échange téléphonique sur la base du CV qui leur est transmis. Cette possibilité devrait être rappelée et systématiquement proposée.

Par ailleurs, plusieurs agents trouvent inutilement lourdes certaines procédures concernant les embauches sur projets de recherche :

- ils s'interrogent sur la nécessité de faire valider par les services RH de la composante les recrutements de contractuels sur convention de recherche, alors que leur financement est assuré sur l'UB recherche ;
- par ailleurs, la validation par la composante des gratifications de stage imputées sur l'UB recherche n'est pas comprise, alors que celles attribuées dans le cadre des appels à projets de la région ne le nécessitent pas.

Enfin sont également cités comme sujets de simplification possibles les recrutements d'ATER, les contrats doctoraux dont les procédures sont différentes selon le mode de financement.

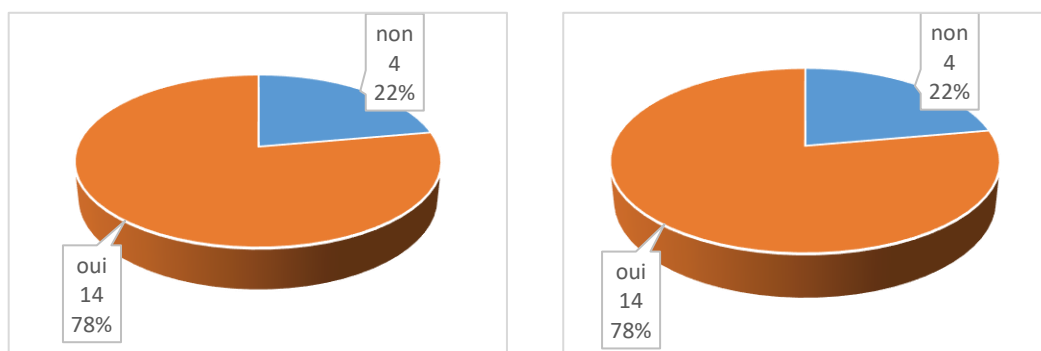
La mission n'a pas pu approfondir les sujets soulevés ci-dessus. **L'établissement devrait constituer des groupes de travail pour déterminer dans quelles mesures des améliorations peuvent être apportées.**

2.3.1.3 Des procédures et méthodes manquent

Les réponses au questionnaire montrent que les personnels RH utilisent assez massivement les procédures établies par l'établissement. Pour autant, ils sont aussi nombreux à indiquer qu'ils ont également créé leurs propres procédures. Il peut s'agir de définir des procédures pour lesquelles aucune consigne n'est donnée par l'établissement, telles que par exemple les formalités entourant le recrutement des personnels étrangers.

Il peut aussi s'agir de procédures pour lesquelles la DRH indique seulement dans ses consignes les remontées d'information qu'elle attend des composantes mais ne décrit pas la totalité du processus : l'établissement des fiches de service et la gestion des vacataires ont été mentionnés à plusieurs reprises. Mais sont également cités la gestion des recrutements sous convention de recherche, le recrutement des CDD et post-doctorants, la publication des offres d'emplois selon le protocole HRS4R¹⁸, la gestion des stages gratifiés, l'accueil en ZRR¹⁹, la demande de formation, le forfait mobilité durable, le calcul du service des enseignants et enseignants-chercheurs en congé maladie, le congé maladie ordinaire, le congé longue maladie, les congés maternité et paternité, la saisie des congés dans l'application Hamac, la procédure de création et d'alimentation du compte épargne temps (CET), ou encore le contrat de travail étudiant²⁰.

Graphique n° 22 : Usage des procédures RH de l'établissement (fig. de gauche) et création de procédures spécifiques (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels RH (18 répondants à ces questions)

Il est indispensable de formaliser en co-construction entre services centraux et composantes des procédures actuellement manquantes ou partielles.

2.3.1.4 Le contrôle interne doit être mis en place dans le domaine RH

Comme vu ci-dessus, l'établissement doit s'attacher à améliorer ses procédures, les formaliser ou les établir, selon le cas. Il lui revient également de mettre en place 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 quant à la maîtrise de ces risques.

Or si l'établissement a commencé à déployer le contrôle interne dans le domaine financier, il ne l'a pas fait dans le champ des RH. **Il est nécessaire de le faire sans tarder**, afin d'assurer une maîtrise raisonnée des

¹⁸ La stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs, également appelée *HRS4R* (*Human resources strategy for researchers*), vise à améliorer les pratiques des organismes et établissements œuvrant dans le domaine de la recherche en matière de recrutement et de condition de travail des chercheurs. Elle fait l'objet d'un label *HR Excellence in Research* accordé par la Commission européenne aux établissements engagés dans cette démarche et dont bénéficie l'université de Poitiers depuis 2020.

¹⁹ Une zone à régime restrictif (ZRR) est une zone à accès réglementé dans le cadre de la protection du potentiel scientifique et technique, conformément aux articles L. 413-7 et R. 413-5-1 du Code pénal.

²⁰ La rédaction de procédures concernant les contrats de travail étudiant pourrait notamment s'appuyer sur le *Guide de préconisation de bonnes pratiques pour l'optimisation de la gestion des contractuels étudiants* publié par l'AMUE en 2021 :

<https://www.amue.fr/finances/metier/articles/article/guide-de-preconisation-de-bonnes-pratiques-pour-loptimisation-de-la-gestion-des-contractuels-etudiants/>

risques liés à la gestion RH. Le travail préconisé en matière de révision et de formalisation des processus doit donc s'accompagner en parallèle d'une définition des dispositifs de maîtrise des risques associé à ces processus.

2.3.2. Les outils de la fonction nécessitent des améliorations

L'existence et le partage d'outils communs représentent un autre aspect essentiel pour une communauté professionnelle. À cet égard, la fonction RH dispose au sein de l'UP de nombreux logiciels partagés, dont l'usage peut toutefois être amélioré, tandis que quelques besoins nouveaux peuvent être identifiés.

2.3.2.1 Les outils sont satisfaisants mais manquent d'interopérabilité

La fonction RH mobilise plusieurs applications informatiques, en particulier en composante : OSE (pour la gestion des heures d'enseignement y compris les heures complémentaires), Demat recrut (pour l'organisation des recrutements), Besoin RH (pour l'expression des besoins en recrutements), HAMAC (pour la gestion des congés des personnels BIATSS), EPI (pour la gestion des entretiens professionnels individuels), GED archives (pour la consultation des actes relatifs aux agents).

SIHAM n'est utilisé que dans les services centraux.

La fonction RH bénéficie d'un pilotage efficace du SI RH au moyen notamment d'une comitologie adaptée aux besoins de l'université et d'un service « Pilotage et SI RH » au sein de la DRH. La cartographie des applications est tenue à jour, plusieurs logiciels ont été livrés ou révisés récemment (Besoins RH, OSE, Demat recrut pour les vacataires et contractuels) et d'autres seront livrés prochainement (déversement automatique de la paye dans SIHAM, extension de Demat recrut aux doctorants contractuels).

D'après les réponses au questionnaire et aux entretiens, OSE, Demat recrut, Besoins RH, EPI donnent globalement satisfaction. Toutefois, les améliorations suivantes sont évoquées :

- pour OSE, il serait utile de prévoir l'import de masse pour éviter un traitement individuel enseignant par enseignant ;
- besoin RH n'est pas adapté aux recrutements sur convention de recherche et ne gère pas certaines opérations connexes (proposition financière, convention de recherche...) ;
- HAMAC n'est pas intuitif et ne prend pas en compte les CET.

Enfin, il est noté par plusieurs acteurs la complexité d'interfacer un outil avec celui d'un autre domaine, par exemple la scolarité, du fait de l'absence de référentiel commun. **Il est donc prioritaire de bâtir un référentiel commun applicable à l'ensemble des SI de l'établissement.**

L'interface entre UP planning et OSE pourrait faire l'objet d'une réflexion, afin de voir si elle serait de nature à faciliter le suivi des services faits.

2.3.2.2 Une base de données des personnels accessible aux composantes est nécessaire

La plupart des composantes expriment le besoin de disposer d'une base de données à jour de leurs personnels.

À ce jour, toutes les composantes ont accès à GED Archives. Cependant 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, sont mises à la disposition des dix composantes comportant les effectifs les plus importants via BO infoview, cet accès restreint s'expliquant par le coût des licences.

Pour éviter aux composantes 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 composantes de bénéficier d'un accès aux données nécessaires à l'accomplissement de leur rôle de RH de proximité.** La mutualisation des services RH de composante devrait faciliter la mise en œuvre d'une telle solution, en permettant une mutualisation des accès.

3. Synthèse des préconisations pour la fonction Ressources humaines

Préconisation	Localisation dans la monographie
Objectif : renforcer la continuité et la qualité du service par une mutualisation de la fonction RH de proximité sur une base géographique	
Mutualiser les services RH de proximité à une échelle géographique , pour développer des capacités d'expertise en complément de la DRH, mettre en commun les ressources actuellement réparties de façon non proportionnelles aux besoins, assurer la continuité de service, prendre en charge de nouvelles activités et libérer les niveaux infra composantes d'activités RH résiduelles en cas de gains d'efficacité, renforcer l'expertise des agents, mieux assurer la transmission entre agents expérimentés et novices <i>Les modalités de mise en œuvre de ces plateformes sont précisées dans le rapport (section 4).</i>	1.2.1 ; 1.2.3 ; 1.3.4. ; 2.1.1 ; 2.1.2 ; 2.1.3 ; 2.1.4 Section 4 du rapport
Repyramider les emplois de la fonction RH en accompagnement de la mutualisation	1.2.2
Objectif : clarifier l'organisation de la fonction RH	
Publier et tenir à jour un annuaire pratique de la DRH&RS destiné aux composantes précisant « qui fait quoi » en fonction des sujets	1.1.1
Définir collectivement , pour l'ensemble des composantes, le rôle attendu des services RH de proximité ; établir à l'intention des agents un guide simple indiquant à qui ils doivent s'adresser en fonction de leurs besoins ; déterminer des règles de transmission des consignes RH en provenance des services centraux ou de la gouvernance de l'université garantissant l'information adéquate des responsables RH de proximité	1.3.3
Questionner la pertinence d'une fonction RH dans les laboratoires ou réfléchir à sa mutualisation entre plusieurs laboratoires , dans le périmètre des instituts fédératifs de recherche récemment créés.	1.3.3
Objectif : rénover l'animation du réseau métier et les modes d'interaction entre les services	
Mettre en place un service de ticketing entre les composantes et la DRH (voire sur certains sujets entre les agents et les services RH)	2.2.1.
Adapter le degré d'association des composantes selon l'importance ou la nouveauté du sujet, depuis une discussion en réunion de réseau RH sur la base d'un envoi préalable, à la constitution de groupes de travail ; présenter régulièrement à l'ensemble des composantes de l'avancements des travaux conduits en groupes de travail DRH-représentants de composantes	2.2.1
Relayer les grands principes des arbitrages pris, notamment à la suite du dialogue de gestion, dans le cadre des réseaux métiers	2.2.1
Assurer une animation du réseau métier permettant des réunions régulières, mensuelles ou au moins trimestrielles, comportant des éléments d'information descendants relatifs à l'actualité, mais également des réunions thématiques, sur proposition des services RH de proximité ; la mise en commun des réponses bilatérales apportées (foire aux questions) ; la mise en place d'une veille juridique au bénéfice de l'ensemble des services RH de proximité ; la diffusion d'une <i>newsletter</i> RH	2.2.2
Proposer systématiquement une formation adaptée aux nouveaux arrivants	2.1.4.

Objectif : optimiser les procédures et les outils de la fonction	
Profiter de la refonte de l'intranet (projet Jalios) pour instituer un espace de stockage partagé des procédures RH générant des alertes aux inscrits en cas d'actualisation des procédures	2.3.1.1.
Assurer l'actualisation des procédures en instituant des référents par domaine de procédures, en centrale et en composantes , chargés de veiller au besoin de les actualiser, à les réviser dans le cadre de groupes de travail avec les composantes, d'accompagner les agents dans leur mise en œuvre.	2.3.1.1.
Alléger les contrôles mis en place en centrale pour les procédures faisant également l'objet de contrôles en composantes , en cohérence avec le dispositif de contrôle interne à mettre en place	2.3.1.2
Réexaminer la procédure relative au recrutement des vacataires pour déterminer les simplifications possibles, rappeler les simplifications existantes, permettre un accès à l'ENT avant signature du contrat	2.3.1.2.
Réexaminer la procédure relative à l'établissement des fiches de services : possibilité de prévoir un outil permettant une validation dématérialisée par les enseignants-chercheurs ; communication systématique par la DRH aux composantes des décharges décidées hors campagne ; veiller à ce que les décisions ayant un impact sur les services soient déterminées avant la rentrée.	2.3.1.2
Tirer pleinement profit de la dématérialisation en permettant une validation électronique des entretiens professionnels (EPI), demandes de télétravail, CET, SFT.	2.3.1.2.
Améliorer la procédure de recrutements : contenu des fiches de postes plus attractif, association des composantes à leur rédaction, rappel systématique de la possibilité de contacter les candidats...	2.3.1.2
Formaliser en co-construction entre services centraux et composantes des procédures actuellement manquantes ou partielles	2.3.1.3
Déployer un dispositif de contrôle interne en matière RH	2.3.1.4.
Bâtir un référentiel commun applicable à l'ensemble des SI de l'établissement	2.3.2.1.
Étudier la faisabilité d'une interface entre UP planning et OSE	2.3.2.1.
Mettre en place un outil informatique permettant à l'ensemble des composantes de bénéficier d'un accès aux données nécessaires à l'accomplissement de leur rôle de RH de proximité	2.3.2.2.

4. Référentiel de la fonction RH

REFERENTIEL FONCTION RH		
Sous-fonctions	Activités	Tâches
Management de la fonction ressources humaines	Planifier et contrôler les activités	Planifier les activités de la direction dans le cadre des objectifs de l'établissement et des activités récurrentes Contrôler les résultats par projets ou activité
	Gérer et suivre les moyens et les ressources	Recenser les besoins, Répartir les ressources et les moyens (humains, techniques et matériels) entre les services suivant les objectifs définis
	Organiser et réguler l'activité	Déterminer des plans d'action Définir, adapter, mettre en œuvre les processus, procédures et contrôler leur application Assurer la fiabilité et le contrôle des données Exploiter les résultats des contrôles afin d'améliorer la qualité de service
	Manager les équipes	Organiser et répartir le travail des collaborateurs (organiser la délégation de responsabilités et des moyens, fixer des objectifs de travail, évaluer et reconnaître les résultats) Animer l'équipe de collaborateurs, favoriser la cohésion du groupe dans le respect des valeurs et des aspirations communes, celles de l'établissement public Informier en situation travail
	Piloter et suivre les schémas directeurs	
	Coordonner en transversalité	Gérer, coordonner, animer les activités ou projets transversaux, en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires...
	Optimiser la fonction RH	Clarification des responsabilités entre le service central de la DRH, les composantes et les autres niveaux de gestion existants Assurer la veille juridique liée à la fonction RH Echange de bonnes pratiques entre établissements ou dans le cadre d'échanges organisés (AMUE, association professionnelle etc.) Assurer une amélioration continue des process RH
Pilotage de la gestion des ressources humaines	Définir les indicateurs d'activité	Choix des indicateurs d'efficacité, de performance et de qualité de la fonction RH, en lien avec la présidence et la DGS Piloter le dialogue de gestion interne à l'établissement portant sur les moyens nécessaires en fonction des objectifs à atteindre Détermination des objectifs à atteindre
	Piloter le SIRH	Choisir, intégrer, déployer le S.I.R.H. de l'établissement Assurer sa mise à jour Assurer la formation des utilisateurs Développer les fonctionnalités adaptées au fonctionnement de l'établissement Veiller à l'adéquation du SIRH avec la réglementation Veiller à la complétude et à la mise à jour et à la fiabilité des données Vérifier périodiquement la qualité des données saisies
	Gérer la qualité : les procédures	Elaborer les procédures de gestion Diffuser les procédures Mettre à jour les procédures Elaborer et mettre à disposition un guide des procédures complet
	Gérer la qualité : contrôle interne	Vérifier l'application des procédures Vérifier la cohérence de la structure et des données saisies dans le SIRH Vérifier la cohérence entre les saisies administratives et les saisies de paye Vérifier la régularité et la qualité des données saisies en paye
	Renseigner et analyser les indicateurs d'activité	Utilisation du SIRH et réalisation de requêtes en vue de disposer des informations nécessaires pour remplir les tableaux de bord et les indicateurs Production des indicateurs prévus à étapes régulières, à destination de la présidence, de la DGS et des instances/de la direction ou du conseil de composante Analyse de tableaux de bord et indicateurs pour les besoins de pilotage Elaboration du Rapport unique social (Compilation des éléments du RSU, validation des éléments et production des synthèses, Diffusion) Elaboration et suivi de la Base de Données sociales (BDS) Réponses aux enquêtes RH (infosop, recherche...) Elaboration des listes électorales
Gestion administrative et financière de la fonction RH	Assurer le secrétariat et l'accueil du service	Courrier : réception, enregistrement, distribution Classement et archivage Accueillir, informer et orienter les usagers
	Assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion	Gérer le budget éventuellement alloué au service, suivi administratif et financier des marchés Elaboration des marchés publics, élaboration des cahiers des charges, analyse des offres, suivi de la mise en œuvre des marchés Établir des bons de commande Établir des statistiques, participation à la rédaction des rapports mensuels et annuels
	Assurer la gestion des personnels du service	Assurer l'interface pour les actes de gestion RH : évaluation, EPI, maladie, AT...
	Gérer les données personnelles	Création des dossiers des arrivants, Recueil des changements de données ayant un impact sur la paye, Saisie dans l'application de gestion. Contrôle des saisies effectuées Récupération, le cas échéant, du dossier antérieur de l'agent (contractuel et titulaire) pour l'activité réalisée hors de l'établissement
	Prendre en charge les nouveaux personnels (carrières et contrats) et autorisations de travail	Constituer le dossier de recrutement Contrôler le dossier de recrutement Transmettre à l'agent les éléments d'information sur l'université, sur la structure d'affectation, sur l'hygiène et sécurité, sur ses droits et devoirs, sur le temps de travail, sur le droit à la formation, sur le programme de formation de l'établissement, sur l'action sociale
	Classer et gérer la période de stage et la période d'essai des contractuels	Suivi de la période de stage et les périodes d'essai Recueil des pièces et instruction des dossiers, Consulter les instances Décision du président (le cas échéant), Appui à la constitution du dossier de l'agent et transmission Assurer la reconstitution de carrière (le cas échéant) et procéder au reclassement Rédaction des arrêtés ou transmission au rectorat ou au ministère, Notification des arrêtés, Saisie du classement dans l'application de gestion Contrôle de la saisie Vérification de l'impact en paye
	Assurer la gestion des actes collectifs de carrière (titularisation/avancement)	Détermination de la liste des personnes éligibles, Rédaction de la circulaire interne, lancement de campagne, Éventuellement, définition de quota par structure Consultation du conseil de la composante/du directeur de composante, du directeur de laboratoire, des présidents de CES par l'échelon de proximité, ou par le central Rédaction des propositions par l'échelon de proximité et envoi à la DRH, Recueil des dossiers de candidature, Consultations en vue de l'établissement des propositions puis établissement des propositions, Consultation des instances réglementaires compétentes, Décision du président (le cas échéant), rédaction des arrêtés ou transmission au rectorat ou au ministère, notification des arrêtés, Saisie de l'acte dans l'application de gestion

Gestion administrative des ressources humaines		Contrôle de la saisie Contrôle de l'impact en paye.
	Assurer la gestion des actes individuels de carrière, de modalités de travail et des aides employeur (congés statutaires, positions, modalités de service, avancement, SFT, part mutuelle, forfait mobilité, temps partiel, télétravail...)	Instruction de la demande, Consultation interne, consultation éventuelle des instances réglementairement compétentes, Demande d'avis des structures d'accueil (détachement, MAD), Décision du président (le cas échéant), Rédaction des arrêtés ou transmission au rectorat ou au ministère, Notification des arrêtés, Saisie de la position dans l'application de gestion Contrôle de la saisie. Transmettre les documents ou informations aux agents (1ère transmission ou sur demande de l'agent) Assurer la gestion des différents campagnes (SFT, temps partiels, télétravail, etc.)
	Assurer la gestion des contractuels	Assurer la rédaction des avenants de prolongation Assurer la gestion carrière des CDI Notification et suivi des avenants
	Gérer les départs, mettre en œuvre la RAEP et les ARE	Etablissement des relevés des services, information des agents, Instruction des demandes, et décision, Rédaction des arrêtés d'admission à la retraite ou transmission au rectorat ou au ministère, Notification Saisie dans l'application de gestion. Gérer la prévenance fin de contrats et renouvellements
	Relayer la campagne de distinctions honorifiques	Lancement de la campagne, Compilation des remontées à l'échelle de la composante/direction/service et transmission de la compilation Réception et analyse des propositions au regard de la réglementation, Avis du président, Transmission au rectorat, Diffusion de l'information, Saisie dans l'application de gestion.
	Instruire la procédure disciplinaire	Constitution du dossier, en lien avec les textes réglementaires Collaboration avec le service juridique de l'établissement Consultation éventuelle des instances Notification à l'intéressé
Gestion de la paye	Gérer l'accidentologie du travail (AT/MP)	Recevoir le témoignage et déterminer le cadre juridique correspondant aux faits. transmettre les informations sur la procédure à suivre et les documents à compléter. Constituer et contrôler le dossier et le transmettre au service gestionnaire de la DRH Etudier la recevabilité de la demande (éventuellement en fonction du niveau de déconcentration) ou assurer la transmission des déclarations d'AT Informar la structure Hygiène et Sécurité et la médecine de prévention des personnels Notifier la décision à l'agent Assurer le suivi du dossier et des dépenses engagées par l'Etat Prendre l'arrêté correspondant et saisir dans l'application de gestion Gérer les contentieux Assurer l'interface entre l'établissement et les conseils médicaux
	Assurer la préliquidation du traitement et des indemnités	Veille juridique dans le domaine de la paye, Nouvelle saisie des données administratives dans l'application de paye (si pas de gestion intégrée), saisies des états de paiements et service faits puis mise en paiement Remontées et saisie des informations ayant ou pouvant avoir un impact sur la paie (grève, arrêts maladie...) Saisie des éléments variables, Contrôle des saisies par le supérieur hiérarchique Contrôle par le coordinateur paye Transmission de la liste des mouvements et des pièces justificatives à l'agent comptable pour contrôle Vérification par l'agent comptable des pièces et de la disponibilité de la trésorerie (visa), Transmission de l'interface à la TG Vérification a posteriori de la paye (avec fichier retour)
	Assurer la préliquidation des rémunérations accessoires	Préparation carte de paiement
	Coordonner et contrôler les opérations de préliquidation de la paye	
	Gestion des oppositions sur salaire et du recouvrement des trop perçus de rémunération	Détection/prise en compte des erreurs de paie Mise en œuvre des DR Information des agents
	Publier les profils d'emplois intervenant DANS le cadre du schéma prévisionnel des emplois	Elaboration des fiches de postes par l'échelon de proximité et transmission à la DRH, Validation du profil, publication de l'emploi. Saisie du recrutement dans l'application expression des besoins par l'échelon de proximité
	Publier les profils d'emplois proposés HORS du schéma prévisionnel des emplois	Vérifier la disponibilité du support de recrutement (poste vacant ou masse salariale prévue au budget) Pour les emplois sur convention, évaluation du coût en amont de la saisie du besoin (échelon de proximité ou central selon les cas) et vérification de la disponibilité des crédits Rédaction du profil initial par l'échelon de proximité et transmission à la DRH, Calcul du coût du poste et de l'incidence sur le plafond d'emploi, Préparation du dialogue de gestion interne et de l'arbitrage, Recueil de l'avis des conseils, Publication de l'emploi.
	Préparer le recrutement des personnels BIATSS contractuels	Réception et analyse des candidatures Organisation des entretiens Participation aux entretiens Réception et information des candidats, Organisation éventuelle des consultations, Préparation des contrats et saisie sur application ou transmission des dossiers à la DRH.
	Organiser les opérations de recrutement des enseignants permanents	Saisir les profils d'emplois dans Galaxie Organiser la délibération des instances sur le principe de création des comités de sélection Constituer les comités de sélection Organiser la délibération des instances sur la composition des comités de sélection Vérifier la recevabilité des dossiers Diffuser les dossiers aux comités Réunion des comités de sélection ou commissions de recrutement ad Hoc (convocations, organisation logistique, préparation des procès verbaux) Préparation des délibérations des instances sur les propositions de recrutement Rédaction des procès verbaux Saisie dans Galaxie des résultats Envoi des dossiers et des procès verbaux au Ministère ou au Rectorat Notifier les résultats aux candidats
		Procéder à l'identification du besoin Choix du vacataire Recueil des informations sur les vacataires recrutés et envoi du lien pour leur faire remplir leur dossier de recrutement. Appui à la constitution du dossier de recrutement Vérification de la complétude du dossier et de sa recevabilité

Organisation des recrutements	Organiser le recrutement des vacataires	Saisie des dossiers dans l'application de gestion Etablissement du contrat Etablissement et contrôle du service fait Saisie de la paye Contrôle de la saisie de la paye Suivi des dépenses au regard de l'enveloppe annuelle disponible
	Organiser les opérations de recrutement des enseignants non permanents	Elaboration de la circulaire de gestion et du calendrier de recrutement Rédaction des profils de poste Publication des emplois Organisation de la composition des commissions de recrutement adhoc Vérification des conditions de recrutement, Constitution dossiers de candidature Procédure RI pour étrangers Sélection, Consultation des instances de la composante Consultation des instances de l'établissement Préparation et signature des contrats.
	Organiser les opérations de recrutement des étudiants	Cadrage politique du recrutement des étudiants : organisation des instances Diffusion des offres de recrutement Organisation campagne de recrutement Sélection des étudiants Rédaction fiche projet Constitution dossiers de candidature Contrôle des projets de recrutement Elaboration des contrats Suivi des heures effectuées (contrôle de l'obligation d'assiduité) Edition des états d'heures à payer Saisie de la paye Contrôle de la saisie Informier les étudiants sur le suivi de leur dossier
	Organiser les opérations de recrutement des personnels BIATSS permanents et des CDI	Assurer le contrôle des profils de postes ouverts au concours ITRF Rédaction des profils de poste Saisie des profils dans l'application dédiée Organisation des concours ITRF : vérification de la recevabilité des candidats, Assurer la constitution de jurys. Organiser les épreuves écrites, convoquer les candidats, convoquer les jurys ; organiser les entretiens ; transmettre et publier les résultats. Assurer les réponses aux candidats/ Examen des candidatures de l'AENES : sélection des candidats par mobilité ou concours, Publication des postes BIATSS à la PEP possible Organiser les commissions de CDI
	Organiser les opérations de recrutement des enseignants bi-appartenants permanents et non permanents	Diffusion de l'information aux candidats éventuels Aide à la constitution des dossiers Vérification de la recevabilité des candidatures Consultation des instances locales et nationales Transmission à l'autorité de nomination ou élaboration des décisions Installation : gestion nomination, affectation, classement Diffusion des arrêtés, saisie SIHAM, paye Gestion période de stage
Gestion de l'indemnitaire	Etablir l'enveloppe disponible	Simulation des différents scénarios par rapport à la masse salariale, Vérification de la disponibilité des crédits
	Préparer le cadrage politique	Rédaction de la circulaire, présentation aux instances, diffusion interne.
	Élaborer les propositions pour les primes par l'échelon de proximité	Consultations éventuelles, Elaboration de la proposition et envoi à la DRH, Recueillir les demandes, Recueil des propositions et candidatures, Récapitulatif des propositions soumises à l'arbitrage de l'établissement à partir de la liste nominative des fonctions et des propositions d'attributions individuelles
	Arbitrer les décisions	Détermination des montants des enveloppes nécessaires et vérification de la disponibilité globale des crédits, Examen de la régularité, de la faisabilité et de la cohérence d'ensemble. Proposition d'arbitrage
	Mettre en paiement	Communication au gestionnaire des noms et montants, Saisie des données dans l'application de paye. Contrôle des données saisies Contrôle au retour paye Réponse aux questions des usagers
	Renouveler, le cas échéant, les opérations en fin d'année budgétaire	En fonction des crédits disponibles et de la volonté politique, Ajustement des montants alloués aux personnels en fin d'année universitaire.
Gestion des services des personnels	Préparer les éléments de cadrage relatifs aux services des personnels	Préparation des travaux des instances, Rédaction le cas échéant des circulaires annuelles explicatives.
	Organiser et suivre les services des enseignants permanents	Elaboration du tableau prévisionnel de service Recensement des demandes de décharge Identification des équivalences de service Identification des demandes de modulations de service Octroi des autorisations d'absence et signature des ordres de mission Suivi du service fait Transmission des congés de maladie, et autres à la DRH. Calcul de l'impact des congés de maladie sur les services dûs Elaboration des conventions d'échanges de service pour les personnels permanents enseignant
	Etablir les états de service prévisionnels des enseignants	Recueil par la DRH centrale des états de services prévisionnels des enseignants, analyse et contrôle des services, Saisie des états de services prévisionnels, Organisation de la consultation des instances Etablissement des états récapitulatifs pour arrêt par le président et prévision de la MS
	Vérification des services faits	Suivi de la consommation des enveloppes Vérification auprès des autres composantes Vérification des structures enseignement Mise en paiement des heures au-delà du service

	Réaliser le suivi pédagogique : mobilisation des enseignants	Gestion des services enseignants Gestion des HC Gestion des PRP Gestion du volet pédagogique des dossiers d'avancement des enseignants Gestion de la base de données titulaires
	Suivre les congés annuels, le Compte Epargne Temps et les heures supplémentaires des BIATSS	Gérer le temps de travail des non enseignants Suivi des congés annuels et absences des personnels BIATSS contractuels afin de provisionner les montants nécessaires (Recueil des justificatifs, information et relance des agents), Suivi des CET de l'ensemble des personnels BIATSS Mise en paiement éventuelle des jours de CET Opérations éventuelles de versement des jours de CET au dispositif de RAFF contrôle réglementaire ; saisie en paye ; contrôle de la saisie.
Pilotage des emplois et de la masse salariale	Maîtriser les données de base : les effectifs et la masse salariale	Maîtrise des données d'effectifs : élaborer et suivre composition et cartographie des emplois et des effectifs, plafond d'emplois, éléments et indicateurs d'évolution, analyse de l'utilisation de postes vacants, Suivi des emplois et des personnels contractuels Maîtrise des données de masse salariale : élaborer et suivre éléments constitutifs de la masse salariale, évolutions contraintes (évolutions législatives et réglementaires), évolutions maîtrisables (flux entrées/sorties, créations, suppléances, avancements, régimes indemnitaires, heures complémentaires) évolutions des données impactant la masse salariale et le coût salarial des personnels contractuels
	Connaître les options de politique salariale et indemnitaire de l'université et utiliser les outils	Politique salariale et indemnitaire (éléments récurrents et taux ; éléments atypiques et non pérennes), Cartographie des coûts salariaux moyens de l'université.
	Préparer la budgétisation de la masse salariale du budget N+1 (masse salariale Etat)	Analyse de l'exécution N-1 en dépenses de personnel et en emplois, identification des écarts réalisés/prévus et analyse, Prévision d'exécution N dépenses personnel et schéma d'emplois, identification des marges de manœuvre, Simulations : Prévision d'exécution N et schéma d'emplois, prise en compte des corrections éventuelles (neutralisation des éléments atypiques et non pérennes) et des EAP, identification des marges de manœuvre, évaluation des provisions, budgétisation N+1 en lien avec le schéma d'emplois N+1 et vérification de « soutenabilité » des dépenses.
	Préparer la budgétisation de la masse salariale du budget N+1 (ressources propres)	Consolidation des dépenses sur ressources propres en N-1 (contractuels, heures complémentaires, rémunérations accessoires) Préparation et transmission des éléments nécessaires aux dialogues de gestion Analyse des demandes Préparation des arbitrages Arbitrages Notification
	Allouer et mettre à disposition les ressources : organiser la campagne d'emplois	Allocation et mise à disposition des ressources Organisation de la campagne d'emplois : - Identifier les emplois vacants ou susceptibles de l'être - préparer les arbitrages au regard de la politique d'emplois de l'établissement - élaborer la circulaire de cadrage ; - la diffuser aux composantes, laboratoires ; départements Assurer le recueil des besoins Préparer les travaux des instances Notifier les réponses aux demandes
	Exécuter les dépenses de personnel	Conversion et fiabilisation des fichiers KA, XX, RT, Elaboration des tableaux de suivi des dépenses de personnel et de la consommation d'emplois, Intégration dans SIHAM des retours de la TG, Vérification de toutes les imputations (destinations LOLF, UB/CF.eotp) Vérification par le service financier de la disponibilité des crédits, Dversement de la paye dans SIFAC Transmission des informations de consommation aux composantes et service
	Piloter les dépenses de personnel en infra annuel	Identification des écarts réalisés/prévus et analyse, Identification des marges de manœuvre, Réallouer les ressources de masse salariale en interne en fonction des besoins, Extraire, analyser, diffuser le « reporting » infra annuel.
	Préparer et élaborer les opérations de clôture	Charges à payer et provisions: Identification, collecte et remontée des charges à payer Consolidation et fiabilisation des données
	Actualiser la programmation pluriannuelle N+1 à N+2/N+3	Programmation pluriannuelle
	Répondre aux enquêtes	Préparation des réponses aux enquêtes
Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences	Analyser l'existant et documenter la GPEEC	Analyse postes – emplois – compétences à partir des entretiens professionnels et entretiens de formation. Cartographie de l'existant (postes, spécialités, métiers, pyramides des âges, compétences...)) Analyse de la partie du RSU permettant d'alimenter la prospective effectifs / emplois / personnes, Analyse et mise à jour des documents stratégiques et d'accompagnement en matière de RH (Contrat pluriannuel notamment) Recensement des opérations effectivement réalisées par rapport aux prévisions contenues dans le contrat pluriannuel Veille sur l'évolution des métiers Projection des besoins en compétences et en effectifs Rédaction du schéma prévisionnel de GPEEC Suivi de réalisation du schéma prévisionnel
	Recenser les postes vacants ou susceptibles de le devenir	Recensement des départs en retraite certains et simulation des départs probables, Recensement des vacances de postes liés à un autre motif.
	Participer à l'élaboration et la MAJ du schéma pluriannuel des emplois	Analyse des écarts de répartition d'emplois entre composantes, entre directions, Recensement des besoins en personnels liés aux projets nouveaux et prise en compte des variations d'effectifs attendus en raison des restructurations (composantes et services), Recensement et synthèse des demandes de transformations d'emplois et redéploiements souhaités entre composantes (par discipline ou spécialité, et par corps).
	Projeter les différents scénarios en pluriannuel	Suivi du plafond d'emplois et projection pluriannuelle, Arbitrage sur les niveaux de qualifications et spécialisations souhaitées, Arbitrage sur les échanges à opérer à l'occasion des vacances d'emplois entre composantes.
	Présenter aux instances et préparer l'arbitrage	Préparation du dossier de présentation aux instances, Présentation aux instances consultatives et aux conseils, Préparation d'une note récapitulative à l'attention de la présidence.
	Organiser la campagne d'évaluation des personnels	Lancement de la campagne, circulaire, Conduite des entretiens professionnels et de formation par l'échelon local, et RDV de carrière des enseignants des 1er et 2nd degré Rédaction des fiches, collecte/relance et transmission à la DRH, Recueil des compte-rendus d'entretiens.
	Recenser les besoins de formation	Recensement des besoins hors entretiens, Exploitation des entretiens professionnels et de formation, Analyse des besoins de l'université, Définition des priorités.
		Elaboration du plan de formation,

Développement qualitatif des RH	Etablir le plan de formation	Prévision des coûts et arbitrage budgétaire, Présentation aux instances et adoption du plan de formation, Diffusion de l'offre de formation.
	Organiser les formations	Ingénierie des formations collectives, Accompagnement de projets professionnel individuels, Recensement des candidatures, Organisation logistique des formations, Evaluation immédiate des formations.
	Réaliser le bilan de la campagne de formation et analyser l'efficacité du dispositif de formation	Gestion financière du plan de formation, Réalisation d'indicateurs sur la formation, Mesurer la satisfaction des personnels. Mesure de la professionnalisation des agents, Suivi des compétences acquises.
	Organiser la mobilité du personnel	Recueil des postes vacants, information, Recueil et gestion des candidatures, Recueil des avis et consultation des instances,
	Offrir un accompagnement individuel	Accompagnement et conseil aux personnels (mobilités, reconversions...), Suivi du CPF Prise en compte des personnels en difficulté et de la souffrance au travail, Organisation du tutorat Accompagner les personnels en situation de handicap (Recrutement, intégration, maintien dans l'emploi, gestion des aménagements ...) Repérer les difficultés ou la souffrance au travail et proposer des piste d'accompagnement
	Offrir un accompagnement collectif	Diagnostic organisationnel, accompagnement du changement Gérer et mettre en place les dispositifs d'alerte à la souffrance au travail Contribuer à l'élaboration et la mise en oeuvre de mesures de prévention des RPS
	Accompagnement à la prise de poste	Accueil individuel de chaque agent Organiser des journées d'accueil / formation d'accueil. Réaliser et délivrer le livret d'accueil et présentation de structure Communiquer les coordonnées et les contacts des différents intervenants Détermination des besoins d'accompagnement (santé, handicap)
Dialogue social	Organiser les élections professionnelles,	Rédaction de la circulaire de désignation des représentants au sein des instances, Extraction des listes électorales et vérification Affichages réglementaires Organisation et tenue des bureaux de vote ou des bureaux d'aide au vote Règlement du vote et définition du corps électoral, Recueil et dépôt des professions de foi, mise sous pli, Organisation des opérations électorales.
	Mettre en place et animer les instances paritaires CSA, FS, CCPANT, CPE, CAC...	Installation des instances et mises à jour, Préparation des ordres du jour, convocations, préparation des documents préparatoires, Co-animation des réunions, rédaction, diffusion des comptes-rendus, dialogue informel avec les représentants des personnels.
	Gérer les groupes de travail représentatifs permanents	Composition des groupes de travail, Préparation des ordres du jour et des documents, Suivi des réunions, relevés de conclusions.
	Gérer les groupes de travail ad hoc	Composition des groupes de travail, Conduite du projet, formalisation et communication sur le projet.
	Traitement des cas individuels	Gestion des rendez-vous avec les personnels accompagnés d'un représentant. Lien avec le service social, la médecine de prévention des personnels Accompagnement individuel éventuel ; reconversions professionnelles
Action sociale	Organiser l'action sociale obligatoire	Suivi des conventions de restauration, mise en oeuvre de prestations interministérielles
	Mettre en oeuvre l'action sociale facultative	Gestion des secours d'urgence, prêts, aides aux vacances, Gestion de l'action culturelle, arbre de Noël, fête des personnels, et autres manifestations.

5. Effectifs détaillés par structure

Tableau n° 2 : répartition de l'affectation des personnels de la fonction RH (en ETPT et en personnes physiques présentes au 31 décembre 2022)

	Effectifs en équivalent temps plein travaillé					Total Nombre de Personnes physiques au 31/12/2022
	Composante	Département de formation	Laboratoire ou UMS	Service central / commun	Total ETPT	
COMPOSANTE	29,97	2,09	3,89		35,95	111
01 - UFR DROIT	2,32		1,14		3,46	16
02 - UFR SCIENCES ECO	0,40				0,40	2
03 - IPAG	0,40				0,40	1
04 - UFR SFA	4,37	0,72	1,81		6,90	24
05 - UFR L&L	2,19				2,19	5
06 - UFR SHA	3,25	0,73	0,05		4,03	9
07- IAE	2,04				2,04	4
09 - FSS	2,27				2,27	5
10 - ENSIP	1,97		0,70		2,67	4
11 - IRIAF	0,96				0,96	3
12 - INSPE	2,16				2,16	3
20 - IUT POITIERS	2,70	0,63			3,33	21
22 - MSHS			0,20		0,20	2
23 - IUT ANGOULEME	1,20				1,20	2
30 - UFR MEDECINE PHARMACIE	3,46				3,46	7
43 - CAMPUS DE NIORT	0,28				0,28	3
DRH				43,55	43,55	50
00 - SCX - DRH				43,55	43,55	50
SERVICE CENTRAL / COMMUN				8,41	8,41	32
00 - SCX - CPAS				0,35	0,35	4
00 - SCX - DGS				0,45	0,45	2
00 - SCX - DRH				0,67	0,67	
00 - SCX - DRInnov				0,60	0,60	2
00 - SCX - P2RI				0,02	0,02	
00 - SCX - SHS				0,40	0,40	2
40 - POLE FRE				0,43	0,43	5
40 - POLE FRE-MCO				0,27	0,27	2
40 - POLE FRE-SAFIRE				0,20	0,20	1
40 - POLE FRE-UP PRO				1,65	1,65	3
41 - PVCP				1,23	1,23	4
41 - PVCP-DLPI				0,01	0,01	1
41 - PVCP-MDE				0,30	0,30	2
41 - PVCP-SSU				0,40	0,40	1
51 - SCD				1,44	1,44	3
Total général	29,97	2,09	3,89	51,96	87,91	193

Source : enquête référentiel fonctions. Le campus de Niort est assimilé à une composante

MONOGRAPHIE DE LA FONCTION SYSTEME D'INFORMATION

SOMMAIRE

Éléments clés de la fonction système d'information	132
Introduction.....	134
1. L'organisation de la fonction système d'information appelle des clarifications.....	136
1.1. L'organisation de la fonction SI repose principalement sur une direction centrale récemment réorganisée et sur des services dédiés en composante.....	136
1.1.1. La direction centrale i-médias a été récemment réorganisée et son périmètre revu.....	136
1.1.2. Dans la plupart des composantes, la fonction est centralisée dans des services dédiés.....	137
1.2. Le potentiel humain de la fonction est mal réparti entre catégories de la fonction publique et entre composantes.....	138
1.2.1. Les effectifs de la DSI sont moins nombreux que ceux des composantes	138
1.2.2. Le pyramidage par catégories fonction publique est relativement insuffisant	139
1.2.3. La répartition des effectifs n'est pas corrélée au nombre d'utilisateurs	140
1.3. Les missions ne sont pas réparties de façon totalement cohérente entre les différents niveaux de l'organisation.....	142
1.3.1. La DSI exerce des missions de pilotage de la fonction au côté d'activités de gestion du parc et d'assistance.....	142
1.3.2. Les missions des composantes portent à titre principal sur la gestion du parc et l'assistance aux utilisateurs.....	143
1.3.3. Plusieurs activités sont exercées à la fois en composantes et à la DSI sans toujours une pertinence avérée	144
1.3.4. Un système d'information décisionnel et une plus grande interopérabilité sont nécessaires	147
1.4. Quelques mutualisations de la fonction donnent satisfaction	147
1.4.1. Une composante a centralisé récemment sa fonction SI	148
1.4.2. Deux services mutualisés donnent satisfaction.....	148
1.4.3. La DSI assume seule de plus en plus d'activités au bénéfice de l'ensemble de l'établissement	149
2. La fonction SI repose sur un collectif métier et des modalités de travail fragiles	149
2.1. Le collectif métier dans lequel s'inscrivent les personnels de la fonction nécessite d'être conforté.....	149
2.1.1. 43 % des effectifs sont isolés.....	149
2.1.2. La quotité de temps consacrée à la fonction en composante ne permet pas de développer un haut degré d'expertise.....	150
2.1.3. La présence importante d'agents peu expérimentés et les fréquentes vacances de postes imposent un traitement RH spécifique de la fonction.....	152
2.1.4. L'accompagnement des agents peut être amélioré.....	155
2.2. Les interactions entre les divers niveaux d'exercice de la fonction sont perfectibles.....	156
2.2.1. Les échanges entre les services centraux et les composantes ne sont pas satisfaisants	156

2.2.2.	<i>L'animation du réseau métiers doit être intensifiée.....</i>	158
2.3.	Les modalités de travail de la fonction SI sont à revoir	159
2.3.1.	<i>Les procédures et méthodes de la fonction sont à améliorer, formaliser, partager et mettre sous contrôle</i>	159
2.3.1.1	<i>La disponibilité et l'actualisation des procédures sont insuffisantes.....</i>	159
2.3.1.2	<i>Des procédures et méthodes doivent être améliorées ou simplifiées.....</i>	159
2.3.1.3	<i>Des procédures et méthodes manquent.....</i>	160
2.3.1.4	<i>Le contrôle interne doit être mis en place dans le domaine SI</i>	160
2.3.2.	<i>Les outils de la fonction nécessitent des améliorations</i>	161
2.3.2.1	<i>Quelques outils doivent être améliorés et le catalogue des applications actualisé.....</i>	161
2.3.2.2	<i>Des outils manquent ou n'ont été déployés que localement.....</i>	161
3.	Synthèse des préconisations pour la fonction SI	162
4.	Référentiel de la fonction SI.....	164
5.	Effectifs détaillés par structure	166

ÉLÉMENTS CLÉS DE LA FONCTION SYSTÈME D'INFORMATION

Quelques chiffres :

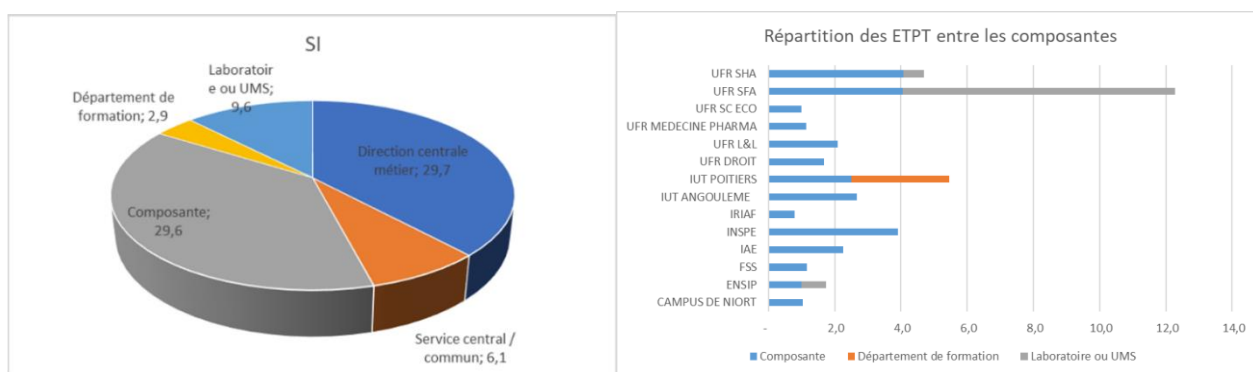
128 agents contribuant à la fonction au 31 décembre 2022, pour un total de 77,7 ETPT en 2022 (sur un total de 868 personnes physiques / 773,25 ETPT contribuant aux six fonctions étudiées (scolarité, RH, SI, finances, communication, logistique) et un sur un nombre global de personnels BIATSS au sein de l'université de Poitiers s'élevant à 1 556 personnes physiques / 1 168 ETPT (RSU 2021)

Quelques données d'activité :

- utilisateurs de la fonction SI (personnels) : 3 198 agents titulaires et contractuels rémunérés par l'établissement au 31 décembre 2021 (RSU) et 400 personnels des organismes de recherche hébergés ;
- parc d'environ 10 000 postes de travail ;
- 400 équipements réseau ;
- flotte de 4 000 numéros de téléphone fixe et 320 téléphones mobiles ;
- 5 500 tickets assistance utilisateurs / an.

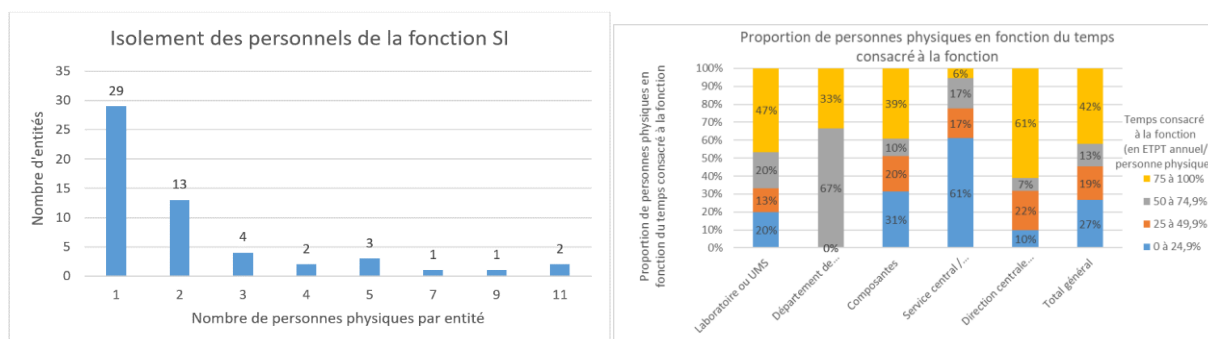
Principaux constats :

Une organisation appelant des clarifications : la fonction, majoritairement exercée en composante, est inégalement répartie entre les composantes et l'articulation des missions entre les différents niveaux de structure n'est pas totalement cohérente



Source : enquête référentiel fonctions

Des effectifs isolés, dont l'expertise peut être renforcée par une spécialisation plus poussée et une amélioration de l'animation du réseau métier



Source : enquête référentiel fonctions

Principales préconisations (une synthèse de l'ensemble des préconisations de la mission relatives à la fonction RH figure en point 3 de cette monographie)

- Renforcer la continuité et la qualité du service par une mutualisation de la fonction SI de proximité sur une base géographique.

- Renforcer l'attractivité de la fonction SI par des mesures RH spécifiques.
- Recourir pour rénover l'animation du réseau métier RH à des méthodologies participatives et à la mise en place de groupes de travail thématiques.
- Revoir collectivement les procédures et outils à améliorer, développer ou formaliser à l'échelle de l'établissement ; déployer en parallèle un contrôle interne.

Introduction

Cette monographie a pour objectif de décrire l'organisation de la fonction support système d'information (SI) afin d'identifier ses points forts et des pistes d'amélioration. Ce travail doit permettre de proposer des évolutions dans l'organisation et les processus de gestion de la fonction en s'interrogeant notamment sur le bon niveau de subsidiarité, pour améliorer la qualité de service et la qualité de vie au travail.

Outre sa connaissance de l'organisation et des pratiques de nombreux autres établissements universitaires, la mission, pour conduire son analyse, s'appuie sur de nombreux éléments et données collectés au sein de l'université de Poitiers :

- le renseignement par les responsables de directions centrales et de composantes d'un référentiel fonctions défini par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et ajusté par la mission pour s'adapter aux caractéristiques de l'université de Poitiers (joint à la section 4 de cette monographie), fournissant des indications essentiellement quantitatives sur l'exercice des différentes sous-fonctions, ainsi que sur les ressources humaines dédiées ;
- la réalisation d'entretiens avec les binômes des directeurs et responsables administratifs des 14 composantes de l'université, ainsi qu'avec les responsables de services centraux ou mutualisés concernés par les fonctions étudiées ;
- l'organisation de rencontres collectives avec les représentants syndicaux, les directeurs de laboratoires, les directeurs de départements pour les composantes en comprenant et les élus étudiants ;
- le renseignement par les agents volontaires des fonctions concernées d'un questionnaire quantitatif et qualitatif relatif aux conditions d'exercice de leur métier. Pour la fonction SI, 40 agents ont contribué (13 de la direction des systèmes d'information appelée i-médias, 4 des autres services centraux, 23 de composantes – y compris le campus de Niort – dont 13 en service central de composante, 2 dans un département, 6 dans un laboratoire, 1 partagé entre un département et un laboratoire, 1 partagé entre un service central et un laboratoire). Le nombre de personnes physiques exerçant la fonction SI de façon majoritaire¹ étant de 112, le taux de réponse est ainsi de 36 % ;
- la réalisation d'entretiens collectifs avec les agents volontaires des fonctions concernés. Pour la fonction SI, un entretien a été mené le 8 juin 2023, réunissant 11 personnels des services centraux et des composantes (soit 10 % des personnes physiques exerçant majoritairement la fonction SI).

L'étude n'entend nullement mettre en cause la qualité et l'engagement individuels des agents, dont la mission a pu constater et souhaite saluer, à l'instar du HCÉRES², l'investissement dans une structure où les modes opératoires et organisationnels, parfois peu lisibles, nécessitent des ajustements mutuels souvent chronophages.

Le système d'information d'un établissement est composé de l'ensemble des infrastructures et services logiciels informatiques permettant de collecter, traiter, transmettre et stocker les données sous forme numérique qui concourent aux missions de l'établissement.

La fonction système d'information est constituée de l'ensemble des compétences nécessaires au fonctionnement du système d'information et à la transformation numérique de l'action publique. Elle comprend les compétences nécessaires :

- au fonctionnement des logiciels, des matériels informatiques, des réseaux et infrastructures ;
- la conservation et la restitution des données ;
- la formalisation des procédures.

¹ Certains agents pouvant contribuer à plusieurs des six fonctions couvertes par cette étude, il leur était demandé en tête du questionnaire de répondre au titre de la fonction à laquelle ils contribuent le plus. Pour calculer le taux de réponse, le dénominateur est constitué de l'ensemble des personnes physiques au 31/12/2023 de l'enquête référentiel d'activités dès lors que le temps consacré à la fonction SI en ETPT est supérieure au temps consacré à toute autre fonction.

² HCÉRES (2022). Rapport d'évaluation de l'Université de Poitiers, p. 14.

La fonction SI comprend un volet support et un volet soutien.

La mission s'est intéressée, au seul volet support, c'est-à-dire aux activités informatiques qui ne participent pas directement aux missions « cœur de métiers » mais rendent possible la réalisation de ces dernières en assurant la construction et le fonctionnement de l'infrastructure réseau, l'exploitation et la maintenance des équipements, le développement, l'intégration et l'accès aux logiciels, l'assistance aux utilisateurs et la gestion du parc informatique (*hot line*) ou la sauvegarde des données, etc. Ainsi sont exclues de l'analyse les activités informatiques de participation aux programmes de recherche des laboratoires, d'aide à l'élaboration de contenus pédagogiques pour des services multimédia et d'enseignement à distance, de gestion des bases documentaires, etc.

La première partie de la monographie décrit l'organisation, les ressources humaines et les missions de la fonction SI. La seconde présente la manière dont le collectif métier vit et est animé, ainsi que les procédures, méthodes et outils utilisés.

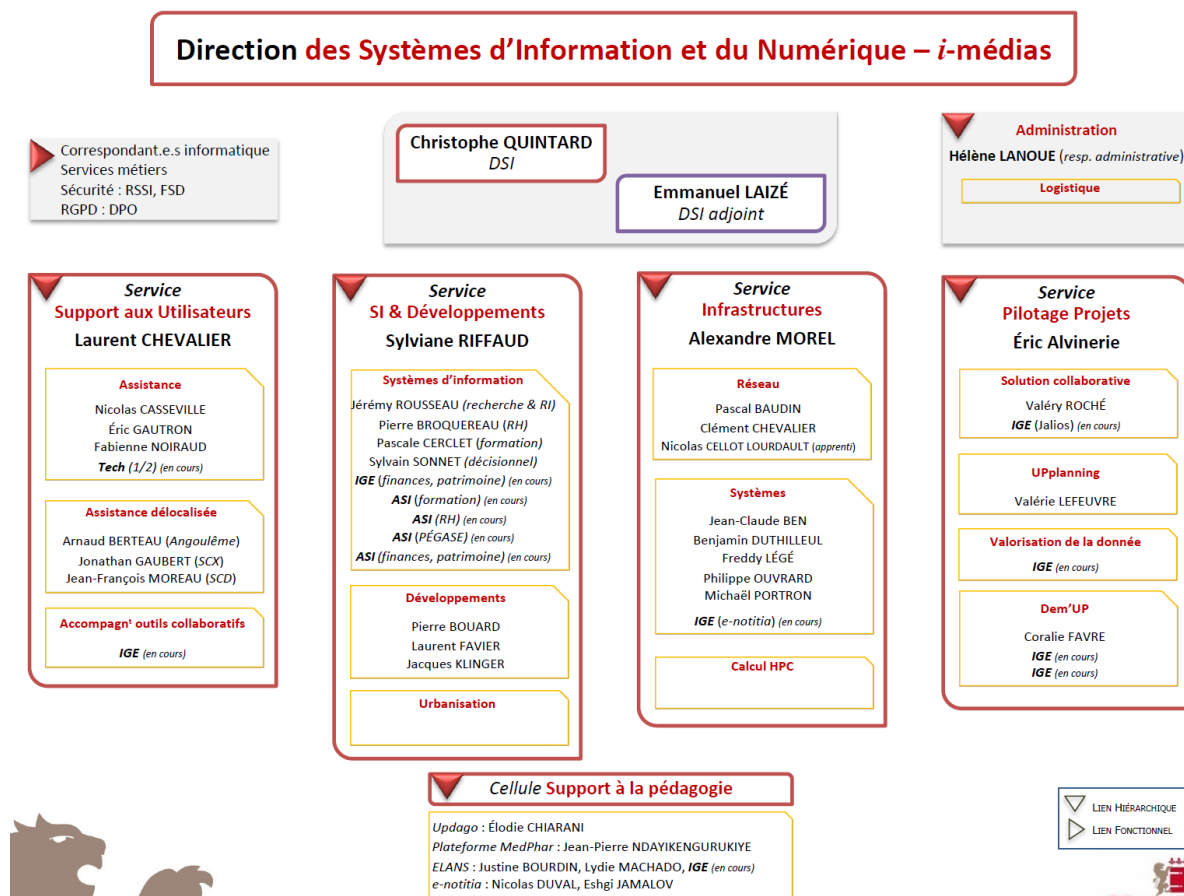
1. L'organisation de la fonction système d'information appelle des clarifications

1.1. L'organisation de la fonction SI repose principalement sur une direction centrale récemment réorganisée et sur des services dédiés en composante

1.1.1. La direction centrale i-médias a été récemment réorganisée et son périmètre revu

Au sein des services centraux de l'université, la fonction système d'information (SI) est pilotée par la direction des systèmes d'information et du numérique (DSIN ou DSI) aussi appelée i-médias.

Document n° 1 : organigramme de la direction des systèmes d'information et du numérique



Source : organigramme fourni par l'UP

La fonction SI se rencontre toutefois dans d'autres directions centrales et services communs : service commun de documentation (SCD), où elle se concentre essentiellement dans le service des ressources informatiques et documentaires (SRID) ; plus marginalement, à la direction de la recherche et de l'innovation (DRInov), à la cellule de pilotage et d'aide à la stratégie (CPAS) et à la direction du pôle formation et réussite étudiantes, dans lesquelles elle ne s'identifie dans aucun service dédié.

La DSI a été réorganisée à la rentrée 2022, pour tenir compte d'un rapport du CHSCT de 2020 et des orientations stratégiques de la nouvelle équipe de gouvernance.

Dans l'objectif de recentrer la direction sur les seules fonctions stratégiques du numérique, le service audiovisuel et multimédia a été transféré à la direction de la communication. La cellule support à la pédagogie reste à ce jour dans la direction. Ses activités relevant du soutien et non du support, ses personnels ne concourant pas à la fonction SI ne sont pas pris en compte dans cette étude. Enfin, le support aux utilisateurs s'incarne désormais dans un service dédié.

Cet organigramme clair n'a pas suscité de remarques en tant que tel lors des entretiens. Toutefois, le Service du pilotage des projets amorce les grands projets transversaux (mode BUILD) avant d'en transférer la gestion technique, le développement ou l'accompagnement des utilisateurs (mode RUN) à un des autres services de la DSI (service SI & développements, service support aux utilisateurs, service infrastructures). Cela

complexifie l'identification par les usagers du service compétent, ce qui explique sans doute la demande **d'organigramme de référents par logiciel métiers** qui a été exprimée en réponse au questionnaire, et qui pourrait effectivement clarifier la situation.

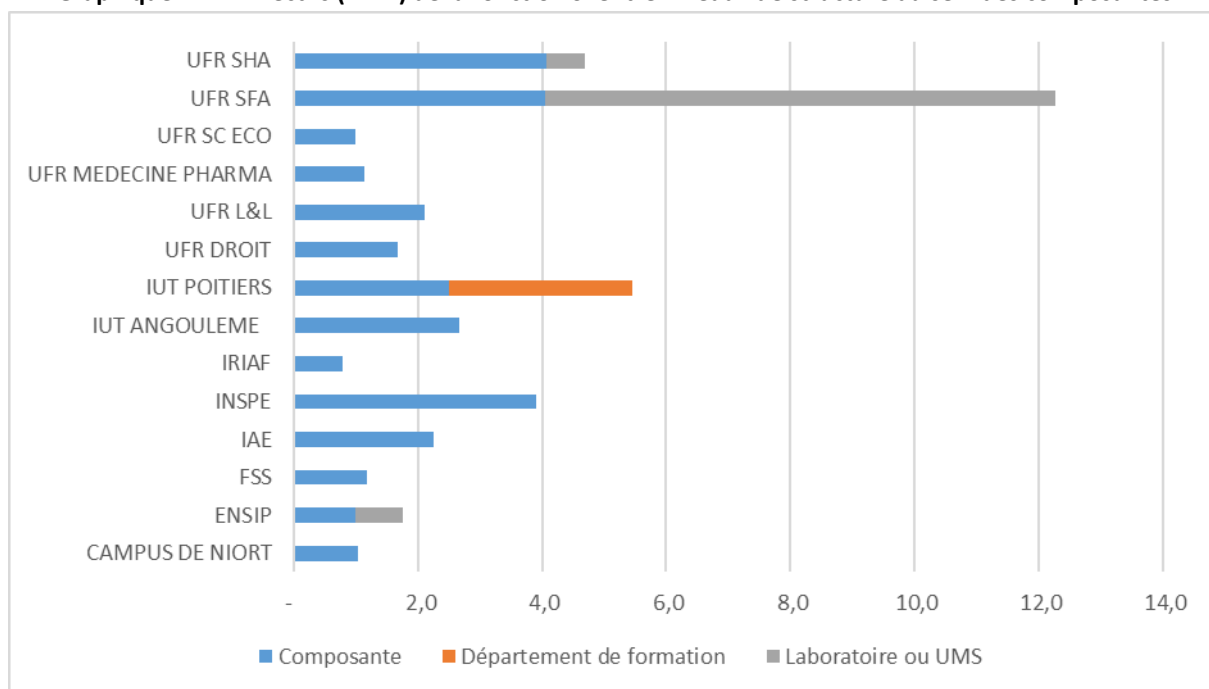
1.1.2. Dans la plupart des composantes, la fonction est centralisée dans des services dédiés

La fonction SI en composante s'exerce dans la plupart des cas dans les services centraux de la composante, et plus particulièrement au sein du service SI de la composante. Toutefois, dans trois composantes, la fonction informatique est également partiellement prise en charge dans les laboratoires :

- de façon importante au sein de l'UFR sciences fondamentales et appliquées (SFA), dans quatre laboratoires et une unité mixte de service (UMS). Les réponses au questionnaire révèlent de plus qu'un agent de laboratoire travaille aussi pour un département, tandis qu'un agent du service central travaille également en laboratoire ;
- de façon plus marginale à l'école nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers (ENSIP) dans deux laboratoires et au sein de l'UFR sciences humaines et arts (SHA) dans un laboratoire.

Dans une composante, l'IUT de Poitiers, la fonction est également assurée dans des départements lorsque ceux-ci se situent sur des sites délocalisés : à Châtelleraut pour quatre départements, et au centre-ville de Poitiers pour un département. Les informaticiens de Niort ont été transférés à la structure « campus de Niort » à la rentrée 2022.

Graphique n° 1 : Effectifs (ETPT) de la fonction SI entre niveaux de structure au sein des composantes



UFR : unité de formation et de recherche ; SHA : sciences humaines et arts ; SFA : sciences fondamentales et appliquées ; SC ECO : sciences économiques ; MEDECINE PHARMA : médecine et pharmacie ; L&L : lettres et langues ; DROIT : droit et sciences sociales ; IUT POITIERS ou IUT 86 : Institut universitaire de technologie Poitiers ; IUT ANGOULEME ou IUT 16 : Institut universitaire de technologie Angoulême ; IRIAF : Institut des risques assurantiels et financiers ; INSPE : Institut supérieur du professorat et de l'éducation ; IAE : Institut d'administration des entreprises ; FSS : sciences du sport ; ENSIP : École nationale supérieure d'ingénieurs).

Note de lecture : en UFR sciences fondamentales et appliquées, on compte 4,1 ETPT au niveau des services centraux de la composante (hors entités infra-composantes) et 8,2 ETPT dans les laboratoires ; à l'IUT de Poitiers, on compte 2,5 ETPT au niveau des services centraux de la composante (hors entités infra-composantes) et 2,9 ETPT rattachés aux départements de Châtelleraut (départements mesures physiques, réseaux et télécommunications, techniques de commercialisation) et du centre-ville de Poitiers (département gestion des entreprises et des administrations).

Source : enquête référentiel fonctions

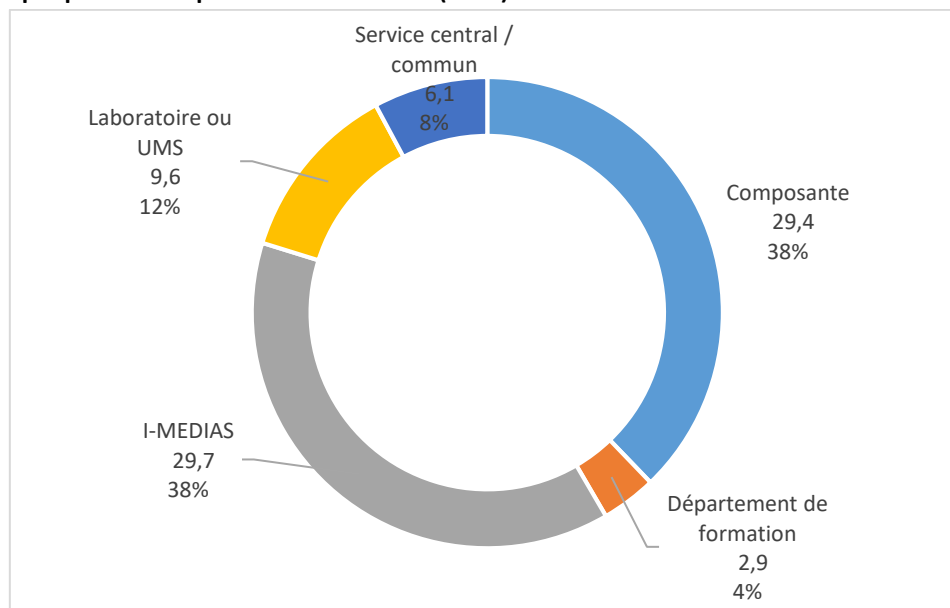
1.2. Le potentiel humain de la fonction est mal réparti entre catégories de la fonction publique et entre composantes

L'enquête menée à partir du référentiel d'activités sur la fonction SI fait état de 128 agents, pour un total de 77,67 ETPT impliqués dans la réalisation des tâches qui en relèvent. Les effectifs par entité sont détaillés au point 5.

1.2.1. Les effectifs de la DSI sont moins nombreux que ceux des composantes

La direction chargée d'animer la fonction, la DSI, regroupe 38 % des ETPT. En composante, les services centraux dédiés en comptent autant, mais les composantes dans leur ensemble (départements et laboratoires compris) en regroupent 53 %.

Graphique n° 2 : Répartition des effectifs (ETPT) de la fonction SI entre niveaux de structure

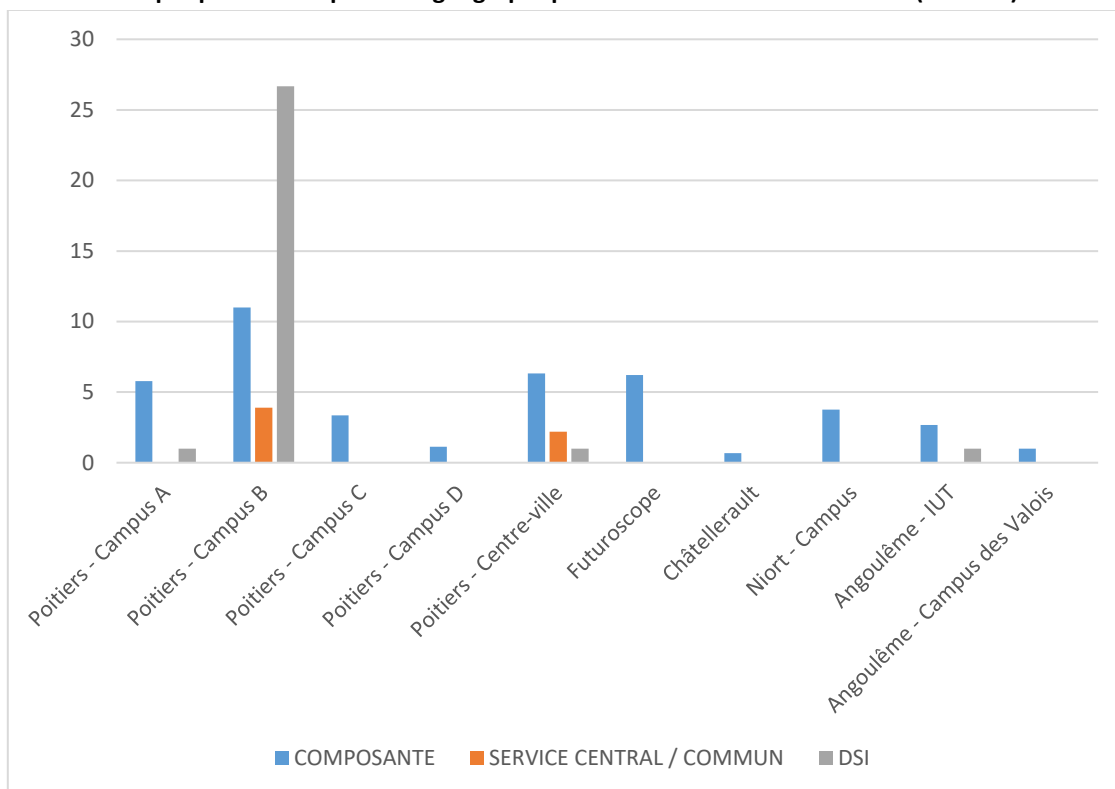


Les personnels des services SI organisés en inter-composantes (Campus de Niort et UFR droit/UFR sciences économiques) sont comptabilisés en composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

Géographiquement, en dehors des effectifs de la DSI localisés essentiellement sur le campus B de Poitiers, le reste des effectifs est dispersé sur l'ensemble des sites et campus.

Graphique n° 3 : Répartition géographique des effectifs de la fonction SI (en ETPT)

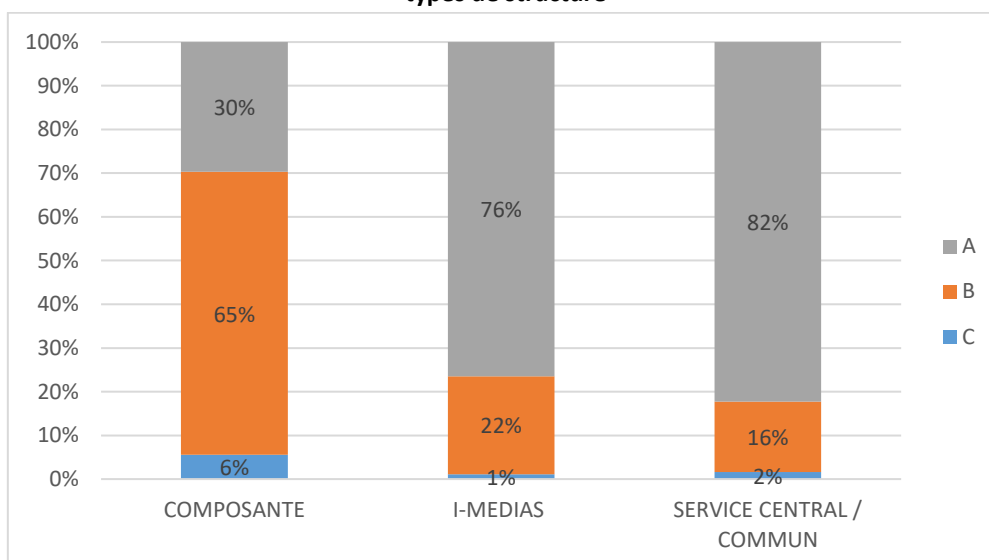


Source : enquête référentiel fonctions

1.2.2. Le pyramidage par catégories fonction publique est relativement insuffisant

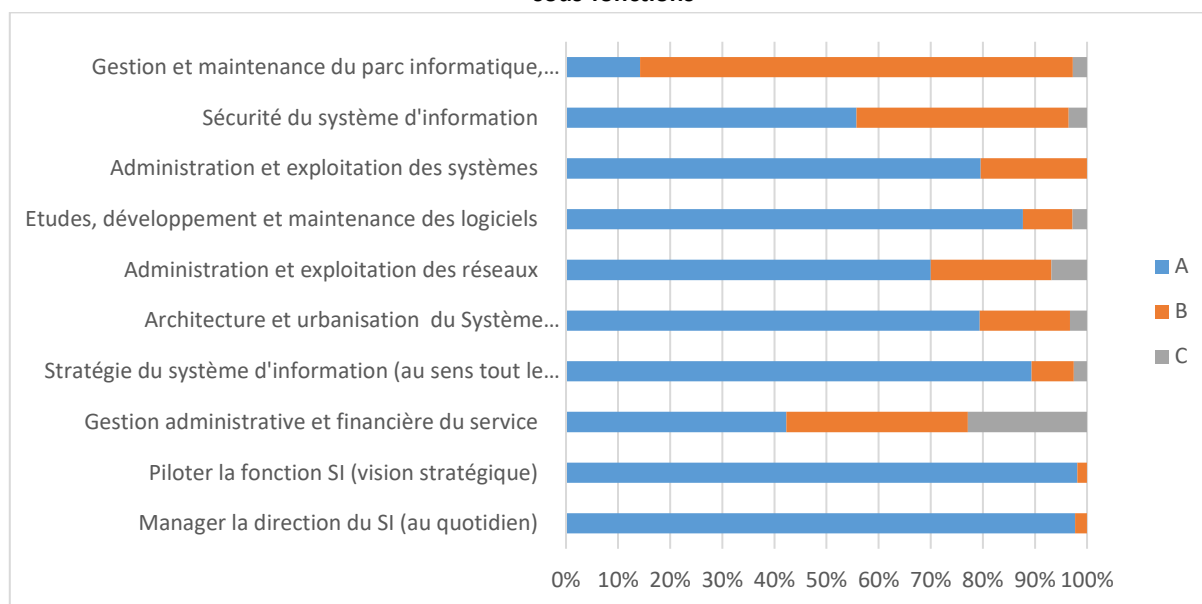
La répartition des agents par catégorie de la fonction publique fait apparaître une grande disparité dans la structure d'emplois de la fonction SI entre la DSI et les composantes. Dans la première où les activités de pilotage, d'études et développement prédominent, les agents de catégories A sont logiquement plus nombreux que dans les composantes (76 % contre 30 %). Le même phénomène s'observe dans les autres directions centrales et les services communs, en cohérence avec le fait que les agents concernés y exercent des fonctions de pilotage du SI les concernant en complément des fonctions de conception et animation qui sont celles de toute direction centrale.

Graphique n° 4 : Répartition en ETPT de la fonction SI selon la catégorie d'emplois de la fonction publique et les types de structure



Source : enquête référentiel fonctions

Graphique n° 5 : Répartition en ETPT de la fonction SI selon la catégorie d'emplois de la fonction publique et les sous-fonctions



Source : enquête référentiel fonctions

À titre indicatif, compte tenu de l'ancienneté des données, à l'université Toulouse 3-Paul Sabatier en 2018, les catégories A représentaient 90 % des agents de la fonction SI en DSI contre 40 % en composante.

Une autre comparaison peut être effectuée. Les agents ITRF³ de la BAP E⁴ constituent l'essentiel de la fonction SI de l'université de Poitiers⁵. En leur sein, les catégories A représentent 45 % des agents⁶ et les catégories B 49,5 %. Dans l'ensemble des établissements publics d'enseignement supérieur⁷, ces proportions sont de 72 % et 26 % pour les catégories B⁸. **Un repyramidage de la fonction SI est donc à envisager**, en cohérence avec les autres évolutions préconisées par la mission (mutualisations de la fonction SI de proximité notamment, cf. supra et infra).

1.2.3. La répartition des effectifs n'est pas corrélée au nombre d'utilisateurs

Sur l'ensemble de l'université de Poitiers, les 77,7 ETP de la fonction SI rapportés aux 3 198 personnes physiques permanentes rémunérées⁹ conduisent à un ratio de 41,2 agents rémunérés par ETPT SI et rapportés aux 3 600¹⁰ personnes physiques rémunérées et hébergées, à un ratio de 46,3 agents gérés par ETPT SI.

Globalement, la mission dispose de peu de comparaisons récentes pour apprécier les effectifs totaux de la fonction SI. À titre indicatif, compte tenu de l'ancienneté des données, à l'université Toulouse 3-Paul Sabatier en 2018, le ratio agents rémunérés et hébergés / ETPT SI s'établissait à 46,9, donc du même ordre de grandeur qu'à Poitiers, alors même que Toulouse 3 est une université scientifique dont les besoins en termes de SI sont plus importants que dans une université pluridisciplinaire avec santé.

Une comparaison à l'échelle de l'ensemble des établissements publics d'enseignement supérieur¹¹ peut être effectuée sur le périmètre des agents de la filière ITRF / BAP E, qui constitue l'essentiel de la fonction SI. Rapporté au nombre d'agents global de ces établissements, le ratio est de 41,9 agents rémunérés par agent

³ Ingénieurs et techniciens de recherche et de formation.

⁴ Branche d'activité professionnelle Informatique, statistiques et calcul scientifique.

⁵ Soit 89 % des effectifs de la fonction SI de l'université de Poitiers décomptés en ETPT.

⁶ En personnes physiques.

⁷ Relevant de la tutelle du MESR.

⁸ MESRI, Bilan social 2019-2020, p. 54.

⁹ Effectifs au 31 décembre 2021 selon le Rapport social unique de l'université de Poitiers.

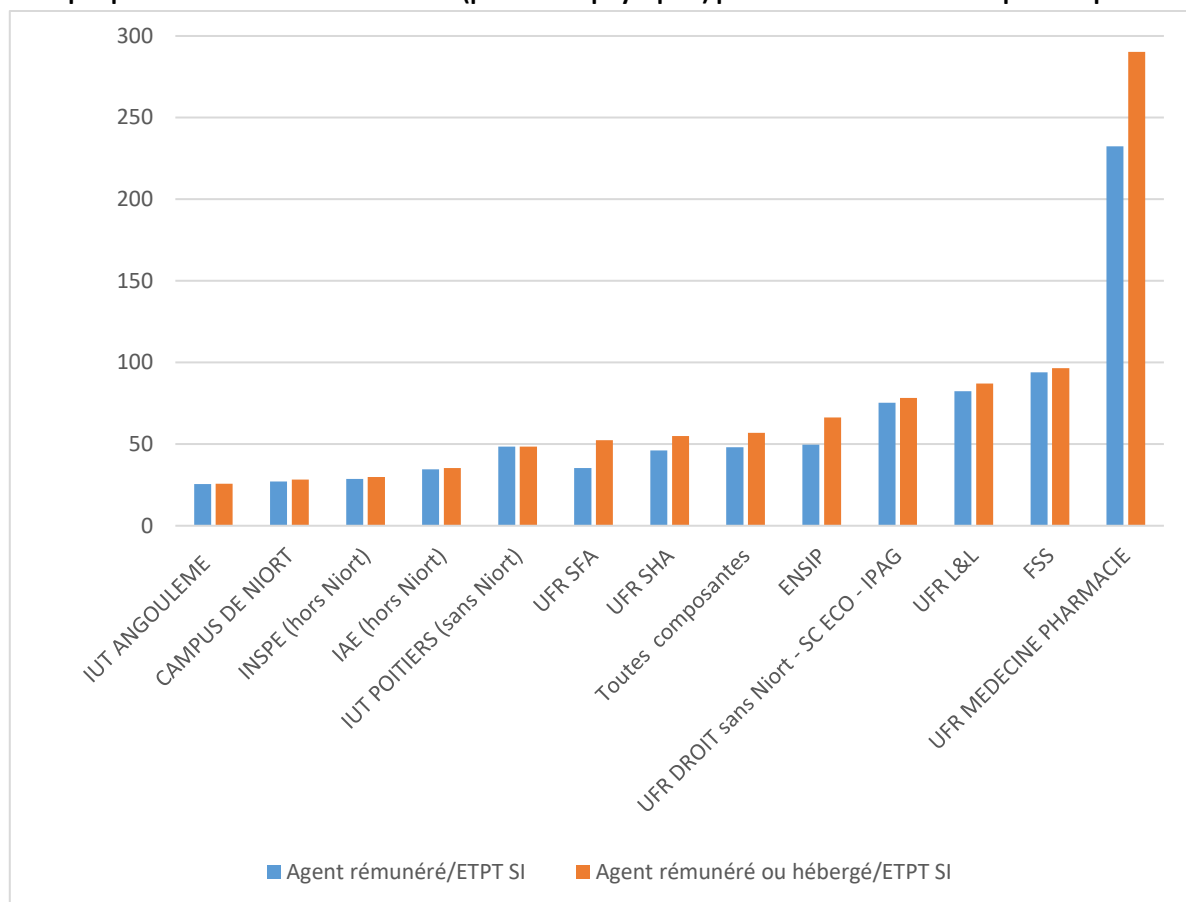
¹⁰ 400 agents des organismes de recherche sont hébergés par l'université de Poitiers au 31/12/2022, selon un document communiqué par la cellule de pilotage et d'aide à la stratégie de l'université de Poitiers.

¹¹ Relevant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

ITRF/BAP E¹² (personnes physiques). La prise en compte des agents des organismes nationaux de recherche hébergés fait passer le ratio à 50,4¹³. À Poitiers, le nombre d'agents de la fonction SI relevant de la filière ITRF BAP E s'élève à 93 personnes physiques. Rapporté à l'ensemble des agents rémunérés, le ratio est de 34,4. Rapporté aux agents rémunérés et hébergés, il s'élève à 38,7. **La fonction SI de l'université de Poitiers n'apparaît donc pas globalement sous-dotée.**

La répartition des effectifs de personnels de la fonction SI entre les diverses composantes n'est cependant pas proportionnelle à leur nombre d'utilisateurs, apprécié en nombre d'agents – personnes physiques – rémunérés et hébergés par l'université.

Graphique n° 6 : Nombre d'utilisateurs (personnes physiques) par ETPT de la fonction SI par composante



Note de lecture : dans l'UFR de médecine - pharmacie, il y a près de 235 ETPT rémunérés pour 1 ETPT SI et près de 290 ETPT rémunérés et hébergés pour 1 ETPT SI.

Source : mission à partir de l'enquête référentiel fonctions, des effectifs des personnels permanents en personnes physiques au mois de décembre 2022 - extraction KAPAE, et des effectifs des agents des organismes de recherche hébergés à la même date, communiqués par la cellule de pilotage et d'aide à la stratégie de l'université

L'UFR médecine - pharmacie et dans une moindre mesure l'UFR des sciences du sport paraissent ainsi relativement beaucoup moins dotées au regard des autres composantes.

Certes, la spécificité de certaines formations peut nécessiter un niveau de technicité plus important et donc un support de proximité presque dédié (salle machine de haut niveau, manipulations informatiques...) Mais ces situations ne peuvent justifier l'ampleur des disparités observées, qui s'expliquent principalement par une sédimentation historique. **Cela induit nécessairement des différences dans la qualité du service rendu aux usagers qui ne peuvent se justifier dans un même établissement public. La mutualisation des services**

¹² Calcul de la mission à partir des données du Bilan social du MESRI 2019-2020, pp. 19 et 54 ; agents décomptés en personnes physiques.

¹³ Calcul de la mission en intégrant au dénominateur le nombre d'agents d'EPST relevant d'unités mixtes (environ 40 000) indiqué dans la Note d'information du SIES n° 11, juillet 2019, L'emploi d'enseignement et de recherche dans les sites contractuels en 2017 (environ 40 000).

SI de proximité permettra, par la mise en commun des ressources à l'échelle d'un campus, de mieux répartir les moyens humains existants.

1.3. Les missions ne sont pas réparties de façon totalement cohérente entre les différents niveaux de l'organisation

L'adaptation du référentiel fonctions de la fonction SI¹⁴ réalisée pour cette étude a conduit à identifier dix sous-fonctions¹⁵ qui concrétisent au quotidien l'implication des personnels dédiés. Après examen de la répartition des sous-fonctions entre les diverses structures, certaines activités actuellement non réalisées sont présentées ci-dessous.

1.3.1. La DSI exerce des missions de pilotage de la fonction au côté d'activités de gestion du parc et d'assistance

Selon le projet d'administration 2022-2025, les missions de la fonction SI assurées par la DSI sont les suivantes :

- mettre en œuvre la stratégie de l'établissement pour le SI et le numérique ;
- accompagner la mise en place des usages du numérique (service support aux utilisateurs) ;
- développer une coordination numérique territoriale.

Plus précisément, les missions des différents services de la direction sont¹⁶ :

- service pilotage des projets (4 agents¹⁷) : incuber les grands projets numériques de l'établissement ;
- service SI & développements (8 agents) : urbaniser le SI, accompagner les projets des directions (SI finances, RH, formation, recherche, patrimoine, relations internationales), déployer un SI décisionnel, poursuivre la gestion de l'existant ;
- service support aux utilisateurs (7 agents) : assurer l'assistance (informatique de proximité, gestion des incidents, conseils) de niveau 1 pour les structures ne disposant pas de services informatiques (administration centrale) et de niveau 2 pour toutes les composantes ; valoriser la donnée ; animer le réseau des correspondants informatiques en composantes, communiquer sur la politique informatique de l'établissement ;
- service infrastructures (9 agents) : déployer et maintenir en condition opérationnelle l'infrastructure (SI, réseaux, téléphonie-internet, méso centre / stockage pour la recherche) y compris scientifique ; déployer les volets contrats de plan État - région (CPER) numériques.

Sur un plan plus opérationnel, l'enquête référentiel fonctions montre que les agents de la DSI se consacrent en premier lieu aux études, au développement et à la maintenance des logiciels, activités effectuées essentiellement dans les services SI & développements et pilotage des projets. Ce constat est logique dans la mesure où c'est une fonction essentiellement dédiée à la DSI au sein de l'université.

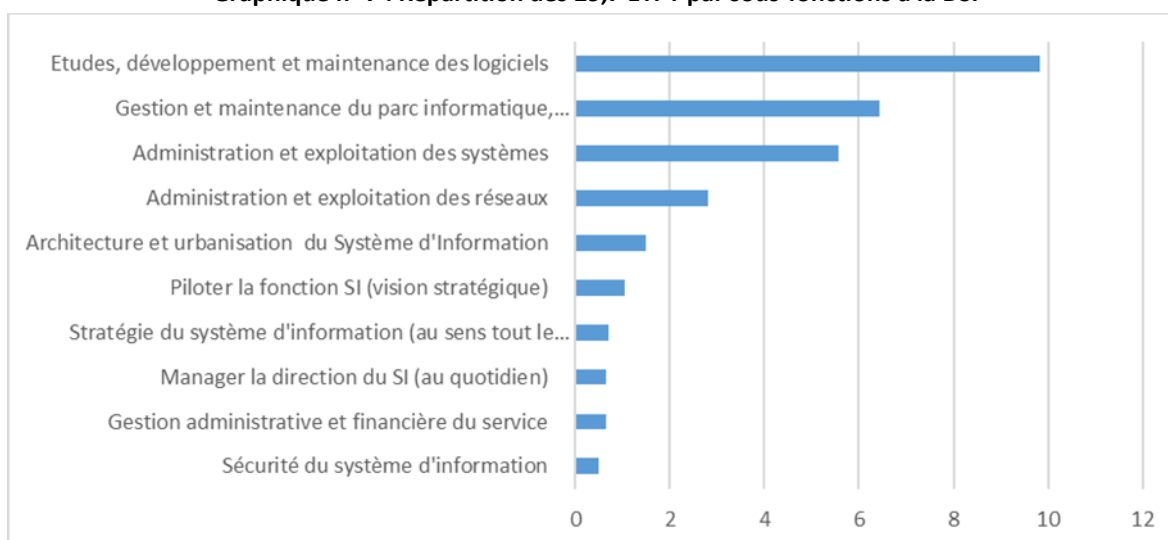
¹⁴ Joint en partie 5 de cette monographie.

¹⁵ Manager la direction du SI (au quotidien) ; piloter la fonction SI (vision stratégique) ; gestion administrative et financière du service ; stratégie du système d'information (au sens tout le numérique) ; architecture et urbanisation du système d'information ; administration et exploitation des réseaux ; études, développement et maintenance des logiciels ; administration et exploitation des systèmes ; sécurité du système d'information ; gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs.

¹⁶ D'après les entretiens conduits par la mission, le document Objectifs pluriannuels de la DSI pour la période 2022-2025 et le compte-rendu du CHSCT du 1^{er} juillet 2022.

¹⁷ Le nombre d'agents par service est celui des agents effectivement en poste apparaissant sur l'organigramme présenté plus haut.

Graphique n° 7 : Répartition des 29,7 ETPT par sous-fonctions à la DSI



L'intitulé complet de la 2^e ligne est « gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs » ; celui de la 7^e ligne « stratégie du système d'information (au sens tout le numérique) ».

Source : enquête référentiel fonctions

En deuxième position vient la gestion et maintenance du parc informatique / assistance aux utilisateurs, prise en charge principalement par le service support aux utilisateurs. Elle consiste notamment en l'administration du parc de machines¹⁸, l'intervention sur les équipements et les applications, l'assistance aux personnels. Cette fonction se retrouve en composante. Son poids en centrale s'explique par la double dimension d'assistance de premier et second niveaux assurée par la DSI. En 3^e lieu, l'administration et l'exploitation des systèmes¹⁹ est assurée par le service Infrastructures à titre principal, et également par le service pilotage des projets. En 4^e position se trouve « l'administration et l'exploitation des réseaux », prise en charge par le service infrastructures.

Les fonctions de conception et animation viennent ensuite (architecture et urbanisation, pilotage stratégique de la fonction SI, management de la direction).

Au travers des entretiens, une question particulière sur le partage des missions entre directions centrales est apparue. En effet, il est de bonne gestion que les directions métier assurent **la responsabilité fonctionnelle** des applications métiers. Or ce n'est pas le cas s'agissant d'UPlanning (logiciel de gestion des emplois du temps) dont le pilotage fonctionnel **est assuré par la DSI alors qu'elle devrait l'être par une direction métier** à déterminer par l'établissement, compte tenu des caractéristiques transverses de ce sujet (direction du pilotage des formations - DPF ou direction de la logistique et du patrimoine immobilier - DLPI).

1.3.2. Les missions des composantes portent à titre principal sur la gestion du parc et l'assistance aux utilisateurs

D'après les entretiens menés avec les directeurs et responsables administratifs de composantes ainsi que les questionnaires et entretiens collectifs avec les agents, les composantes de façon générale assurent la gestion de leur parc informatique (achat des matériels et logiciels, déploiement des postes et logiciel, gestion du parc, assistance de premier niveau).

L'enquête référentiel fonctions est cohérente avec ces éléments. Elle montre que les composantes (y compris les agents des départements de formation et laboratoires) se consacrent de façon prépondérante à la gestion et à la maintenance du parc informatique et à l'assistance aux utilisateurs.

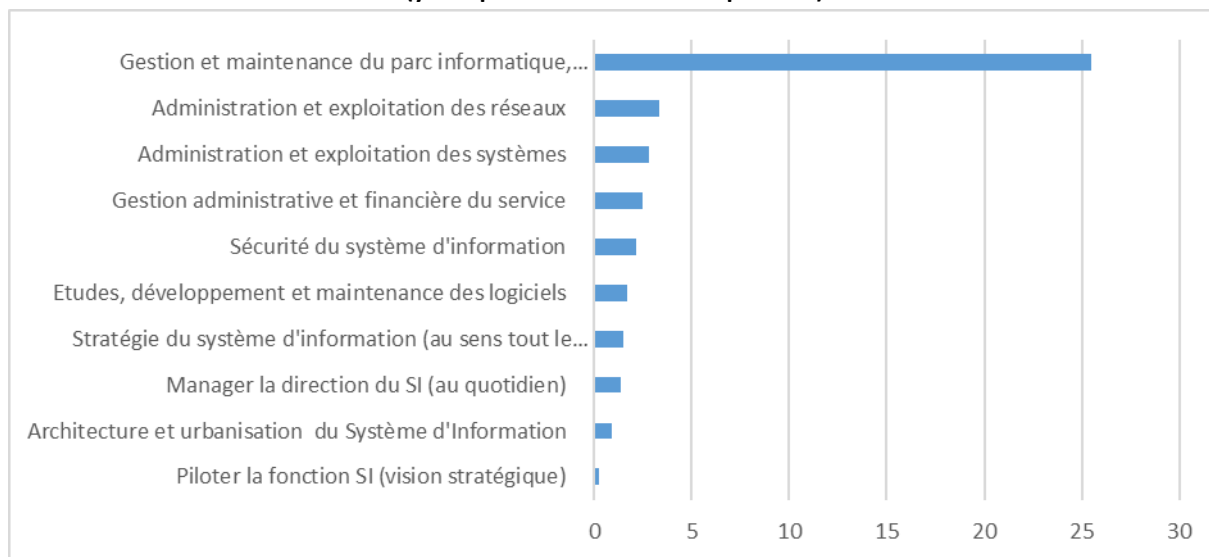
De fait, les réponses au questionnaire montrent que la totalité des agents des composantes répondants sont en interface permanente avec les personnels BIATSS et enseignants-chercheurs, et la quasi-totalité avec les étudiants, physiquement, par téléphone et par courriel.

¹⁸ Parc d'environ 10 000 postes de travail sur l'ensemble de l'établissement.

¹⁹ La sous-fonction « administration et exploitation des systèmes » recouvre la construction et l'exploitation des infrastructures (serveurs, stockage des données, salles machines) ou des solutions logicielles du *middleware*.

Les autres sous-fonctions mobilisant le plus grand nombre d'ETPT, mais pour des effectifs bien plus faibles, sont l'administration et l'exploitation des réseaux ainsi que l'administration et l'exploitation des systèmes, qui se retrouve également à la DSI (cf. point suivant).

Graphique n° 8 : Répartition par sous-fonctions des 41,9 ETPT en composantes (y compris niveaux infra-composante)



L'intitulé complet de la 1^{ère} ligne est « gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs » ; celui de la 7^{ème} ligne « Stratégie du système d'information (au sens tout le numérique) ».

Source : enquête référentiel fonctions (ces effectifs incluent l'ensemble des agents des composantes y compris les niveaux infra-composantes) ; le campus de Niort est ici assimilé à une composante

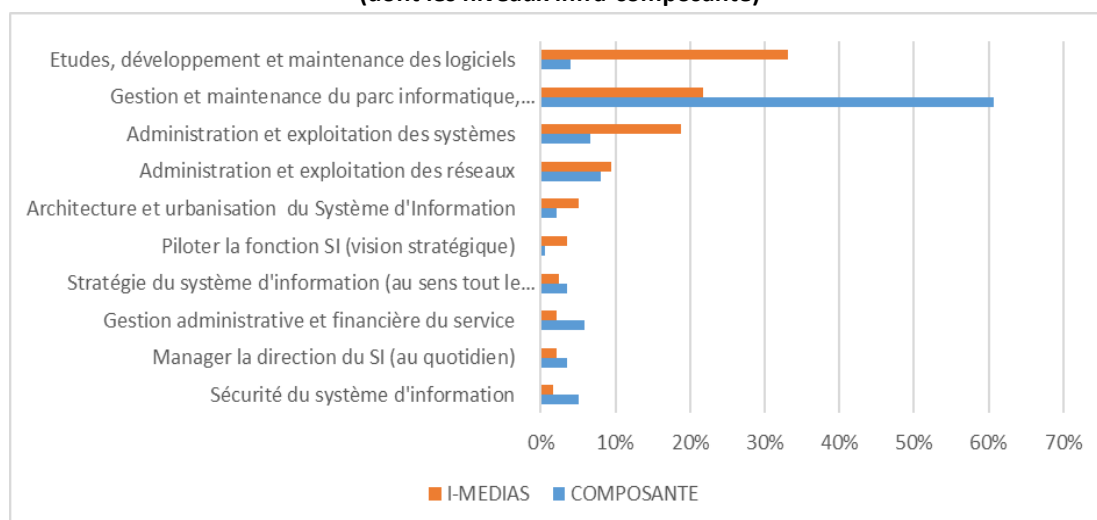
Les activités effectuées en département sont similaires à celles exercées en composante, avec 2,4 ETPT sur 2,9 consacrés à la gestion du parc, ce qui est logique puisque, comme vu supra, ils jouent le rôle des services centraux des composantes dans les antennes délocalisées. En laboratoire, les activités SI portent principalement sur la gestion et la maintenance du parc informatique (5,6 / 9,6 ETPT), comme en composante. L'administration et l'exploitation des réseaux (1,7 ETPT) et des systèmes (0,9 ETPT) représentent toutefois une part significative, sans doute liée aux spécificités de l'informatique scientifique. La mission n'a pas été en mesure d'expertiser ce point.

1.3.3. Plusieurs activités sont exercées à la fois en composantes et à la DSI sans toujours une pertinence avérée

L'enquête référentiel fonctions permet de constater que la principale mission se retrouvant à la fois en composantes et à la DSI est la gestion du parc informatique et l'assistance aux utilisateurs. Chaque composante et la DSI assurent en effet l'assistance de premier niveau dans leur périmètre respectif, et la DSI l'assistance de second niveau pour les composantes. Si le rôle de chacun est compris par les agents de cette fonction, il apparaît toutefois certains besoins de clarification ponctuelle, un agent s'interrogeant dans le questionnaire sur les compétences respectives des différents niveaux en matière de décision de configuration (sécurité entre autres des outils informatiques)²⁰.

²⁰ Le service support aux usagers a pour objectif notamment de clarifier ces aspects.

**Graphique n° 9 : Proportion des effectifs (ETPT) par sous-fonction à la DSI et dans les composantes
(dont les niveaux infra-composante)**



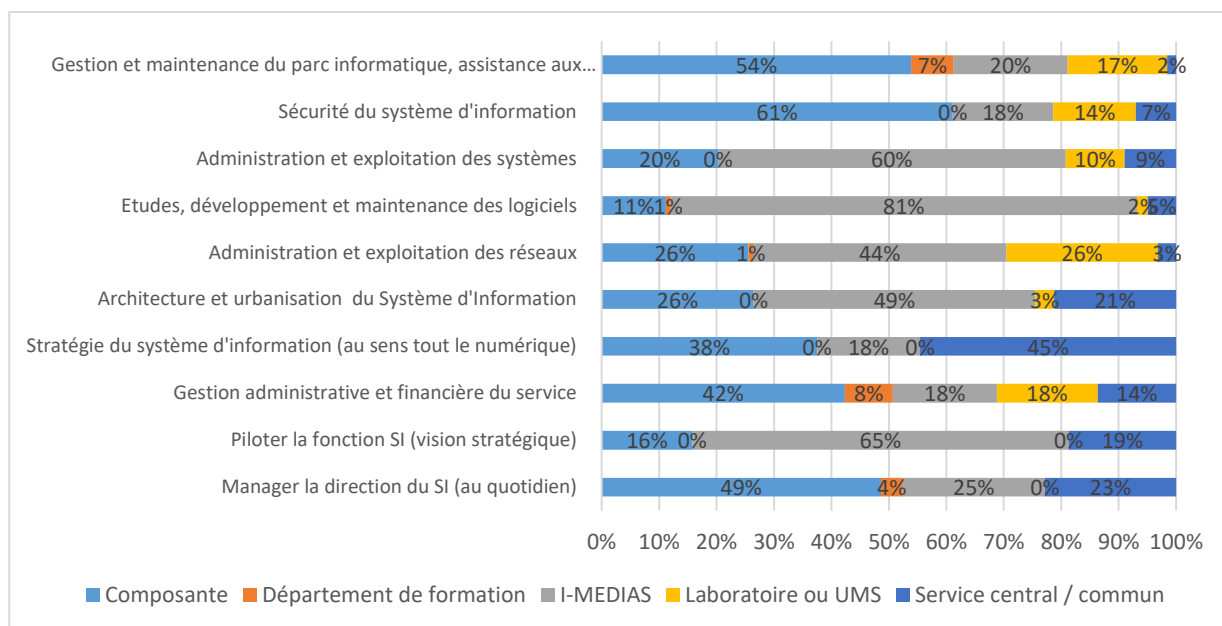
L'intitulé complet de la 2^e ligne est « gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs ; celui de la 7^e ligne « Stratégie du système d'information (au sens tout le numérique) ».

Source : enquête référentiel fonctions. Le campus de Niort est assimilé à une composante. Les composantes sont entendues comme comprenant les niveaux infra-composante (y compris le niveau infra composante)

Il est plus surprenant de constater que près de 20 % des études et développements se font hors DSI (principalement à SFA, INSPÉ et FSS - faculté des sciences du sport), alors que l'expertise en la matière devrait s'y concentrer. Ces activités portent vraisemblablement sur le développement d'applications internes dans certains laboratoires ou l'utilisation de logiciels non validés par la DSI. Cette situation pourrait s'expliquer par une prise en compte partielle par i-médias des besoins des composantes, dénoncée par plusieurs d'entre elles. Dans une organisation efficiente, **les compétences d'études et développement doivent être mutualisées au profit de l'ensemble de l'établissement, pour la mise en œuvre d'une feuille de route de projets co-construite.**

Par ailleurs, la présence de la sous-fonction « administration et exploitation des systèmes » à hauteur de près de 30 % en composante (en comprenant les niveaux infra-composante) peut aussi s'expliquer par le fait que certaines composantes ont leur propre serveur de courriel ou leurs propre plateforme pédagogique, alors que les solutions en la matière devraient être partagées au sein de l'établissement. La sous-fonction « administration et exploitation des réseaux » à hauteur de 26 % en composante hors niveaux infra-composante, interroge. Elle s'explique notamment par le fait que les composantes, jusqu'en 2022, géraient leurs actifs réseaux.

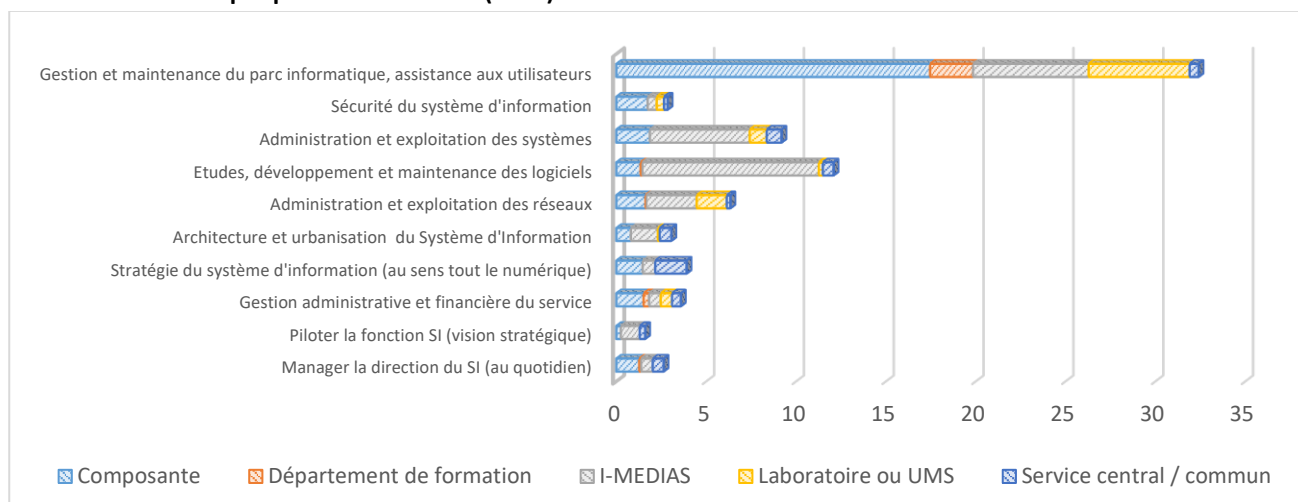
Graphique n° 10 : Mise en œuvre des sous fonctions par les différents niveaux de structure (en % d'ETPT)



L'intitulé complet de la 1^{ère} ligne est « gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs » ; celui de la 7^e ligne « Stratégie du système d'information (au sens tout le numérique) ».

Source : enquête référentiel fonctions. Le campus de Niort est assimilé à une composante

Graphique n° 11 : Effectifs (ETPT) selon la sous-fonction et la structure d'affectation



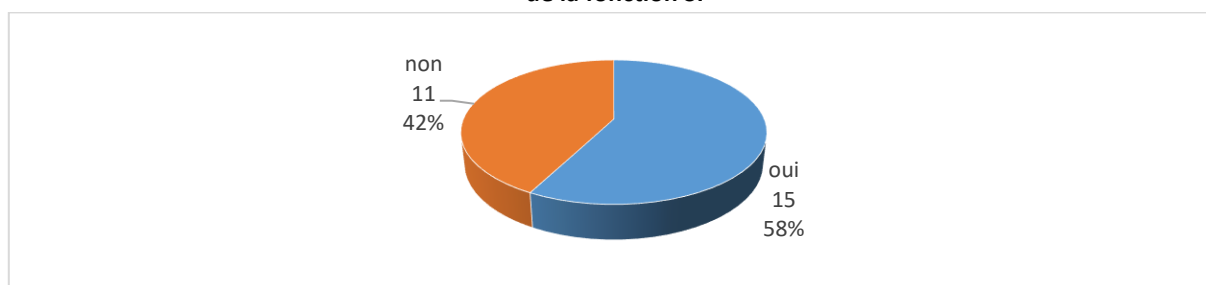
L'intitulé complet de la 1^{ère} ligne est « gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs » ; celui de la 7^e ligne « Stratégie du système d'information (au sens tout le numérique) ».

Source : enquête référentiel fonctions. Le campus de Niort est assimilé à une composante

La sous-fonction « sécurité des systèmes d'information » occupe globalement peu d'effectifs (4 %). Cette proportion est comparable à celle observée dans les deux autres universités ayant réalisé un diagnostic des fonctions supports. Toutefois, leur répartition accorde une place beaucoup moins importante à la DSI à Poitiers (18 %) que dans les deux autres établissements (51 % et 54 %). Il est normal qu'une partie de cette sous-fonction soit exercée en composantes, par les directeurs et responsables administratifs de composante et par les responsables SI en composantes. Mais la part réduite de la DSI interroge néanmoins. La façon dont le recensement des sous-fonctions a été renseigné est peut-être aussi en cause, car le service infrastructure œuvre quasi quotidiennement à la sécurité des systèmes d'information à travers ses actions sur les différentes infrastructures.

Bien que des sous-fonctions soient assurées à la fois en direction centrale et en composante, les agents ont majoritairement la perception que la répartition des rôles est claire, probablement car leurs périmètres d'action sont distincts. Toutefois, 42 % d'entre eux ne sont pas satisfaits de cette répartition. Cette proportion est similaire à la DSI et dans les composantes.

Graphique n° 12 : Perception de la clarté du partage des rôles entre services centraux et composantes par les agents de la fonction SI



Source : enquête auprès des personnels SI (26 répondants à cette question)

Les agents de la fonction SI ou acteurs interrogés ont toutefois peu objectivé cette perception. Elle peut aussi découler de la faible capacité de la DSI à répondre aux attentes des composantes (réponses aux questions posées, réponses aux besoins), qui a été mentionnée à de nombreuses reprises par les acteurs, ce qui peut conduire les composantes à assurer elles-mêmes des tâches faute de les voir assurées par la centrale.

Dans ce contexte, les réponses au questionnaire font apparaître le besoin **d'établir un document définissant à qui s'adresser en fonction de la demande, et décrivant le périmètre d'action attendu d'un correspondant informatique** en lien avec le nouveau service support aux usagers.

Enfin, certaines réponses expriment un besoin de délégations de compétences vers les composantes : accès à la supervision (outil de surveillance de la performance du système d'information - disponibilité, accessibilité, détection des anomalies), accès à l'administration des copieurs *etc.*

1.3.4. Un système d'information décisionnel et une plus grande interopérabilité sont nécessaires

Le principal manque signalé par les acteurs et le HCÉRES est un **système d'information décisionnel**. La mise en place d'un tel dispositif passe par la réalisation d'un référentiel des structures et données, qui n'existe pas encore.

Une **interface entre UPlanning (logiciel de gestion des emplois du temps), et OSE (logiciels de gestion des services enseignants)** permettrait d'éviter des doubles saisies et de faciliter le suivi des services.

Des besoins plus particuliers ont été énoncés : disposer d'ordinateurs Apple Macintosh dans certains secteurs où leur emploi est d'usage (formations dans les métiers du graphisme et de la publication), la gestion de laboratoire numérique (gestion de projets, cahier de laboratoire électronique), une plateforme de tutoriels pour le personnel administratif, une formation des utilisateurs à l'hygiène numérique...




















Enfin, les acteurs des autres fonctions support ont amplement souligné leur impatience au regard des délais de développement d'applications pour lesquelles ils ont des attentes anciennes : Jalios (nouvel espace numérique de travail et intranet), dématérialisation des recrutements pour les catégories encore non couvertes...

Par ailleurs, plusieurs activités sont réalisées de façon dispersée dans les composantes et mériteraient d'être mutualisées, comme cela sera détaillé plus bas.

1.4. Quelques mutualisations de la fonction donnent satisfaction

Quelques mutualisations existent d'ores et déjà sur le périmètre de la fonction SI, soit au sein des composantes dont l'organisation est centralisée, soit entre plusieurs composantes géographiquement proches, soit enfin du fait d'une centralisation de certaines activités.

Tableau n° 1 : Centralisations et mutualisations de la fonction SI dans les composantes

Organisation de la fonction SI dans les composantes	
	SI
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	 (1)
Légende	
centralisation (fonction rattachée au service central de la composante)	
centralisation (fonction rattachée au service central de la composante) sauf sites délocalisés	 (1)
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	
Mutualisation partielle de la fonction avec d'autres entités	

Source : mission à partir des données collectées

1.4.1. Une composante a centralisé récemment sa fonction SI

La description ci-dessus de l'organisation des composantes a montré que la plupart d'entre elles ont une organisation centralisée. Pour certaines, elle est récente. Ainsi, l'IUT d'Angoulême (4 agents, 2,7 ETPT) a procédé il y a quatre ans à la centralisation des fonctions informatiques précédemment réparties dans les départements.

À noter que s'agissant des personnels sur sites délocalisés, à la différence de l'IUT de Poitiers (8 agents, 5,45 ETPT), l'INSPÉ (5 agents, 3,91 ETPT) a fait le choix de rattacher hiérarchiquement les personnels informatiques de son site d'Angoulême au service informatique de la composante.

1.4.2. Deux services mutualisés donnent satisfaction

Deux composantes, l'UFR Droit et sciences sociales et l'UFR de sciences économiques, ont procédé depuis près d'une dizaine d'années déjà à une mutualisation progressive de leurs fonctions supports incluant la fonction SI, étendue ensuite à l'IPAG, les personnels concernés étant rattachés hiérarchiquement à l'UFR droit et sciences sociales (2 agents, 1,7 ETPT). Cette mutualisation donne entière satisfaction aux trois composantes.

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 dont l'informatique au sein de la nouvelle structure « campus de Niort ». Les bénéfices de cette mutualisation constatés par les acteurs sont les suivants : homogénéité des services et des outils sur l'ensemble du site, création d'une ligne téléphonique et d'une adresse courriel uniques pour l'assistance aux usagers sur l'ensemble du site, continuité de service assurée

tout le long de l'année universitaire hors fermeture, augmentation de la plage horaire d'ouverture et d'accueil, amélioration du temps de réponses et d'intervention. Pour les agents, elle a réduit l'isolement et permis un travail en équipe.

1.4.3. La DSI assume seule de plus en plus d'activités au bénéfice de l'ensemble de l'établissement

Certaines fonctions SI sont exercées, aujourd'hui, intégralement ou essentiellement à la DSI et correspondent donc à une centralisation de la fonction au bénéfice des composantes : études et développements, déploiement et maintenance des applications transverses, des réseaux et des infrastructures transverses, des dispositifs de télécommunications.

Depuis 2023, la DSI a la responsabilité des actifs réseaux, c'est-à-dire des matériels d'interconnexion, en lieu et place des composantes. Jusqu'à présent, la DSI avait seulement la responsabilité de la connexion jusqu'aux bâtiments, mais pas à l'intérieur de ceux-ci. Ce partage des rôles pouvait causer des effets de bord. La nouvelle organisation permettra également d'homogénéiser les configurations.

Par ailleurs, comme déjà indiqué, la DSI assure l'assistance de premier niveau pour les services centraux et communs. Elle dispose par ailleurs d'un agent qui réalise ses fonctions à temps partagé à Angoulême entre l'IUT et l'IAE. Le bilan en est satisfaisant.

2. La fonction SI repose sur un collectif métier et des modalités de travail fragiles

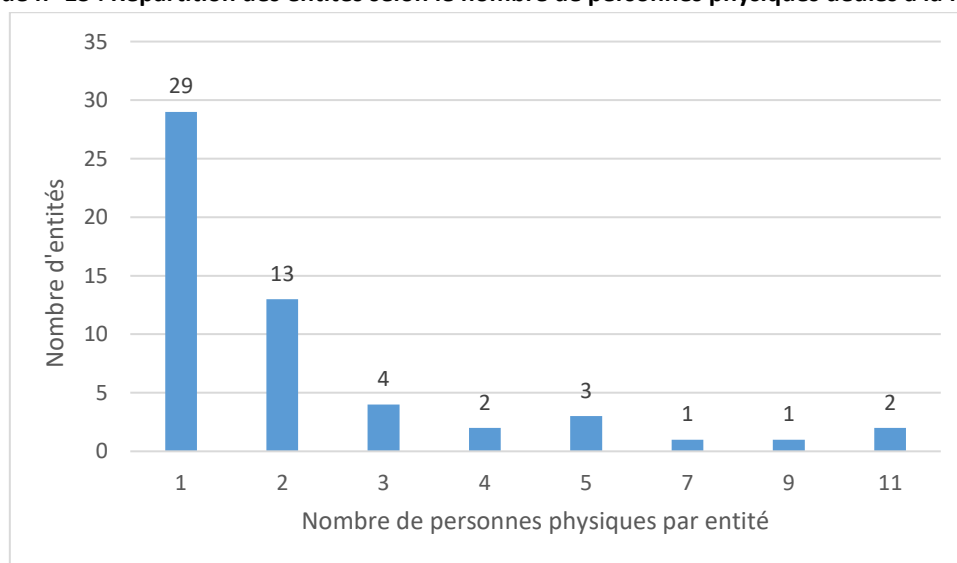
2.1. Le collectif métier dans lequel s'inscrivent les personnels de la fonction nécessite d'être conforté

La politique d'accompagnement des agents de la fonction SI peut s'analyser par le prisme de plusieurs critères, tenant à leur inscription ou non dans un collectif métier, au degré de spécialisation dans la fonction qui est le leur, à leur ancienneté dans le poste et aux formations et appuis qui leur sont proposés pour renforcer leur expertise.

2.1.1. 43 % des effectifs sont isolés

Les activités de SI sont exercées de manière assez dispersées, réparties entre 55 entités (structure de niveau le moins élevé dans l'organigramme), au sein de l'université de Poitiers. Dans cet environnement, 43 % des personnels travaillent soit seuls, soit avec un seul collègue de la fonction (cf. graphique ci-dessous).

Graphique n° 13 : Répartition des entités selon le nombre de personnes physiques dédiés à la fonction SI



Note de lecture : 29 entités comprennent une seule personne physique.

Source : enquête référentiel fonctions ; la notion d'entité retenue ici correspond à la structure de plus petit niveau de l'organigramme

Cette situation est de nature à interroger la continuité de service dès lors 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.

Cette situation, en cas d'absence, peut avoir pour conséquence des retards ou ruptures de traitement des demandes, pertes de courriel, etc. comme l'indiquent plusieurs répondants au questionnaire.

Il s'avère donc indispensable de **reconsidérer l'organisation des plus petits services SI pour mettre en place des mutualisations qui garantissent une continuité de service**. Le tableau ci-dessus permet de constater que les services SI de composantes comprenant moins de trois personnels (en gris clair) sont situés à proximité d'autres qui disposent de ce seuil minimal, rendant ainsi possibles des regroupements sur une base géographique.

Tableau n° 2 : nombre d'agents et localisation des services centraux SI de composante

Composante	Localisation	SI	
		Personnes physiques	ETPT
IAE - Institut d'administration des entreprises	Centre-ville	3	2,2
	Angoulême N	<i>1 *</i>	<i>0,5 *</i>
UFR - droit et sciences sociales	Campus A	3	2,67
UFR - sciences économiques	Campus A		
IPAG - Institut de préparation à l'administration générale	Campus A		
UFR - lettres et langues	Campus A	4	2
UFR SHA - sciences humaines et arts	Campus A	<i>1</i>	<i>1</i>
	Centre-ville	3	3
UFR SFA - sciences fondamentales et appliquées	Campus B	4	4
ENSIP - École nationale supérieure d'ingénieurs	Campus B	<i>2</i>	<i>1</i>
INSPE - Institut supérieur du professorat et de l'éducation	Campus B	<i>2</i>	<i>1,9</i>
	Angoulême O	<i>1</i>	<i>1</i>
UFR sciences du sport	Campus C	<i>1</i>	<i>1</i>
IUT 86 - Institut universitaire de technologie Poitiers	Campus C	4 °	2,5
UFR médecine et pharmacie	Campus D	<i>2 ~</i>	<i>1,1</i>
Campus de Niort	Niort	4	
IRIAF - Institut des risques assurantiels et financiers	Niort		
IUT 16 - Institut universitaire de technologie Angoulême	Angoulême N	5 + 1 *	2,67 +0,5*

Légende : en gris, effectif de personnes physiques inférieur au seuil de masse critique de 3 ; en noir, effectifs supérieurs à ce seuil.

* 1 agent i-média mis à disposition à Angoulême d'IAE et IUT 16. : ° dont 1 à Châtellerauld ; ~ et 1 CLM.

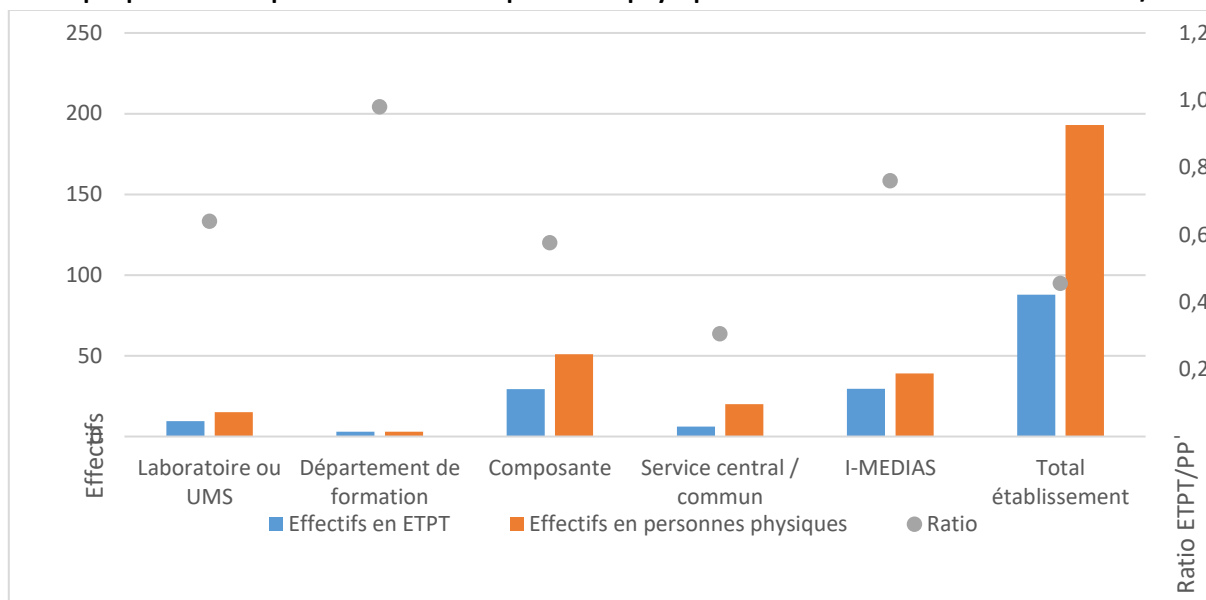
Source : organigrammes des composantes pour les effectifs physiques ; enquête référentiel fonctions pour les ETPT

2.1.2. La quotité de temps consacrée à la fonction en composante ne permet pas de développer un haut degré d'expertise

Le ratio ETPT / personne physique (PP) donne une estimation de la quotité de temps de travail moyenne consacrée à la fonction par les agents qui y contribuent²¹. Cet indicateur permet d'évaluer la spécialisation des personnels de RH dans leur fonction (cf. graphique ci-dessous), ce qui est essentiel dès lors que le temps consacré à une activité permet de renforcer l'expertise.

²¹ L'équivalent temps plein travaillé rend compte de deux notions : la quotité de temps de travail consacré par un agent à la fonction RH lorsqu'il occupe son poste ; mais également la durée d'occupation du poste sur l'année. Par exemple, un agent qui consacre 50 % de son temps à la fonction RH et a occupé son poste pour une année compte pour 0,5 ETPT. Le ratio ETPT / personne physique est alors de 0,5/1 = 50 %

Graphique n° 14 : Répartition des ETPT et personnes physiques dédiés à la fonction SI et ratio ETPT / PP



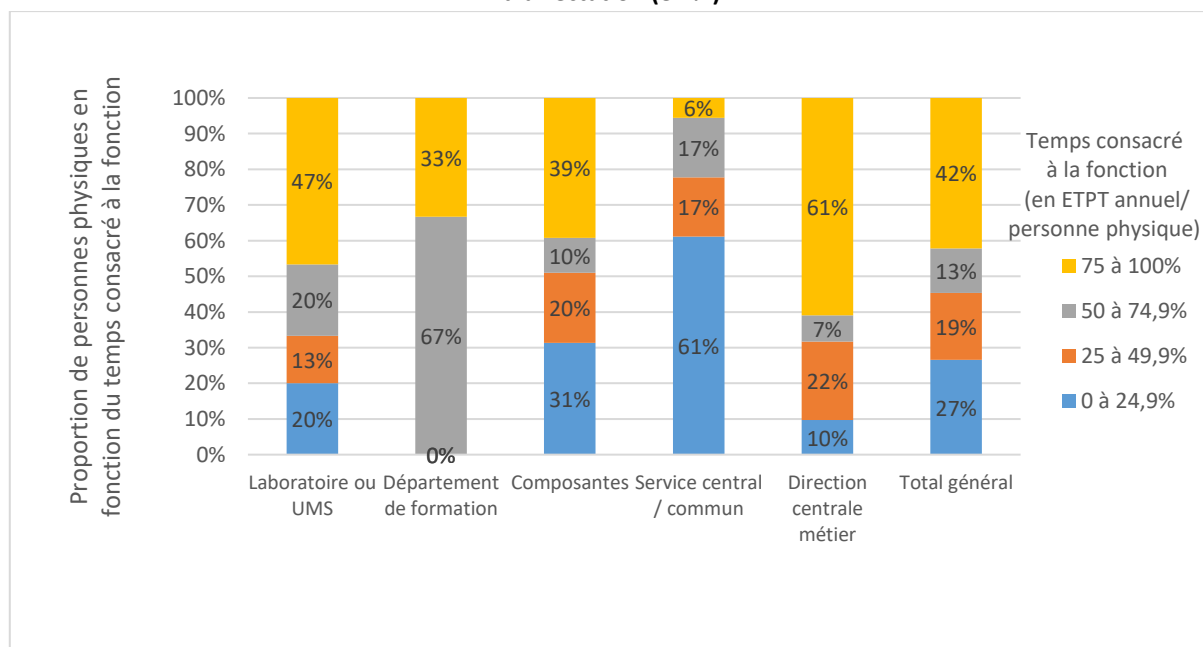
Note de lecture : dans les laboratoires, 15 personnes physiques contribuent à la fonction RH pour 9,6 équivalents temps plein annuel. Le ratio ETPT/PP y est donc de 0,6.

Source : enquête référentiel fonctions ; les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31/12/2022

Le graphique ci-dessus permet de constater que la spécialisation moyenne (mesurée par le ratio ETPT / personne physique moyen) est plus élevée à la DSI (0,8) que dans les composantes (0,6).

Au-delà des ratios moyens, la dispersion des effectifs en fonction de l'équivalent temps consacré à la fonction permet des observations plus fines.

Graphique n° 15 : Répartition des agents selon leur temps de travail consacré à la fonction SI et leur structure d'affectation (en %)



Note de lecture : dans les laboratoires, 20 % des personnes physiques contribuant à la fonction SI y consacrent moins de 25 % d'un équivalent temps plein annuel.

Source : enquête référentiel fonctions ; les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31/12/2022

En l'occurrence, la spécialisation des agents de la fonction SI apparaît comme étant assez importante puisque 55 % d'entre eux exercent cette fonction à titre principal, soit pour plus de 50 % de leur temps de travail. À l'inverse, un peu plus d'un quart consacrent moins de 25 % de leur temps de travail à la fonction SI.

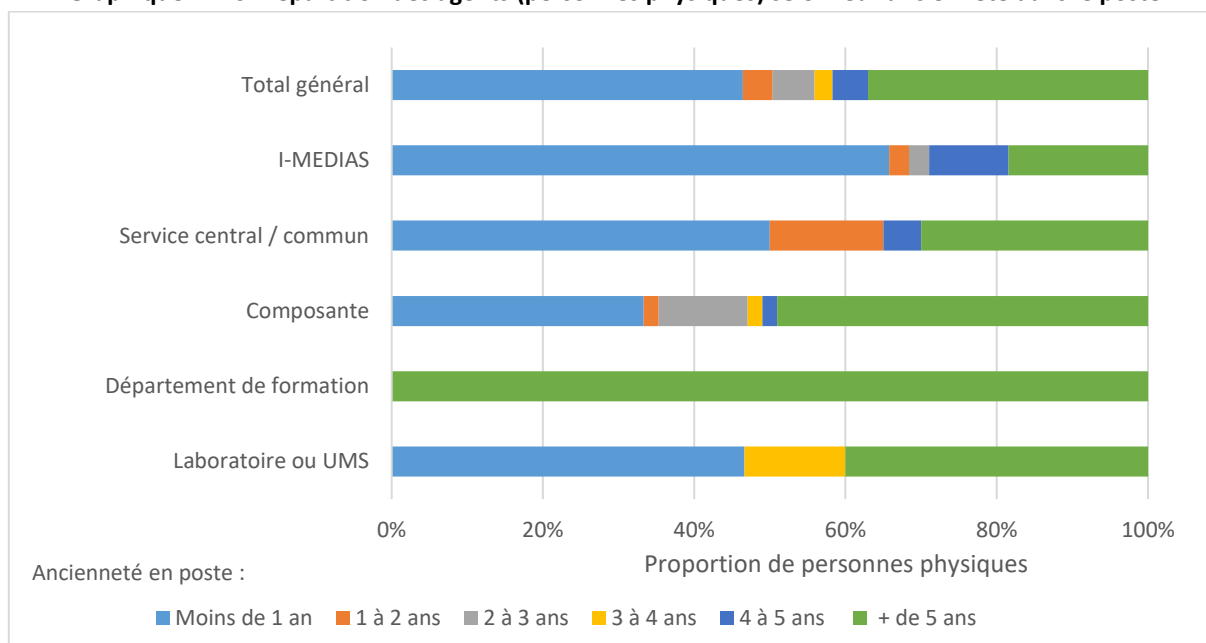
La situation est très différente selon les structures, 68 % des agents exerçant à plus de 50 % des fonctions SI au sein de la DSI, comme dans les laboratoires, contre 49 % dans les services centraux de composantes. Le ratio est beaucoup plus important en revanche dans les départements, mais peu significatif du fait des faibles effectifs. En directions centrales et services communs hors DSI, il est plus faible (23 %) mais cela s'explique par le fait que les personnels concernés se consacrent essentiellement à des activités de pilotage du SI au côté d'autres activités de conception et d'animation.

Outre la réduction de l'isolement des agents (cf. supra), **la mutualisation des services SI permettrait de renforcer le degré d'expertise des agents de la fonction SI.**

2.1.3. La présence importante d'agents peu expérimentés et les fréquentes vacances de postes imposent un traitement RH spécifique de la fonction

En moyenne, 71 % des agents ont moins de trois ans d'ancienneté à la DSI, contre 47 % dans les services centraux des composantes. Cette donnée reflète le fort *turnover* qui affecte la fonction informatique, et plus particulièrement en direction centrale. Elle se double d'un nombre important de postes restant vacants selon les interlocuteurs rencontrés, que la mission n'a pas pu chiffrer, en l'absence de cartographie des postes. L'organigramme de la DSI présenté plus haut montre en tout état de cause que 12 postes ne sont pas pourvus, soit 24 % de son effectif attendu.

Graphique n° 16 : répartition des agents (personnes physiques) selon leur ancienneté dans le poste



Note de lecture : sur l'ensemble de l'établissement, 32 % des agents de la fonction SI ont moins de 1 an d'ancienneté sur leur poste.

Source : enquête référentiel fonction ; les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31/12/2022 ; leur ancienneté dans leur poste est observée à cette date.

Les difficultés de recrutement, rencontrées de façon générale pour l'ensemble des fonctions administratives au sein de l'université, sont encore plus aigües dans les métiers informatiques. Or le bon fonctionnement de cette fonction conditionne celui des autres fonctions support et de soutien de l'université, comme l'ont souligné de nombreux interlocuteurs de la mission lors des entretiens.

Dès lors, l'université doit s'efforcer d'utiliser tous les leviers à sa disposition pour mieux rémunérer, attirer et fidéliser les talents dont la fonction SI a besoin. Ce traitement RH spécifique de la fonction SI s'inscrit d'ailleurs dans la stratégie générale de l'État en matière numérique²². Il convient ainsi :

- **En matière de rémunération de :**

- **adopter le référentiel interministériel de rémunération des contractuels de la filière numérique²³**, qui n'est actuellement pas appliqué par l'université, alors qu'il l'est par les principaux autres employeurs publics localisés à proximité comme l'ont indiqué plusieurs interlocuteurs à la mission²⁴ ;
- **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 composante). Un tel dispositif devrait à la fois permettre de mieux rémunérer les agents occupant des postes de plus grande responsabilité, et reconnaître les progressions de carrière. Les critères actuellement retenus sont trop génériques au dire de plusieurs acteurs ;
- **instituer une indemnisation des astreintes** dans le cadre de l'IFSE²⁵. 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. Cela permettrait à la fois de sécuriser la continuité de service et de mieux rémunérer les informaticiens ;
- **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 spécifique²⁶.

- **En matière de procédure de recrutement de :**

- **élaborer des avis de vacances de postes plus attractifs**. Les contenus des fiches de postes sont aujourd'hui trop standardisés et trop administratifs et les structures d'accueil n'en maîtrisent pas la rédaction finale. La DRH devrait accompagner les services émetteurs à cette fin ;
- **recourir à des méthodes de recrutement plus offensives, voire en confier certains à des cabinets de recrutement ;**
- **le cas échéant, recruter directement sous statut CDI pour être davantage attractif²⁷**, ou proposer une CDIisation en cours de CDD ;
- **utiliser l'apprentissage comme un levier de recrutement sur postes pérennes²⁸**. 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 sous CDI.

²² 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, pp. 15 et 18.

²³ Référentiel de rémunération des 56 métiers de la filière numérique et des systèmes d'information et de 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.

²⁴ La généralisation du référentiel est du reste préconisée par le rapport IGF - CGE *op. cit.*, p. 37.

²⁵ 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).

²⁶ 2^e alinéa de l'art. L. 954-2 du code de l'éducation.

²⁷ Comme le permettent l'art. L. 954-3 du code de l'éducation ou le 2^e de l'art. L. 332-2 et l'art. 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.

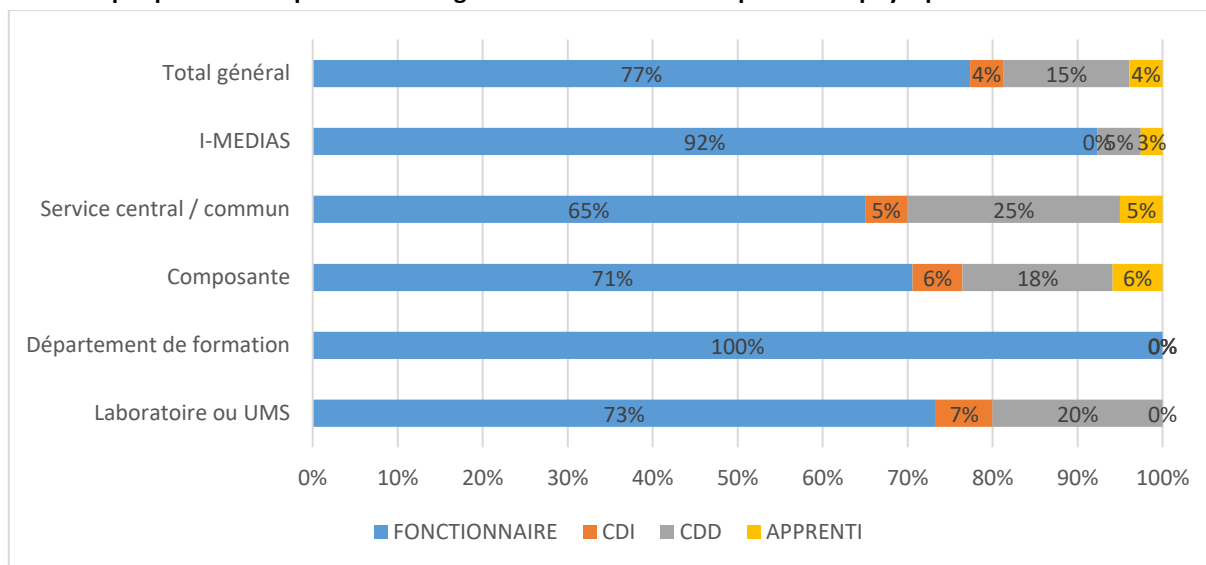
²⁸ Le rapport IGF - CGE, *op. cit.*, recommande également de mobiliser ce levier pp. 31-32.

Enfin, la tension sur les effectifs impose de **recourir, lorsque cela est possible, à des prestations extérieures**. Le schéma directeur informatique en chantier depuis 2017 n'a ainsi pu aboutir jusqu'à présent, les ressources internes disponibles n'y suffisant pas et le marché lancé pour bénéficier d'un appui n'ayant pas abouti²⁹.

Au-delà des anciennetés moyennes par type de structures, il convient de s'intéresser à la situation par entité, car c'est à ce niveau que la présence d'agents expérimentés, au côté de novices, est importante pour les accompagner et assurer une continuité d'expertise. Or dans 10 services de composantes (y compris au niveau infra-composante) sur les 38 où est exercée la fonction SI, la totalité des personnes du service a moins de 3 ans d'ancienneté dans le service et donc une expérience limitée (soit 15 agents sur un total de 69 personnels de SI exerçant en composantes). Là encore, **une mutualisation des services serait de nature, en augmentant la taille des équipes, à mieux assurer la présence d'agents expérimentés auprès des nouveaux arrivants**.

Le *turnover* est aussi accru par la présence de CDD, dont la durée des contrats cumulés ne peut excéder 5 ans du fait de la pratique de gestion retenue par l'université de Poitiers. Ils représentent 15 % des effectifs, et 18 % en composantes.

Graphique n° 17 : répartition des agents de la fonction SI en personnes physiques selon leur statut



Source : enquête référentiel fonctions ; en % de personnes physiques présentes au 31 décembre 2022

Afin de permettre une présence en poste plus importante, davantage favorable à la continuité du service et à l'acquisition d'une expertise, il conviendrait **d'assurer une meilleure gestion des compétences des personnels contractuels en mobilisant les différentes possibilités juridiques permettant de réduire leur rythme de renouvellement** : recrutement direct en CDI³⁰, renouvellement des contrats jusqu'à six années suivie d'une pérennisation sous CDI ou pérennisation sous CDI avant cette échéance³¹, contrat de projet pour une durée de six ans maximum³², CDI de mission scientifique pour la durée du projet de recherche (supérieure à 6 ans) introduit par la LPR³³, CDD ou CDI « LRU » pour les agents de catégorie A³⁴. 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.

Enfin, pour limiter le recours aux contractuels, **en cas de départ d'un fonctionnaire en détachement, en mise à disposition ou en disponibilité, il conviendrait de le remplacer par un contractuel pour la durée la plus longue possible, 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

²⁹ La gouvernance a différé la relance de ce chantier à l'année 2023-2024, une fois réorganisée la DSI et mise en place la nouvelle comitologie numérique.

³⁰ 1^{er} alinéa de l'article L. 332-4 du code de la fonction publique.

³¹ 2^e et 3^e alinéas du même article.

³² Articles L. 332-24 à L. 332-26 du même code.

³³ Art. L. 431-6 du code de la recherche et décret n° 2021-1449 du 4 novembre 2021 relatif au contrat de mission scientifique.

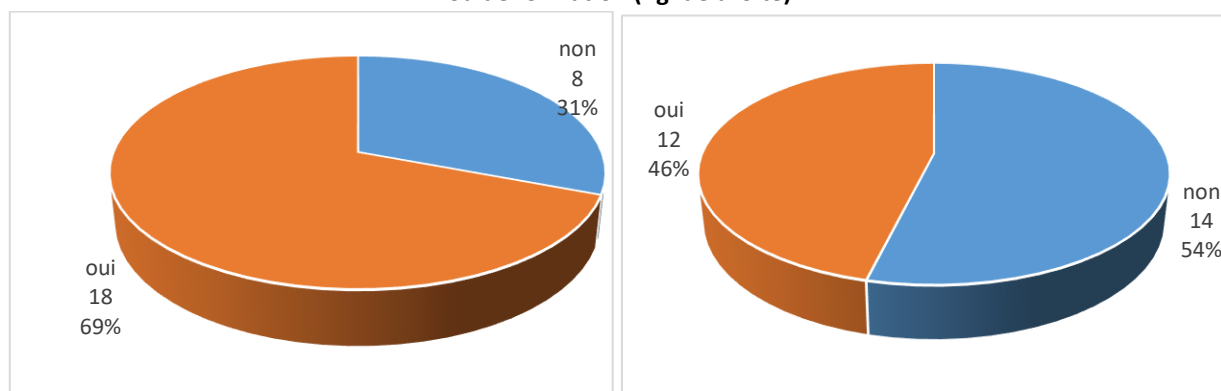
³⁴ Art. L. 954-3 du code de l'éducation.

financière. L'usage est en effet à Poitiers 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 sera souvent possible de lui trouver un autre poste d'accueil, dès lors que le profil des postes envisageables se rencontre dans plusieurs services. C'est d'autant plus faisable dans le métier de l'informatique que les taux de rotation y sont importants.

2.1.4. L'accompagnement des agents peut être amélioré

Parmi les agents de la fonction SI ayant répondu à l'enquête, au nombre de 26 sur ces questions, 31 % considèrent qu'ils n'ont pas bénéficié d'un accompagnement par leurs collègues lors de la prise de poste, ce qui peut résulter soit de l'absence de collègues, explicable du fait du nombre de services comprenant moins de trois agents, ou par l'inexpérience des collègues présents, compte tenu de l'existence de services dans lesquels tous les agents ont moins de trois ans d'ancienneté (cf. supra). Ils sont encore plus nombreux (54 %) à considérer ne pas avoir bénéficié de formations appropriées, qui auraient notamment pu compenser l'absence d'accompagnement par les collègues (cf. graphiques ci-dessous).

Graphique n° 18 : Bénéfice lors de la prise de poste d'un accompagnement des collègues (fig. de gauche) ou de formation (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels SI (26 répondants à ces questions)

Les besoins exprimés sont très divers – sans qu'une thématique commune n'émerge – et portent sur des sujets techniques : langages de programmation (Python), interfaces en ligne de commande (Powershell), gestionnaire de packages multiplateforme (Spack), programmes de traduction de code source en code binaire (Compilation), automatisation d'actions permettant la génération de fichiers (Makefile), nouvelles versions de systèmes d'exploitation (Windows Server 2022, Linux), gestion de clusters permettant de regrouper différents serveurs (Proxmox Cluster), gestion d'Active Directory (services centralisés d'identification et d'authentification à un réseau d'ordinateurs), gestion de serveur, utilisation d'outils de *reporting* (Centreon : solution de supervision des applications, systèmes et réseaux ; GLPI : logiciel libre de gestion des services informatiques et de gestion des services d'assistance), logiciels de gestion d'infra wifi, diagnostic et résolution de problèmes de l'espace radio ; ou sur des sujets juridiques : règlement général relatif à la protection des données (RGPD).

Par ailleurs, de manière générale, les formations proposées sont jugées insuffisantes et inadaptées.

La mutualisation des services SI, en augmentant la taille des équipes, permettra un accompagnement des nouveaux arrivants par leurs collègues. **Il convient également qu'une formation adaptée soit systématiquement proposée aux nouveaux arrivants.** Les agents de la fonction SI devraient de plus être accompagnés par la DRH dans la recherche et la mise en place de formations métiers plus spécifiques permettant d'acquérir et d'entretenir des compétences techniques avancées.

Au final, la mutualisation des services informatiques, sur une base géographique permettant le maintien d'une proximité physique avec les utilisateurs, est nécessaire pour remédier à l'isolement, permettre une plus grande spécialisation des agents sur leur fonction informatique et faciliter l'accompagnement des agents. Elle garantira ainsi une plus grande continuité et une meilleure qualité du service. Elle permettra une mutualisation par pôle thématique de certaines expertises plus pointues. Ces périmètres mutualisés ont vocation à être en lien étroit avec le service Support aux utilisateurs de la DSI, afin de mieux assurer le

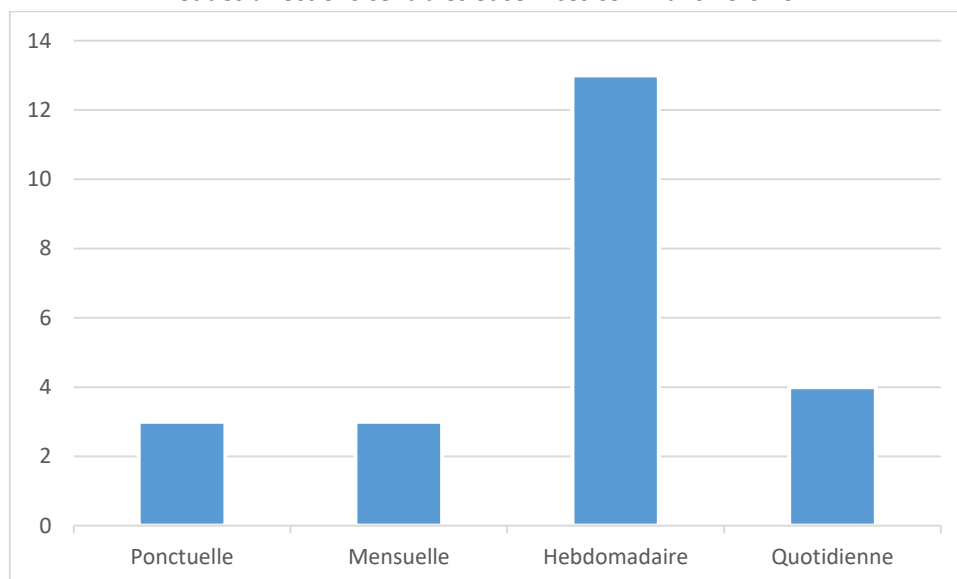
déploiement de solutions à l'échelle de l'établissement et d'éviter le développement de solutions locales (cf. partie 2.3). Les modalités de mise en œuvre de ces plateformes sont précisées dans le rapport (partie 4).

2.2. Les interactions entre les divers niveaux d'exercice de la fonction sont perfectibles

2.2.1. Les échanges entre les services centraux et les composantes ne sont pas satisfaisants

Les échanges avec les services centraux sur les questions de SI sont très majoritairement perçus par les personnels de SI travaillant dans les composantes comme quotidiens, ou au minimum hebdomadaire.

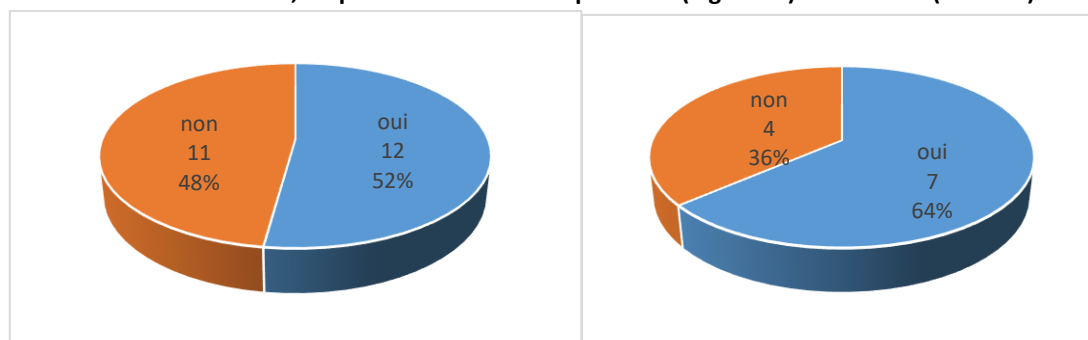
Graphique n° 19 : Fréquence des relations avec i-médias (DSI), perçue par les personnels des composantes et des directions centrales et services communs hors DSI



Source : enquête auprès des personnels SI (23 répondants à cette question hors i-médias)

La perception de la nécessité d'améliorer ces échanges prédomine pour les agents des composante (52 %) et encore plus pour ceux de la DSI (64 %).

Graphique n° 20 : Ressenti de la nécessité d'améliorer les échanges entre DSI et composantes / directions centrales - services communs, du point de vue des composantes (à gauche) et de la DSI (à droite)



Source : enquête auprès des personnels RH (32 répondants à cette question)

Ces échanges s'effectuent principalement par téléphone et courriels, et moins couramment en réunions. Seuls 12 répondants sur 20 indiquent que ces échanges ont lieu par *ticketing*³⁵, alors même que ce dispositif existe à l'échelle de l'établissement. Les entretiens et réponses au questionnaire ont permis d'éclairer les limites du *ticketing*. De fait, beaucoup de demandes se font directement auprès de la DSI sans passer par le logiciel de *ticketing*. La multiplicité des canaux de saisine perturbe l'organisation du travail. Or la sollicitation directe ne garantit pas une prise en charge rapide des demandes, la personne sollicitée pouvant être absente

³⁵ Logiciel de prise en charge et de gestion des demandes formulées par les utilisateurs / usagers.

tandis qu'un dispositif de *ticketing* permet une répartition et une priorisation des sollicitations sur l'ensemble de l'équipe.

À la décharge des composantes, il apparaît que les délais de traitement des demandes via le *ticketing* peuvent être longs. Les statistiques de *ticketing* fournies par la DSI³⁶ montrent qu'ils sont plus ou moins importants selon les sujets. Sur 4 403 ouverts et traités par la DSI en 2022 (dont 2 111 par le service assistance aux utilisateurs), le délai moyen de prise en compte s'est établi entre 30 minutes (concernant l'application UPlanning) et 20 h (pour les applications métiers), et le délai de résolution entre 17 h (webconf) et 90 h (applications métiers). Il ne s'agit que de moyennes, ne tenant par ailleurs pas compte de la nature ou de la conséquence des incidents, ni évidemment des saisines transmises hors logiciel.

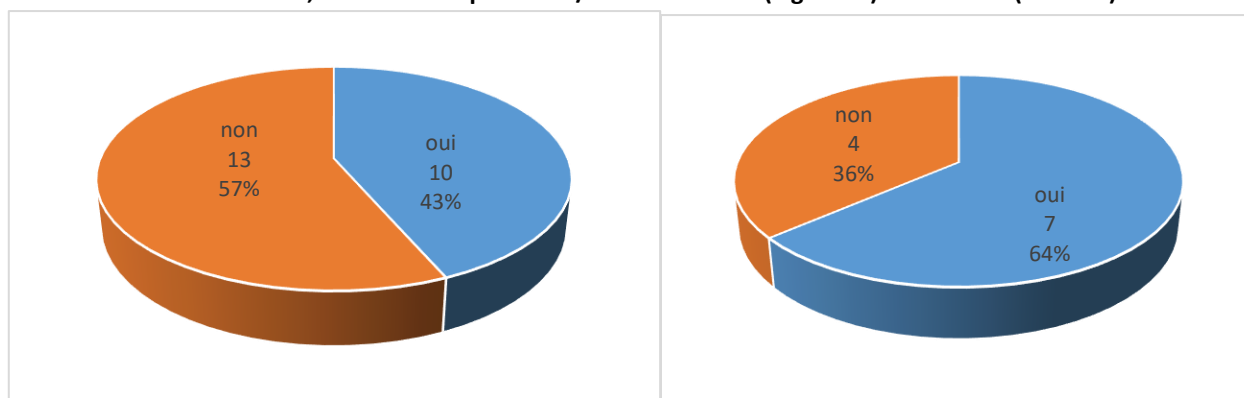
Ces délais peuvent s'expliquer par les vacances de postes à i-médias (cf. supra) mais aussi par la désorganisation induite par les nombreuses demandes adressées en dehors du système de *ticketing*.

Afin de traiter plus rapidement les demandes des composantes, outre les mesures proposées plus haut pour améliorer le recrutement et le maintien en poste des agents de la DSI, il est nécessaire de **systématiser l'usage du *ticketing*** car, en situation de tension sur les effectifs, un tel outil s'il est bien employé permet d'accuser réception des demandes transmises par les composantes, d'assurer une réponse, d'organiser la répartition du travail en fonction du degré d'urgence, de mobiliser aisément le cas échéant des réponses déjà apportées. **L'outil devrait également être généralisé pour être utilisé dans les relations intra-composantes, entre composantes, entre DSI et autres directions centrales éventuellement concernées (DRH, DIAF, DPF...).** Une formation devrait être proposée aux utilisateurs potentiels sur le bon usage de l'outil (par exemple, comment rédiger un ticket, définir un degré de priorité, accompagner le ticket d'un appel téléphonique en cas de demande experte afin de l'explicitier...). Enfin, **les données statistiques issues du *ticketing* devraient faire l'objet d'une analyse et d'une présentation régulières par la DSI auprès des composantes, afin de convenir ensemble des priorités d'intervention et des améliorations à apporter.**

Par ailleurs, parmi les réponses au questionnaire apparaît la nécessité de **prévenir les utilisateurs de façon plus anticipée des maintenances ainsi que de la mise en place de nouvelles applications.**

Les agents des composantes considèrent par ailleurs majoritairement qu'il n'existe pas de collaborations entre composantes et DSI alors que les agents de la DSI indiquent le contraire.

Graphique n° 21 : Perception de l'existence de collaborations entre services centraux et composantes / autres services et DSI, selon les composantes / autres services (à gauche) et i-médias (à droite)



Source : enquête auprès des personnels SI (respectivement 23 et 11 répondants à cette question)

Les réponses au questionnaire montrent que de nombreux sujets ont fait l'objet de groupes de travail conjoints : Jalios (prochain ENT), téléphonie, ADE / UPlanning (gestion des emplois du temps), choix de l'antivirus, inventaire et immobilisation, gestion de l'impression de la carte d'étudiant, virtualisation... La DSI observe cependant que ce sont souvent les mêmes représentants de composantes qui sont volontaires pour participer à ces projets conjoints, ce qui peut expliquer que beaucoup de personnels ne s'estiment pas associés. Par ailleurs, les comptes rendus des travaux ne sont généralement pas diffusés au-delà des membres des groupes, ce qui ne permet pas de tenir informés les autres agents concernés. Il paraît essentiel

³⁶ Université de Poitiers / DSIN i-médias, Analyse 2022 sur l'usage de l'outil de helpesk GLPI.

que **les composantes soient associées systématiquement aux projets** ayant un impact sur leur fonctionnement. Pour faciliter cette pratique, et à l'instar des usages d'autres universités, il est proposé que **les fiches de postes des agents contribuant à la fonction informatique à titre principal prévoient que 10 % à 20 % de leur temps de travail puisse être consacré à des projets transverses (lorsqu'il ne s'agit pas du cœur de leurs missions³⁷)**, allant de la présence au groupe de travail destiné à définir le cahier des charges des solutions envisagées, jusqu'à la participation au développement ou à la recette de ces solutions. La participation effective à des projets transverses pourrait de plus être valorisée sous forme de prime (cf. supra).

Une comitologie a par ailleurs 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 siègent dans les COPRO.

Que ce soit pour les groupes de travail ou les COPRO, **des comptes rendus réguliers de l'avancements 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.**

Enfin, plusieurs composantes sont demandeuses d'un échange régulier formel sur les priorités à établir, à moyen terme ou pour l'année à venir. Depuis la réorganisation de 2022, une feuille de route annuelle des projets informatiques doit être établie, sur la base d'un portefeuille des projets envisagés, conçu comme un processus unique de recensement de toutes les demandes ; cette démarche ne semble pas connue des composantes. Par ailleurs, à compter de cette année, un dialogue de gestion numérique doit être institué entre chaque composante et la gouvernance de l'université. Une composante a indiqué espérer que ce dialogue soit l'occasion pour la DSI de recueillir les demandes en vue de hiérarchiser les besoins. Plus globalement, l'élaboration du schéma directeur du numérique et du SI doit être l'occasion de recueillir l'ensemble des besoins à moyen terme et d'arbitrer les orientations stratégiques à l'issue d'un dialogue avec les composantes et les usagers. La mission 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 conclu par l'UP avec sa tutelle, ce qui traduit le portage politique de cette action indispensable.

Il convient donc :

- d'établir un schéma directeur du numérique et du SI, **co-construit avec les composantes et les autres services** ;
- **de tirer pleinement profit des dialogues de gestion numériques entre la gouvernance et les composantes, afin de mettre à jour la feuille de route annuelle des projets numériques qui devra être partagée avec les composantes, et s'intégrer dans les orientations du schéma directeur.**

2.2.2. L'animation du réseau métiers doit être intensifiée

L'animation du réseau métier SI fait l'objet de critiques. Elle s'est en effet ralentie suite à l'épidémie de Covid-19. Le nouveau service support aux utilisateurs a toutefois reçu pour objectif de redynamiser l'animation de ce réseau. Il est prévu d'organiser une réunion tous les deux mois.

La DSI diffuse par ailleurs des informations à une liste de diffusion de 120 abonnés. Son taux de couverture est bon sachant que 128 personnes physiques concourent à la fonction SI d'après l'enquête référentiel fonctions.

Au vu des entretiens et questionnaires, un besoin s'exprime de :

- **réunions régulières et moins descendantes** ; il est donc important que l'objectif d'une réunion **tous les deux mois soit *a minima*** tenu, en sollicitant des propositions d'ordre du jour auprès des composantes, et que les échanges de pratiques y soient favorisés ;

³⁷ Cette mesure concerne les postes qui ne sont pas essentiellement consacrés à la gestion de projets transverses.

- constitution systématique de groupes de travail sur les projets, réformes, nouveaux processus (cf. supra et infra) associant services centraux et composantes et dont le compte rendu des travaux est diffusé auprès des composantes y compris celles non représentées ;
- **mise en commun des réponses bilatérales apportées aux composantes (foire aux questions) ;**
- création et l'animation d'un espace de travail commun à la fonction, dans le cadre du nouvel espace numérique Jalios, dans lequel seront notamment accessibles toutes les procédures (cf. infra).

2.3. Les modalités de travail de la fonction SI sont à revoir

2.3.1. Les procédures et méthodes de la fonction sont à améliorer, formaliser, partager et mettre sous contrôle

Les entretiens avec les responsables de services centraux et de composantes et avec les agents ainsi que les réponses aux questionnaires révèlent des marges de progression en ce qui concerne les procédures et les méthodes, soit qu'il faille améliorer les dispositions existantes ou les formaliser davantage, soit qu'il convienne d'assurer leur actualisation et faciliter leur mise à disposition. Enfin, le contrôle interne doit être mis en œuvre à l'occasion du travail à engager sur les procédures.

2.3.1.1 La disponibilité et l'actualisation des procédures sont insuffisantes

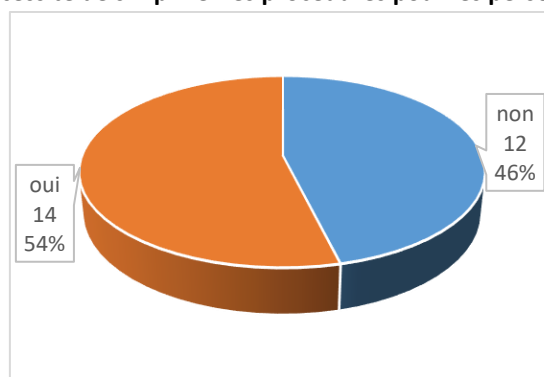
Des personnels du SI ont signalé l'insuffisance du partage des procédures. L'absence, à l'échelle de l'établissement, d'une plateforme où tous pourraient accéder aux procédures, à l'image de ce qui existe pour la fonction finances, est regrettée, notamment s'agissant du support aux utilisateurs. **Il convient donc, en profitant de la refonte de l'ENT (projet Jalios) en cours, d'instituer un espace de stockage partagé au sein de cette communauté professionnelle, générant des alertes aux inscrits en cas d'actualisation des procédures.** Cette démarche est en effet de nature à faciliter l'harmonisation des procédures et la pleine application de celles qui sont définies au niveau de l'établissement, et permettra de faciliter la prise de fonctions des nouveaux personnels.

S'agissant de **l'actualisation des procédures**, la nécessité d'une action plus régulière est reconnue dans l'enquête. **Il convient à cette fin d'instituer des référents par domaines de procédure, en centrale 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.**

2.3.1.2 Des procédures et méthodes doivent être améliorées ou simplifiées

Le questionnaire renseigné par les agents fait état d'un besoin de simplification de mesures pour un peu plus de la moitié d'entre eux.

Graphique n° 22 : Nécessité de simplifier les procédures pour les personnels de la fonction SI



Source : enquête auprès des personnels SI (26 répondants à cette question)

Les besoins de simplification cités à plusieurs reprises portent non sur un processus informatique à proprement parler, mais sur le processus des achats informatiques, jugé trop complexe, alors qu'il serait plus simple au centre national de la recherche scientifique (CNRS). Les informaticiens se plaignent notamment d'avoir à vérifier les bordereaux de prix unitaires. **Un travail spécifique devrait être conduit par la direction**

des affaires financières (DIAF) en lien avec des agents de la fonction SI pour étudier les simplifications possibles.

Plusieurs acteurs ont de plus regretté lors des entretiens les **délais de prise de décision**³⁸. La gouvernance estime que la nouvelle comitologie permet des arbitrages rapides. Cependant, les délais de production des éléments d'aide à la décision³⁹ sont longs du fait du manque de temps des acteurs de la DSI. **Le recours à des prestataires extérieurs et les mesures RH préconisées plus haut devraient mettre la DSI en mesure de d'éclairer la prise de décision dans des délais plus brefs. Par ailleurs, le schéma directeur du numérique déjà évoqué offre un cadre plus large de programmation des chantiers numériques comprenant la prévision des ressources nécessaires, la hiérarchisation des chantiers, le suivi et de l'adaptation de la gestion du portefeuille des projets.**

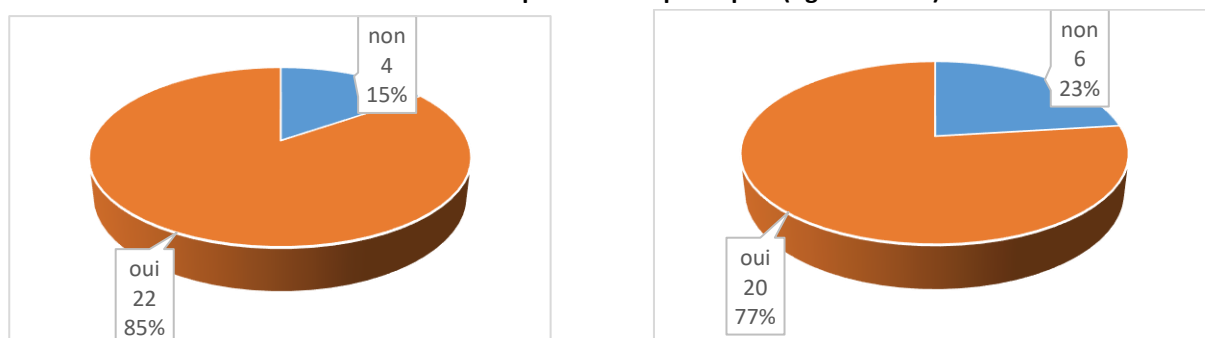
De la même façon, lors des entretiens, des acteurs ont regretté le manque d'association de la fonction SI lors de la préparation des réponses à plusieurs grands projets. La gouvernance fait valoir que la DSI a bien été impliquée, mais faute de temps, elle n'a pu n'a pu réellement s'en emparer pour préciser la déclinaison au plan opérationnel.

Enfin, un acteur indique que la gestion de la téléphonie pourrait être simplifiée par délégation de correspondants (mise à jour de postes, numérotation, service de messagerie vocale...).

2.3.1.3 Des procédures et méthodes manquent

Les réponses au questionnaire montrent que les personnels SI utilisent assez massivement les procédures établies par l'établissement. Pour autant, ils sont aussi nombreux à indiquer qu'ils ont également créé leurs propres procédures. De nombreuses activités conduites en composantes, principalement au titre de la gestion du parc et de de l'assistance de premier niveau aux utilisateurs, n'ont en effet pas fait l'objet de procédures partagées à l'échelle de l'établissement.

Graphique n° 23 : Usage des procédures SI de l'établissement (fig. de gauche) et création de procédures spécifiques (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels SI (26 répondants à ces questions)

Il est donc nécessaire de recenser l'ensemble des procédures partageables par les composantes et de les formaliser, dans le cadre de groupes de travail conjoints, afin de mutualiser ces pratiques. C'est d'ailleurs l'une des missions du service Support aux usagers. Les sujets d'intérêt commun apparus dans les questionnaires et les entretiens portent sur la gestion des incidents, le déploiement des postes de travail et l'installation des logiciels, une solution de déploiement d'applications métier, une stratégie de configuration et la sécurité concernant les postes de travail (authentification etc.), l'inventaire, le suivi du parc (logiciel et matériel) et la gestion des nouveaux arrivants.

2.3.1.4 Le contrôle interne doit être mis en place dans le domaine SI

Comme vu ci-dessus, l'établissement doit s'attacher à améliorer ses procédures, les formaliser ou les établir, selon les cas.

³⁸ Concernant par exemple la lettre de cadrage du matériel réseau ; le coût du stockage des données ; le choix de la suite collaborative ; la gestion électronique des documents.

³⁹ Par exemple : étude d'opportunité au regard du métier ou analyse de faisabilité (délai, ressources).

Il lui revient également de mettre en place un dispositif de maîtrise des risques pouvant affecter ses activités et l'atteinte de ses objectifs. Le contrôle interne a pour finalité de donner à la gouvernance et à l'encadrement une assurance raisonnable quant à la maîtrise de ces risques.

Or si l'établissement a commencé à déployer le contrôle interne dans le domaine financier, il ne l'a pas fait dans le champ des SI. **Il est nécessaire de le faire sans tarder**, afin d'assurer une maîtrise raisonnée des risques liés à la gestion des SI. Le travail préconisé en matière de révision et de formalisation des processus doit donc s'accompagner en parallèle d'une définition des dispositifs de maîtrise des risques associés à ces processus.

2.3.2. Les outils de la fonction nécessitent des améliorations

L'existence et le partage d'outils communs représentent un autre aspect essentiel pour une communauté professionnelle.

2.3.2.1 Quelques outils doivent être améliorés et le catalogue des applications actualisé

Quelques besoins d'amélioration d'outils ont été exprimés, tel que l'amélioration de l'interface administrateur, l'outil de *ticketing* GLPI (déjà évoqué ci-dessus), l'administration des bornes WIFI, la gestion de parc (ordinateurs), la gestion électronique des documents, les outils de travail collaboratif, l'ENT (en cours avec le projet Jalios).

Plusieurs agents ne connaissent pas par ailleurs l'existence du **catalogue des applications et services proposés, ou regrettent son absence de mise à jour. Il serait utile de l'actualiser et de le mettre à disposition sur l'intranet de l'établissement.**

2.3.2.2 Des outils manquent ou n'ont été déployés que localement

Plusieurs agents ont exprimé le besoin d'applications et outils informatiques pour l'exercice de leur métier SI. Certains peuvent exister dans des composantes, et mériteraient d'être mutualisés à l'échelle l'établissement : ainsi, 13 agents affectés en composantes, parmi 16 répondants à la question, indiquent avoir développé leurs propres outils. 10 sur 13 estiment qu'ils mériteraient d'être mutualisés à l'échelle de l'établissement. Voici les besoins les plus fréquemment mentionnés :

- outil de gestion des projets informatiques ;
- virtualisation des serveurs (serveurs de virtualisation en centrale, au bénéfice des composantes) ;
- système d'authentification et de gestion de configuration Active directory commun à l'établissement ;
- sauvegarde à l'échelle de l'établissement ;
- outil de gestion de parc à l'échelle de l'université (déploiement de systèmes d'exploitation, licences, logiciels, sauvegardes) ;
- outil de mutualisation de la reprographie (actuellement gérée en interne FSS / ENSIP / IUT / INSPÉ).

Il convient donc, dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route, de recenser les besoins et les outils existants propres aux composantes et d'identifier des outils pouvant être mutualisés pour l'ensemble des composantes, soit par l'achat groupé d'outils identiques, soit par l'adoption d'une solution unique gérée à l'échelle de l'établissement lorsque l'évolution des technologies et les contraintes de sécurité le justifient.

3. Synthèse des préconisations pour la fonction SI

Préconisations	Localisation dans la monographie
Objectif : renforcer la continuité et la qualité du service par une mutualisation de la fonction RH de proximité sur une base géographique	
Mutualiser les services SI de proximité à une échelle géographique afin de mutualiser les compétences présentes en composantes en matière d'études et développement et d'administration et exploitation des systèmes au profit de l'ensemble de l'établissement, mettre en commun les ressources actuellement réparties de façon non proportionnelle aux besoins, assurer la continuité de service, renforcer le degré d'expertise des agents, mieux assurer la transmission entre agents expérimentés et novices <i>Les modalités de mise en œuvre de ces plateformes sont précisées dans le rapport (section 4).</i>	1.2.1 1.2.3 2.1.1. 2.1.2 2.1.3 2.1.4. Section 4 du rapport
Repyramider les personnels de la fonction SI en accompagnement des mutualisations de la fonction SI de proximité	1.2.2
Objectif : attirer et fidéliser les personnels de la fonction informatique	
Adopter un traitement RH spécifique de la fonction SI : <ul style="list-style-type: none"> – en matière de rémunération : adopter le référentiel interministériel de rémunération des contractuels de la filière numérique, revoir les critères de rattachement aux groupes fonctionnels IFSE, indemniser les astreintes dans le cadre du RIFSEEP, envisager l'indemnisation ponctuelle de tâches occasionnelles supplémentaires, – en matière de procédure de recrutement : élaborer des avis de vacances de postes plus attractifs, recourir à des méthodes de recrutement plus offensives, recruter directement sous statut CDI, utiliser l'apprentissage comme un levier de recrutement sur postes pérennes 	2.1.3.
Afin de limiter la rotation des personnels contractuels, mobiliser les différentes possibilités juridiques permettant de réduire leur rythme de renouvellement ; en cas de départ temporaire d'un fonctionnaire (détachement, mise à disposition ou disponibilité) le remplacer un contractuel pour la durée la plus longue possible voire par un titulaire	2.1.3.
Proposer systématiquement une formation adaptée aux nouveaux arrivants. Faire accompagner les agents de la fonction SI par la DRH pour la recherche et la mise en place de formations métiers plus spécifiques	2.1.4.
Recourir, lorsque cela est possible, à des prestations extérieures	2.1.3.
Objectif : clarifier l'organisation de la fonction SI	
Établir un organigramme de référents par logiciel métiers, un document définissant à qui s'adresser en fonction de la demande, et décrivant le périmètre d'action attendu d'un correspondant informatique en lien avec le nouveau service support aux usagers	1.1.1 1. 3.3
Confier la responsabilité fonctionnelle d'UPlanning (logiciel de gestion des emplois du temps) à une direction métier	1. 3.1
Objectif : rénover l'animation du réseau métier et les modes d'interaction entre les services	
Améliorer l'animation du réseau métier : réunions régulières, tous les deux mois <i>a minima</i> , moins descendantes ; mise en commun des réponses bilatérales apportées aux composantes (foire aux questions)	2.2.2

Associer systématiquement et mieux les composantes aux projets , en prévoyant dans les fiches de postes des agents 10% à 20% de leur temps de travail pour des projets transverses (lorsque cette activité ne figure pas au cœur des missions), et en rendant compte régulièrement de l'avancements des travaux à l'ensemble des composantes , par des restitutions en réunions de correspondants SI et/ou la diffusion de points d'étape.	2.2.1
Systématiser l'usage du <i>ticketing</i> , former ses utilisateurs potentiels, analyser conjointement ses données pour convenir ensemble des priorités.	2.2.1.
Établir un schéma directeur du numérique et du SI , co-construit avec les composantes et autres services (décliné dans la feuille de route)	2.2.1
Tirer pleinement profit des dialogues de gestion numériques entre la gouvernance et les composantes , afin d'établir une feuille de route annuelle des projets numériques connue des composantes (en cohérence avec le schéma directeur)	2.2.1.
Prévenir les utilisateurs de façon plus anticipée de la mise en place de nouvelles applications et des maintenances.	2.2.1
Objectif : optimiser les procédures et les outils de la fonction	
Profiter de la refonte de l'intranet (projet Jalios) pour instituer un espace de stockage partagé des procédures SI	2.3.1.1
Mettre à jour et rendre facilement accessible le catalogue des applications et services proposés à l'échelle de l'établissement	2.3.2.1
Recenser l'ensemble des procédures partageables par les composantes et les formaliser, dans le cadre de groupes de travail conjoints	2.3.1.3
Recenser les besoins et les outils existants propres aux composantes et identifier ceux pouvant être mutualisés , soit par achat groupé d'outils identiques, soit par adoption d'une solution unique gérée à l'échelle de l'établissement	3.2.2
Assurer l'actualisation des procédures en instituant des référents par domaine de procédures, en centrale et en composantes	2.3.1.1
Déterminer dans le cadre d'un travail conjoint la DAF - fonction SI les simplifications possibles du processus des achats informatiques	2.3.1.2
Établir un contrôle interne dans le domaine SI	2.3.1.4.

4. Référentiel de la fonction SI

REFERENTIEL FONCTION SYSTÈME D'INFORMATION		
Sous-fonctions	Activités	Tâches
Manager la direction du SI (au quotidien)	Planifier et contrôler les activités	Planifier les activités de la direction dans le cadre des objectifs de l'établissement et contrôler les résultats par projets
	Gérer et suivre les moyens et les ressources	Recenser les besoins, répartir les ressources et les moyens (humains, financiers, techniques et matériels) entre les services suivant les objectifs définis.
	Manager les équipes	Organiser et répartir le travail des collaborateurs (organiser la délégation de responsabilités et des moyens, fixer des objectifs de travail, évaluer et reconnaître les résultats) / Animer et entraîner l'équipe de collaborateurs, favoriser la cohésion du groupe dans le respect des valeurs et des aspirations communes, celles de l'établissement public / Gestion RH (plan de formation, recrutements, entretiens professionnels, gestion des promotions...) / Former et informer en situation de travail
	Organiser et réguler l'activité	Déterminer des plans d'action / Définir, adapter, et mettre en œuvre les processus, procédures et contrôler leur application / Assurer la fiabilité et le contrôle des indicateurs et informations / Exploiter les résultats des contrôles afin d'améliorer la qualité de service
	Coordonner en transversalité	Gérer, coordonner, animer les activités ou projets transversaux, en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires
Piloter la fonction SI (vision stratégique)	Définir les indicateurs d'activité	
	Renseigner et analyser les indicateurs d'activité	
	Évaluer la performance et la qualité du service	
Gestion administrative et financière du service	Assurer le secrétariat et l'accueil du service	
	Assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion	Gestion quotidienne des bons de commandes, du budget
	Assurer la gestion administrative des personnels	Gestion des dossiers RH des agents (carrière, administratif...) / Gestion des recrutements, suivi des contrats / Gestion des absences & horaires, du télétravail, des ordres de missions, inscriptions aux formations
	Assurer la gestion des conventions et des marchés	Gestion des marchés établissement liés au numérique / Gestion des conventions avec les partenaires et tutelles
Stratégie du système d'information (au sens tout le numérique)	Préparer la réflexion et la définition des axes stratégiques	Diagnostic initial du SI / Dialogue avec les partenaires et les clients du SI / Assistance à maîtrise d'ouvrage de la politique SI / Préparation du projet stratégique SI / Secrétariat comité de pilotage stratégique
	EN COMPOSANTE	Définition d'un projet stratégique SI qui permette la mise en œuvre de la stratégie pédagogique, de recherche et d'innovation de la composante (prise en compte des spécificités de la composante ex : EAD)
	Gérer les relations avec les partenaires	Concertation avec les directions métier / Concertation avec les composantes et laboratoires / Concertation avec les établissements partenaires / Contrats de service
	Rédiger et mettre à jour la cartographie et le POS SI	Formaliser les orientations stratégiques du SI / Déclinaison en projets annuels (feuilles de route) / Conduire les comités de pilotage et préparer les délibérations du comité stratégique
	Préparer une programmation pluri annuelle	Évaluation et hiérarchisation des besoins / Analyser les coûts des activités / Plan pluriannuel des investissements et tranches opérationnelles / Préparation du dialogue de gestion / Analyser les coûts des activités / Définir la politique des achats
	Piloter la mise en œuvre de la politique SI	Clarifier les responsabilités entre le central, les composantes, sites / Gérer l'optimisation et la mutualisation des équipements et des ressources
	Évaluer la performance et la qualité du service	Élaborer et renseigner le tableau de bord de suivi des activités / Mesurer la qualité des services rendus / Rendre compte devant le comité de pilotage stratégique
Architecture et urbanisation du Système d'information	Gérer l'architecture du système d'information	Cartographie des applications / Politique d'interopérabilité des applications / Mise en œuvre du schéma directeur du système d'information (ou feuille de route) / Relations avec les utilisateurs (porteurs politiques, porteurs fonctionnels) / Réalisation et mise à jour du schéma d'urbanisation du SI
	Acquérir et intégrer un logiciel	Préparation technique du marché ou prospection des outils existants / Analyse technique des offres / Intégration dans le SI / Préparation du dossier de validation / Test et vérification d'aptitude / Vérification du service régulier avec les utilisateurs / Paramétrage / Documentation
	Accompagner les évolutions organisationnelles (fonctionnel)	Adaptation des processus organisationnels / Conduite du changement
	Construire les référentiels de données	Identifier les référentiels / Développer les référentiels / Superviser les référentiels et les normes nationales (cadre de cohérence)
	Veiller à la qualité globale du SI	Suivi des bonnes pratiques / Cohérence des outils internes / Évaluation de la qualité / Charte qualité
	Réaliser et valider les cahiers des charges	Études techniques / Intégration dans le SI
	Valider du point de vue technique les futures acquisitions Et les développements d'applications logicielles	Préparation des dossiers du comité de pilotage stratégique

Administration et exploitation des réseaux	Elaborer l'architecture des réseaux	Inclut toutes les tâches nécessaire à la conception des réseaux Achat, configuration et suivi de l'ensemble des matériels réseaux de l'établissement
	Construire les réseaux	Phase de réalisation jusqu'à la mise en production
	Exploiter	Concerne tout le récurrent, l'administration mais aussi la supervision et la maintenance / Tout ce qui est nécessaire au maintien en condition opérationnelle des réseaux
	Evaluer la qualité du service rendu	Indicateurs de performances et de qualité / Reporting et communication
Etudes, développement et maintenance des logiciels	Réaliser les études techniques	Analyse des besoins / Étude de l'existant / Étude de faisabilité / Cahier des charges technique et fonctionnel / Étude d'intégration dans le SI / Chiffrage des coûts / Préparation du dossier de validation des études techniques et fonctionnelles
	Conduire et développer le projet (de développement)	Conduite du projet et des sous projets / Relations avec les services fonctionnels / Intégration dans le SI / Développement des applications / Test et vérification d'aptitude / Vérification du service régulier avec les utilisateurs / Paramétrage / Documentation
	Formation des utilisateurs	Formation des formateurs / Préparation des supports de formation / Animation des sessions / Assistance aux utilisateurs / Participation aux comités d'utilisateurs
	Maintenance et évolution des logiciels	Étude des demandes d'évolution / Préparation du dossier de validation / Développement des applications / Tests et vérification d'aptitude / Vérification du service régulier avec les utilisateurs / Intégration dans le SI / Déploiement de la nouvelle version / Documentation / Maintien en condition opérationnelle, installation des versions et patch
Administration et exploitation des systèmes	Elaborer	Inclut toutes les tâches nécessaire à la conception des infra ou des solutions logicielles du middleware
	Construire	Phase de réalisation jusqu'à la mise en production
	Exploiter	Concerne tout le récurrent, l'administration mais aussi la supervision et la maintenance / Tout ce qui est nécessaire au maintien en condition opérationnelle des solutions matérielles et logicielles déployées
	Evaluer la qualité du service rendu	Mesure de la disponibilité des serveurs et des applications
Sécurité du système d'information	Mise en œuvre et bonnes pratiques de la sécurité du SI	PSSI / Sensibilisation des usagers / Analyse des projets structurants en concertation avec le DPO
Gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs	Identifier les besoins des utilisateurs	Participer aux comités et groupes de travail / Animer la communauté des correspondants informatiques : collecte des attentes des composantes
	Anticiper les évolutions du parc informatique	Veille technologique / Analyse prévisionnelle des besoins / Rédaction des cahiers des charges / Définition de configurations types / Suivi de l'inventaire / Programme pluriannuel d'investissement
	Organiser le traitement des demandes d'intervention et leur suivi	Enregistrement des demandes / Traitement et qualification des demandes via un outil de ticketing / Gestion de la traçabilité / Répartition des interventions / Reporting
	Organiser les niveaux de support	Organisation du service support et de la hot line / Gestion des ressources humaines / Préparation contrat d'externalisation / Contrat de service
	Suivi du parc de machines	Recensement des besoins utilisateurs / Gestion de l'inventaire / Préparation de l'acquisition de matériels / Prêt de matériels
	Gérer les équipements et les applications au quotidien	Gestion des salles de cours, installation et gestion des équipements et des logiciels, Maintenance préventive
	Porter assistance aux personnels	Gestion des interventions de niveau 1 / Aide à la prise en main des postes de travail / Aide à la prise en main des briques du SI / Prise de contrôle des équipements à distance / Maintenance curative / Gestion des SAV externes
	Evaluer la qualité du service	Exploitation des comptes rendus d'intervention / Indicateurs de qualité du service

5. Effectifs détaillés par structure

Tableau n° 2 : répartition de l'affectation des personnels de la fonction SI (en ETPT et en personnes physiques présentes au 31/12/2022)

	Effectifs en équivalent temps plein travaillé					Total Nombre de Personnes physiques au 31/12/2022
	Composante	Département de formation	Laboratoire ou UMS	Service central / commun	Total	
COMPOSANTE	29,37	2,94	9,60		41,91	69
01 - UFR DROIT	1,67				1,67	2
02 - UFR SCIENCES ECO	1,00				1,00	1
04 - UFR SFA	4,05		8,22		12,27	18
05 - UFR L&L	2,10				2,10	4
06 - UFR SHA	4,07		0,63		4,70	8
07- IAE	2,25				2,25	3
09 - FSS	1,17				1,17	3
10 - ENSIP	1,00		0,75		1,75	2
11 - IRIAF	0,79				0,79	3
12 - INSPE	3,91				3,91	5
20 - IUT POITIERS	2,51	2,94			5,45	8
23 - IUT ANGOULEME	2,68				2,68	4
30 - UFR MEDECINE PHARMACIE	1,14				1,14	3
43 - CAMPUS DE NIORT	1,04				1,04	5
I-MEDIAS				29,66	29,66	39
55 - I-MEDIAS				29,66	29,66	39
SERVICE CENTRAL / COMMUN				6,10	6,10	20
00 - SCX - CPAS				0,58	0,58	7
00 - SCX - DGS				0,20	0,20	1
00 - SCX - DRInnov				1,25	1,25	3
40 - POLE FRE				0,50	0,50	2
51 - SCD				3,57	3,57	7
Total général	29,37	2,94	9,60	35,76	77,67	128

Source : enquête référentiel fonctions. Le campus de Niort est assimilé à une composante

MONOGRAPHIE DE LA FONCTION LOGISTIQUE

SOMMAIRE

Éléments clés de la fonction logistique.....	167
Introduction.....	168
1. L'organisation relativement concentrée de la fonction logistique facilite l'identification des acteurs et de leurs missions, qui mérite toutefois quelques ajustements	169
1.1. L'organisation de la fonction logistique est cohérente et lisible	169
1.1.1. L'organisation en service central est largement concentrée au sein de la DLPI.....	169
1.1.2. L'organisation en composantes est majoritairement centralisée	170
1.2. Le potentiel humain de la fonction logistique au sein de l'UP est assez concentré	173
1.2.1. La fonction logistique est largement opérée en proximité.....	173
1.2.2. La fonction logistique est faiblement encadrée	174
1.2.3. La répartition des effectifs n'est pas ajustée aux surfaces de bâtiments et aux activités.....	174
1.3. Les missions de logistique sont plutôt clairement réparties, même si quelques ajustements sont nécessaires	175
1.3.1. Les missions de logistique des directions centrales métier sont bien identifiées	175
1.3.2. Les missions de logistique en composantes se concentrent sur la gestion de proximité et les petits travaux	176
1.3.3. Le partage de certaines activités de logistique mérite clarification.....	177
1.3.4. Certaines activités de logistique pertinentes demeurent non réalisées	180
1.4. Des mutualisations de la fonction logistique se révèlent efficaces	180
1.4.1. Une organisation déjà centralisée en composantes qui limite les évolutions possibles.....	180
1.4.2. Les mutualisations inter-composantes sont à encourager.....	180
1.4.3. Des centralisations ont déjà été efficacement opérées.....	181
2. La fonction logistique repose sur un collectif métier assez homogène, dont les modalités de travail sont toutefois perfectibles	182
2.1. L'inscription dans le collectif métier des effectifs de la fonction logistique est amorcée	182
2.1.1. Des effectifs demeurent isolés	182
2.1.2. L'expertise des effectifs de la fonction est assez marquée.....	182
2.1.3. Le renouvellement important des effectifs de la fonction peut constituer un risque	184
2.1.4. L'accompagnement des agents donne satisfaction, mais l'offre de formation peut être améliorée.....	186
2.2. Les interactions au sein du collectif métier sont perfectibles.....	187
2.2.1. Des échanges direction métier - composantes où manque une démarche de co-construction	187
2.2.2. L'animation du réseau métier reste insuffisamment participative	190
2.3. Les modalités de travail de la fonction logistique sont adaptées, mais pourraient progresser ..	191

2.3.1.	<i>Les procédures et méthodes de la fonction doivent être mieux partagées.....</i>	191
2.3.1.1	<i>L'accessibilité et l'actualisation des procédures peuvent être professionnalisées</i>	191
2.3.1.2	<i>Des procédures et méthodes restent à améliorer ou simplifier</i>	191
2.3.1.3	<i>Quelques procédures et méthodes manquent aux professionnels de la fonction</i>	192
2.3.1.4	<i>Le contrôle interne doit être mis en place dans le cadre de la fonction logistique</i>	192
2.3.2.	<i>Les outils de la fonction logistique donnent globalement satisfaction</i>	193
2.3.2.1	<i>Les outils à améliorer sont identifiés</i>	193
2.3.2.2	<i>Les outils manquants peuvent être mieux identifiés dans le cadre d'une réflexion prospective sur le système d'information de la fonction.....</i>	193
3.	Synthèse des préconisations pour la fonction logistique	194
4.	Référentiel de la fonction logistique	195
5.	Effectifs par structures.....	197

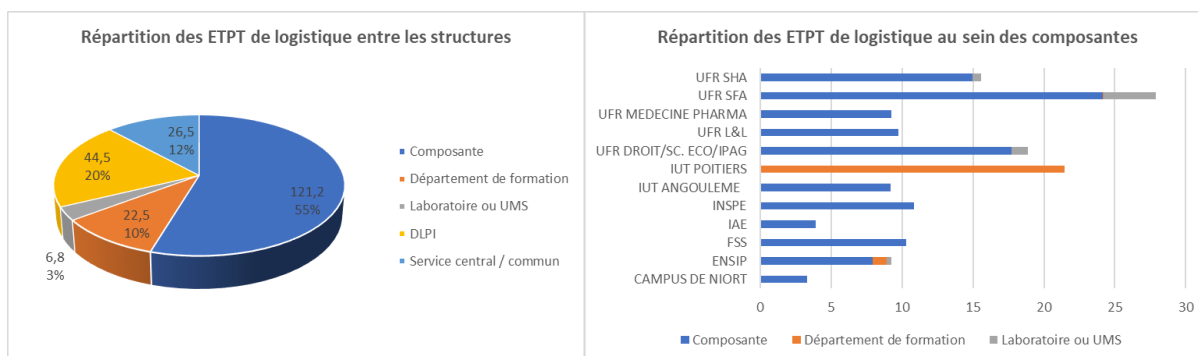
ÉLÉMENTS CLÉS DE LA FONCTION LOGISTIQUE

Quelques chiffres

- 309 agents au 31 décembre 2022, pour un total de 221,42 ETPT (sur un total de 868 personnes physiques / 773,25 ETPT contribuant aux six fonctions étudiées – scolarité, RH, SI, finances, communication, logistique – et sur un nombre global de personnels BIATSS au sein de l'université de Poitiers s'élevant à 1 556 personnes physiques / 1 168 ETPT selon le RSU 2021).
- 296 746 m² SUB au 1^{er} janvier 2020 selon le rapport d'autoévaluation 2021 de l'UP.

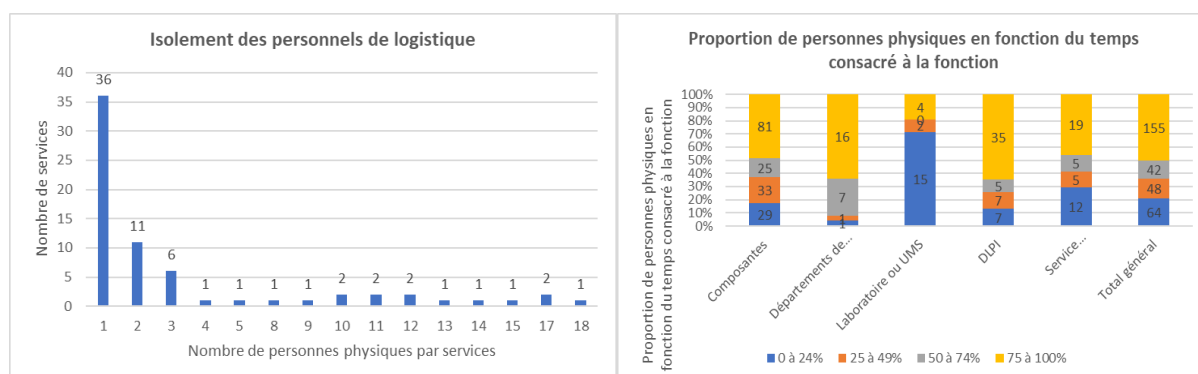
Principaux constats

Une organisation relativement concentrée, qui mérite quelques ajustements



Source : enquête référentiel fonctions

Quelques effectifs isolés, dont l'expertise peut être renforcée par une mutualisation plus poussée et une amélioration de l'animation du réseau métier



Source : enquête référentiel fonctions

Principales préconisations (une synthèse de l'ensemble des préconisations de la mission relatives à la fonction scolarité figure en section 3 de cette monographie)

- Créer des plateformes mutualisées assurant la fonction logistique au niveau de chaque campus pour les composantes et les directions centrales et services communs présents.
- Recourir pour rénover l'animation du réseau métier logistique à des méthodologies participatives et privilégier l'animation par des binômes en vue d'une co-construction des ordres du jour ; mise en place de groupes de travail thématiques.
- Systématiser l'usage du *ticketing* afin de renforcer la qualité de service dans le domaine de la logistique.

Introduction

Cette monographie a pour objectif de décrire l'organisation de la fonction support logistique afin d'identifier ses points forts et des pistes d'amélioration. Ce travail doit permettre de proposer des évolutions dans l'organisation et les processus de gestion de la fonction en s'interrogeant notamment sur le bon niveau de subsidiarité, pour améliorer la qualité de service et la qualité de vie au travail.

Outre sa connaissance de l'organisation et des pratiques de nombreux autres établissements universitaire, la mission, pour conduire son analyse, s'appuie sur de nombreux éléments et données collectés au sein de l'université de Poitiers :

- le renseignement par les responsables de services centraux et de composantes d'un référentiel fonctions défini par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et ajusté par la mission pour s'adapter aux caractéristiques de l'université de Poitiers (joint à la section 4 de cette monographie), fournissant des indications essentiellement quantitatives sur l'exercice des différentes sous-fonctions, ainsi que sur les ressources humaines dédiées ;
- la réalisation d'entretiens avec les binômes des directeurs et responsables administratifs des 14 composantes de l'université, ainsi qu'avec les responsables de services centraux ou mutualisés concernés par les fonctions étudiées ;
- l'organisation de rencontres collectives avec les représentants syndicaux, les directeurs de laboratoires, les directeurs de départements pour les composantes en comprenant et les élus étudiants ;
- le renseignement par les agents volontaires des fonctions concernées d'un questionnaire quantitatif et qualitatif relatif aux conditions d'exercice de leur métier. Pour la fonction logistique, 49 agents ont contribué – 17 de la direction de la logistique et du patrimoine immobilier (DLPI), 1 d'un autre service central, 31 de composantes dont 14 exerçant en service central de composante et 3 en départements de formation. Le nombre de personnes physiques exerçant la fonction logistique de façon majoritaire¹ étant de 267, le taux de réponse est de 18,35 % ;
- la réalisation d'entretiens collectifs avec les agents volontaires des fonctions concernés. Pour la fonction logistique, un entretien a été mené le 9 juin 2023, réunissant 13 personnels, soit 4,86 % des personnes physiques exerçant majoritairement la fonction logistique.

L'étude n'entend nullement mettre en cause la qualité et l'engagement individuels des agents, dont la mission a pu constater et souhaite saluer, à l'instar du HCÉRES, l'investissement dans une structure où les modes opératoires et organisationnels, parfois peu lisibles, nécessitent des ajustements mutuels souvent chronophages.

La fonction logistique constitue une fonction support classique des établissements d'enseignement supérieur, qui s'intègre habituellement dans une fonction immobilière et patrimoine plus large. Tel est bien le cas au sein de l'UP, mais l'obtention de la dévolution du patrimoine dès 2011 l'a déjà conduit à opérer une réorganisation des services en charge du patrimoine immobilier, désormais largement centralisés. Il n'est de ce fait pas apparu nécessaire d'intégrer la gestion du patrimoine immobilier au périmètre de l'étude, celle-ci se concentrant sur le volet logistique. Aussi, les références à la DLPI dans cette étude renvoient au périmètre de cette direction, abstraction faite de ses services patrimoine et maîtrise d'ouvrage.

La fonction logistique ici analysée se définit donc comme l'ensemble des opérations d'exploitation (intégrant l'accueil, le courrier et la reprographie), d'entretien et de maintenance des locaux et espaces verts, ainsi que du parc automobile. S'il est relativement facile d'isoler le périmètre de la fonction logistique tel qu'il vient d'être décrit, il faut en revanche souligner qu'une grande diversité de métiers techniques est concernée, depuis les agents d'accueil jusqu'aux agents d'entretien et de maintenance, en passant par les électriciens,

¹ Certains agents pouvant contribuer à plusieurs des six fonctions couvertes par cette étude, il leur était demandé au début du questionnaire de répondre au titre de la fonction à laquelle ils contribuent le plus. Pour calculer le taux de réponse, le dénominateur est donc constitué de l'ensemble des personnes physiques en poste au 31 décembre 2023 ayant répondu à l'enquête référentiel d'activités, dès lors que le temps consacré à la fonction logistique en ETPT est supérieur au temps consacré à toute autre fonction.

les plombiers, les vagemestres, les techniciens de logistique ou les spécialistes de reprographie. Ce sont donc des compétences très variées qui concourent à la fonction.

Une deuxième spécificité de la logistique tient à la place importante qu'est susceptible de revêtir l'externalisation de certaines activités, ce qui implique d'une part de fréquentes interactions de ces services avec des prestataires, d'autre part l'éventuelle coexistence d'agents publics intervenant en régie et de personnels de structures privées bénéficiant d'un marché public. Seuls les agents de l'université ont ici été associés aux démarches décrites dans l'introduction ayant permis le recueil des données, mais les interventions des prestataires privés ne peuvent pour autant être ignorées.

La première partie de la monographie décrit l'organisation, les ressources humaines et les missions de la fonction logistique. La seconde présente la manière dont le collectif métier vit et est animé, ainsi que les procédures, méthodes et outils utilisés.

1. L'organisation relativement concentrée de la fonction logistique facilite l'identification des acteurs et de leurs missions, qui mérite toutefois quelques ajustements

1.1. L'organisation de la fonction logistique est cohérente et lisible

Les missions de logistique se déclinent à de multiples niveaux au sein de l'université : une part significative est réalisée dans les services de la DLPI. Mais l'essentiel de ces missions est mis en œuvre au sein des composantes et, en fonction de leur organisation et de leur taille, certaines activités peuvent même être opérées dans les départements de formation lorsqu'ils existent. Quelques sous-fonctions peuvent également impliquer des personnels situés en laboratoires ou unités mixtes de service, notamment pour l'entretien de plateformes scientifiques, d'autres catégories de personnels intervenant en soutien technique à la recherche.

1.1.1. L'organisation en service central est largement concentrée au sein de la DLPI

Au sein des services centraux de l'université, la fonction logistique est largement concentrée au sein de la DLPI, elle-même intégrée au Pôle vie de campus et patrimoine. Les activités relevant de la logistique au sein de la DLPI sont réparties entre trois structures thématiques – dont l'organigramme ne précise pas le statut – : logistique ; maintenance et voirie ; espaces verts et jardin botanique universitaire. Cette organisation n'appelle pas d'observations particulières.



Source : organigramme fourni par l'UP

1.1.2. L'organisation en composantes est majoritairement centralisée

L'organisation de la fonction logistique en composantes se caractérise par sa grande diversité, qui tient à la fois à la taille des facultés, écoles ou instituts, mais également parfois à des spécificités pédagogiques. Sans qu'il soit utile de reprendre ici les organigrammes des 14 composantes de l'UP, deux d'entre eux peuvent illustrer d'une part une organisation partiellement décentralisée dans les départements de formation, où des opérateurs de logistique spécialisés sont présents sur des plateformes² et s'ajoutent à un pôle logistique et maintenance structuré sur le campus de Poitiers (Institut universitaire de technologie (IUT) de Poitiers, (cf. document n° 1 ci-dessous) et d'autre part une organisation pleinement centralisée au niveau de la composante avec un service intérieur en charge de l'accueil, de la distribution interne du courrier, de la reprographie et de l'entretien des locaux (UFR lettres et langues, cf. document n° 2 ci-dessous).

Le premier modèle est partiellement reproduit à l'IUT d'Angoulême où, à côté d'un service logistique transversal, les agents d'entretien sont localisés sur l'organigramme dans les départements, même si leur affectation est bien opérée au niveau central de la composante, ce qui explique la différence apparente entre les IUT dans le graphique n° 1 ci-dessous. Des organisations similaires se retrouvent dans d'autres composantes dotées de plateformes (UFR sciences fondamentales et appliquées - SFA, École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers - ENSIP), pour lesquelles l'enquête référentiel fonctions révèle la présence d'emplois en logistique – souvent en petit nombre – dans les laboratoires. Le second modèle est adopté par les autres composantes. Les UFR droit et sciences économiques ont pour leur part procédé avec l'IPAG à une mutualisation de leur service logistique, tout comme les composantes installées à Niort dans un cadre plus général décrit notamment dans le rapport.

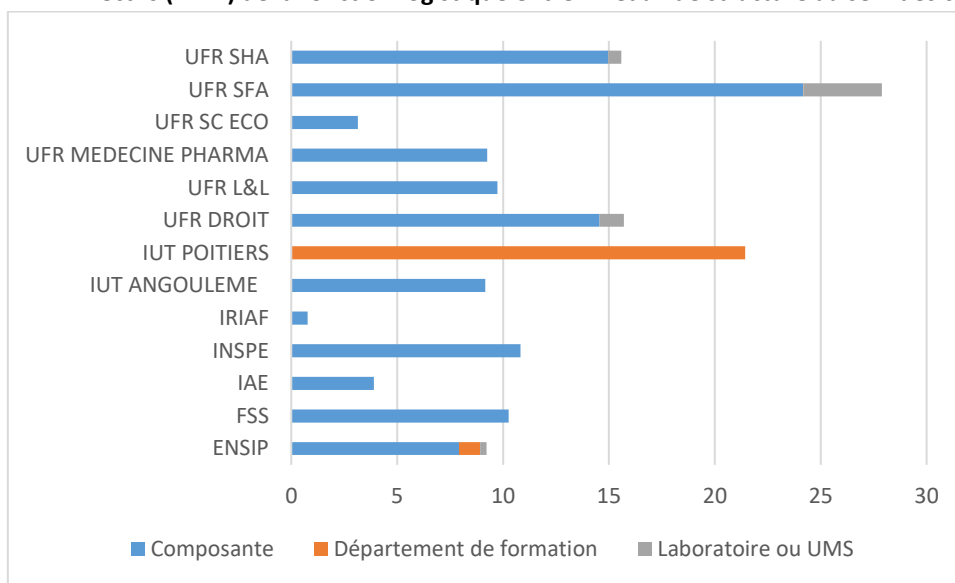
² Cette organisation se retrouve notamment sur les sites de Châtelleraut, Niort et Poitiers centre-ville.

Tableau n° 1 : Synthèse de l'organisation de la fonction logistique dans les composantes ou mutualisations

Organisation centralisée	Organisation hybride
UFR médecine / pharmacie	IUT de Poitiers
UFR L&L	IUT d'Angoulême
INSPÉ	UFR SHA
IAE	UFR SFA
UFR FSS	Mutualisation droit/sc. éco/IPAG
Mutualisation Niort	ENSIP

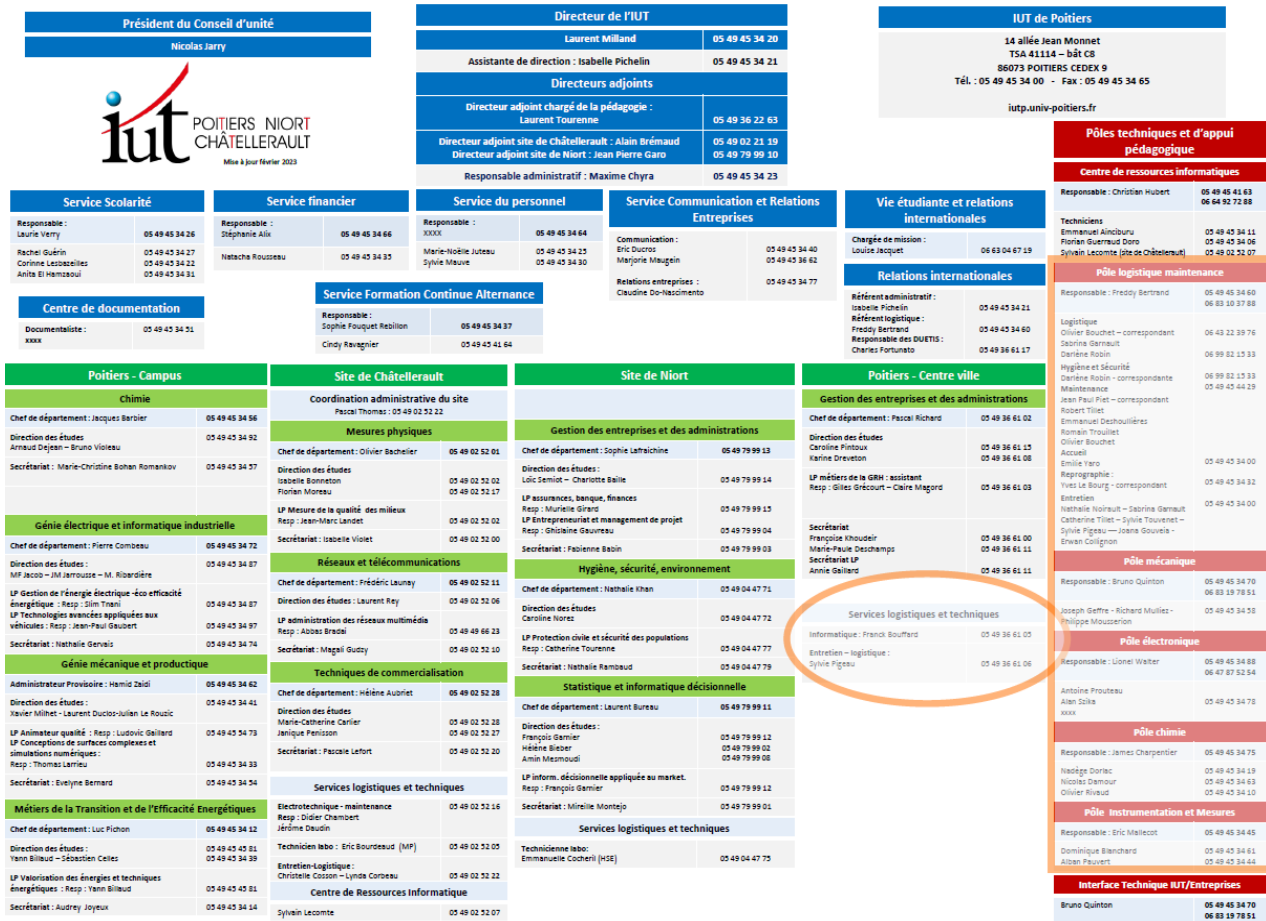
Source : mission à partir des données collectées

Graphique n° 1 : Effectifs (ETPT) de la fonction logistique entre niveaux de structure au sein des composantes



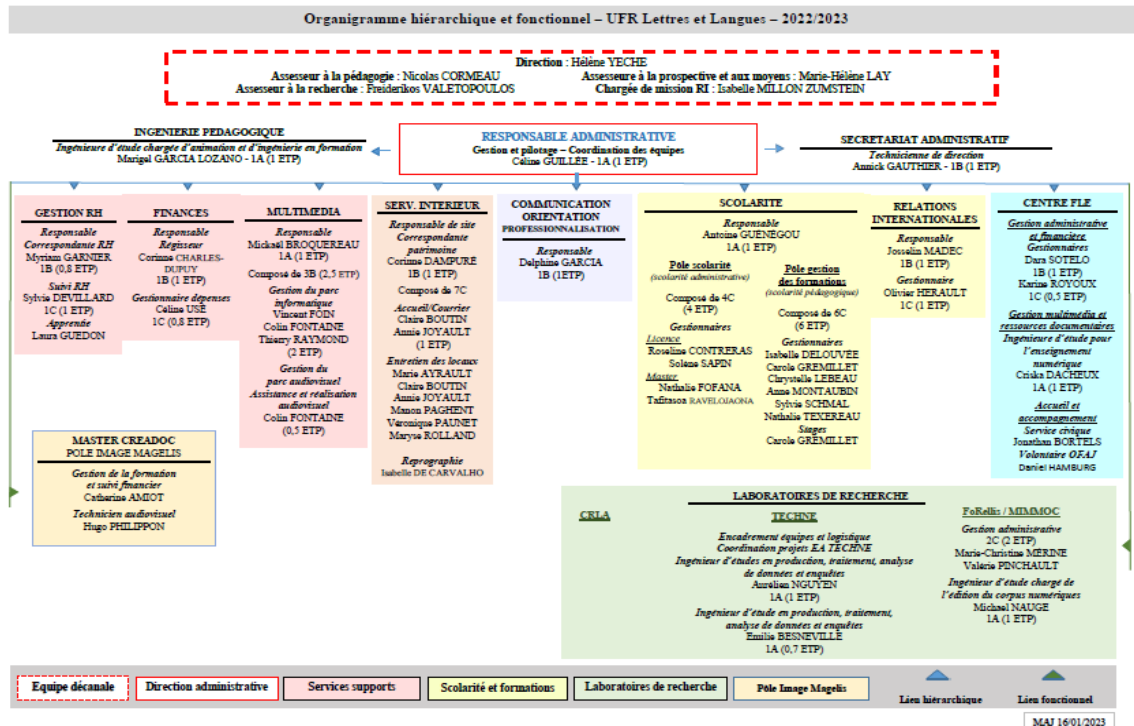
Source : enquête référentiel fonctions

Document n° 2 : Organigramme de l'IUT de Poitiers



Source : organigramme fourni par l'UP

Document n° 3 : Organigramme de l'UFR lettres et Langues



Source : organigramme fourni par l'UP

1.2. Le potentiel humain de la fonction logistique au sein de l'UP est assez concentré

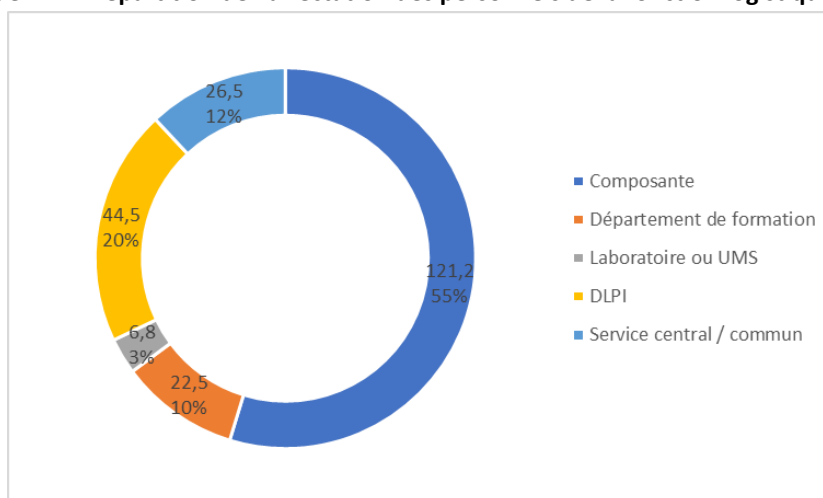
L'enquête menée à partir du référentiel d'activités sur la fonction logistique fait état de 309 agents au 31 décembre 2022, pour un total de 221,42 ETPT impliqués dans la réalisation des tâches qui en relèvent, soit un ratio de 0,71 ETPT par agent, qui signifie qu'en moyenne un agent exerce cette fonction presque à trois-quart-temps. Les effectifs par entité sont détaillés dans la section 5.

1.2.1. La fonction logistique est largement opérée en proximité

La nécessaire proximité des bâtiments et espaces où se déploie directement cette fonction de prestation de service peut expliquer qu'elle s'exerce majoritairement (à 68 %, cf. graphique ci-dessous) dans les composantes, y compris de manière décentralisée en département ou laboratoire.

Ce constat ne doit pas pour autant faire perdre de vue la grande disparité des effectifs entre composantes, ceux-ci variant pour la fonction logistique de 3,90 (à l'IAE) à 27,88 (à l'UFR SFA) ETPT, ce qui s'explique en partie par les différences entre des bâtiments tertiaires dont la gestion reste assez simple et des immeubles comprenant des équipements scientifiques complexes.

Graphique n° 2 : Répartition de l'affectation des personnels de la fonction logistique en ETPT*

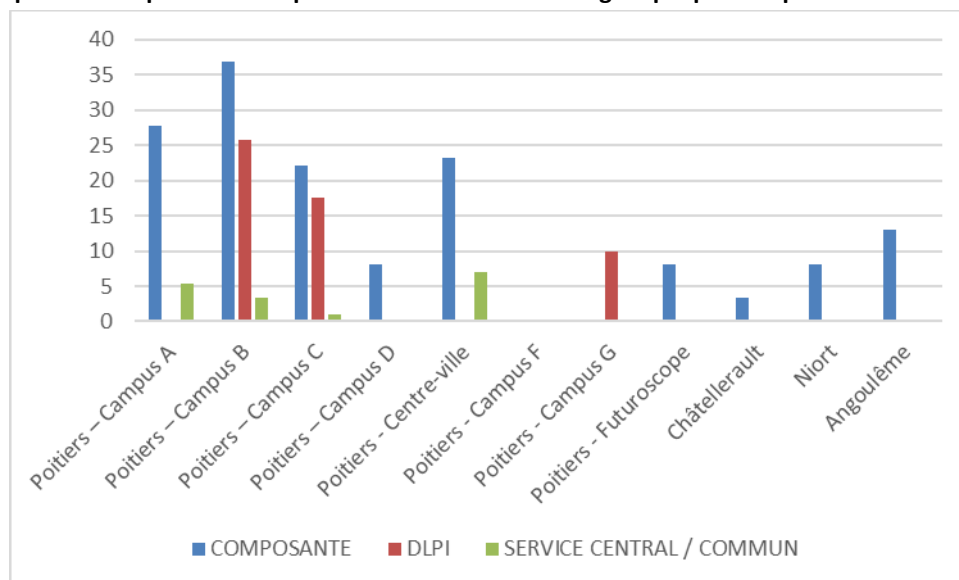


*Les personnels des mutualisations inter-composantes (Campus de Niort et UFR droit/UFR sciences éco/IPAG) sont comptabilisés en composante.

Source : enquête référentiel fonctions

Il est par ailleurs à noter que cette répartition se traduit très différemment selon les implantations géographiques, le graphique ci-dessous montrant bien une concentration des personnels de logistique en services centraux sur les campus de Poitiers, avec une présence de la DLPI sur trois lieux du fait de l'existence du jardin botanique universitaire. À l'inverse, les personnels de composantes sont logiquement présents sur la quasi-totalité des sites.

Graphique n° 3 : Répartition des personnels de la fonction logistique par campus et structure en ETPT

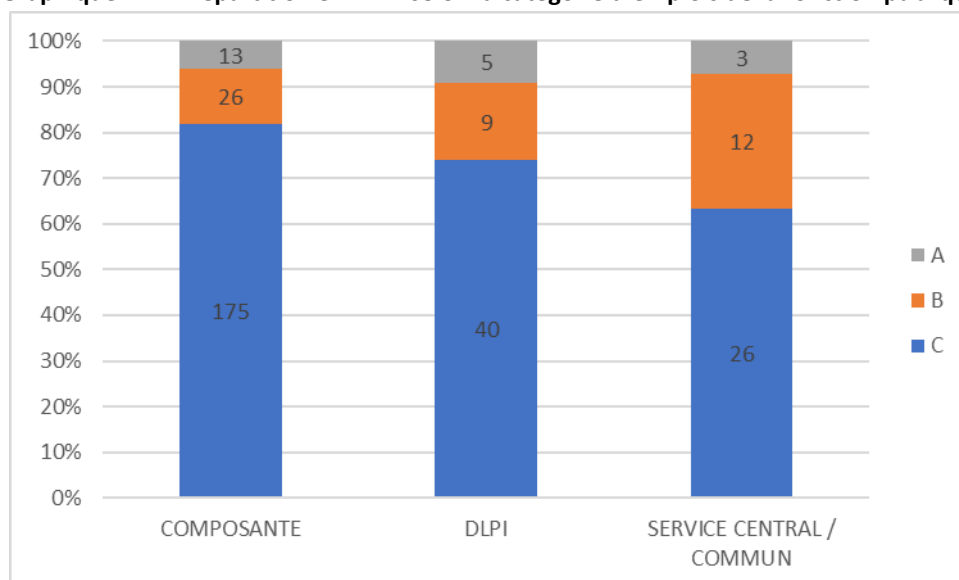


Source : enquête référentiel fonctions

1.2.2. La fonction logistique est faiblement encadrée

La répartition des agents par catégorie de la fonction publique fait apparaître une relative homogénéité de la structure d'emplois de la fonction logistique entre la DLPI, les autres directions centrales et services communs et les composantes. Dans tous ces services, où les activités d'exécution opérationnelle prédominent, les catégories C sont logiquement largement majoritaires.

Graphique n° 4 : Répartition en ETPT selon la catégorie d'emplois de la fonction publique



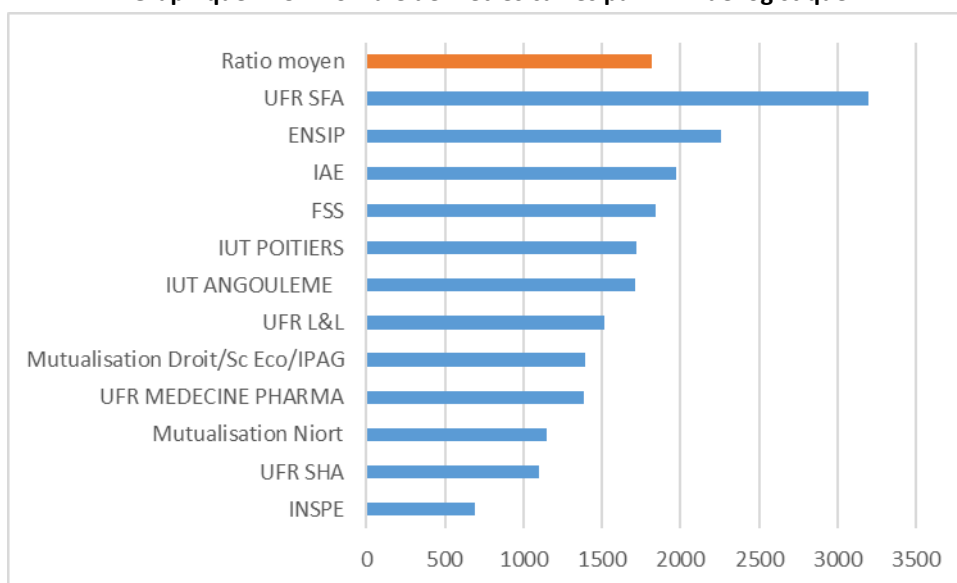
Source : enquête référentiel fonctions

1.2.3. La répartition des effectifs n'est pas ajustée aux surfaces de bâtiments et aux activités

La répartition des effectifs de personnels de logistique entre les diverses composantes ne saurait s'expliquer par une simple référence aux surfaces de bâtiments et espaces à entretenir : le ratio du nombre de mètres carrés par ETPT montre en effet des différences de 1 à 4,5 entre l'INSPÉ et l'UFR SFA (cf. graphique ci-dessous). Cette diversité d'encadrement tient à la fois à la multiplicité d'implantations (notamment dans le cas de l'INSPÉ), aux difficultés particulières générées par les équipements de certains bâtiments de

recherche, à l'externalisation de l'entretien des locaux encore disparate entre les composantes³ mais aussi à une sédimentation des dotations historiques, peu réinterrogées au gré des évolutions du patrimoine.

Graphique n° 5 : Nombre de mètres carrés par ETPT de logistique



Sources : enquête référentiel fonctions pour les ETPT et données fournies par la CPAS s'agissant des surfaces

Le critère des surfaces occupées, enrichi par des éléments liés aux activités à mener et/ou à la spécificité des bâtiments, mériterait d'être pris en considération dans les politiques d'emplois de l'UP, afin, sinon de résilier *a minima* atténuer les disparités les plus criantes entre composantes.

1.3. Les missions de logistique sont plutôt clairement réparties, même si quelques ajustements sont nécessaires

L'adaptation du référentiel métier de la fonction logistique réalisée pour cette étude a conduit à identifier 9 sous-fonctions qui concrétisent au quotidien l'implication des personnels dédiés. L'examen de leur répartition entre les diverses structures concernées précède ici l'identification d'activités actuellement non réalisées.

1.3.1. Les missions de logistique des directions centrales métier sont bien identifiées

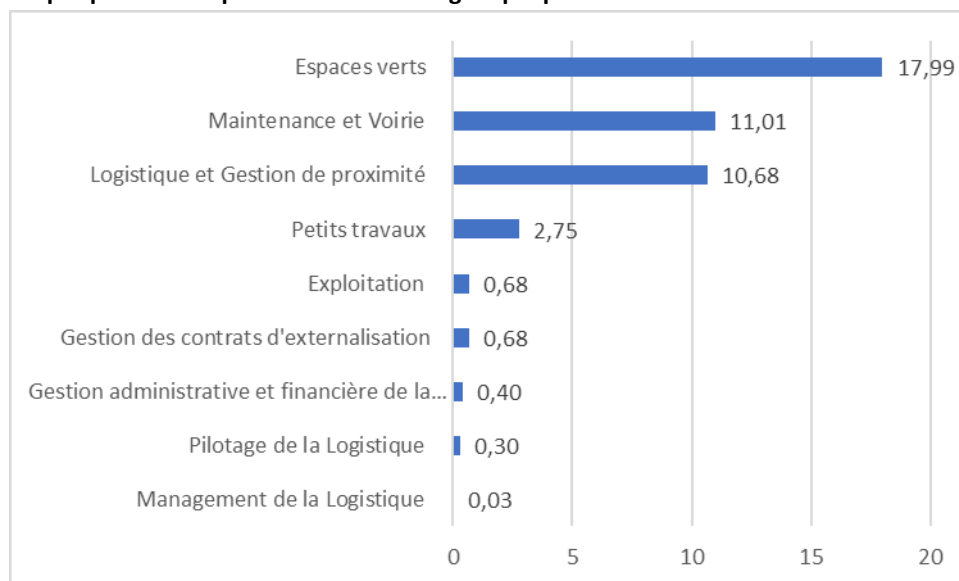
Concrètement, les missions de logistique assurées par les directions centrales métier correspondent d'abord assez logiquement à celles où une masse critique d'espaces à exploiter et maintenir permet de générer un besoin suffisant pour embaucher directement des personnels dédiés ou envisager des économies d'échelle, notamment par le biais d'externalisations. Tel est le cas pour l'entretien des locaux, la gestion des déchets, l'entretien des espaces verts ou de la voirie, mais également pour la petite maintenance – ou maintenance de premier niveau qui correspond aux interventions simples, réalisées sur des éléments facilement accessibles – et l'exploitation des bâtiments (gestion des fluides et de la sécurité des bâtiments), les déménagements, la gestion du parc automobile ou encore celle du courrier. Il s'agit donc de prendre en charge des activités transversales aux composantes, pour lesquelles une expertise métier peut plus facilement être constituée au niveau de l'établissement. Il faut de plus noter que s'exprime, à la fois par le personnel dédié en rencontre collective et par l'UFR SFA, le souhait d'une gestion plus centralisée de l'activité d'accueil.

Partant de ce premier constat, la répartition des ETPT de la DLPI (dont, pour rappel, sont ici retirés les services patrimoine et maîtrise d'ouvrage) entre les diverses sous-fonctions (cf. graphique ci-dessous) est assez cohérente. Le fait de retrouver une part importante d'ETPT sur les activités centralisées depuis plusieurs années de gestion des espaces verts – dont le jardin botanique universitaire – et de maintenance et voirie

³ La mission n'a pas pu obtenir de l'université les données permettant de redresser celles de l'enquête référentiel fonctions pour tenir compte de l'externalisation partielle de l'activité de ménage.

est logique. De même, la part importante d'ETPT consacrés à la logistique et gestion de proximité (accueil, déchets non chimiques, ménage, courrier, reprographie, parc automobile et gestion des salles) s'explique par la nécessité de fournir ces prestations aux autres directions centrales et services communs. En revanche, la faiblesse des chiffres relatifs au pilotage de la logistique (proposition d'indicateurs d'activité, mise en place d'un tableau de bord de l'activité, renseignement du référentiel technique, pilotage des outils de gestion, ...) et au management de la logistique (planification et contrôle des activités, gestion et suivi des moyens et des ressources, management des équipes...) peut surprendre : elle s'explique à la fois par la vacance de plusieurs postes au moment de l'enquête et par le fait qu'une part de ces activités au sein de la DLPI est effectuée au sein du service patrimoine. Enfin, une juste appréciation des chiffres nécessite quelques précisions. Ainsi, la gestion administrative et financière est partiellement centralisée au niveau du pôle vie de campus et patrimoine ; elle se trouve donc en dehors de la DLPI, ce qui explique son caractère ici résiduel. De même, la gestion de l'externalisation serait sans doute quantitativement plus importante si la partie « marchés publics », exercée au niveau central, se trouvait incluse : seule est en effet ici prise en compte la gestion opérationnelle de l'externalisation.

Graphique n° 6 : Répartition des ETPT logistique par sous fonctions en services centraux

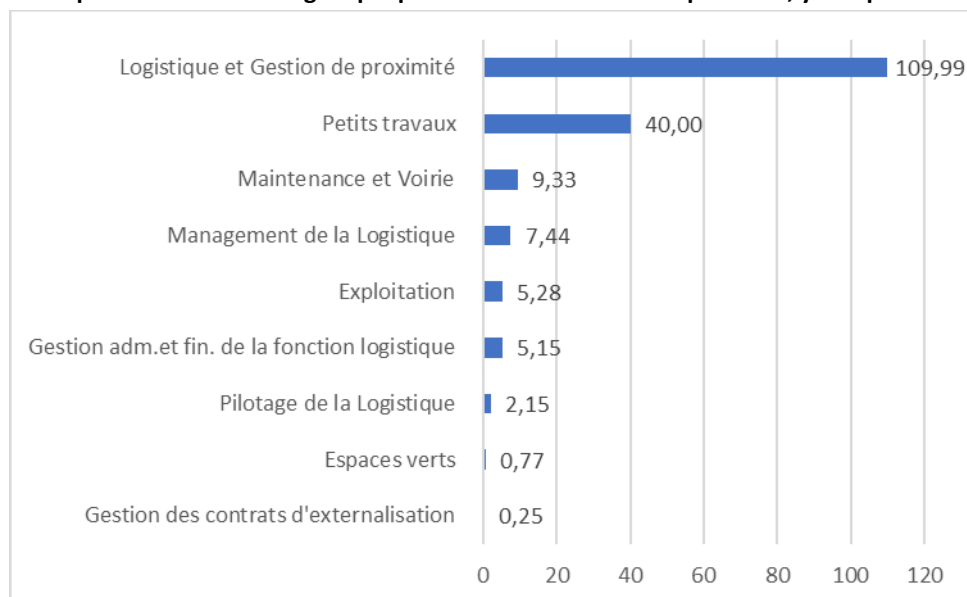


Source : enquête référentiel fonctions

1.3.2. Les missions de logistique en composantes se concentrent sur la gestion de proximité et les petits travaux

Sans prétendre à une parfaite exhaustivité, les activités de logistique opérées en composantes se caractérisent par une très forte prégnance de logistique et de gestion de proximité – intégrant les activités de ménage non externalisées, l'accueil, la reprographie et la préparation des salles pour les activités qui s'y déroulent – et à un degré moindre de petits travaux (cf. graphique ci-dessous). Il s'agit donc principalement d'activités opérationnelles au contact des étudiants et des personnels.

Graphique n° 7 : Répartition des ETPT logistique par sous fonctions en composantes, y compris infra composante*



* Les mutualisations inter-composantes (Campus de Niort et UFR droit/UFR sciences économiques/IPAG) sont intégrées parmi les composantes, qui comprennent ici les personnels affectés en départements de formation et laboratoires.

Source : enquête référentiel fonctions

Encore faut-il préciser, comme l'ont souligné les personnels reçus en entretien collectif, que derrière des intitulés de fiches de poste similaires, se cachent souvent des disparités importantes entre ces fonctions selon les composantes, l'activité d'accueil pouvant par exemple inclure la reprographie dans certaines d'entre elles. De fait, au-delà d'un tronc commun de la fonction, de nombreuses spécificités sont mentionnées (illustrées par les répartitions très diverses des sous-fonctions dans les composantes du graphique ci-dessous), qui rendent parfois difficiles les remplacements entre personnels de composantes différentes. La nécessité d'harmoniser les services (par exemple au sein des accueils) a donc été soulignée par les personnels eux-mêmes. Cette démarche, qui serait facilitée par la constitution de plateformes logistiques de campus inter-composantes telles que mentionnée dans le rapport (cf. également 2.1.2 de cette monographie), serait de nature à renforcer la continuité de service en facilitant les remplacements et en permettant d'éviter de dégrader le service.

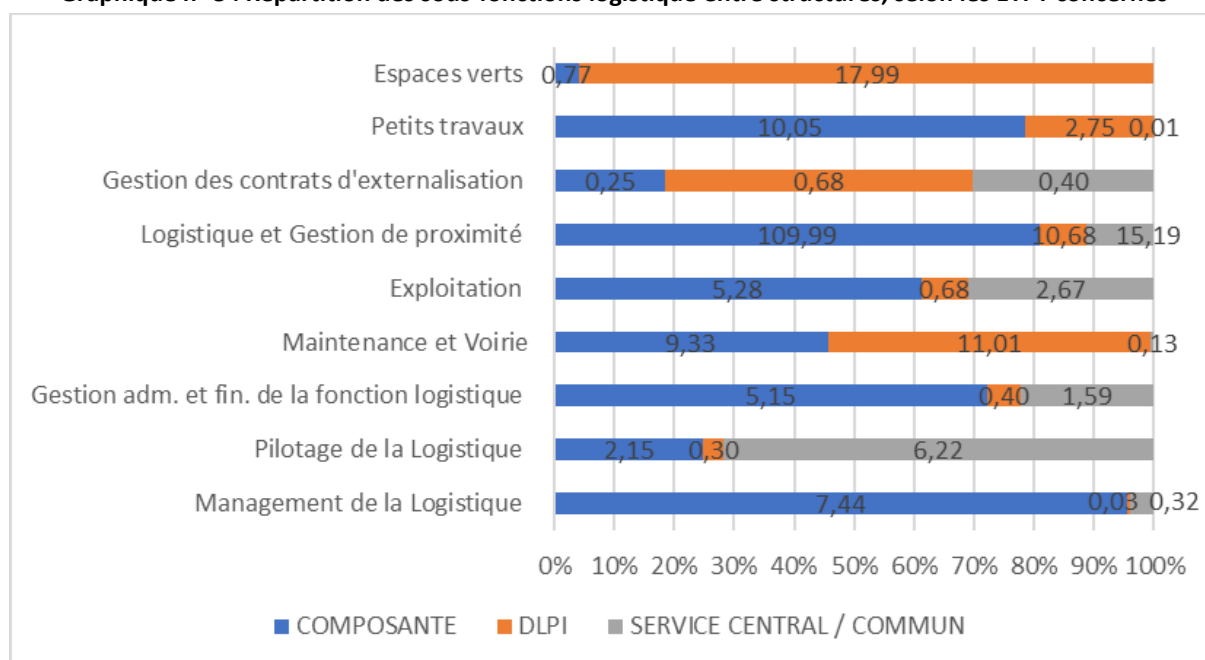
1.3.3. Le partage de certaines activités de logistique mérite clarification

Il est significatif qu'aucune des neuf sous-fonctions ne soit totalement assurée à l'échelle centrale – même si le management de la logistique s'en approche, avec les réserves liées aux vacances de postes lors de l'enquête mentionnées supra – ou à celle des composantes : toutes font l'objet d'un partage des activités (cf. graphique ci-dessous) – qui, dans le cadre spécifique de cette fonction, peut globalement se justifier⁴.

Si des « correspondants logistique » de la DLPI ont été institués dans chaque composante – ou service mutualisé inter-composantes – l'entretien collectif avec les personnels de la fonction a permis de mettre en exergue une **insuffisante formalisation des attentes de la DLPI à leur égard**, la difficulté se trouvant accrue par le fait que leurs fonctions sont très disparates selon les composantes d'exercice. Un tableau explicitant les rôles respectifs des composantes et du central existe bien, mais il n'est aujourd'hui plus au centre des échanges et ne semble pas connu des personnels les plus récemment arrivés. Une actualisation et une diffusion de cet outil de formalisation des attentes sont donc attendues et constituent un vecteur de progrès et d'harmonisation des pratiques. Plus spécifiquement, la DLPI a des attentes à l'égard des agents de la fonction logistique affectés en composantes sur le plan de la gestion patrimoniale (notamment pour accueillir les entreprises qui interviennent sur place) qui ne sont aujourd'hui pas satisfaites. Il serait donc **important de bien définir ces attentes afin de pouvoir entreprendre les actions de formation nécessaires**.

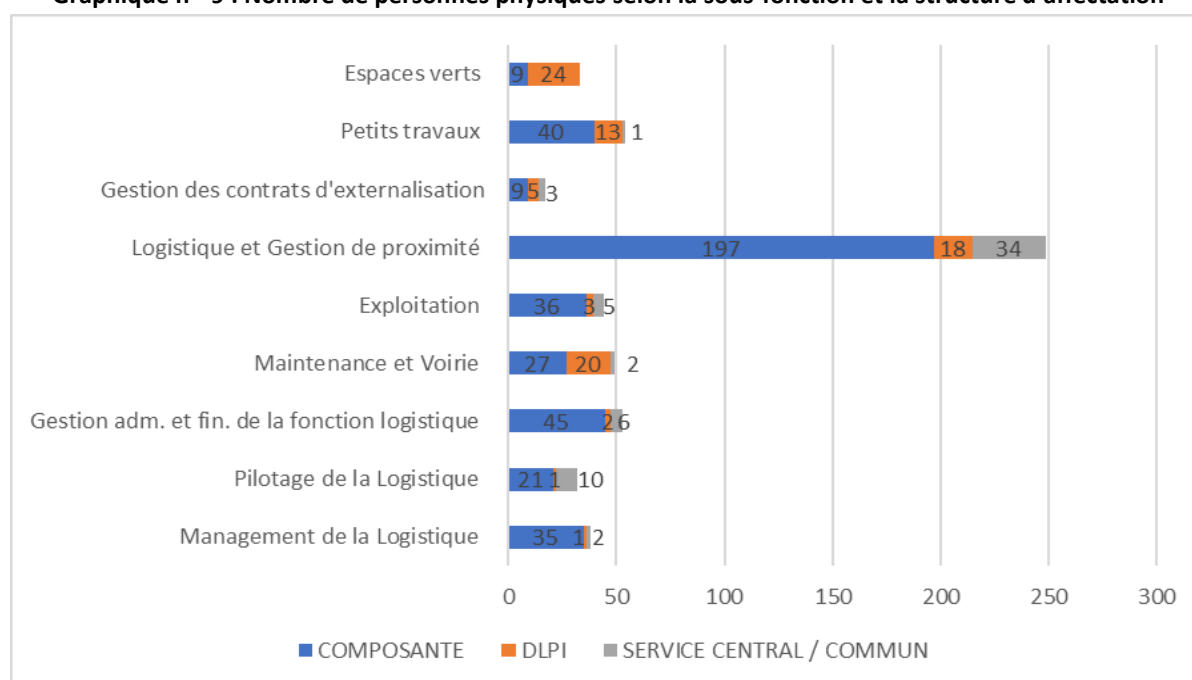
⁴ Les 0,77 ETPT affectés aux espaces verts qui subsistent en composantes correspondent certainement à une erreur d'interprétation dans la réponse à l'enquête car l'ensemble de cette sous-fonction est centralisée, y compris la gestion de l'externalisation, seuls des correspondants de site de la DLPI assurant pour les campus délocalisés le suivi et le service fait des prestations externalisées.

Graphique n° 8 : Répartition des sous-fonctions logistique entre structures, selon les ETPT concernés



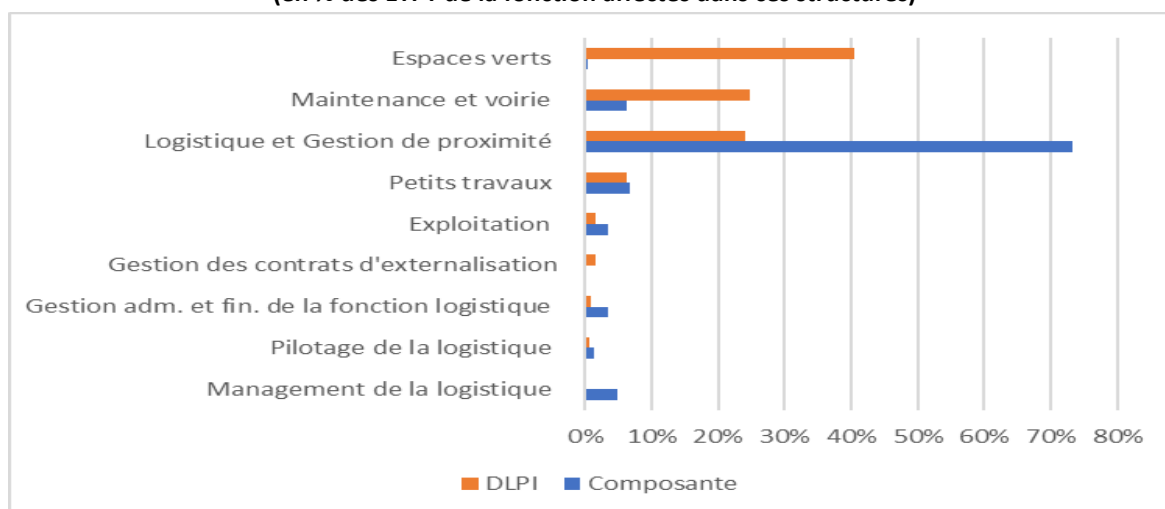
Source : enquête référentiel fonctions

Graphique n° 9 : Nombre de personnes physiques selon la sous-fonction et la structure d'affectation



Source : enquête référentiel fonctions

**Graphique n° 10 : Répartition des effectifs de la DLPI et des composantes par sous fonctions
(en % des ETPT de la fonction affectés dans ces structures)**



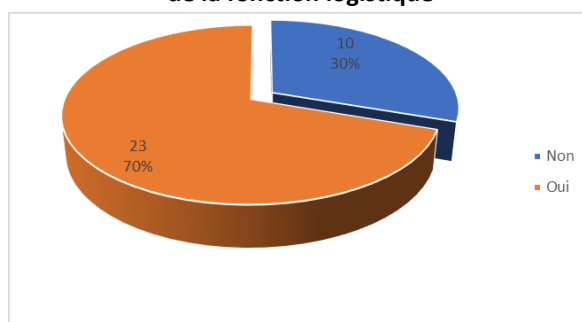
Source : enquête référentiel fonctions

Ces chiffres ne révèlent guère de doublons problématiques. Les entretiens avec les responsables de composantes et de la DLPI ont toutefois permis d'identifier des incompréhensions réciproques autour de la répartition de la maintenance⁵ et des petits travaux d'entretien dans les composantes en mesure d'en réaliser. Les premiers estiment être bridés dans la réalisation de ce type d'interventions que leurs personnels seraient selon eux à même d'assurer dans des délais rapides alors que la réactivité de la DLPI est parfois questionnée. Les seconds font pour leur part valoir l'absence d'habilitations des personnels concernés ou leur difficulté à prendre en compte des enjeux réglementaires (ex : déclaration préalable de travaux non opérées) ou liés à la politique de développement durable de l'université (ex : usage de peintures non conformes aux engagements du label développement durable et responsabilité sociétale).

Les entretiens avec les responsables de composantes ont également témoigné de craintes ou d'incompréhensions quant à la démarche d'externalisation partielle du ménage dans les bâtiments, notamment pour réagir à des besoins de nettoyage ponctuels, en cours de journées, dû à des maladroresses ou des imprévus (nourriture ou boissons renversées, afflux de publics non anticipé...), ce qui révèle là encore un besoin de pédagogie accrue pour expliquer les décisions de l'établissement et montrer que les besoins des composantes sont bien pris en considération.

Malgré ces petites incertitudes, les agents de la fonction perçoivent la répartition des rôles comme étant relativement claire puisque 70 % d'entre eux répondent positivement à la question, sans différence significative selon leur affectation en direction centrale ou en composantes.

Graphique n° 11 : Perception de la clarté du partage des rôles entre services centraux et composantes par les agents de la fonction logistique



Source : enquête auprès des personnels scolarité de l'UP (33 répondants à cette question)

⁵ Seule la maintenance de premier niveau est susceptible d'être réalisée dans les composantes, les maintenances préventives et curatives étant pour leur part l'apanage des services centraux.

La mission considère pour sa part que les périmètres d'intervention sont globalement bien définis, mais qu'ils doivent être bien expliqués aux acteurs et respectés par l'ensemble des composantes. Les points d'amélioration identifiés lors des entretiens consistent en une clarification des attentes des personnels en composantes, une explicitation de la stratégie d'externalisation et une précision des **conditions et procédures d'intervention de la DLPI, en particulier en ce qui concerne les engagements en termes de délais de réalisation des travaux**⁶. Des ajustements ponctuels relatifs à l'exercice de certaines sous-fonctions sont donc nécessaires et doivent pouvoir être opérés dans le cadre de l'animation du réseau métiers et de la formation des agents (cf. infra).

1.3.4. Certaines activités de logistique pertinentes demeurent non réalisées

Le questionnaire a permis l'identification par les acteurs de la fonction de quelques activités aujourd'hui non réalisées ou qui pourraient être réalisées différemment pour enrichir le service : la création d'un magasin de produits et fournitures à l'échelle de l'université, conduisant à une centralisation des achats avant redistribution adaptée, correspond à l'une des suggestions. La proposition est ambitieuse et pertinente ; elle pourrait donc constituer un projet à co-construire par les personnels de cette communauté professionnelle. De même, des actions pour améliorer le gardiennage et la surveillance des locaux (interventions en cas d'intrusion, fermeture des bâtiments) sont revenues plusieurs fois dans les réponses. Enfin, les entretiens ont permis d'identifier la nécessité de plus sensibiliser les enseignants-chercheurs aux enjeux écologiques de la reprographie, pour s'assurer que leurs demandes soient en adéquation avec les besoins réels (ajustées au nombre d'étudiants réels et non théoriques). Ces initiatives, de moindre ampleur, peuvent utilement être mises en place.

1.4. Des mutualisations de la fonction logistique se révèlent efficaces

Un nombre non négligeable de mutualisations existe d'ores et déjà sur le périmètre de la fonction logistique à l'UP, soit au sein des composantes, soit entre plusieurs composantes géographiquement proches, soit enfin du fait d'une centralisation de certaines activités.

1.4.1. Une organisation déjà centralisée en composantes qui limite les évolutions possibles

La plupart des composantes ayant une organisation centralisée de leur fonction logistique, la question n'a que peu d'acuité en ce domaine. Les exceptions rencontrées infra au 1.1.2. (IUT, ENSIP, UFR SFA principalement) se justifient en effet par la nécessité d'assurer en proximité la gestion de plateformes scientifiques et pédagogiques et l'absence de dynamique de mutualisation intra-composante ne se révèle pas problématique.

1.4.2. Les mutualisations inter-composantes sont à encourager

Deux composantes, l'UFR droit et sciences sociales et l'UFR de sciences économiques, ont profité de leur proximité géographique pour procéder depuis près d'une dizaine d'années à une mutualisation progressive de leurs fonctions support (logistique, informatique, communication, RH et finances, avec l'IPAG pour les deux premières), les personnels concernés étant affectés à l'UFR droit et sciences sociales. S'agissant de la logistique, cette organisation donne visiblement pleine satisfaction, notamment pour gérer l'accueil et la reprographie.

D'autres cas de mutualisation partielle existent sur cette fonction (cf. tableau ci-dessous), notamment à Angoulême entre l'UFR Droit et l'INSPÉ ou encore à Niort dans le cadre d'une plateforme de mutualisation multifonctions, qui donnent toutes deux pleine satisfaction aux acteurs concernés. La démarche menée à Niort a notamment permis d'améliorer la lisibilité des services proposés sur le campus et l'amplitude de l'accueil centralisé, de créer une ligne téléphonique dédiée, ainsi qu'une navette courrier hebdomadaire avec Poitiers et d'assurer la gestion de toutes les salles de réunion du campus (permettant ainsi de développer des prêts de salles à des partenaires extérieurs).

⁶ L'engagement pris procède nécessairement de la définition de critères de priorisation au niveau de l'établissement et d'une analyse de leur mise en œuvre par la DLPI : ainsi les demandes sont hiérarchisées en fonction de leur degré d'urgence (sécurité des biens et personnes), de la disponibilité des agents (capacité d'intervention), de la disponibilité budgétaire (coût) et de la pertinence du besoin exprimé.

De même, l'INSPÉ et l'UFR sciences du sport (FSS) ont mutualisé leur reprographie depuis 2018⁷, générant ainsi une demande de l'ENSIP pour rejoindre le mouvement. L'initiative n'est pas allée à terme en raison de problème de transfert des documents, mais pourrait certainement être utilement reprise, voire élargie vers l'UFR de médecine - pharmacie, également demandeuse. Menée en lien avec le service informatique dans une visée de simplification, une telle démarche pourrait faciliter la satisfaction d'une demande étudiante consistant à pouvoir opérer leurs travaux de reprographie sur n'importe quel campus avec une carte unique. Elle serait également susceptible de limiter les abus grâce à l'introduction de quotas et de permettre la réalisation d'économies d'échelle s'agissant de machines performantes et couteuses. Enfin, la démarche peut contribuer à préserver l'attractivité des métiers pour les personnels concernés en constituant de réels pôles d'expertise. **La mission préconise donc d'accompagner les mutualisations inter-composantes en matière de reprographie.**

Tableau n° 2 : Organisation de la fonction logistique dans les composantes

	Logistique		
UFR Droit et sciences sociales			
UFR Lettres et langues		Légende	
UFR Médecine et pharmacie			
UFR Sciences économiques			Centralisation (fonction rattachée au service central de la composante)
UFR SFA – sciences fondamentales et appliquées			
UFR SHA – sciences humaines et arts		(1)	Centralisation (fonction rattachée au service central de la composante) sauf sites délocalisés
UFR Sciences du sport			
ENSIP – école nationale supérieure d'ingénieurs			Centralisation partielle (fonction rattachée pour partie au service central de la composante, pour partie en infra composante (dép ^t /labo)
INSPÉ – institut supérieur du professorat et de l'éducation	(1)		
IAE – institut d'administration des entreprises			Mutualisation totale de la fonction avec d'autres entités (les mutualisations concernant UB recherche, recherche transversale, service facturier, maintenance - parc automobile - courrier ne sont pas prises en compte ici)
IPAG – institut de préparation à l'administration générale			
IRIAF – institut des risques assurantiels et financiers			
IUT 16 – institut universitaire de technologie Angoulême			Mutualisation partielle de la fonction avec d'autres entités
IUT 86 – institut universitaire de technologie Poitiers			

Source : mission à partir des données collectées

1.4.3. Des centralisations ont déjà été efficacement opérées

La première initiative en ce domaine a consisté, dès 2009, en une centralisation de la gestion des espaces verts et de la voirie, d'ailleurs partiellement externalisée. Il en est de même pour la maintenance immobilière, à l'exception des IUT. Puis le service logistique central a été construit en 2011 avec un périmètre initial assez restreint portant sur le pilotage des assurances et de l'externalisation du ménage (opérée progressivement pour les espaces d'usage courant, au gré des départs en retraite⁸), qui a notamment conduit à mettre en place une brigade volante de 3 agents susceptibles d'intervenir sur demande sur le campus de Poitiers en cas d'absence ou de besoins exceptionnels ponctuels. Par la suite se sont progressivement ajoutées de nouvelles briques : pilotage et administration des déchets, y compris spéciaux ; constitution d'un pôle courrier totalement centralisé, ainsi que d'un service sécurité incendie commun. Depuis lors, 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, l'intégration au système d'information du logiciel O'drive recommandé par le MESR et la nécessité d'une évolution organisationnelle expliquant ce retard.

Pour amplifier cette démarche, un travail est en cours pour la création d'un poste de commandement centralisé afin de mieux assurer la sécurité sur les campus.

⁷ Le pôle courrier de la DLPI accompagne cette réorganisation, étant notamment impliqué dans la distribution des copies.

⁸ La première vague (UFR L&L et SHA), lors de la campagne d'emplois 2022, a permis de maintenir les 3 postes de l'équipe mobile et de créer un poste au service sécurité. Une deuxième étape est mise en œuvre à la rentrée 2023 pour la faculté de droit, où la masse salariale dégagée va permettre de payer une partie de l'externalisation de la prestation et le repyramidage d'un poste.

2. La fonction logistique repose sur un collectif métier assez homogène, dont les modalités de travail sont toutefois perfectibles

2.1. L'inscription dans le collectif métier des effectifs de la fonction logistique est amorcée

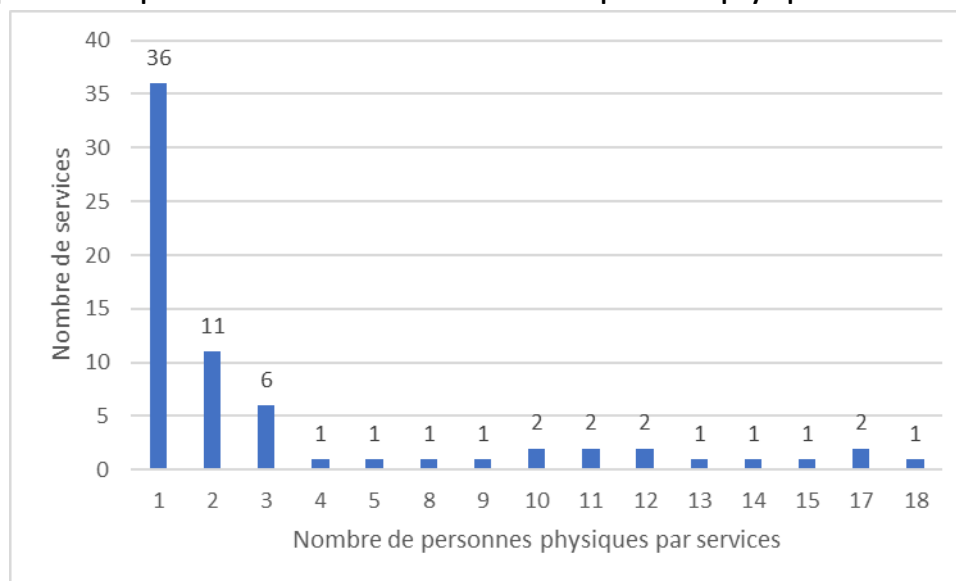
La politique d'accompagnement des agents de la fonction logistique peut s'analyser par le prisme de plusieurs critères, tenant à leur inscription ou non dans un collectif métier, au degré de spécialisation dans la fonction qui est le leur, à leur ancienneté dans le poste et aux formations et appuis qui leur sont proposés pour renforcer leur expertise.

2.1.1. Des effectifs demeurent isolés

Les activités de logistique sont exercées au sein de 71 entités de l'université de Poitiers. Dans cet environnement, presque 20 % des personnels travaillent soit seul, soit avec un seul collègue de la fonction dans 47 services différents (soit 66 % des entités où des activités de logistique sont menées) tandis que plus de 72 % d'entre eux se trouvent affectés dans des services importants d'au moins 8 personnes (cf. graphique ci-dessous).

Cette situation interroge – certes moins que pour d'autres fonctions – la continuité de service dès lors qu'il est admis qu'un seuil de trois agents est un *minima* pour pallier les absences pour cause de maladies et de congés et les éventuelles vacances de postes. C'est pourquoi la mission considère que **les fonctions réalisées par des personnels de logistique seuls ou à deux – dès lors qu'elles le sont au titre d'une quotité de temps significative – doivent être intégrées à un *pool* de services plus large au niveau du campus. Ce type d'organisation est en effet seul susceptible de permettre d'atteindre la taille critique garante de la continuité de service.**

Graphique n° 12 : Répartition des services selon le nombre de personnes physiques dédiés à la logistique



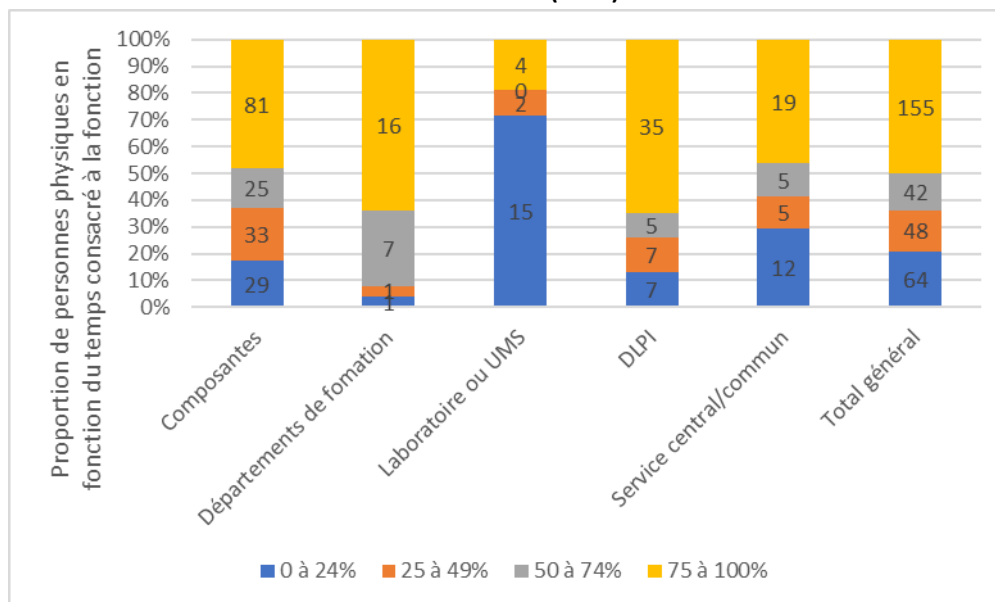
Source : enquête référentiel fonctions

2.1.2. L'expertise des effectifs de la fonction est assez marquée

La répartition des agents selon la quotité de temps de travail consacrée à la fonction, permet d'évaluer la spécialisation des personnels de logistique (cf. graphique ci-dessous), ce qui est essentiel dès lors qu'il est admis que le temps consacré à une activité permet de renforcer l'expertise. En l'occurrence, la spécialisation des agents de la fonction logistique apparaît comme étant importante puisqu'une majorité d'entre eux (63 %) exerce cette fonction à titre principal, soit pour plus de 50 % de leur temps de travail. À l'inverse, seuls 20 % (soit 64 personnes sur 309) consacrent moins de 25 % de leur temps de travail à la fonction logistique, qui n'est donc que rarement résiduelle.

La fonction logistique est donc largement exercée par de véritables experts métiers ou à tout le moins par des personnels qui y consacrent suffisamment de temps pour acquérir une forte professionnalisation. Il n'en demeure pas moins nécessaire de traiter le cas des personnels qui exercent cette fonction à titre résiduel, surtout s'ils sont en plus en situation d'isolement (cf. ci-dessus) car la conjonction de ces deux conditions d'exercice est de nature à nuire à leur spécialisation.

Graphique n° 13 : Répartition des agents selon leur temps de travail consacré à la fonction logistique et structure d'affectation (en %)



Lecture : dans l'ensemble des structures, 64 agents représentant 20 % des personnes physiques contribuant à la fonction logistique y consacrent moins de 25 % d'un équivalent temps plein annuel.

Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022.

Source : enquête référentiel fonctions

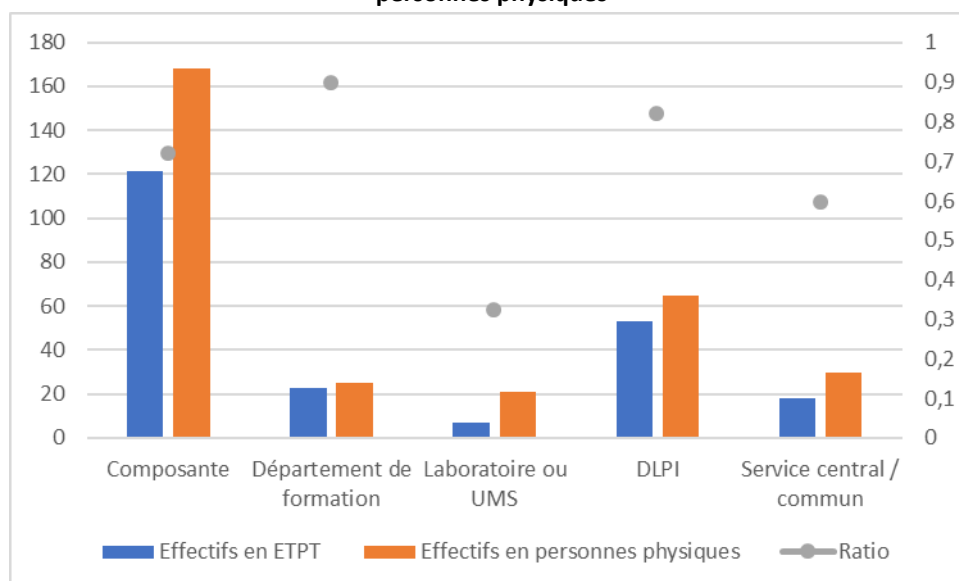
Dans le cadre de la fonction logistique, la répartition observée est à peu près similaire entre les agents affectés en services centraux et ceux qui travaillent en composantes dans la mesure où au moins 60 % des agents – et plus encore dans les départements de formation – exercent au moins à mi-temps dans toutes les structures, à l'exception notable des laboratoires et UMS où ils sont à peine 20 % dans cette situation, ce qui explique le faible ratio ETPT / personnes physiques qui y est observé (cf. graphique n° 18 ci-dessous).

Si la dispersion de la fonction logistique est moindre que celle observée pour les autres fonctions étudiées et permet la spécialisation de nombreux agents, il est néanmoins nécessaire d'interroger les activités de logistique réalisées hors des services dédiés : s'il s'agit de transmission d'information (ou de courroies de transmission) entre le service et le service logistique, l'activité est sûrement nécessaire et il est difficile de s'en passer. En revanche, s'il s'agit de réelles activités de logistique qui nécessitent des compétences techniques, la faible spécialisation des agents conduit à encourager la mutualisation de ces activités au sein d'un service logistique.

Ainsi, après examen précis des tâches réalisées dans les services autres que logistique par les agents, **l'UP devra réorganiser les services, en composante et au niveau central, hors direction métier**. Les mutualisations au niveau campus des services logistique pour les composantes, les départements et les services central / commun constituent alors l'option la plus efficace pour conserver la proximité tout en permettant une continuité de service et un renforcement des expertises des agents.

La mission recommande donc de **créer des plateformes mutualisées assurant la fonction logistique au niveau de chaque campus pour les composantes et les services centraux / communs présents**.

Graphique n° 14 : Comparaison de la répartition de l'affectation des personnels de la fonction logistique en ETPT et personnes physiques



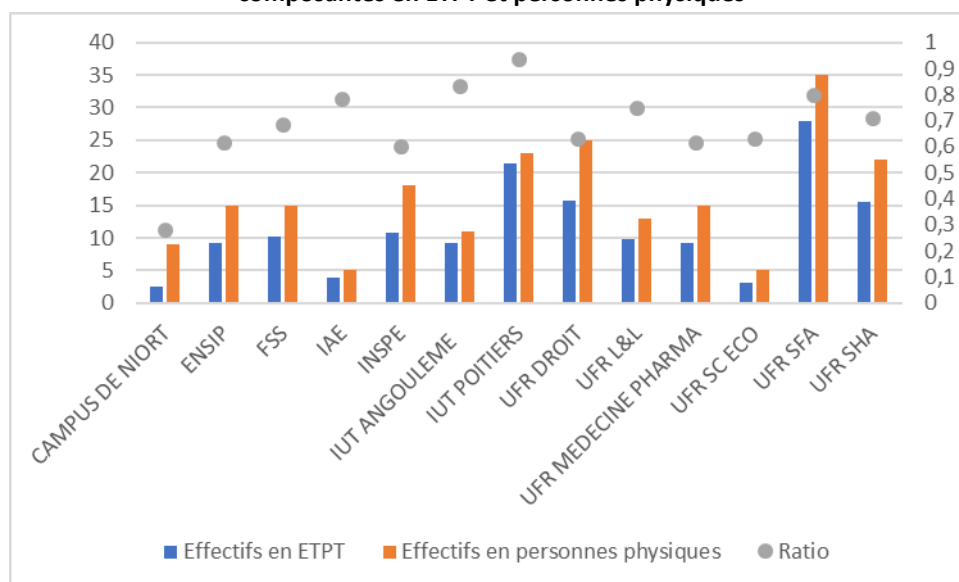
Lecture : dans les composantes, 168 personnes physiques contribuent à la fonction logistique pour 121 équivalents temps plein annuels. Le ratio ETPT/PP y est donc de 0,72.

Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022.

Source : enquête référentiel fonctions

La comparaison entre composantes met également en avant des choix d'organisation différents : l'IAE, FSS, LL et l'ENSIP ayant plutôt concentré ces activités tandis que les UFR SFA et SHA ou l'IUT de Poitiers les ont réparties sur un nombre important d'agents.

Graphique n° 15 : Comparaison de la répartition de l'affectation des personnels de la fonction logistique affectés en composantes en ETPT et personnes physiques



Lecture : à l'UFR FSS, 15 personnes physiques contribuent à la fonction logistique pour 10,2 équivalents temps plein annuels. Le ratio ETPT/PP y est donc de 0,68.

Les personnes physiques décomptées sont celles en poste au 31 décembre 2022 et les effectifs retenus incluent ceux des niveaux infra-composantes (départements, laboratoires).

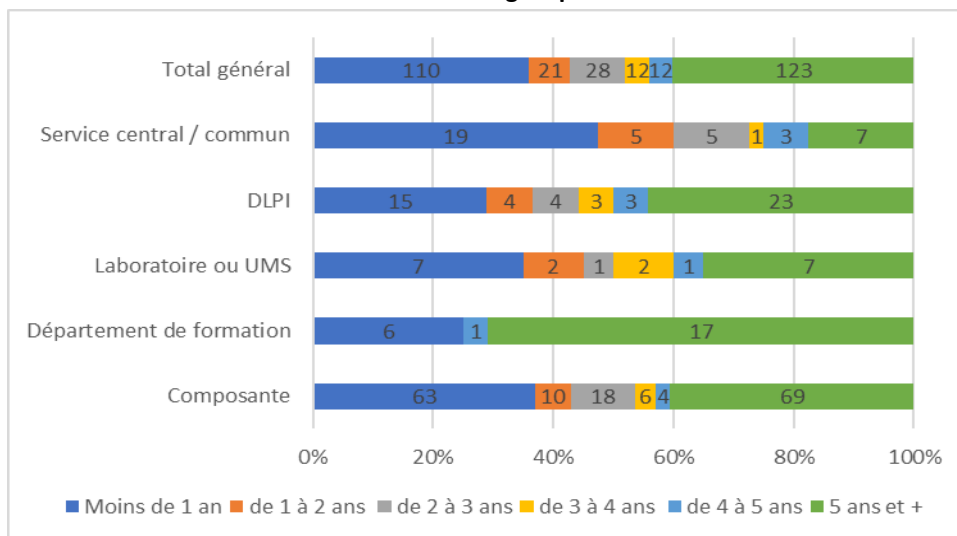
Source : enquête référentiel fonctions

2.1.3. Le renouvellement important des effectifs de la fonction peut constituer un risque

L'ancienneté des agents dans leur poste dans la fonction logistique se caractérise par une part significative de nouveaux agents et une part relativement similaire d'agents en poste depuis plus de cinq ans. Dans

l'intervalle d'ancienneté, les agents sont moins nombreux. L'analyse par catégorie de structures montre que ce constat vaut pour chacune d'elle, avec toutefois une part d'agents ayant plus de 5 ans d'ancienneté moins importante au niveau des directions centrales et services communs.

Graphique n° 16 : Répartition des agents en personnes physiques selon leur ancienneté dans le poste dans la fonction logistique



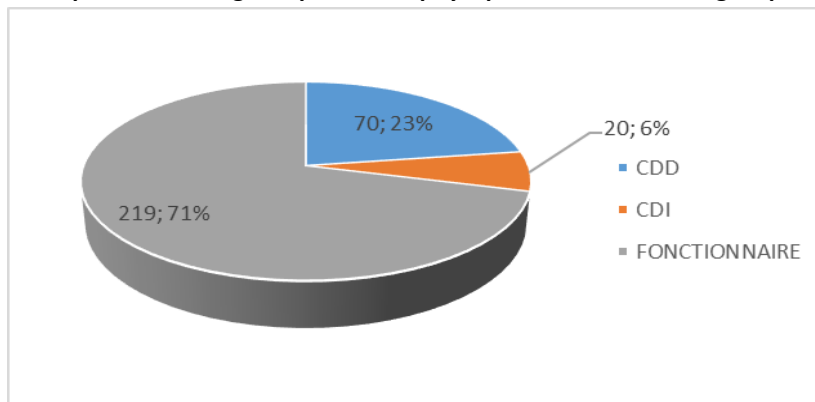
Lecture : 23 agents de la DLPI, soit 34 % d'entre eux, ont plus de 5 ans d'ancienneté.

Source : données fournies par la CPAS

Au-delà des moyennes, il convient toutefois de s'intéresser à la situation par entité, car c'est à ce niveau que la présence d'agents expérimentés, aux côtés de novices, est importante pour les accompagner et assurer une continuité d'expertise. Or dans 16 services de composantes (au sens large) sur les 54 où est exercée la fonction logistique à ce niveau, la totalité des personnes du service a moins de 3 ans d'ancienneté dans la fonction et donc une expérience limitée (soit 26 agents sur un total de 246 personnels de logistique exerçant en composantes). Là encore, **une mutualisation des services serait de nature, en augmentant la taille des équipes, à mieux assurer la présence d'agents expérimentés auprès des nouveaux venus**. Cette démarche pourrait en outre s'appuyer sur une démarche de mentorat entre pairs déjà développée sur le terrain au sein de l'UP.

Cet indicateur d'ancienneté reflète en partie le *turnover* affectant certaines structures. Il ne s'explique cependant pas par une proportion importante de CDD au vu des statistiques. En effet, s'agissant du statut des agents de la fonction logistique, ils sont très majoritairement fonctionnaires ou en CDI (à 77 %, cf. graphique ci-dessous). Si la part de CDD peut sembler importante, elle reste néanmoins inférieure à la moyenne nationale (29,8 % pour les personnels BIATSS selon les données MESR-DGRH de 2021). Ainsi, la précarité de statut ne constitue pas une explication suffisante aux changements d'agents évoqués et regrettés par les personnels rencontrés et les directions des composantes ou aux difficultés de recrutement.

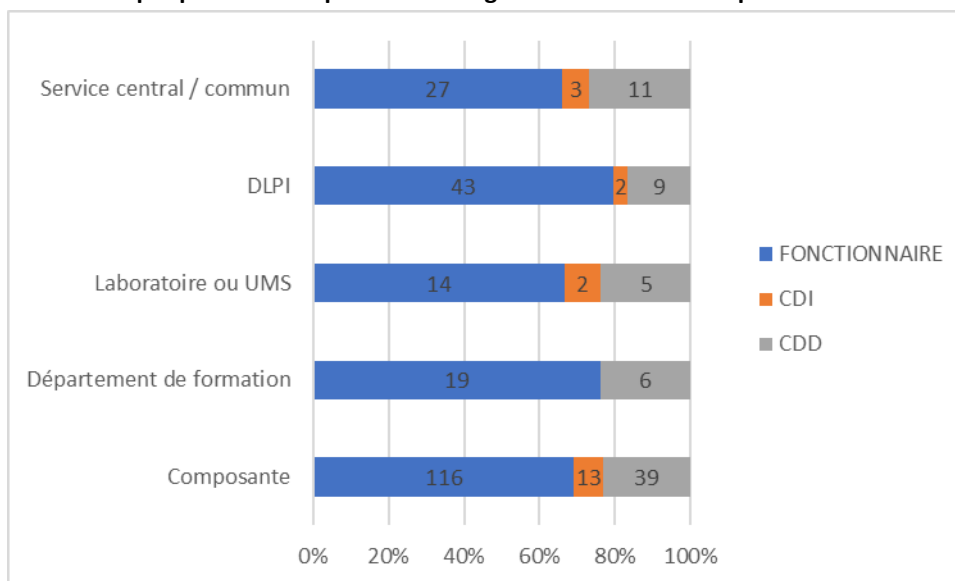
Graphique n° 17 : Répartition des agents personnes physiques de la fonction logistique selon leur statut



Source : enquête référentiel fonctions

Il est à noter que ce constat reste valable au niveau des composantes, même si le taux de CDD y est légèrement supérieur (23,4 %) à celui qui prévaut dans la direction métier et les services communs (21,1 %).

Graphique n° 18 : Répartition des agents selon leur statut par structure

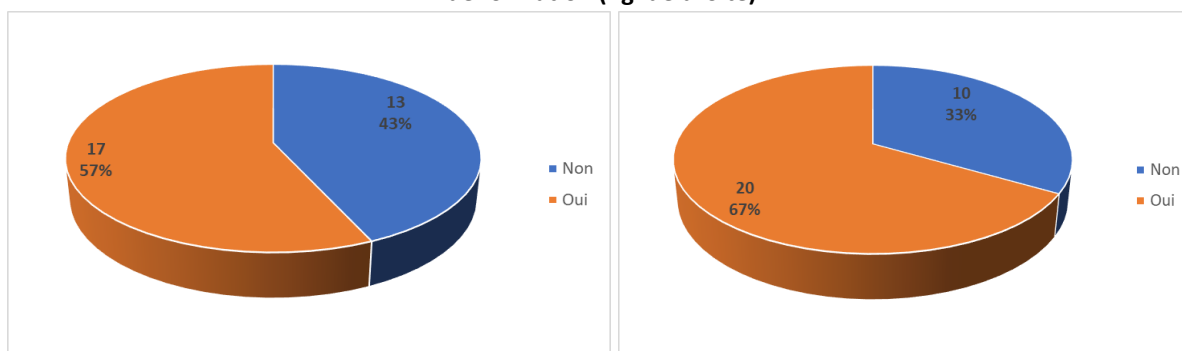


Source : enquête référentiel fonctions

2.1.4. L'accompagnement des agents donne satisfaction, mais l'offre de formation peut être améliorée

Les agents de la fonction logistique ayant répondu à l'enquête, au nombre de 30 sur ces questions, considèrent majoritairement qu'ils bénéficient d'un accompagnement lors de la prise de poste, soit par leurs collègues, soit grâce à l'accès à des formations appropriées (cf. graphiques ci-dessous). Cependant, au regard des 43 % d'agents qui estiment ne pas avoir bénéficié d'un véritable accompagnement des collègues, la mission encourage la DLPI à organiser, au-delà de la formation aux outils métiers qu'elle assure déjà, une formation à la prise de poste spécifique des nouveaux personnels de logistique à l'échelle de l'établissement, en complément de la journée d'accueil de l'université, en s'inspirant du protocole existant à la Maison des sciences de l'homme et de la société (MSHS).

Graphiques n° 19 et 20 : Bénéficie lors de la prise de poste d'un accompagnement des collègues (fig. de gauche) ou de formation (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels de logistique de l'UP (30 répondants à ces deux questions)

Le besoin de formation en ce domaine est ressenti de manière très différenciée, n'étant exprimé que par 5 répondants à l'enquête, alors que les échanges lors de l'entretien collectif font état d'un catalogue de formation « métiers » trop peu fourni, qui impose de chercher des formations spécifiques à l'extérieur et de recourir de manière importante à l'auto-formation. En outre, le directeur de l'UFR SFA a pour sa part exprimé le besoin d'organisation de formations dédiées à l'accueil. **La mission préconise donc d'enrichir le catalogue**

de formation en ce domaine⁹ et d'instituer un accompagnement personnalisé pour les agents qui souhaitent trouver une formation métiers en externe.

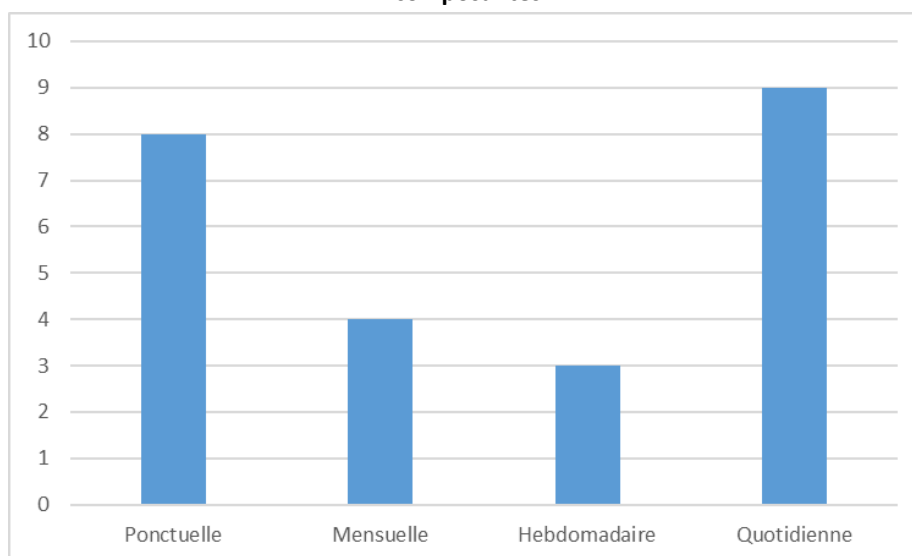
2.2. Les interactions au sein du collectif métier sont perfectibles

En préalable, une interaction actuellement manquante au sein des services centraux est à signaler puisque que le service logistique centralisé de la DLPI n'est pas forcément consulté sur les besoins dans le cadre de la préparation du dialogue de gestion patrimoniale. Ce constat s'explique visiblement par des vacances conjoncturelles de quelques postes de cadres au sein de la DLPI qui ont conduit à alléger ce dialogue pour le concentrer sur le volet immobilier et les demandes de travaux. Il est néanmoins essentiel de revenir au plus vite à la pratique initiale permettant que la logistique soit bien intégrée systématiquement au dialogue de gestion patrimoniale.

2.2.1. Des échanges direction métier - composantes où manque une démarche de co-construction

Les échanges avec la DLPI sur les questions de logistique sont très majoritairement perçus par les personnels de logistique travaillant dans les composantes comme relevant d'une fréquence quotidienne ou ponctuelle, ce qui témoigne d'interactions très variables (cf. graphique ci-dessous), les responsables de service étant les plus fréquemment en relations quotidiennes. L'importance marquée des relations ponctuelles tient pour sa part très certainement aux spécificités de la fonction, où les processus sont globalement bien définis et connus et permettent un travail majoritairement en autonomie. Seule la gestion d'imprévus, qui dans ce cas semblent relativement peu nombreux, nécessite une interaction avec la DLPI.

Graphique n° 21 : Fréquence des relations composantes / DLPI perçue par les personnels de logistique des composantes

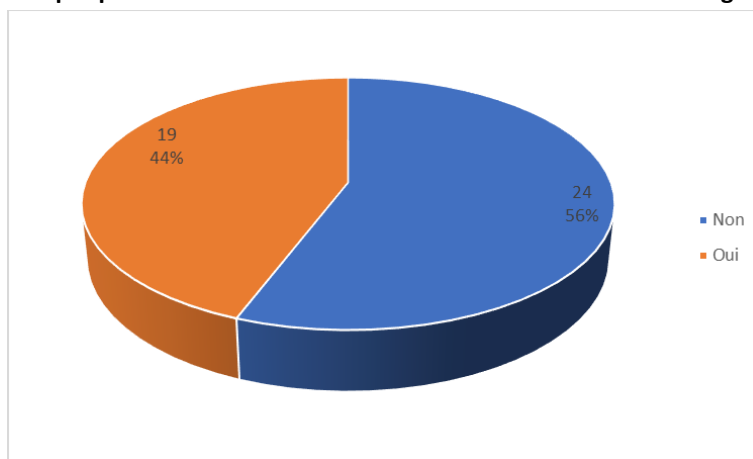


Source : enquête auprès des personnels de logistique de l'UP (24 répondants à cette question)

À l'échelle de l'ensemble des personnels de logistique ayant répondu à l'enquête, toutes affectations confondues au sein de l'UP, la perception de la nécessité d'améliorer ces échanges est assez disparate, 56 % d'entre eux semblant se contenter de la situation actuelle, tandis que 44 % perçoivent des possibilités d'amélioration, citant notamment une plus grande fréquence des réunions physiques et une amélioration des outils de *ticketing*, actuellement perçus comme lourds et peu efficaces.

⁹ Une telle offre peut nécessiter d'être portée avec d'autres structures intéressées, le catalogue de l'UP ayant été réduit ces dernières années du fait de la faible participation des agents.

Graphique n° 22 : Ressenti de la nécessité d'améliorer les échanges

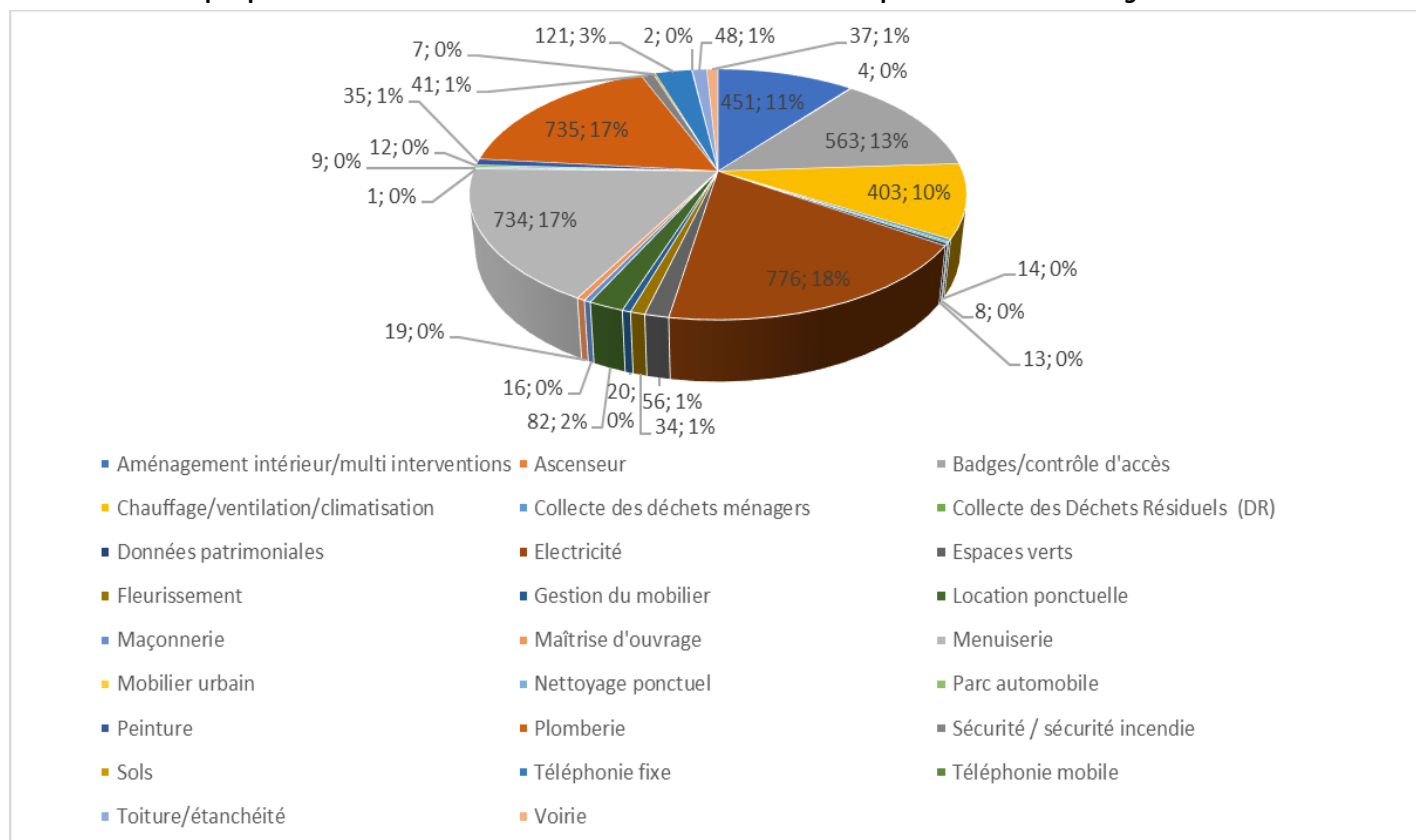


Source : enquête auprès des personnels de logistique de l'UP (43 répondants à cette question)

Les modalités actuelles de ces échanges sont assez diversifiées, le courriel et le téléphone demeurant les vecteurs privilégiés, les réunions étant également utilisées.

Le système de *ticketing*, pourtant développé puisque 4 241 interventions ont été demandées par cette voie à la DLPI en 2022, n'est en revanche mobilisé que de manière encore assez restreinte (d'après les réponses au questionnaire, seulement 23 % des personnels de logistique les utilisent). Les difficultés d'appropriation évoquées lors des entretiens tiennent au sentiment de déshumanisation de la relation – la multiplicité de courriels générés par le logiciel de traitement a été signalée à plusieurs reprises – que peut générer cette modalité et parfois à la volonté de profiter d'une relation interpersonnelle pour s'assurer d'un traitement préférentiel et rapide de la demande. Dans ces conditions, il n'est guère surprenant que, comme le montre le graphique ci-dessous, l'usage du *ticketing* ne soit pas du tout homogène selon les métiers et sous-fonctions de la logistique, allant de sollicitations anecdotiques pour le mobilier urbain, la téléphonie mobile, les sols ou le nettoyage ponctuel à une utilisation régulière et massive pour des opérations de maintenance immobilière (électricité, chauffage, menuiserie, plomberie) ou d'aménagement intérieur, ainsi que pour les badges et le contrôle d'accès. La direction de la DLPI admet l'existence de marges de progression, notamment par une évaluation plus homogène de l'urgence s'agissant des demandes de maintenance. Malgré les difficultés rencontrées, **la mission considère qu'un usage plus systématique et généralisé du *ticketing* est de nature à renforcer la qualité de service dans le domaine de la logistique**, dans la mesure où, contrairement à un contact bilatéral, il permet, selon les échanges convergents avec la DLPI et la direction des systèmes d'information, une répartition des demandes sur l'ensemble des forces disponibles en tenant compte de l'urgence et en garantissant une réponse moyenne plus rapide. Il facilite de surcroît la mise en œuvre d'une politique qualité, en définissant des objectifs qualitatifs, notamment en termes de délais de traitement des demandes. Au-delà de la mise en place du logiciel, le bon fonctionnement du dispositif nécessite une réflexion organisationnelle (comment répartir les tickets, assurer le suivi de leur traitement pour garantir l'efficacité...) et un accompagnement des différents acteurs intervenant (formation des utilisateurs sur la façon d'adresser leurs demandes) pour surmonter les réticences liées aux changements d'habitudes.

Graphique n° 23 : Nature des interventions demandées à la DLPI par le biais du *ticketing*

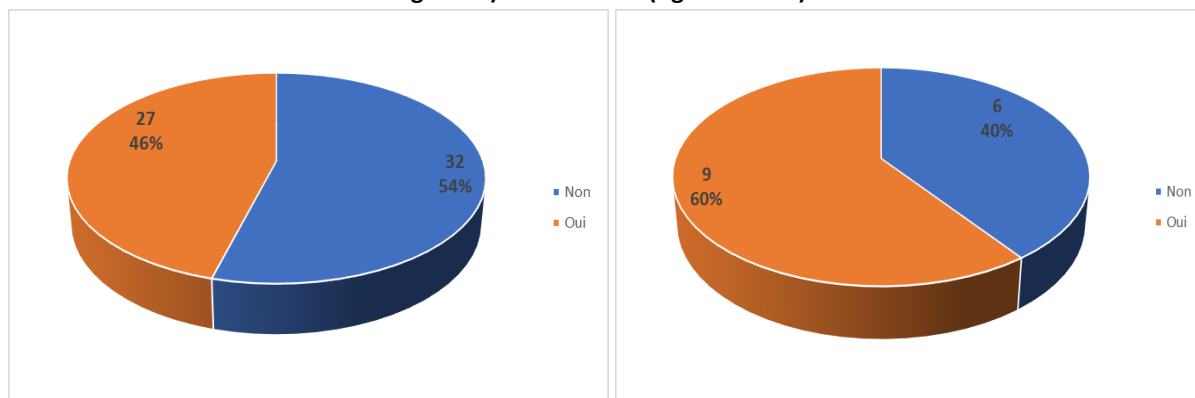


Source : statistiques de ticketing pour l'année 2022 fournies par la DLPI

Par ailleurs, une forte disparité de perception existe entre les personnels de la DLPI et ceux des composantes s'agissant des collaborations actuellement mises en œuvre. Même s'il peut en partie s'expliquer par un « effet taille »¹⁰, cet écart de perception est significatif d'un défaut de co-construction et de pilotage des projets communs, les personnels affectés en composantes ne semblant pas associés à leur réalisation. Pour autant, un groupe de travail permet désormais de développer des réflexions d'intérêt collectif (ex : gestion des déchets, prise en charge des déménagements) et constitue une pratique susceptible de dynamiser cette communauté professionnelle. Cette initiative n'est toutefois pas suffisamment connue, certainement parce que toutes les composantes ne sont pas nécessairement représentées dans ce groupe de travail et qu'une information adéquate sur l'avancement de ses travaux n'est pas fournie à tous. Une amélioration peut donc facilement être apportée en assurant la diffusion des compte-rendu de cette instance auprès de tous les personnels de la fonction logistique. Certains responsables de composantes considèrent d'ores et déjà que l'instauration du dialogue de gestion immobilier a amélioré la situation, et souhaiteraient voir ce dialogue enrichi par une deuxième réunion annuelle.

¹⁰ Les personnels de la DLPI sont moins nombreux et structurés en services bien identifiés, ce qui facilite leur mobilisation dans les projets collaboratifs sur des périmètres bien identifiés.

Graphiques n° 24 et 25 : Perception de l'existence de collaborations par les personnels des composantes (fig. de gauche) et de la DLPI (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels de logistique de l'UP (respectivement 27 et 15 répondants à cette question)

Afin de remédier au sentiment diffus d'absence de collectif métier, **tout projet impactant le fonctionnement des composantes devrait être co-construit avec leurs personnels et systématiquement piloté par des binômes** constitués d'un personnel de la DLPI et d'un personnel issu d'une composante. La démarche est d'autant plus intéressante qu'une appétence réelle existe, les personnels évoquant dans le cadre du questionnaire de nombreux sujets de coopération plus poussée possible : mutualisation d'achats de copies d'examens, de papier ; meilleure coordination sur les marchés publics ou encore mise en place du programme « Services Publics+ » dans lequel l'université s'engage dans le cadre de son projet d'administration.

2.2.2. L'animation du réseau métier reste insuffisamment participative

L'animation du réseau métier logistique est opérée par le biais de réunions régulières des responsables dédiés, notamment sous forme de commissions thématiques (commission des produits, commission de préparation aux concours, commission pour les matériels informatique, audiovisuels...), mais aussi de visites de chantiers ou de sites. Le rythme habituel est d'au moins une rencontre tous les deux mois pour un partage d'informations, deux réunions par an avec le DGS s'y ajoutant. Quelques groupes de travail (ex : caractérisation des déchets, déménagements...) sont en outre réunis, souvent agrémentés d'un repas. Cette animation a pu être moins fréquente récemment, notamment du fait d'une vacance de poste prolongée, en partie compensée par la solidarité et l'entraide entre personnels. Cette organisation fait l'objet d'appréciations assez diversifiées par les responsables de composantes, certains la jugeant efficace, d'autres perfectible.

Parmi les améliorations possibles, un besoin de temps de veille juridique a été exprimé par les personnels de la fonction dans le cadre du questionnaire, en raison des nombreux changements qui affectent les métiers de la logistique, notamment sur le volet numérique. Ces évolutions nourrissent le souhait d'amplifier le travail en réseau, sur le modèle du CNRS, pour favoriser les retours d'expériences, par exemple sur la gestion des bâtiments ou sur le recyclage des mobiliers et déchets.

L'évidente bonne volonté des personnels de la fonction, manifestée lors de l'entretien collectif, devrait faciliter le déploiement d'une réflexion permettant de **réinventer les modalités d'animation**, qui ne doivent pas être uniquement informatives. Celles-ci doivent **reposer sur une co-construction des ordres du jour** – impliquant la contribution et la capacité d'initiative de tous les services et composantes concernés – **et un partage systématique des bonnes pratiques, elles doivent également s'étendre, par des modalités appropriées (webinaires, séminaire annuel, réunions métiers...) au-delà des responsables de services afin de permettre à l'ensemble des personnels de la fonction de constituer une communauté professionnelle dynamique.**

2.3. Les modalités de travail de la fonction logistique sont adaptées, mais pourraient progresser

2.3.1. Les procédures et méthodes de la fonction doivent être mieux partagées

L'existence et le partage de procédures et méthodes communes constituent un socle essentiel pour une communauté professionnelle. À cet égard, des marges de progression existent en matière de logistique à l'UP tant en ce qui concerne le partage des procédures existantes, que pour leur amélioration ou simplification et la création de procédures aujourd'hui inexistantes.

2.3.1.1 L'accessibilité et l'actualisation des procédures peuvent être professionnalisées

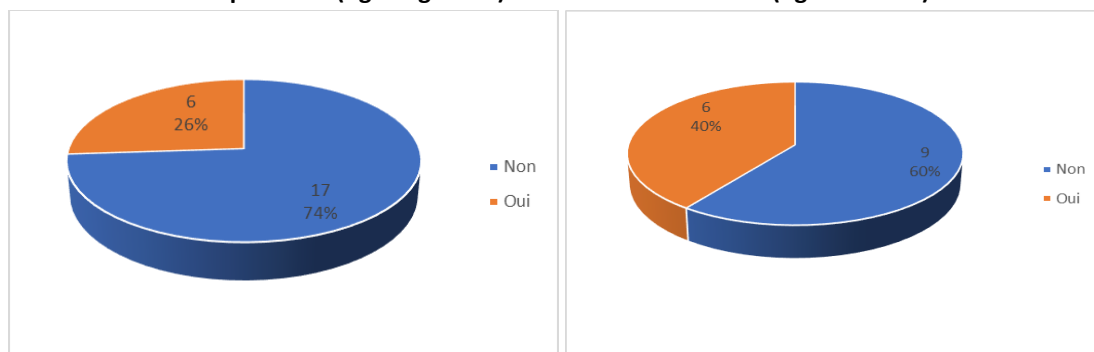
Bien qu'il soit parfois fait mention dans l'enquête auprès des personnels d'une page intranet dédiée, l'existence d'une plateforme où tous les intéressés pourraient accéder aux procédures actualisées n'est visiblement pas assez connue. Le manque semble certes moins fortement ressenti par les personnels de logistique que par ceux d'autres fonctions, mais ceux-ci témoignent néanmoins que le partage des procédures relève souvent d'une démarche d'entraide par mail qui n'est pas la plus appropriée. Il faut donc **profiter de la refonte de l'environnement numérique de travail et de l'intranet (projet Jalios) en cours pour instituer un espace de stockage partagé au sein de cette communauté professionnelle, et générant des alertes aux inscrits en cas d'actualisation des procédures.** Cette démarche est en effet de nature à faciliter l'harmonisation des procédures et la pleine application de celles qui sont définies au niveau de l'établissement ; elle simplifiera en outre les transitions entre personnels.

S'agissant de **l'actualisation des procédures**, la nécessité d'une action plus régulière est reconnue dans l'enquête, la pratique pouvant contribuer à une meilleure définition des tâches entre les directions centrales et les composantes. Des suggestions visant à la mobilisation d'un groupe de travail dédié et/ou à la sollicitation des services concernés pour faciliter l'harmonisation des procédures reviennent régulièrement. **La mission recommande donc la création d'un groupe de travail – ou plusieurs, un par domaine de procédure – dont l'animation serait partagée entre la DLPI et un personnel affecté en composante,** pratique de nature à favoriser la co-construction qui fait aujourd'hui défaut dans cette communauté professionnelle.

2.3.1.2 Des procédures et méthodes restent à améliorer ou simplifier

S'agissant tout d'abord de la simplification des procédures, une légère disparité d'approche un peu contre-intuitive émerge entre les personnels des composantes et ceux des directions centrales : les seconds, logiquement à l'origine des procédures établissement sont proportionnellement un peu plus nombreux à considérer que des simplifications sont possibles. Ce constat laisse donc augurer que **des marges de simplification sont d'ores et déjà perçues ; il serait donc bienvenu de formellement les identifier et de les mettre en œuvre rapidement.** Encore faut-il préciser que ce ne sont pas nécessairement les procédures « métiers » de la logistique qui sont le plus citées à titre d'illustrations des simplifications envisageables (hormis les demandes d'enlèvement de déchet et l'usage d'un logiciel de planning pour la gestion de la résidence), mais celles relatives aux bons de commande de fournitures ou aux formulaires de location.

Graphiques n° 26 et 27 : Possibilité de simplifier les procédures selon les personnels de logistique affectés en composantes (fig. de gauche) et en services centraux (fig. de droite)



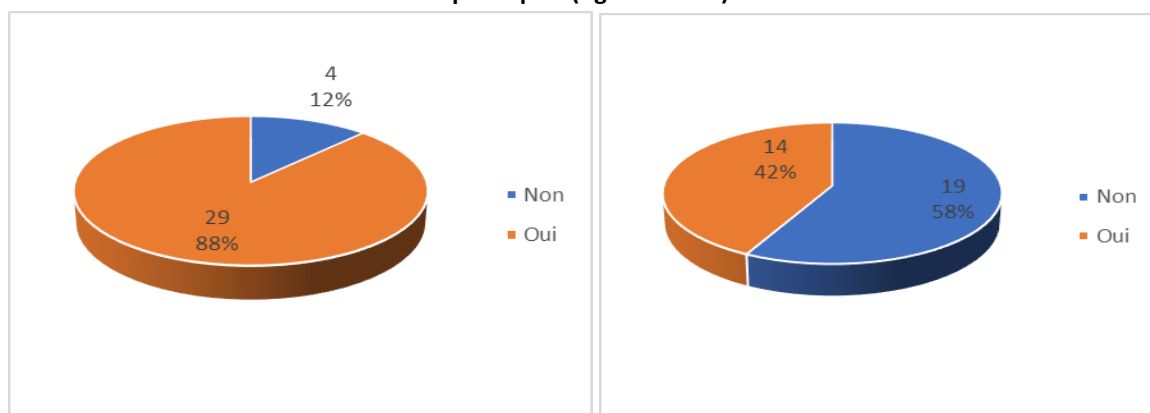
Source : enquête auprès des personnels de scolarité (respectivement 23 et 15 répondants)

Au-delà de l'enjeu de simplification, peu de procédures et méthodes actuellement mises en œuvre posent problème aux acteurs de la logistique. La DLPI reconnaît, comme signalé supra (cf. 1.4.1), la nécessité d'améliorer son évaluation de l'urgence des demandes de maintenance immobilière et plus globale le système de *ticketing*, mais pour le reste, aucune critique forte ou récurrente n'a été émise.

2.3.1.3 Quelques procédures et méthodes manquent aux professionnels de la fonction

Les réponses au questionnaire montrent que l'existence même de procédures de l'université est connue et celles-ci sont largement appropriées par les personnels de logistique qui les utilisent massivement (cf. graphique de gauche ci-dessous). Pour autant, ceux-ci sont nombreux (42 % des répondants, cf. graphique de droite ci-dessous) à indiquer qu'ils ont également créé leurs propres procédures, semblant ainsi attester la nécessité d'adapter et de compléter les procédures existantes (formulaires de prêts de matériels, dossiers types d'opérations de travaux, procédure d'entretien des logements...), y compris dans des domaines où une harmonisation est le gage de plus de lisibilité et d'efficacité. Cette situation n'est pas satisfaisante et implique de s'en saisir sans délai.

Graphiques n° 28 et 29 : Usage des procédures de l'établissement (fig. de gauche) et création de procédures spécifiques (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels de logistique de l'UP (33 répondants à ces deux questions)

L'entretien collectif a par ailleurs fait ressortir la nécessité – faisant consensus parmi les acteurs présents – de plus formaliser les procédures, afin de faciliter leur partage, de fluidifier les transitions entre personnels et en vue de servir également aux sites délocalisés. À l'inverse, l'expérience de mutualisation de Niort est positivement perçue en ce qu'elle a permis d'améliorer la qualité de service (cf. 1.4.2.) et de simplifier le contact avec les services centraux.

Les réponses au questionnaire révèlent relativement peu de procédures « métiers » considérées comme manquantes, mais elles ont néanmoins permis de recueillir une suggestion relative à la marche à suivre en cas d'intrusion dans les jardins et bâtiments. Les autres idées exprimées à cette occasion renvoient plus à un besoin d'harmonisation entre composantes qu'à de véritables créations dans la mesure où elles correspondent à des activités qui existent déjà tel le prêt de matériel ou la mise à disposition de locaux en interne à l'université (inter-composantes, associations étudiantes)¹¹, dont les modalités pourraient être utilement harmonisées. Enfin, la mise en place du programme « Services Publics+ » a été évoquée comme une amélioration possible lors de l'entretien collectif.

2.3.1.4 Le contrôle interne doit être mis en place dans le cadre de la fonction logistique

Pour se saisir globalement de ces enjeux de procédures et mettre en place une politique qualité, la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques pouvant affecter les activités de l'établissement est souhaitable. La démarche de contrôle interne a justement pour finalité de donner à la gouvernance et à l'encadrement une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques.

Or, si l'établissement a commencé à déployer le contrôle interne dans le domaine financier, il ne l'a pas fait dans le cadre des autres fonctions support, et notamment de la logistique. **Il est donc nécessaire de le faire**

¹¹ Les demandes externes passent pour leur part par le pôle vie de campus et patrimoine et sont traitées de manière centralisée.

sans tarder, afin d'assurer une maîtrise raisonnée des risques liés à la logistique, par exemple en termes d'approvisionnement de produits indispensables à la continuité de fonctionnement de certains laboratoires de recherche. Le travail préconisé en matière de révision et de formalisation des procédures doit donc s'accompagner en parallèle d'une définition des dispositifs de contrôle interne appropriés.

2.3.2. Les outils de la fonction logistique donnent globalement satisfaction

L'existence et le partage d'outils communs représentent un autre aspect essentiel pour une communauté professionnelle. À cet égard, la fonction logistique dispose en propre au sein de l'UP d'assez peu de logiciels partagés, la plupart des enjeux logistiques étant intégrée dans le système d'information patrimoine. Quelques besoins nouveaux peuvent en outre être identifiés.

2.3.2.1 Les outils à améliorer sont identifiés

Les rares références aux logiciels « métiers » apparaissant dans l'enquête concernent le logiciel Autocad, qui relève plus de la gestion de patrimoine que de la logistique *stricto sensu*¹². Le nombre excessif de personnels ayant accès au logiciel de gestion des salles UPlanning a toutefois été mentionné comme un facteur de complexification de la gestion. Outre cet aménagement et les améliorations déjà mentionnées à apporter à l'outil de *ticketing*, il n'y a donc à ce stade guère d'actions identifiées par les personnels à mettre en œuvre en ce domaine.

2.3.2.2 Les outils manquants peuvent être mieux identifiés dans le cadre d'une réflexion prospective sur le système d'information de la fonction

L'enquête et les entretiens ont permis l'identification de besoins d'outils nouveaux qui sont généralement transversaux aux composantes et méritent donc une réflexion au niveau de l'établissement : un logiciel permettant la réalisation d'inventaires et de gestion des stocks est tout d'abord largement réclamé. Une forte demande s'exprime également s'agissant d'un outil de gestion de travaux – permettant le signalement d'incidents et dégradations – et/ou de projets¹³. Des besoins relatifs à la gestion de patrimoine, sous forme de gestion technique du bâtiment, s'est également exprimé à plusieurs reprises. Enfin, une mention a été faite du besoin d'un logiciel d'assistance à la gestion de la flotte automobile.

Au regard des besoins assez nombreux exprimés, la mission considère qu'il serait utile d'instituer un pilotage du sous-système d'information patrimoine / logistique afin de faciliter l'identification collective de ce genre de besoins en amont, pour que puisse y être apportée une réponse au niveau de l'établissement. Elle **préconise donc de s'appuyer sur la comitologie récemment mise en place, et notamment sur le COPIL support, pour mieux piloter le système d'information dans le domaine de la logistique, afin de systématiser ces réflexions et permettre d'anticiper les besoins nouveaux.**

¹² Le logiciel Autocad n'est pas un outil partagé avec les composantes ; il est utilisé pour actualiser certaines données en lien avec Alfa (système d'information patrimoine).

¹³ Un outil E-services existe déjà, mais reste visiblement méconnu. Le système d'information patrimoine en cours de déploiement doit permettre des améliorations et offrira l'occasion d'une large communication sur ses fonctionnalités auprès de la communauté concernée.

3. Synthèse des préconisations pour la fonction logistique

Préconisations	Localisation dans la monographie
Objectif : Clarifier l'organisation de la fonction	
Formaliser les attentes de la DLPI à l'égard des correspondants logistiques en composantes, afin de pouvoir entreprendre les actions de formation nécessaires.	1.3.3.
Préciser les conditions et procédures d'intervention de la DLPI, en particulier en ce qui concerne les engagements en termes de délais de réalisation des travaux.	1.3.3.
Accompagner les mutualisations inter composantes en matière de reprographie.	1.4.2.
Créer des plateformes mutualisées assurant la fonction logistique au niveau de chaque campus pour les composantes et les directions centrales et services communs présents. <i>Les modalités de mise en œuvre de ces plateformes sont précisées dans le rapport (partie 4).</i>	2.1.2. Partie 4 du rapport
Objectif : Rénover l'animation du réseau métier	
Co-construire tout projet susceptible d'intéresser des composantes, avec un pilotage systématique par des binômes.	2.2.1.
Recourir pour rénover l'animation du réseau métier logistique à des méthodologies participatives et privilégier l'animation par des binômes en vue d'une co-construction des ordres du jour ; mise en place de groupes de travail thématiques.	2.2.2.
Objectif : Optimiser les outils de la fonction	
Systématiser l'usage du <i>ticketing</i> afin de renforcer la qualité de service dans le domaine de la logistique.	2.2.1.
Profiter de la refonte de l'environnement numérique de travail et de l'intranet (projet Jalios) en cours pour créer un espace de stockage partagé des procédures au sein de la communauté professionnelle de la logistique.	2.3.1.1.
Créer un groupe de travail dédié à l'actualisation des procédures.	2.3.1.1.
Mettre en œuvre les simplifications identifiées comme nécessaires.	2.3.1.2.
Déployer le contrôle interne en matière de logistique	2.3.1.4.
S'appuyer sur la comitologie récemment mise en place, et notamment sur le COPIL support, pour mieux piloter le système d'information dans le domaine de la logistique, afin d'anticiper les besoins nouveaux.	2.3.2.2.
Objectif : Accompagner le changement par des mesures RH	
Enrichir le catalogue de formation dans le domaine de la logistique et instituer un accompagnement personnalisé pour les agents qui souhaitent trouver une formation métiers en externe.	2.1.4.
Prendre en considération dans les politiques d'emplois de l'UP le critère des surfaces occupées, enrichi par des éléments liés aux activités à mener et à la spécificité des bâtiments, afin, sinon de résilier <i>a minima</i> atténuer les disparités les plus criantes entre composantes.	1.2.3.

4. Référentiel de la fonction logistique

REFERENTIEL FONCTION LOGISTIQUE

Sous-fonctions	Activités	Tâches
Management de la logistique	Planifier et contrôler les activités	
	Gérer et suivre les moyens et les ressources	
	Manager les équipes	
	Organiser et réguler l'activité	
	Participer au réseau de correspondants patrimoine et logistique	
	Utiliser les outils de gestion (SIP, demandes d'intervention ou de service...)	
	Coordonner en transversalité	
Pilotage de la logistique	Proposer les indicateurs d'activité	
	Mettre en place le tableau de bord de l'activité	
	Renseigner le référentiel technique	
	Piloter les outils de gestion (SIP, demandes d'intervention ou de service...)	
	Suivre et mettre en œuvre le développement durable dans son activité	
	Animer le réseau de correspondants patrimoine et logistique	
	Répondre aux enquêtes ministérielles et autres	
Gestion administrative et financière de la fonction logistique	Assurer le secrétariat et l'accueil du service	
	Assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion du service	
	Assurer la gestion des personnels du service	
	Gérer des conventions et contrats	
	Contribuer à la mise en œuvre des marchés de logistique	
Maintenance et voirie Réaliser la maintenance	Identifier les besoins	
	Élaborer la réponse technique et décider de réaliser	
	Réaliser la maintenance	
	Assurer les vérifications techniques réglementaires	
	Encadrer la réalisation des travaux de maintenance assurée des personnels de l'UP	
	Encadrer la réalisation des travaux de maintenance assurée par des prestataires	
	Maîtriser les délais et la qualité d'exécution	
Exploitation	Identifier les besoins	
	Élaborer la réponse technique	
	Décider de la réalisation	
	Veiller à la sécurité des bâtiments - commission de sécurité, tenue des registres	
	Piloter les fluides	
	Maîtriser les délais, les coûts et la qualité d'exécution	
	Suivre les consommations de fluides combustibles	
	Sensibiliser les usagers (plan de sobriété par ex.)	
	Gérer l'utilisation des locaux	
Logistique et gestion de proximité	Assurer l'accueil - standard	
	Gérer les déchets hors chimiques	
	Gérer du courrier - coursiers	
	Assurer la gestion du parc automobile	
	Gérer une reprographie et/ou des tâches de reprographie	
	Gestion des salles et équipements dédiés à la scolarité	
	Mettre en œuvre un support de 1 ^{er} niveau auprès des utilisateurs des locaux	
	Assurer la propreté des locaux	
	Piloter/contrôler les prestations de ménage	
	Gérer les contrôles d'accès aux locaux	
	Assurer la sûreté et la sécurité de l'établissement	
	Gérer le PC sécurité (PCSI)	
Gestion des contrats d'externalisation	Analyser les besoins	
	Participer à la rédaction du dossier de consultation	
	Analyser les offres	

hors patrimoine (ex : nettoyage, gardiennage)	Participer à l'attribution des offres	
	Faire réaliser les prestations par l'entreprise	
Petits travaux	Analyser les besoins	
	Réaliser les travaux	
	Externalisation des travaux et suivi	
Espaces verts	Analyser les besoins	
	Réaliser l'entretien des espaces verts	
	Demander et/ou gérer les fleurissements des événements	
	Gérer les installations (serres, grainothèque, etc...)	
	Gérer les collections botaniques	
	Suivre et mettre en œuvre le développement durable (biodiversité, trame verte, trame bleue)	

5. Effectifs par structures

Tableau n° 3 : Répartition de l'affectation des personnels de la fonction logistique (en ETPT et en personnes physiques présentes au 31/12/2022)

Étiquettes de lignes	Composante	Département de formation	Effectifs en ETPT		Service central / commun	Total	Nombre total de personnes physiques au 31/12/2022
			Laboratoire ou UMS	DLPI			
COMPOSANTE							
01 - UFR DROIT	14,55	0,01		1,15		15,71	25,00
02 - UFR SCIENCES ECO	3,15				3,15	5,00	
04 - UFR SFA	24,17			3,70	27,88	35,00	
05 - UFR L&L	9,73				9,73	13,00	
06 - UFR SHA	14,96			0,63	15,59	22,00	
07- IAE	3,90				3,90	5,00	
09 - FSS	10,26				10,26	15,00	
10 - ENSIP	7,92	1,00	0,30		9,22	15,00	
11 - IRIAF	0,77				0,77	2,00	
12 - INSPE	10,83				10,83	18,00	
20 - IUT POITIERS		21,44			21,44	23,00	
22 - MSHS			1,00		1,00	1,00	
23 - IUT ANGOULEME	9,16				9,16	11,00	
30 - UFR MEDECINE PHARM	9,25				9,25	15,00	
43 - CAMPUS DE NIORT	2,53				2,53	9,00	
DLPI							
41 - PVCP-DLPI				53,17		53,17	65,00
SERVICE CENTRAL / COMMUN							
00 - SCX - PRESIDENCE					0,17	0,17	1,00
00 - SCX - SERVICE INTERIEUR					7,62	7,62	11,00
40 - POLE FRE					0,05	0,05	1,00
40 - POLE FRE-SAFIRE					0,33	0,33	1,00
40 - POLE FRE-UP PRO					0,15	0,15	2,00
41 - PVCP-MDE					4,64	4,64	5,00
41 - PVCP-SSU					1,00	1,00	2,00
51 - SCD					2,89	2,89	6,00
55 - I-MEDIAS					1,00	1,00	1,00
Total général	121,17	22,45	6,78	53,17	17,85	221,42	309,00

MONOGRAPHIE DE LA FONCTION COMMUNICATION

SOMMAIRE

Éléments clés de la fonction communication	198
Introduction.....	200
1. L'organisation très dispersée de la fonction communication, nuit à l'identification des acteurs et à la différenciation des missions entre le niveau central et les composantes	201
1.1. En dehors des services de communication identifiés, des activités de communication sont disséminées dans de nombreuses entités	201
1.1.1. <i>La direction de la communication ne centralise pas l'ensemble des activités de communication des directions centrales et services communs</i>	<i>201</i>
1.1.2. <i>Des entités « communication » sont présentes dans quasiment toutes les composantes.....</i>	<i>202</i>
1.2. Les agents de la fonction communication sont dispersés dans les nombreuses entités.....	203
1.2.1. <i>La fonction communication est décentralisée dans les services et les composantes</i>	<i>203</i>
1.2.2. <i>La répartition des agents par catégorie est très différente selon les structures</i>	<i>205</i>
1.2.3. <i>Les effectifs de la fonction en composantes ne sont pas corrélés au nombre d'étudiants</i>	<i>206</i>
1.3. Les missions de communication sont très similaires dans les différentes structures	207
1.3.1. <i>Les missions de la direction centrale ne sont pas bien identifiables dans son organisation</i>	<i>207</i>
1.3.2. <i>Les missions de communication en composante ne font pas l'objet d'une définition précise et partagée</i>	<i>208</i>
1.3.3. <i>Les missions de communication ne sont pas réparties entre les structures sur la base d'une spécialisation de chacune d'entre elles</i>	<i>209</i>
1.3.4. <i>Certaines activités de communication ne sont pas réalisées</i>	<i>212</i>
1.4. Des mutualisations de la fonction communication ont été amorcées	213
1.4.1. <i>Les mutualisations au sein des composantes restent partielles.....</i>	<i>213</i>
1.4.2. <i>Des mutualisations entre composantes donnent satisfaction mais pourraient être étendues</i>	<i>213</i>
1.4.3. <i>Quelques centralisations intéressantes existent</i>	<i>213</i>
2. La fonction communication repose sur un collectif métier trop peu consolidé et des modalités de travail perfectibles.....	214
2.1. L'inscription dans un collectif métier des personnels de la fonction communication est insuffisante	214
2.1.1. <i>Les effectifs isolés, nombreux, ne permettent pas d'assurer la continuité de service.....</i>	<i>214</i>
2.1.2. <i>L'expertise des agents dans la fonction est en moyenne faible</i>	<i>215</i>
2.1.3. <i>Une proportion significative de services ne compte aucun agent expérimenté.....</i>	<i>218</i>
2.1.4. <i>L'accompagnement des agents doit être renforcé.....</i>	<i>219</i>
2.2. Les interactions au sein du collectif métier sont à renforcer.....	219
2.2.1. <i>Les échanges entre la direction métier et les directions centrales, les services communs et les composantes sont peu fréquents</i>	<i>219</i>

2.2.2.	<i>L'animation du réseau métier, qui vient d'être relancée, doit être élargie et davantage, participative et co-construite</i>	<i>221</i>
2.3.	Les modalités de travail au sein de la fonction communication donnent globalement satisfaction mais doivent être mieux partagées	222
2.3.1.	<i>Les procédures et les méthodes sont mal identifiées par les agents, qui n'en perçoivent pas toujours l'intérêt en communication</i>	<i>222</i>
2.3.1.1	Les procédures et leur actualisation doivent être plus accessibles	222
2.3.1.2	Les procédures et méthodes doivent être mieux explicitées et partagées	222
2.3.1.3	Quelques procédures et méthodes manquent	223
2.3.2.	<i>Les outils à disposition donnent globalement satisfaction</i>	<i>223</i>
2.3.2.1	Certains outils pourraient être améliorés	223
2.3.2.2	Peu d'outils manquent	223
3.	Synthèse des préconisations pour la fonction communication	224
4.	Référentiel de la fonction communication.....	226
5.	Effectifs détaillés par structure	227

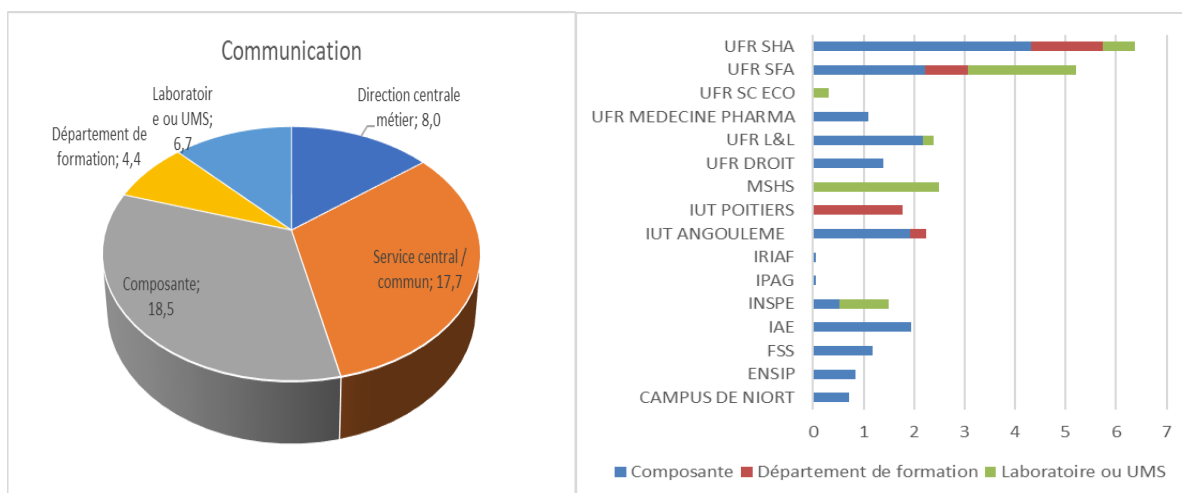
ÉLÉMENTS CLÉS DE LA FONCTION COMMUNICATION

Quelques chiffres

178 agents au 31 décembre 2022, pour un total de 55,2 ETPT en 2022 (sur un total de 868 personnes physiques / 773,25 ETPT contribuant aux six fonctions étudiées – scolarité, RH, SI, finances, communication, logistique – et sur un nombre global de personnels BIATSS au sein de l'université de Poitiers s'élevant à 1 556 personnes physiques / 1 168 ETPT selon le RSU 2021.

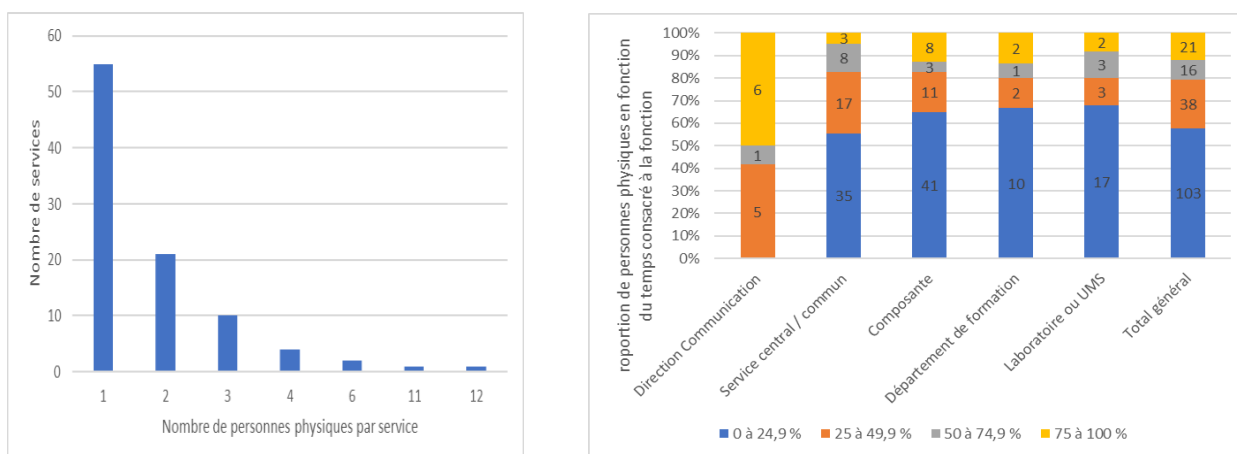
Principaux constats

Une fonction très décentralisée, inégalement répartie entre composantes



Source : enquête référentiel fonctions

Des effectifs isolés, avec un temps de travail consacré à la communication faible, une organisation peu lisible et une animation du réseau métier à dynamiser



Source : enquête référentiel fonctions

Principales préconisations (une synthèse de l'ensemble des préconisations de la mission relatives à la fonction RH figure en point 3 de cette monographie)

- Professionnaliser la fonction communication ;
- Créer des services mutualisés assurant les fonctions de communication au niveau de chaque campus pour les composantes et les services centraux qui y sont localisés afin de lutter contre l'isolement des agents, renforcer l'expertise et rendre l'organisation de la fonction communication plus lisible ;

- Renforcer les liens entre la direction de la communication et les autres services (en central ou en composante) via l'animation du réseau métier, l'accompagnement, la formation, la co-construction et l'échange, pour développer la confiance et bénéficier des expertises de chacun.

Introduction

Cette monographie a pour objectif de décrire l'organisation de la fonction communication afin d'identifier ses points forts et des pistes d'amélioration. Ce travail doit permettre de proposer des évolutions dans l'organisation et les processus de gestion de la fonction en s'interrogeant notamment sur le bon niveau de subsidiarité, pour améliorer la qualité de service et la qualité de vie au travail.

Outre sa connaissance de l'organisation et des pratiques de nombreux autres établissements universitaire, la mission, pour conduire son analyse, s'appuie sur de nombreux éléments et données collectés au sein de l'université de Poitiers :

- le renseignement par les responsables de services centraux et de composantes d'un référentiel fonctions, défini par l'IGAENR et ajusté par la mission pour s'adapter aux caractéristiques de l'université de Poitiers, et fournissant des indications essentiellement quantitatives (cf. section 4), sur les ressources humaines dédiées à l'exercice des différentes sous-fonctions ;
- la réalisation d'entretiens avec les binômes des directeurs et responsables administratifs des 14 composantes de l'université, ainsi qu'avec les responsables de services centraux ou mutualisés concernés par les fonctions étudiées ;
- l'organisation de rencontres collectives avec les représentants syndicaux, les directeurs de laboratoires, les directeurs de départements pour les composantes et les élus étudiants ;
- le renseignement par les agents volontaires des fonctions concernées d'un questionnaire quantitatif et qualitatif relatif aux conditions d'exercice de leur métier. Pour la fonction communication, 25 agents ont contribué : 7 de la direction de la communication, 4 venant des autres services centraux ou communs, 14 de composantes, dont 10 en service central de composante, 2 en département et 2 en laboratoire. Le nombre de personnes physiques exerçant la fonction communication de façon majoritaire¹ étant de 61, le taux de réponse est ainsi de 41 % ;
- la réalisation d'entretiens collectifs avec les agents volontaires des fonctions concernés. Pour la fonction communication, un entretien a été mené le 7 juin 2023, et a réuni deux personnels. Ce faible nombre surprend étant donné le nombre de personnes qui ont des activités de communication, et le nombre de réponses reçues au questionnaire. Aucune raison n'a été fournie à la mission sur cette faible mobilisation (3,2 %).

L'étude n'entend nullement mettre en cause la qualité et l'engagement individuels des agents, dont la mission a pu constater et souhaite saluer, à l'instar du HCÉRES², l'investissement dans une structure où les modes opératoires et organisationnels, parfois peu lisibles, nécessitent des ajustements mutuels souvent chronophages.

La fonction communication contribue à créer et à porter l'image de l'établissement, tant auprès de ses étudiants et de ses personnels, que des partenaires et du grand public. Elle est liée aux missions « cœur de métier » de l'établissement – notamment la formation, l'insertion professionnelle et la recherche – dont elle a pour vocation d'assurer la promotion, tant en interne, qu'en externe.

Dans le cadre de la mission IGÉSR, il a été décidé de s'intéresser à la fonction communication dans son ensemble au sein de l'université Poitiers, notamment telle qu'elle apparaissait dans les organigrammes et dans la cartographie des emplois.

La première partie de la monographie décrit l'organisation, les ressources humaines et les missions de la fonction communication. La seconde présente la manière dont le collectif métier vit et est animé, ainsi que les procédures, méthodes et outils utilisés.

¹ Certains agents pouvant contribuer à plusieurs des six fonctions couvertes par cette étude, il leur était demandé en début de questionnaire de répondre au titre de la fonction à laquelle ils contribuent le plus. Pour calculer le taux de réponse, la mission a retenu au dénominateur l'ensemble des personnes physiques au 31 décembre 2023 de l'enquête référentiel d'activités dès lors que le temps consacré à la fonction communication en ETPT était supérieur au temps consacré à toute autre fonction.

² HCÉRES (2022). Rapport d'évaluation de l'université de Poitiers, p. 14.

1. L'organisation très dispersée de la fonction communication, nuit à l'identification des acteurs et à la différenciation des missions entre le niveau central et les composantes

1.1. En dehors des services de communication identifiés, des activités de communication sont disséminées dans de nombreuses entités

1.1.1. La direction de la communication ne centralise pas l'ensemble des activités de communication des directions centrales et services communs

Au sein des directions centrales et services communs de l'université, la direction de la communication assure cette fonction. Toutefois, d'autres directions et services ont également des activités dans ce domaine.

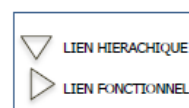
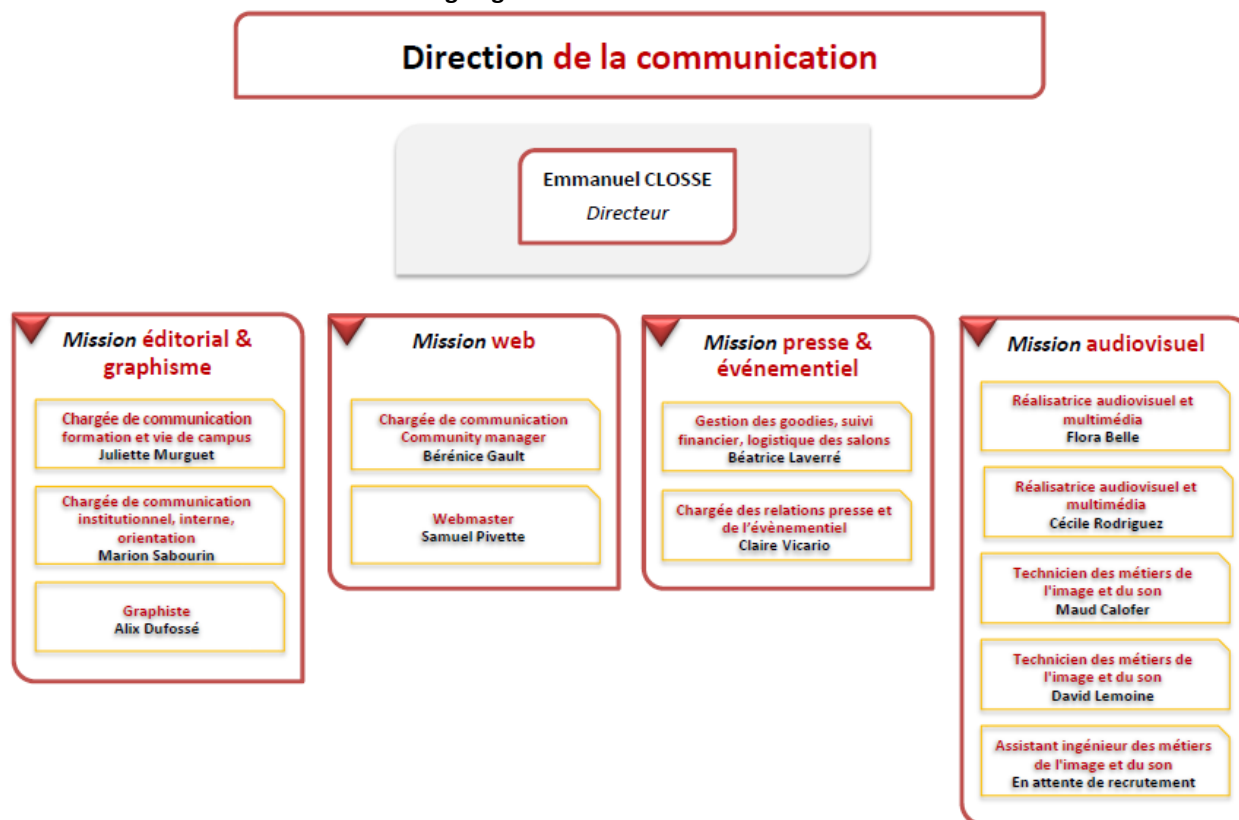
La direction de la communication est organisée en quatre missions, qui reflètent plutôt des supports de communication que des missions dans ce domaine : éditorial et graphisme ; web ; presse et événementiel ; audiovisuel. Cette organisation pourrait faciliter l'identification des services offerts aux composantes même si ce sujet n'a pas été évoqué lors des entretiens.

La mission « audiovisuel » assure toutes les missions de ce domaine, y compris les conférences grand public (un peu moins les colloques), les capsules de valorisation et l'appui à la pédagogie en lien avec le Pédagolab. Initialement au sein de i-medias, elle a été détachée de cette direction en 2022 dans l'objectif de la recentrer sur son cœur de métier informatique.

L'université de Poitiers présente une spécificité d'organisation car, depuis 2017, le directeur de la communication est le directeur de cabinet. De ce fait, il exerce cette première fonction à 35 % de son temps.

Le directeur réunit une fois par semaine l'équipe. Le projet Jalios d'intranet et d'ENT pour les personnels, impulsé par la direction de la communication et prévu pour l'automne 2023, sera l'occasion de formaliser son offre de services.

D'autres services centraux et directions comme le service d'accompagnement à la formation, l'insertion, la réussite et l'entrepreneuriat (SAFIRE), la maison des étudiants ou le pôle des relations internationales ou encore la direction de l'innovation ont également des activités de communication. D'autres services comme le service commun de documentation ou UP&PRO –formation continue, alternance, relations entreprises, en ont aussi mais de manière plus marginale.



Source : université de Poitiers

1.1.2. Des entités « communication » sont présentes dans quasiment toutes les composantes

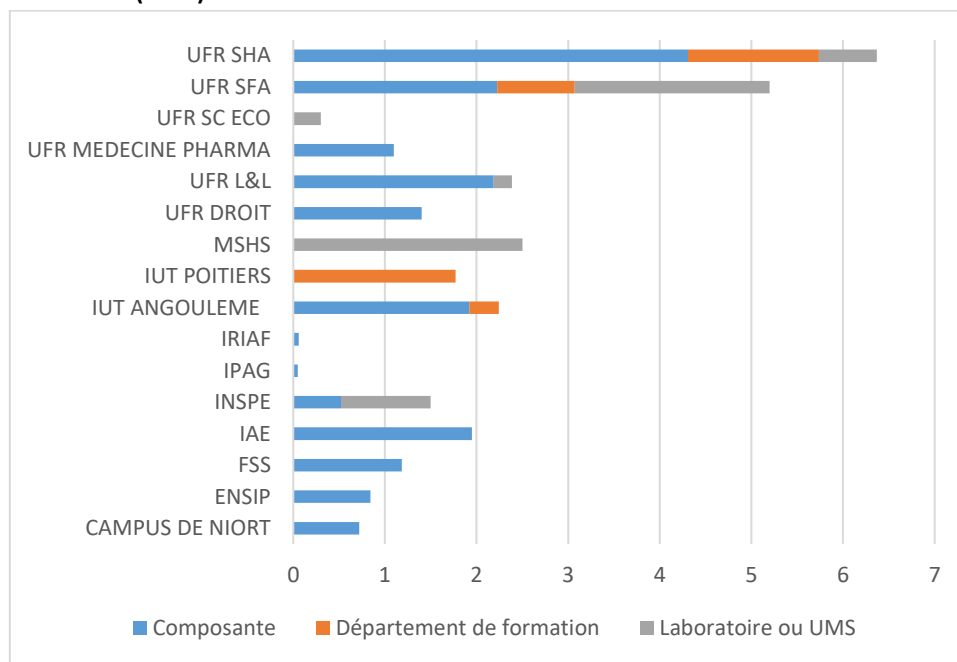
La quasi-totalité des composantes (sauf IPAG et ENSIP) ont une entité « communication » identifiée dans leur organigramme, qui dépend directement du responsable administratif, au même titre que les autres services. Il existe une exception à l'IUT d'Angoulême où la communication est au sein des services communs dans l'entité « services à l'étudiant ».

Deux caractéristiques différencient les composantes : d'une part, certaines ont des entités « communication », sans qu'elles aient le plus souvent le titre de service (contrairement aux autres fonctions). D'autre part, la communication peut être associée à d'autres fonctions : service vie de campus, animation, communication à Niort ; service professionnalisation, communication et promotion du sport à l'UFR sciences du sport (dit FSS) ; service communication et relations entreprises à l'IAE ; communication / relations internationales / EDT / insertion – orientation / SSES à l'UFR médecine et pharmacie ; communication, orientation, profession en lettres et langues. Dans ce cas, trois entités sur cinq ont le titre de service. Cette diversité de regroupements avec d'autres fonctions reflète des positionnements différents de la communication selon les spécificités de la composante. Toutefois, il y a deux grandes tendances : un regroupement avec la vie étudiante ou un regroupement avec les questions liées à l'orientation et l'insertion.

Ainsi, en composante, la communication a un statut à part : c'est une fonction qui, souvent, ne se conçoit pas seule, et qui n'a pas le statut de service. Les effectifs consacrés à cette mission sont une des explications de ces spécificités. En effet, ils excèdent rarement une ou deux personnes (cf. infra). Enfin, l'activité de communication peut se décliner, et de manière parfois non négligeable, au sein des structures internes de la composante que ce soit dans les laboratoires ou dans les départements de formation. C'est notamment le

cas dans les UFR sciences fondamentales et appliquées (SFA) et sciences humaines et arts (SHA) et à l'IUT de Poitiers.

Graphique n° 1 : Effectifs (ETPT) de la fonction communication entre niveaux de structure au sein des composantes



Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

1.2. Les agents de la fonction communication sont dispersés dans les nombreuses entités

La dispersion identifiée au sein de l'organisation se reflète dans les ressources humaines. En effet, l'enquête menée à partir du référentiel d'activités sur la fonction communication fait état de 178 agents au 31 décembre 2022, pour un total de 55,2 ETPT impliqués dans la réalisation des tâches qui en relèvent, soit un ratio de 0,31 ETPT par agent qui signifie qu'en moyenne, les personnels de communication exercent cette fonction sur un temps équivalent annuel d'un tiers-temps

La mission fait le constat d'une fonction exercée par un nombre très important d'agents, bien supérieur à celui identifié dans les organigrammes³, et pour une quotité de temps réduite. L'analyse montre en fait une forte dispersion des situations selon les entités.

La mission s'étonne du nombre de personnes exerçant des activités de communication qui peut interroger la définition de la communication retenue par les agents, et ce malgré un référentiel précis d'activités. La mission émet l'hypothèse, sans pouvoir la vérifier, que les personnes qui consacrent moins de 20 % de leur temps ont des missions très limitées en communication qui s'apparentent davantage à des tâches de secrétariat (comme par exemple des envois de courriels). Le directeur de la communication partage ces interrogations. Malgré cette limite, la mission considère que les résultats présentés restent robustes, mais pourraient être nuancés si son hypothèse s'avérait vérifiée.

1.2.1. La fonction communication est décentralisée dans les services et les composantes

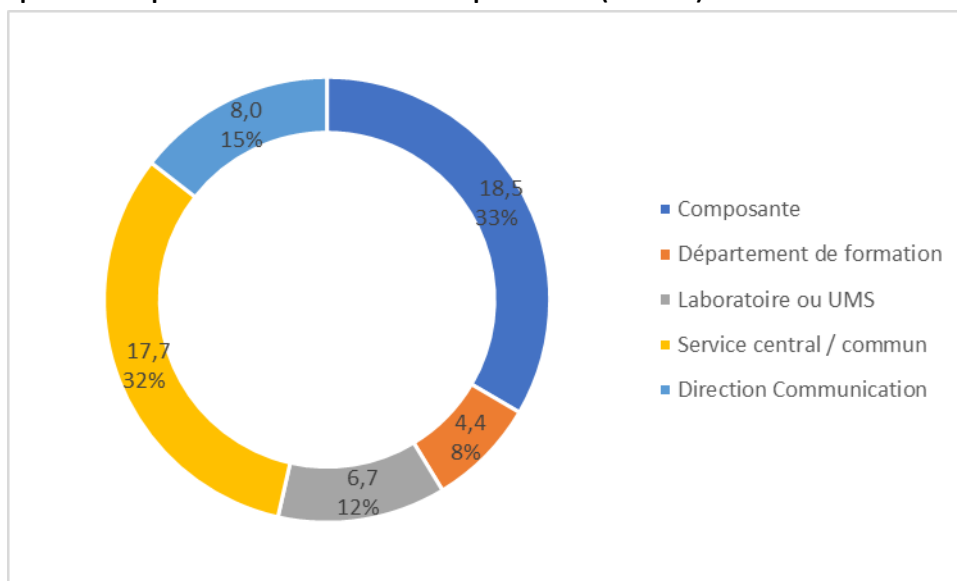
La répartition en ETPT est relativement équilibrée entre les composantes (49 %) et les services centraux (46 %).

L'ensemble des structures réalise des activités de communication. Ainsi, les effectifs en ETPT majoritaires se trouvent à part égale en composante (les niveaux infra-composantes inclus) et dans les directions centrales et services communs. 10 % sont localisés dans les laboratoires. Enfin, la direction de la communication, quant

³ Ce chiffre est également très au-delà du recensement réalisé par la direction de la communication auprès des composantes et services qui faisait état en juin 2023 de 76 personnes (en plus de la DirCom constituée de 15 personnes à cette date),

à elle, avec 8 ETPT sur l'année 2023, ne représente que 15 % des personnels, soit deux fois moins que dans les services communs et centraux.

Graphique n° 2 : Répartition de l'affectation des personnels (en ETPT) de la fonction communication

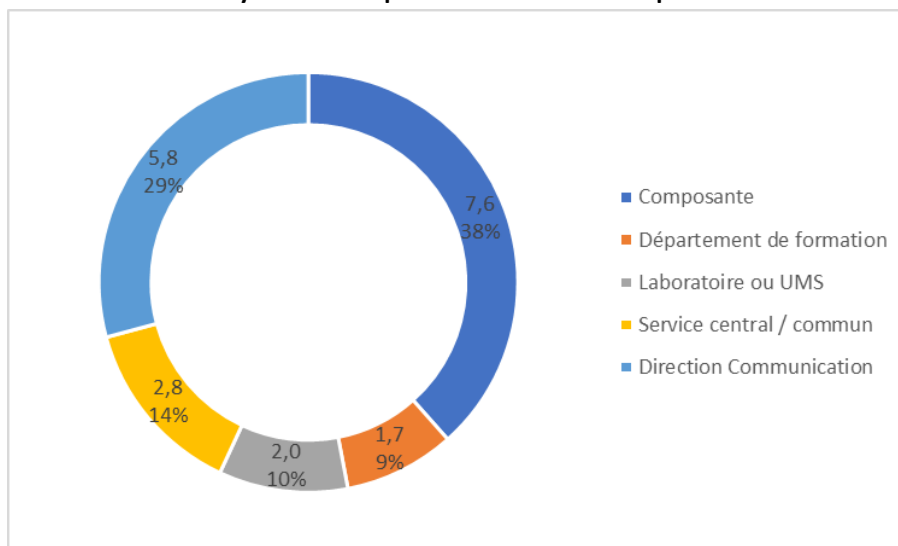


Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

Source : enquête référentiel fonctions.

Un focus sur les agents qui ont exercé une activité de communication à plus de 75 % au cours de l'année 2022 modifie quelque peu les équilibres. La direction centrale représente, dans ce cas, 29 % (contre 15 %) et la part des directions centrales et services communs diminue fortement. Cette évolution souligne, sans surprise, le caractère spécialisé des agents au sein de la direction de la communication contrairement aux autres services centraux. En revanche, la répartition reste relativement stable au sein des composantes, ce qui met en avant une plus grande diversité d'organisation du travail.

Graphique n° 3 : Répartition de l'affectation des personnels (en ETPT) de la fonction communication pour les agents y consacrant plus de 75 % de leur temps

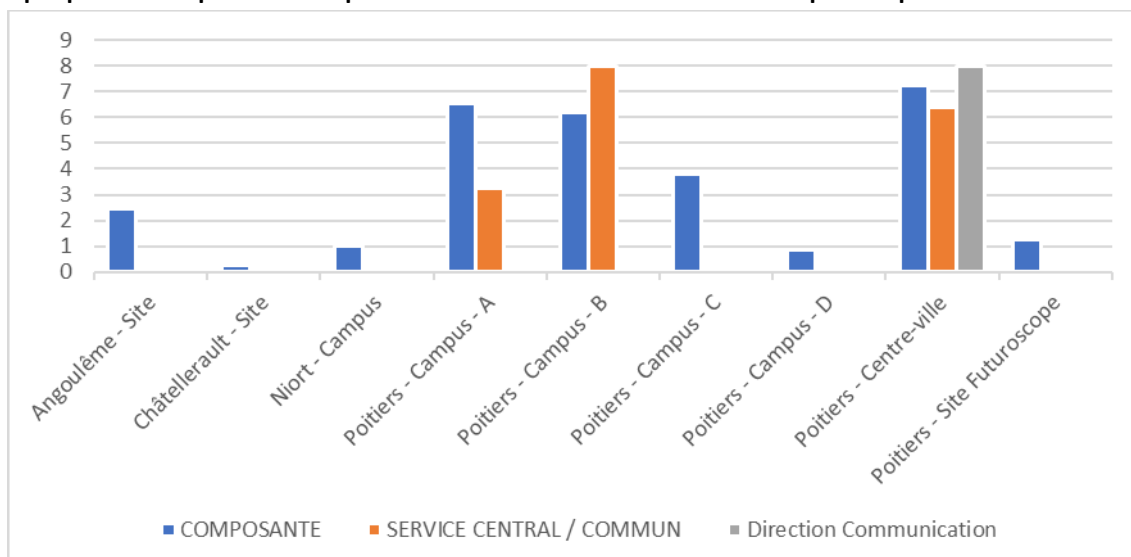


Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

Géographiquement, en dehors des effectifs de la direction de la communication localisés au centre-ville de Poitiers, le reste des effectifs (en ETPT) est dispersé sur l'ensemble des sites et campus.

Graphique n° 4 : Répartition des personnels de la fonction communication par campus et structure en ETPT



Le niveau « composante » est entendu ici niveaux infra-composantes compris.

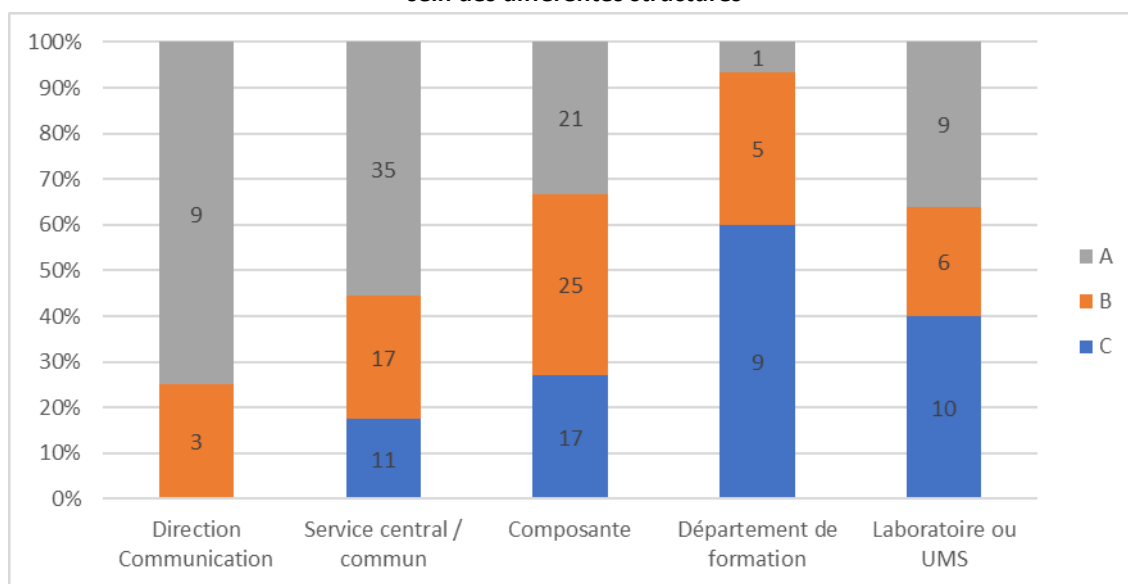
Source : enquête référentiel fonctions

1.2.2. La répartition des agents par catégorie est très différente selon les structures

La répartition des agents par catégorie de la fonction publique montre une part des agents de catégorie A bien plus importante que dans les autres fonctions analysées. Ce constat résulte notamment d'un niveau de technicité élevé pour certains métiers spécifiques de la communication. Il existe également une grande disparité dans la structure d'emplois de la fonction communication entre les différentes structures. Au sein des composantes et des laboratoires, elle est relativement équilibrée entre les trois catégories d'agents. En revanche, elle est en faveur des catégories A à la direction de la communication (75 %) et dans les autres directions centrales et services communs (56 %) et en faveur des catégories C dans les départements de formation (60 %). Cette répartition est partiellement cohérente avec le schéma présenté selon lequel les métiers d'expertise nécessitant davantage de compétences sont localisés au niveau central de l'établissement pour être au bénéfice de l'ensemble des communautés ou des personnels. Ce schéma organisationnel est dénoncé par l'IAE selon lequel le milieu très concurrentiel dans lequel il évolue l'oblige à avoir un service de communication très compétent et nécessite de disposer d'un ingénieur d'étude.

Il faut noter que le nombre relativement élevé des agents de catégorie C en composante, par rapport aux directions centrales et aux services communs, n'est pas cohérent avec le fait que, d'après les personnes rencontrées, les missions exercées sont similaires dans les différentes structures (cf. *infra*), chacune d'entre elles réalisant tout le processus de communication nécessaire. Dans ce contexte, **rien ne justifie que le pyramidage ne soit pas similaire. Un repyramidage de la fonction communication est donc à envisager**, en cohérence avec les autres évolutions préconisées par la mission (mutualisation des services communication, cf. *infra*).

Graphique n° 5 : Répartition des agents, en personne physique, par catégorie d'emplois de la fonction publique au sein des différentes structures



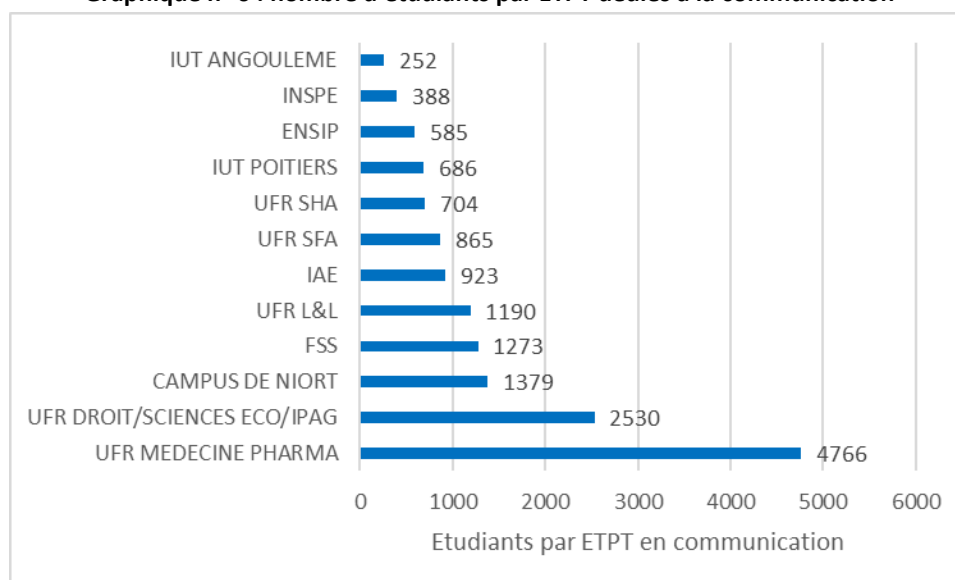
Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

1.2.3. Les effectifs de la fonction en composantes ne sont pas corrélés au nombre d'étudiants

En matière de communication, il est difficile d'identifier un inducteur de charge précis dont l'activité dépendrait, à la différence de la scolarité par exemple, qui varie selon le nombre d'étudiants. À titre d'illustration, la mission a comparé les effectifs de communication à ceux des étudiants, tout en sachant que ce choix ne reflète qu'une partie de l'activité de communication. Il apparaît que les effectifs de communication ne sont pas corrélés à ceux des étudiants. En effet, le nombre d'étudiants pour un ETPT en communication varie de 252 pour l'IUT d'Angoulême à 4 766 pour l'UFR Médecine et Pharmacie soit un ratio de 1 à 19 entre les composantes. Le type d'étudiants n'est pas non plus un critère discriminant puisque la différence entre les deux IUT varie du simple au triple.

Graphique n° 6 : nombre d'étudiants par ETPT dédiés à la communication



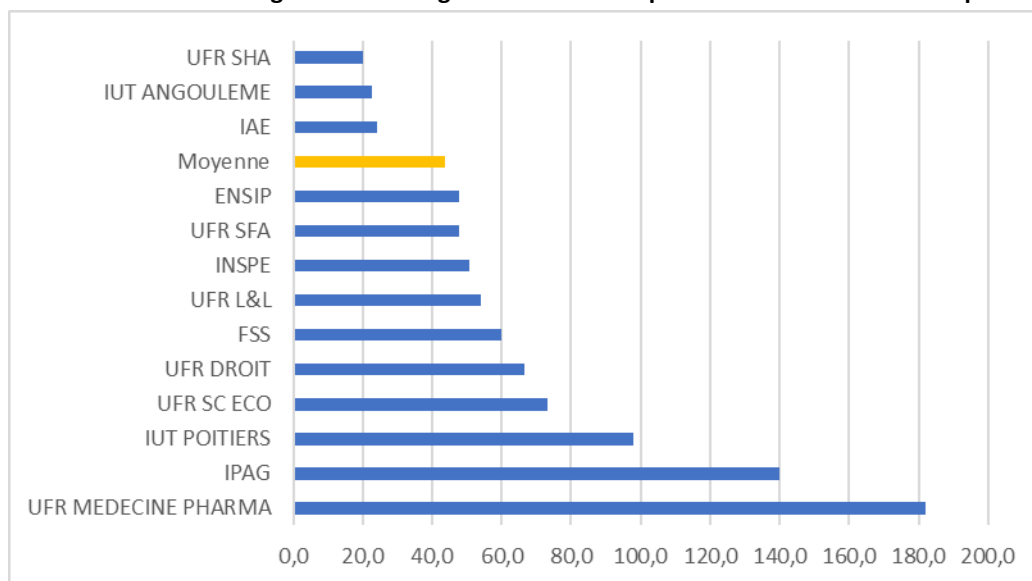
Note : les effectifs étudiants des composantes présentes à Niort sont regroupés sous la dénomination Campus de Niort.

Source : enquête référentiel fonctions

Pour savoir si ces écarts de dotation résultaient de besoins liés à la recherche différents, la mission a calculé le nombre enseignants-chercheurs et d'enseignants par ETPT avec une activité en communication au sein de l'UP (hors personnels hébergés). Toutefois, le classement des composantes ne diffère pas fondamentalement

même si les écarts sont moins forts. De ce fait, il est très probable que ces différences dépendent également des effectifs historiques et des choix organisationnels de chaque composante.

Graphique n° 7 : Nombre d'enseignants et enseignants-chercheurs par ETPT de communication par composante



Source : enquête référentiel fonctions

Le critère du nombre d'étudiants ou des enseignants-chercheurs mériteraient néanmoins d'être pris en considération dans les politiques d'emplois de l'UP, afin, sinon de résilier, *a minima* d'atténuer les disparités les plus criantes entre composantes.

1.3. Les missions de communication sont très similaires dans les différentes structures

L'adaptation du référentiel fonctions de la communication réalisée pour cette étude a conduit à identifier onze sous-fonctions qui concrétisent au quotidien l'implication des personnels dédiés. L'examen de leur répartition entre les diverses structures concernées précède ici l'identification d'activités actuellement non réalisées.

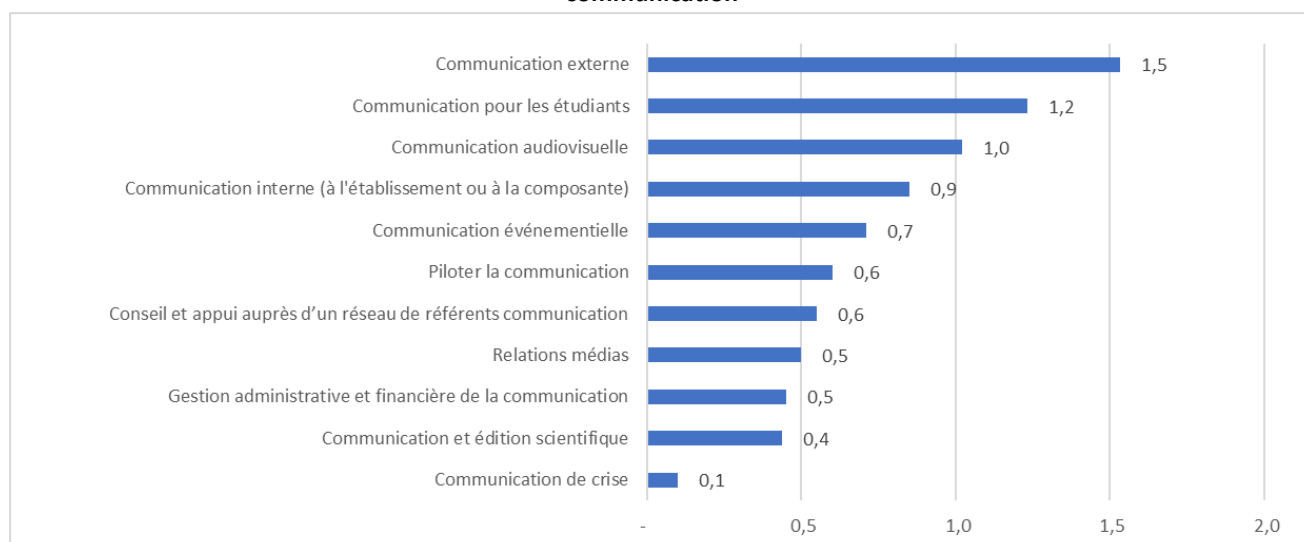
1.3.1. Les missions de la direction centrale ne sont pas bien identifiables dans son organisation

Selon le projet d'administration, les principales missions de la direction de la communication sont de réaliser la communication externe de l'université (étudiants et publics extérieurs), de coordonner la communication interne de l'établissement, d'assurer la relation presse et de produire des ressources pour la communauté universitaire. En particulier, la direction de la communication élabore des chartes (procédures) comme par exemple, l'hébergement des sites web pour la charte graphique, le système de nommage homogène ou encore l'utilisation des réseaux sociaux avec des règles de bonne pratique. Elle crée également des kits de communication numérique ou papier notamment pour les journées portes ouvertes ou le mois d'accueil. Elle est également en charge de l'organisation de ces événements et des stands pour l'ensemble de l'établissement lors de participations à des salons. Ces missions, classiques, ne sont pas très visibles dans l'organisation de la direction de la communication (cf. supra).

Ces missions de la direction de la communication, qui comprenait au 31 décembre 2022 12 personnes physiques et 8 ETPT⁴, se traduisent directement dans la répartition de leurs ETPT entre les diverses sous-fonctions.

⁴ L'écart entre les personnes physiques et les ETPT s'explique en grande partie par le fait que le service Audiovisuel n'a été rattaché à la direction de la communication qu'au 1^{er} septembre. Les ETPT de ce service ne sont donc comptabilisés que pour 33 % en 2022.

Graphique n° 8 : répartition des ETPT communication par sous-fonctions au sein de la direction de la communication



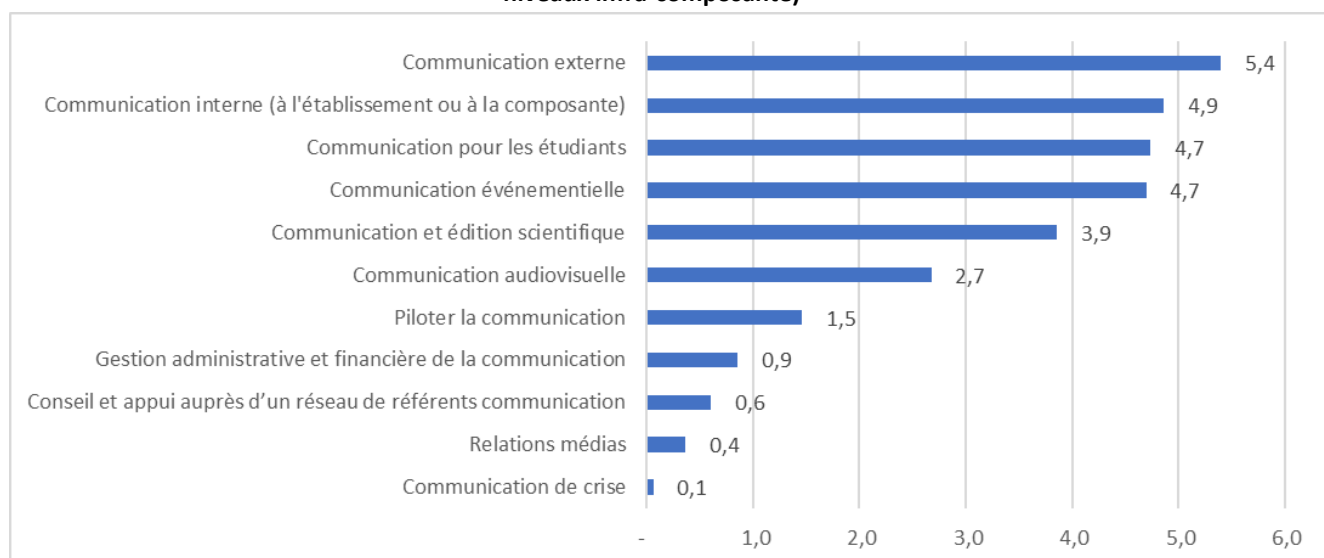
Lecture : 1,5 ETPT sont dédiés à la communication externe.

Source : enquête référentiel fonctions

1.3.2. Les missions de communication en composante ne font pas l'objet d'une définition précise et partagée

La mission n'a pas eu connaissance de documents définissant explicitement les activités de communication au sein des composantes. Toutefois, il ressort des entretiens et du référentiel fonctions qu'elles concernent majoritairement la communication externe et interne, la communication pour les étudiants, et la communication événementielle. Elles portent plus spécifiquement sur la mise à jour du site de la composante, les journées de promotion, notamment les journées portes ouvertes, la création d'affiches de colloques, l'organisation de la remise des diplômes, et parfois la gestion des réseaux sociaux. L'IUT de Poitiers assure également une mission de relations avec les *alumni*. La fonction gère également dans certaines composantes (comme par exemple l'IUT d'Angoulême) les actions vers les entreprises.

Graphique n° 9 : répartition des ETPT communication par sous-fonctions au sein des composantes* (y compris niveaux infra-composante)



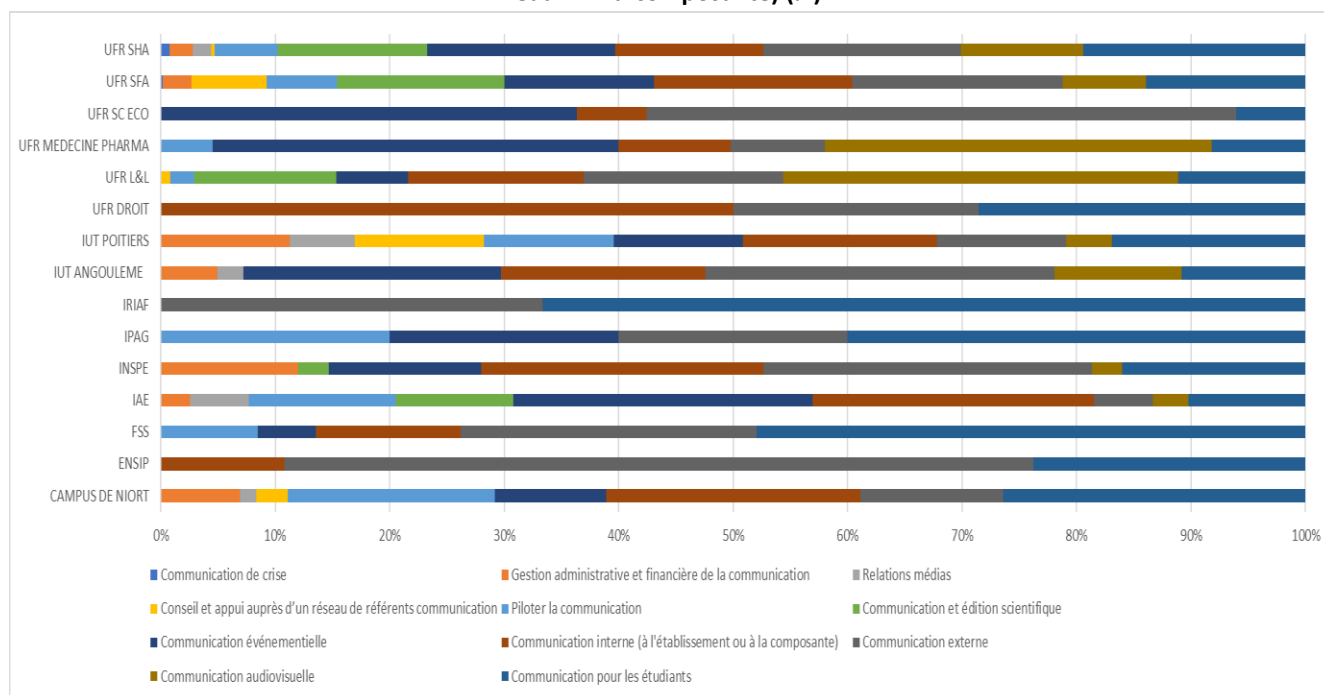
* La communication organisée en inter-composantes (Campus de Niort et UFR droit/UFR sciences économiques) est intégrée parmi les composantes.

Source : enquête référentiel fonction

L'organisation est cependant très différente selon les composantes, comme l'atteste, à titre d'illustration, la répartition des sous-fonctions dans le graphique ci-dessous. Cette hétérogénéité des activités de communication exercées en composantes peut être révélatrice du caractère très autonome des

composantes sur cette fonction très stratégique mais aussi d'une perception du périmètre de cette fonction très variable.

Graphique n° 10 : Répartition des ETPT de communication par sous fonctions dans les composantes (y compris niveaux infra-composante) (%)



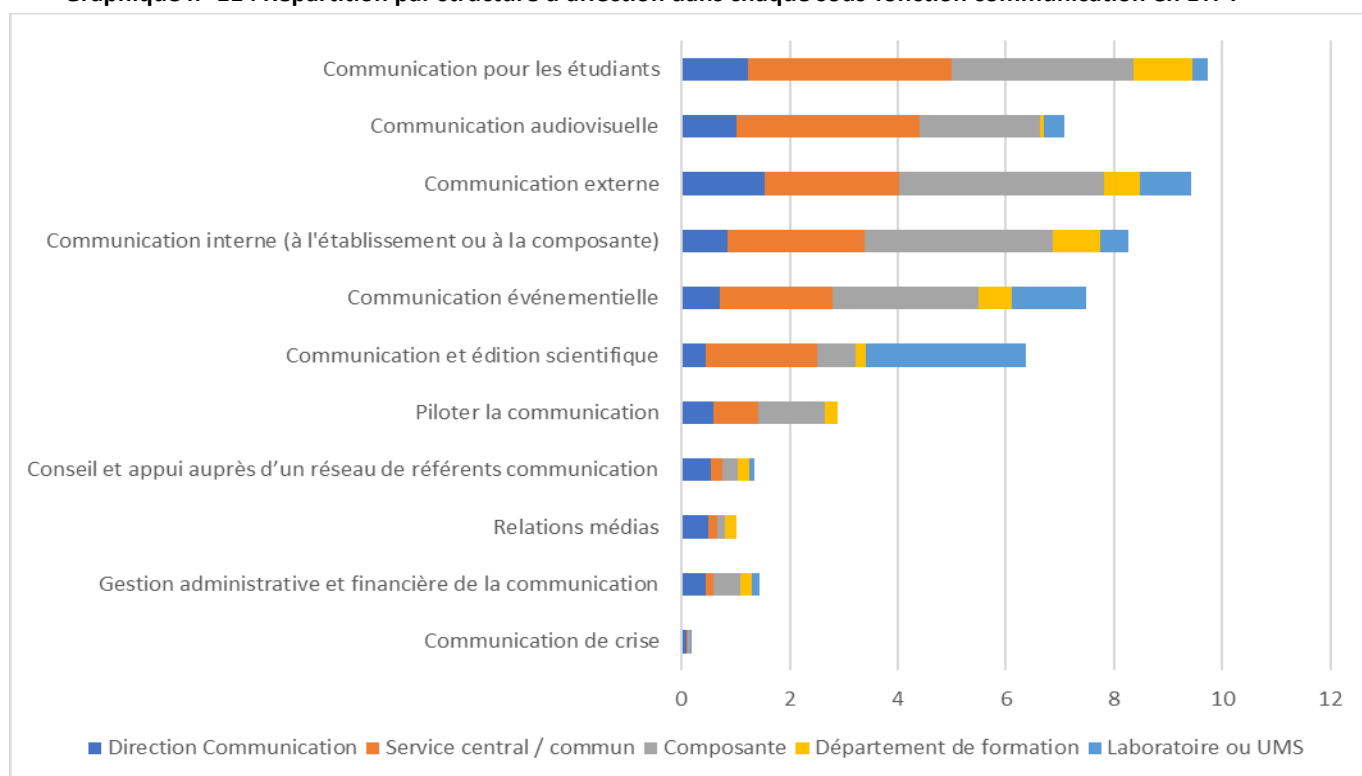
Ces effectifs incluent l'ensemble des agents des composantes y compris les niveaux infra-composantes ; le campus de Niort est ici assimilé à une composante.

Source : Enquête référentiel fonctions.

1.3.3. Les missions de communication ne sont pas réparties entre les structures sur la base d'une spécialisation de chacune d'entre elles

Il est significatif qu'aucune des onze sous-fonctions ne soit totalement assurée à l'échelle centrale ou à celle des composantes. En outre, les principales missions, qui requièrent le plus d'ETPT sont les mêmes à savoir la communication interne, externe et aux étudiants. De plus, les faibles effectifs de la direction de la communication au regard des autres structures, mettent en exergue une organisation très décentralisée de cette fonction, sans pour autant que la direction se soit spécialisée, notamment sur le pilotage. Toutefois, comme déjà précisé, les sous-fonctions ont pu être comprises de manière différente selon les composantes, qui ont pu adopter une définition des activités de communication plus ou moins large. À titre d'exemple, l'audiovisuel, l'évènementiel et la presse peuvent être mis au service de la communication interne ou externe. Il en résulte une difficulté à interpréter notamment la notion de « pilotage ». Ainsi le pilotage d'un plan de communication à l'échelle de l'établissement et mobilisant une pluralité d'acteurs n'a pas été identifié comme du pilotage, mais selon comme de la communication externe, interne, ou autre sous-fonction.

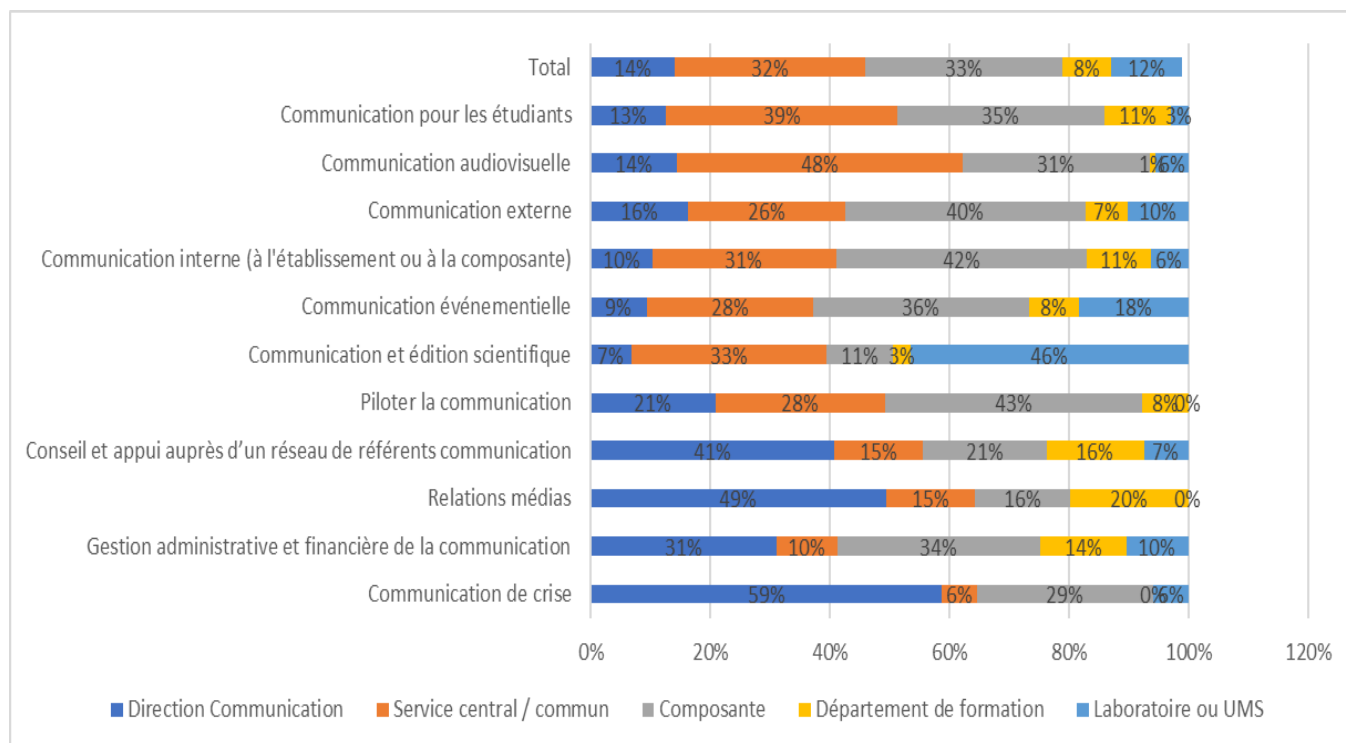
Graphique n° 11 : Répartition par structure d'affectation dans chaque sous-fonction communication en ETPT



* La communication organisée en inter-composantes (Campus de Niort et UFR droit/UFR sciences économiques) est intégrée parmi les composantes.
Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

Graphique n° 12 : Répartition des ETPT par sous-fonctions communication selon les structures d'affectation en %

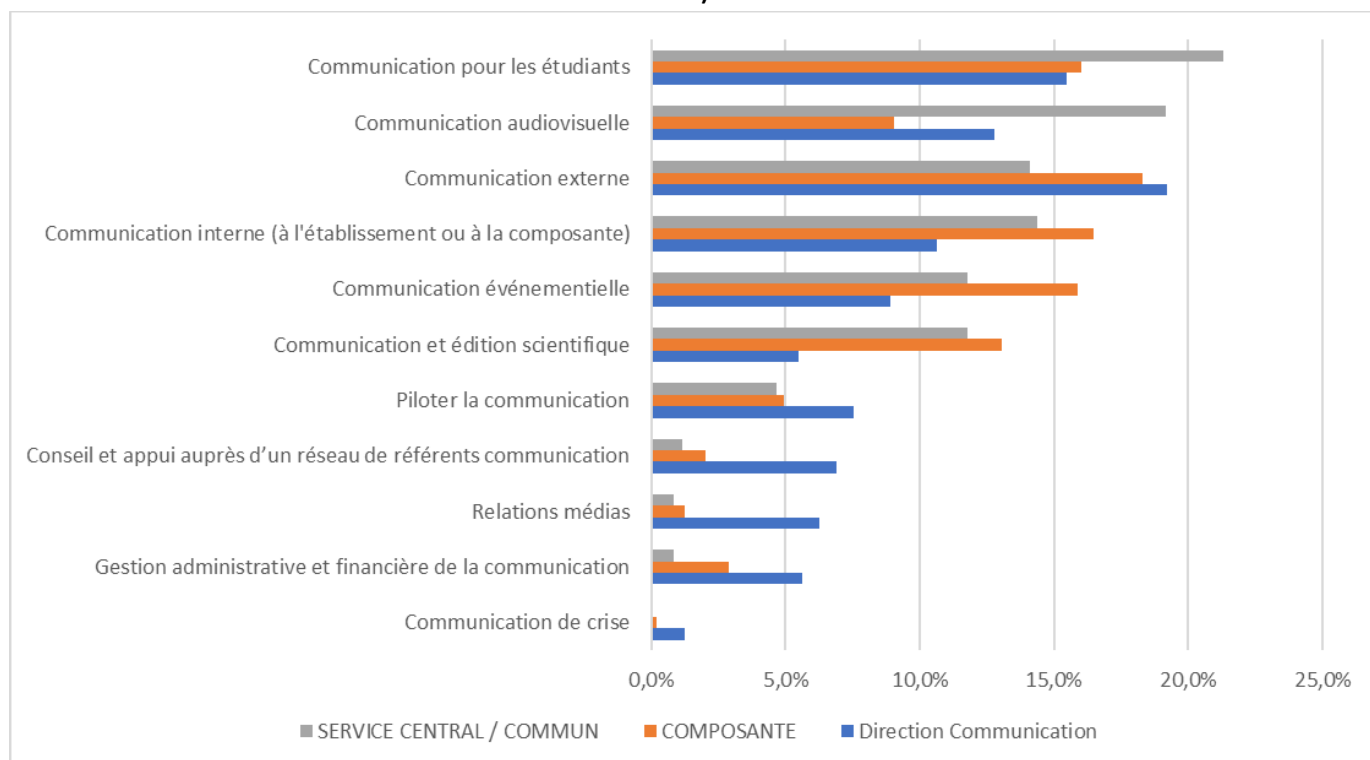


Le campus de Niort est ici assimilé à une composante.

Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

Graphique n° 13 : Répartition des effectifs de la direction de la communication, des composantes et des autres directions centrales et services centraux par sous fonctions (en % des ETPT de la fonction affectés dans ces structures)



Le niveau « composante » est entendu ici niveaux infra-composantes compris.

Source : enquête référentiel fonctions

L'absence de spécialisation dans la réalisation des sous-fonctions amène à considérer que les différentes structures exercent les mêmes missions mais sur des objets différents sans qu'il y ait un partage des tâches spécialisées et une montée en expertise possible, étant donné le volume des effectifs. Certaines activités de communication nécessitant des compétences spécifiques, la mission s'étonne que la spécialisation ne soit pas plus forte, pour pouvoir bénéficier de ressources expertes et dédiées. Par exemple, l'établissement pourrait développer une politique de communication concernant l'usage des réseaux sociaux en co-construction avec les composantes afin de s'assurer que toute personne en charge dispose du temps et des compétences nécessaires, voire que la direction de la communication assume ce rôle pour les comptes institutionnels.

Si la mission n'a pas eu d'échos concernant des dysfonctionnements liés à des communications intempestives, elle considère que certaines activités comme la relation aux médias doivent être centralisées ou du moins coordonnées au niveau établissement, ce qui n'empêche pas d'associer les composantes.

Pour autant, la majorité des 18⁵ agents qui ont répondu au questionnaire estime que le partage des missions est clair. Toutefois, ce sentiment résulte certainement du fait qu'ils se considèrent tous comme autonomes car ils exercent toutes les missions et travaillent donc trop de manière compartimentée. Ce constat est corroboré par la faible fréquence des relations entre les agents en composante et la direction de la communication, qui sont au mieux mensuelles et sinon ponctuelles (cf. infra).

Certains agents estiment néanmoins que le rôle de chacun devrait être clarifié, et la direction de communication davantage mobilisée par les composantes. En effet, les entretiens ont témoigné d'une fréquente méconnaissance de l'offre de services de l'établissement, ce qui nuit à sa mobilisation systématique par certaines composantes. Ainsi, au sein de la direction de la communication, un graphiste est à la disposition des composantes qui ont pourtant parfois recours à des prestataires externes pour ce type de services. En outre, selon la direction de la communication, les référents communication des composantes utilisent les supports qu'elle propose de manière contrastée et ne le relaient pas nécessairement en interne.

⁵ Étant donné le nombre limité de réponses, la mission a fait le choix de ne pas représenter les questions sous forme de graphique.

Dans certains cas, des supports spécifiques seraient même recréés malgré la documentation fournie. Cette situation aboutit à une dispersion de moyens et une inefficience dans l'utilisation des ressources de l'établissement.

Ainsi, le développement de toutes les activités liées à la communication – alors même que certaines d'entre elles ont un très fort niveau de technicité – par chaque service qui en a besoin, nuit à la professionnalisation de la fonction et empêche le développement de culture d'établissement. De plus, cette pratique ne permet pas d'asseoir la direction de la communication en tant responsable du pilotage et de fournisseur d'une offre de services experts (cf. infra). En outre, cette organisation très décentralisée a pu générer quelques doublons concernant l'élaboration de sites internet, même si la situation semble se résorber. Enfin, cette organisation se traduit également par une forme d'émission d'expertises qui ne sert nullement la qualité de service globale (cf. infra).

1.3.4. Certaines activités de communication ne sont pas réalisées

L'identification par les acteurs de la fonction d'activités aujourd'hui non réalisées et qui seraient utiles pour enrichir le service aux étudiants ne se révèle pas très féconde : ni le questionnaire, ni les entretiens collectifs avec les agents de la fonction n'ont fait émerger de suggestions récurrentes et seules deux idées individuelles concernent le périmètre de la fonction : le besoin de faire un bilan de l'activité, qui pourra être réalisé dans le cadre de l'animation du réseau métier (cf. infra) et le développement d'une communication coordonnée sur la recherche en lien avec les chercheurs. Cette dernière idée devrait être saisie par la direction de la communication, pour renforcer la communication, notamment externe, sur ce sujet et contribuer ainsi au rayonnement de l'établissement.

Néanmoins, les entretiens mettent en avant un manque de coordination globale de l'ensemble des actions et manifestations émanant des composantes et plus généralement se déroulant sur les campus de l'établissement alors que des événements pourraient être regroupés sur des thématiques communes pour leur donner plus de visibilité et démultiplier leur impact. En effet, il peut arriver que des événements très similaires aient lieu à quelques semaines d'intervalles sans qu'ils s'inscrivent dans une politique globale (comme par exemple l'organisation d'une journée du développement durable à l'ENSIP quelques temps avant une semaine sur le même thème au niveau de l'établissement). **Une vision partagée pourrait être l'occasion de monter des opérations communes à plusieurs composantes et donner ainsi plus de visibilité, et en tout cas éviter les concurrences.**

Un sujet d'importance pour la communication est le *branding* / *co-branding*⁶. Si un besoin de réflexion sur cette thématique émerge, notamment pour permettre d'actualiser la charte graphique, le sujet est perçu comme sensible politiquement. L'université se considère aujourd'hui comme plus mature pour l'aborder du fait de l'identification de sa signature scientifique, mais des réticences demeurent au niveau de certaines composantes, notamment l'IAE et les IUT. Sans qu'il y ait une urgence absolue, la mission recommande **qu'une politique de *co-branding* soit établie en co-construction avec les composantes pour dépasser les clivages et trouver une solution qui permette d'associer l'image de marque de l'université et les spécificités de chaque composante.**

Enfin, sans que ne soit pointée spécifiquement une activité non réalisée, plusieurs responsables de composantes ne sont pas satisfaits de la communication réalisée au sein de leur composante et cela pour des raisons diverses : en droit, notamment du fait d'une absence de personnels prolongée, à l'INSPÉ où les besoins sont immenses, à l'IPAG ou l'ENSIP où les personnels n'ont pas les compétences dans le domaine, en médecine, où les effectifs sont faibles, ou encore en SFA où la mission de communication est jugée peu efficiente notamment du fait d'une absence de structuration de la fonction en interne. Ainsi, le manque de personnels et/ou de compétences conduit les composantes à avoir parfois un service dégradé. Ce constat doit être l'occasion d'apporter des réponses à l'échelle de l'établissement.

⁶ Le *branding*, du nom anglais, *brand* qui signifie « marque », consiste à installer une politique de marque cohérente et valorisante. Initialement réservé aux entreprises, il est de plus en plus utilisé par les universités. Le *branding* regroupe tous les aspects intervenant dans l'image et le contenu de marque d'une organisation tel que son territoire et son style d'expression, la description de la qualité de ses produits, ses valeurs, ses signes de présence, donc finalement, son logo et sa charte graphique. Il permet d'attribuer à cet établissement une personnalité et une identité uniques. Le *co-branding* est une alliance entre deux organisations – en l'occurrence entre une composante et l'université – pour développer une image commune et étendre leur visibilité.



















1.4. Des mutualisations de la fonction communication ont été amorcées

Quelques mutualisations existent d'ores et déjà sur le périmètre de la fonction communication à l'UP, soit au sein des composantes, soit entre plusieurs composantes géographiquement proches.

1.4.1. Les mutualisations au sein des composantes restent partielles

Comme vu dans le point sur l'organisation, chaque composante dispose auprès de son directeur d'un service chargé de la communication à l'échelle de la structure, à l'exception de l'UFR SFA, pour la mission recherche. Cette dernière tente de structurer un réseau sur la communication en recherche mais cette tâche s'avère complexe car les forces sont éclatées au sein de l'UFR et certaines dépendent des organismes de recherche tutelles des UMR. L'UFR SHA quant à elle, a récemment séparé la communication de l'insertion professionnelle, avec un objectif de rattachement progressif des communicants des laboratoires. Toutefois, l'analyse de la répartition du temps de travail des agents met en exergue un exercice décentralisé de cette fonction au sein des composantes (cf. *infra*), ce qui amène à considérer que la mutualisation est toute relative.

Tableau n° 1 : Organisation de la fonction communication dans les composantes

	Communication		
UFR Droit et sciences sociales		Légende	
UFR Lettres et langues			
UFR Médecine et pharmacie			centralisation (fonction rattachée au service central de la composante)
UFR Sciences économiques			
UFR SFA – sciences fondamentales et appliquées			centralisation partielle (fonction rattachée pour partie au service central de la
UFR SHA – sciences humaines et arts			
UFR Sciences du sport			Mutualisation totale de la fonction au niveau central avec d'autres entités (les
ENSIP – école nationale supérieure d'ingénieurs			
INSPE – institut supérieur du professorat et de l'éducation			Mutualisation partielle de la fonction avec d'autres entités
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

1.4.2. Des mutualisations entre composantes donnent satisfaction mais pourraient être étendues

Depuis septembre 2022, la communication est mutualisée sur le campus de Niort pour les activités locales. Ainsi, un site internet campus de Niort a été créé et est alimenté à partir des informations des cinq composantes présentes. Des comptes Facebook, Instagram ont été ouverts. À l'initiative de la direction de la communication, et sur son budget, des pages campus sont régulièrement publiées dans la presse locale. Les informations de la direction centrale sont également relayées par ces différents canaux. Cette mutualisation, qui a permis la création d'une activité communication dédiée, donne satisfaction aux acteurs rencontrés.

Les fonctions support sont mutualisées pour les composantes Droit et sciences-économiques. Pour la fonction communication, l'IPAG est également partiellement associé pour l'organisation des journées portes ouvertes et le forum des métiers, ce qui lui permet de profiter des compétences de leur chargée de communication. Si sur le principe ce niveau de mutualisation donne satisfaction, il n'est toutefois pas suffisant, puisqu'aujourd'hui le service est dégradé du fait d'une absence prolongée de la chargée de communication. Une mutualisation avec d'autres composantes pourrait être envisagée.

1.4.3. Quelques centralisations intéressantes existent

Entre les composantes et la direction de la communication, les mutualisations portent sur quelques activités. Ainsi, lors des participations à des salons étudiants, ou toute autre manifestation où l'université est présente, la direction de la communication assure l'organisation du stand de l'établissement dans lequel les composantes qui souhaitent participer ont des emplacements réservés. Ce dispositif est apprécié par

certaines composantes, et peu utilisé par d'autres, comme l'IAE, qui est représenté, en autonomie, et sous ses propres couleurs dans les salons de masters et Grandes écoles.

Une autre forme **de mutualisation porte sur le rattachement à la direction de la communication des personnels, en charge de la communication, financés par certains appels à projets du programme d'investissements d'avenir (PIA), comme l'AAP Excellences ou nouveaux cursus universitaires (NCU). Cette forme de mutualisation**, que l'on retrouve dans d'autres universités françaises, **doit devenir la règle car elle permet d'inscrire les agents dans une logique d'établissements, d'offrir une plus grande professionnalisation et de garantir la diffusion des procédures et de la culture de l'établissement**. En outre, elle évite l'isolement des personnes et permet d'assurer une continuité de service. De même, une telle mutualisation est bénéfique au projet qui recrute car en retour il bénéficie plus facilement des compétences spécialisées présentes dans le service communication. **Cette pratique doit généralisée toutes les fonctions support**.

Lors des entretiens, il a souvent été considéré que la communication était très spécifique à chaque composante et que les mutualisations étaient difficiles. Pour autant, à l'instar de certaines composantes, dont les ressources en communication sont limitées, la mission considère que **l'organisation actuelle de la fonction communication ne permet pas de proposer un service optimal, le niveau des compétences requises pour ce faire étant très élevé et peu compatible avec une organisation aussi décentralisée**. Des mutualisations doivent donc être envisagées (cf. infra).

2. La fonction communication repose sur un collectif métier trop peu consolidé et des modalités de travail perfectibles

2.1. L'inscription dans un collectif métier des personnels de la fonction communication est insuffisante

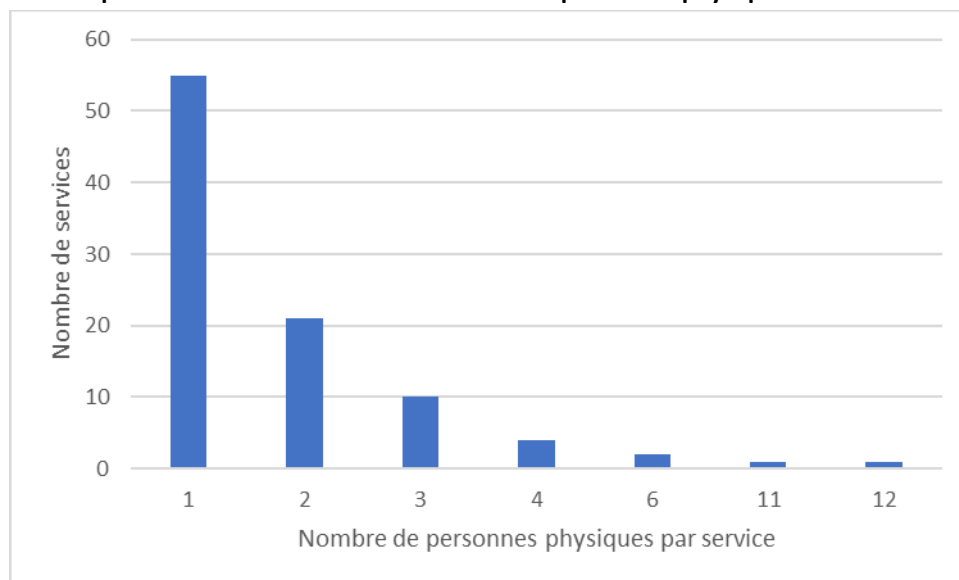
La politique d'accompagnement des agents de la fonction communication peut s'analyser par le prisme de plusieurs critères, tenant à leur inscription ou non dans un collectif métier, au degré de spécialisation dans la fonction qui est le leur, à leur ancienneté dans le poste et aux formations et appuis qui leur sont proposés pour renforcer leur expertise.

2.1.1. Les effectifs isolés, nombreux, ne permettent pas d'assurer la continuité de service

Les activités de communication sont exercées de manière très dispersées, réparties entre 94 services, au sein de l'université de Poitiers. En outre, elles sont réalisées dans chaque structure par peu de personnes. Ainsi, plus de la moitié des structures ayant une activité de communication (55 services soit 59 %) ne dispose que d'une seule personne en charge de cette fonction ; 81 % regroupent au plus deux personnes.

De ce fait, la continuité de service n'est pas assurée dans ces structures dès lors qu'il est admis qu'un seuil de trois agents est un minima pour pallier les absences pour cause de maladies et de congés et les éventuelles vacances de poste. Ce constat est une réalité à l'UFR Droit, du fait d'un congé longue maladie. En lettres et langues, un poste a également été vacant pendant une longue période. Pour éviter cette situation, certains agents ont indiqué, dans les réponses au questionnaire ainsi que lors des entretiens, qu'ils assureraient ce service pendant leurs congés, ce qui est contraire au droit à la déconnexion. Cette solution n'est donc pas tenable et il s'avère indispensable de **reconsidérer l'organisation des fonctions communication pour mettre en place des mutualisations qui garantissent cette continuité de service**.

Graphique n° 14 : Répartition des services selon le nombre de personnes physiques dédiées à la communication



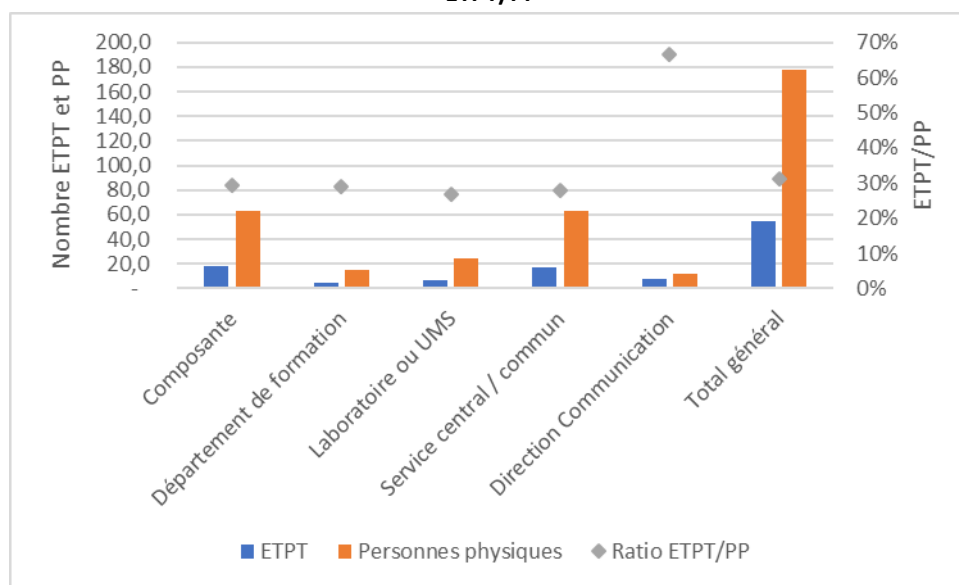
Lecture : 55 services accueillent un seul agent.

Source : enquête référentiel fonctions

2.1.2. L'expertise des agents dans la fonction est en moyenne faible

Le ratio ETPT / personne physique donne une estimation de la quotité de temps de travail moyenne consacrée à la fonction par les agents qui y contribuent⁷. Cet indicateur permet d'évaluer la spécialisation des personnels en communication (cf. graphique ci-dessous), dès lors qu'il est admis que le temps consacré à une activité permet de renforcer l'expertise. Dans une première approche, il apparaît que la spécialisation moyenne est plus élevée à la direction de la communication (0,7) que dans les autres structures (autour de 0,3) (cf. graphique ci-dessous).

Graphique n° 15 : Répartition des ETPT et personnes physiques ayant des activités de communication et ratio ETPT/PP



Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

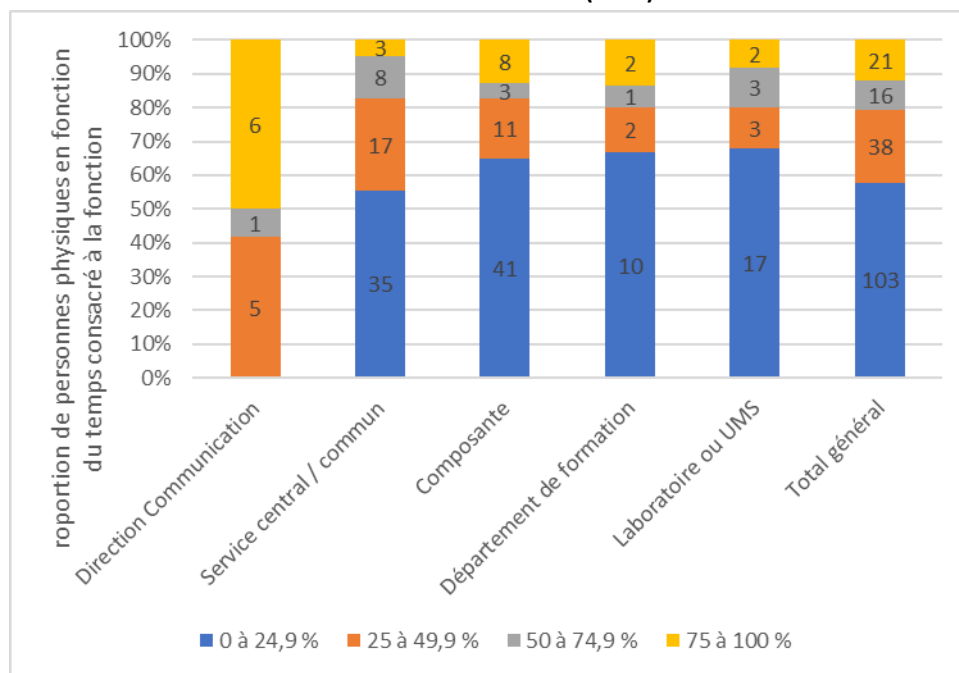
Source : enquête référentiel fonctions

⁷ L'équivalent temps plein travaillé rend compte de deux notions : la quotité de temps de travail consacrée par un agent à la fonction communication lorsqu'il occupe son poste ; mais également la durée d'occupation du poste sur l'année. Par exemple, un agent qui consacre 50 % de son temps à la fonction communication et a occupé son poste pour une année compte pour 0,5 ETPT. Le ratio ETPT / personne physique est alors de 0,5/1 = 50 %.

De manière plus précise, la spécialisation des agents de la fonction communication apparaît comme étant faible puisque seuls 21 % d'entre eux exercent cette fonction à titre principal sur l'année 2022, soit pour plus de 50 % de leur temps de travail. À l'inverse, plus de la moitié consacrent moins de 25 % de leur temps de travail à la fonction communication, qui est donc majoritairement résiduelle.

La fonction communication est donc très partiellement exercée par des experts métiers ou à tout le moins par des personnels qui y consacrent suffisamment de temps pour acquérir une forte spécialisation. Cette caractéristique, couplée avec le fréquent isolement identifié ci-dessus, est de nature à nuire à la professionnalisation de la fonction. En effet, parmi les personnes exerçant seules la communication dans leur service, 71 % (39/55) y consacrent moins de 20 % de leur temps.

Graphique n° 16 : Répartition des agents selon leur temps de travail consacré à la fonction communication et leur structure d'affectation (en %)



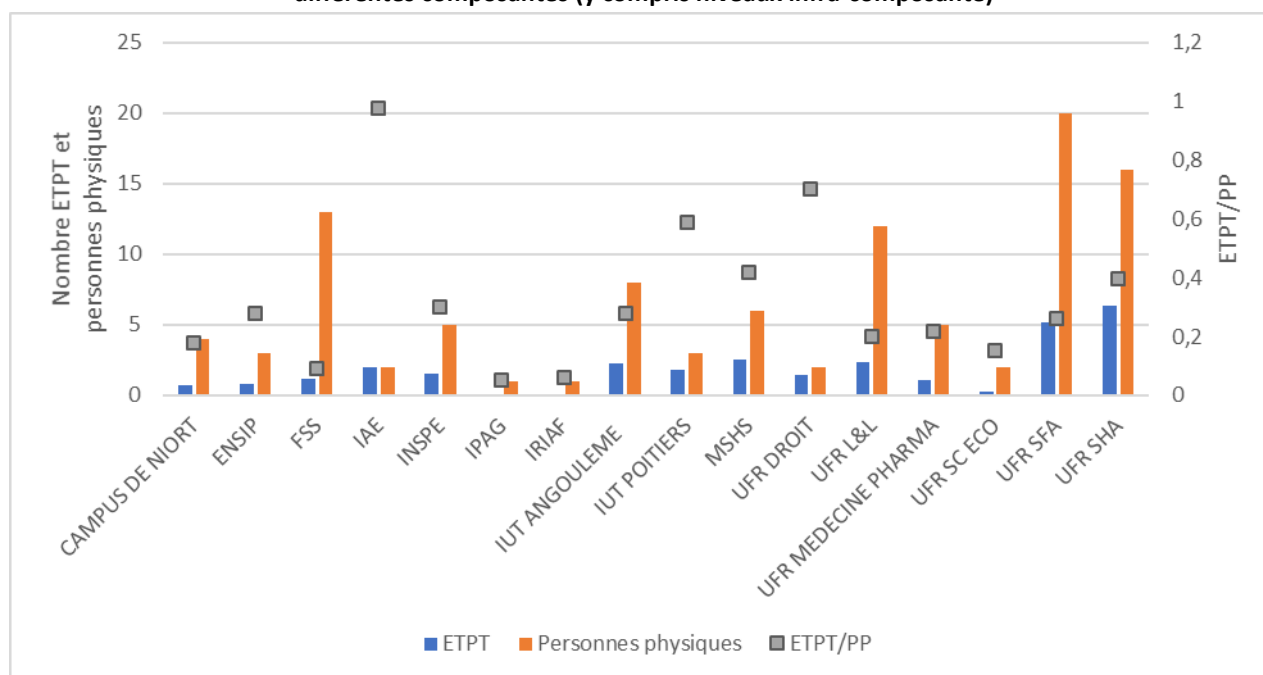
Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

Rappel : la quotité de travail consacrée à la fonction est mesurée en ETPT annuel. Les agents ayant rejoint un service au cours de l'année 2022 apparaissent de ce fait à temps partiel sur la période. Ce choix méthodologique conduit à minimiser le temps de travail consacré à la fonction au 31 décembre 2022. Ainsi, les agents de la direction de la communication sont très majoritairement à temps plein.

Source : enquête référentiel fonctions

Les disparités entre composantes (niveaux infra-composantes compris) sont fortes, tant en termes d'effectifs qu'en termes de temps moyen (ETPT) consacrés par ces effectifs à la fonction. Ainsi, l'IPAG, où la fonction est partiellement mutualisée, a moins de 0,05 ETPT tandis que SHA en dispose de 6,3. Le ratio ETPT / personnes physiques varie quant à lui de 0,09 en FSS contre presque 1 à l'IAE. De plus, la comparaison entre composantes met également en avant des choix d'organisation différents : l'IAE, l'UFR de droit et dans une moindre mesure l'IUT de Poitiers ayant plutôt concentré ces activités sur des effectifs restreints tandis que les autres les ont réparties sur un nombre important d'agents.

Graphique n° 17 : Effectifs participant à la fonction communication et moyens correspondant en ETPT dans les différentes composantes (y compris niveaux infra-composante)



Source : enquête référentiel fonctions

L'analyse des effectifs participant à la fonction communication et des moyens correspondant en ETPT consacrés à cette fonction dans chaque structure met en avant un risque important dans la conduite des activités de communication, alors même qu'elles deviennent de plus en plus stratégiques : de nombreux agents sont isolés et n'exercent pas suffisamment cette activité pour développer des mécanismes garantissant la professionnalisation de la fonction alors même que ce domaine nécessite de plus en plus une forte technicité et que, paradoxalement, nombre d'agents ayant des missions de communication, ne sont pas des professionnels du domaine⁸. Cette situation peut nuire à la qualité de leur travail s'ils n'ont pas accès à toutes les procédures et informations venant de l'établissement, à leur qualité de vie au travail ainsi qu'à leur sentiment d'appartenance à l'établissement.

La mission considère qu'une telle dispersion, dont l'établissement n'a peut-être même pas conscience, est préjudiciable. En effet, la cartographie des emplois n'identifie que 70 personnes dans le domaine fonctionnel large « communication, culture, édition, TICE, audiovisuel, multimédia », mettant ainsi en avant un fort différentiel avec les données de l'enquête fonctions utilisée dans ce rapport. La différence pourrait résulter en partie du fait que la première recense les référents, la seconde l'ensemble des personnes ayant des activités de communication. Il est donc nécessaire de concentrer ces activités.

Outre la réduction de l'isolement des agents (cf. supra), la **mutualisation des services communication permettrait également de renforcer le degré d'expertise des agents dans le domaine**. À terme, toute l'activité de communication très dispersée au sein des composantes, devra y être regrouper.

La mission préconise de créer des services mutualisés assurant les fonctions de communication au niveau de chaque campus pour les composantes et les services centraux et communs qui y sont localisés.

La mission a conscience que la communication relève généralement directement du responsable de la structure où elle est exercée. Le fait de mutualiser cette fonction, rendu nécessaire par l'isolement et le manque de spécialisation des agents, peut constituer un obstacle au processus décisionnaire. Pour éviter cet écueil, elle propose que chaque responsable administratif de composante soit le référent communication, pour l'expression des besoins, de la composante. En outre, dans la plateforme de mutualisation, un ou deux référents sera désigné pour chaque composante. Ces liens privilégiés devraient permettre de conserver le caractère très stratégique des activités de communication tout en bénéficiant des synergies générées par la plateforme.

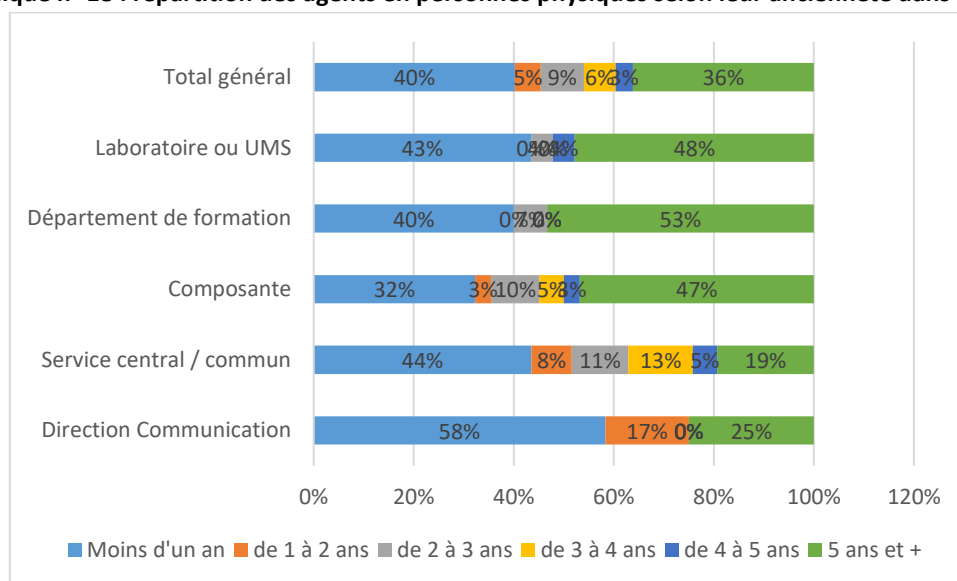
⁸ L'ENSIP, l'UFR médecine - pharmacie et l'IPAG signalent ce manque au niveau central de la composante.

2.1.3. Une proportion significative de services ne compte aucun agent expérimenté

L'ancienneté des agents dans leur poste dans la fonction communication se caractérise par une part importante de nouveaux agents et une part relativement similaire d'agents en poste depuis plus de cinq ans. Entre les deux, les agents sont assez peu nombreux. L'analyse par structure fait apparaître deux tendances opposées. À la direction de la communication, et dans une moindre mesure dans les services centraux et communs, l'ancienneté est faible, en particulier la part des agents avec moins d'un an d'ancienneté représente respectivement 56⁹ et 44 % des effectifs et la part des agents avec plus de 5 ans est inférieure à 25 %.

À l'inverse, l'ancienneté est beaucoup plus forte en composante, que ce soit au niveau central ou infra. Ainsi, plus de 47 % des agents y sont en poste depuis plus de 5 ans, soit près de deux fois plus que dans les services centraux.

Graphique n° 18 : répartition des agents en personnes physiques selon leur ancienneté dans le poste



Lecture : 40 % des agents travaillant en communication ont moins d'un an d'ancienneté.

Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

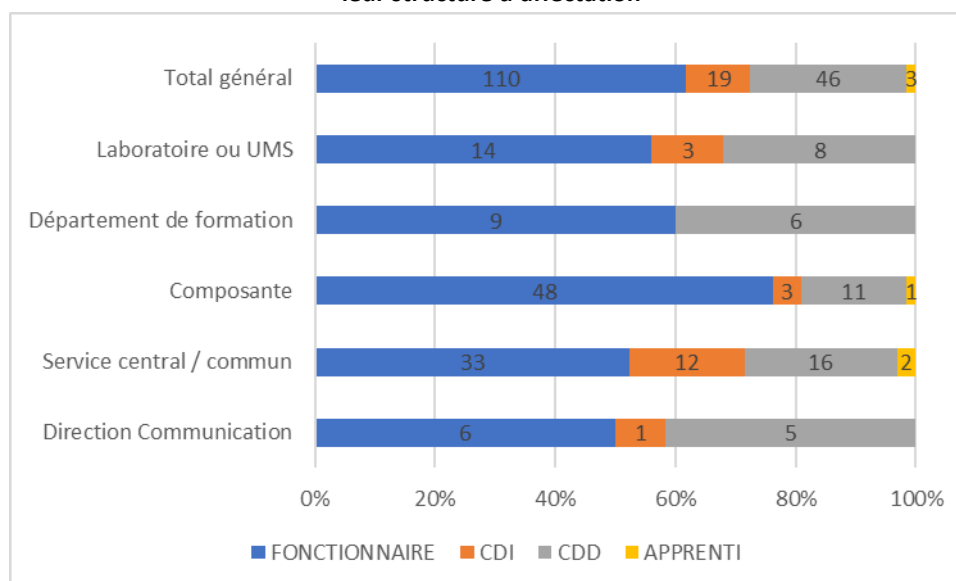
Au-delà des anciennetés moyennes par type de structures, il convient de s'intéresser à la situation par entité, car c'est à ce niveau que la présence d'agents expérimentés, aux côtés de novices, est importante pour les accompagner et assurer une continuité d'expertise. Dans 54 services (dont 33 en composantes, niveaux infra-composantes inclus) sur les 94 où est exercée la fonction communication, la totalité des personnes du service a moins de 3 ans d'ancienneté et donc une expérience limitée (soit 94 agents sur un total de 178 personnels communication).

Là encore, une mutualisation des services sera de nature, en augmentant la taille des équipes, à mieux assurer la présence d'agents expérimentés auprès des nouveaux venus.

Cet indicateur d'ancienneté reflète le *turnover* affectant certaines structures. Il peut s'expliquer en partie par une proportion importante de CDD au vu des statistiques en particulier à la direction de la communication et dans les départements de formation, et dans une moindre mesure dans les services centraux et communs.

⁹ Ce résultat s'explique en grande partie par l'intégration de la mission audiovisuelle en septembre 2022.

Graphique n° 19 : répartition des agents en personnes physiques de la fonction communication selon leur statut et leur structure d'affectation



Le niveau « composante » est entendu ici hors niveaux infra-composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

2.1.4. L'accompagnement des agents doit être renforcé

Parmi les agents de la fonction communication ayant répondu à l'enquête, 11 sur 17 ont bénéficié d'un accompagnement à la prise de poste et 8 ont suivi une formation. Pour autant, les agents ne sont pas nécessairement demandeurs. Seuls trois agents mentionnent un besoin de formation portant sur la prise de vue et le montage vidéo, la 3D, la réalité virtuelle et le management de médias, le droit du domaine. Enfin, il a été précisé lors des entretiens qu'il pouvait être difficile d'obtenir des formations techniques de haut niveau, nécessaires à la réalisation du métier. De ce fait, les agents s'auto-forment, sans garantie sur la qualité de la formation.

La proportion importante d'agents n'ayant pas été accompagnés peut s'expliquer par l'isolement d'une grande partie d'entre eux, ou l'absence d'agents expérimentés dans l'équipe en mesure d'accompagner (cf. supra).

La mission préconise de systématiser l'accompagnement et la formation. Il faut également enrichir le catalogue de formation de la fonction communication et instituer un accompagnement personnalisé pour les agents qui souhaitent trouver une formation métier en externe.

La mutualisation, en constituant de plus grandes équipes favorisera cet accompagnement et les possibilités de formation, les absences étant de fait moins problématique pour la continuité de service. Elle doit aussi être l'occasion de former des agents afin qu'ils consacrent 100 % de leur activité à la communication.

2.2. Les interactions au sein du collectif métier sont à renforcer

2.2.1. Les échanges entre la direction métier et les directions centrales, les services communs et les composantes sont peu fréquents

Les avis sur les échanges entre les services centraux et les composantes sont partagés et reflètent globalement un manque de dialogue et une organisation du travail en très grande autonomie voire compartimentée. Ce constat est confirmé par la direction de la communication qui perçoit les responsables de communication en composante comme très autonomes (notamment à l'IAE) et n'utilisant pas forcément les outils centraux, y compris ceux qui sont co-construits.

Certains responsables de composante quant à eux considèrent qu'il n'y a pas de lien et qu'ils ne sont sollicités que pour les journées portes ouvertes (JPO) et les salons, pour lesquels ils doivent se mettre sous la « bannière » de l'université, ce qui témoigne d'une difficulté quant au sentiment d'appartenance à l'université de certains personnels. Il est également reproché aux services centraux de ne pas chercher à

comprendre les besoins des composantes, notamment l'IAE qui officie dans un milieu très concurrentiel et qui de ce fait, nécessite une communication plus importante réalisée par des personnels ayant des compétences avérées (cf. infra).

Si d'autres composantes sont moins critiques, la direction de la communication n'est toutefois pas perçue comme un soutien efficace pour pallier les difficultés des composantes relatives au manque de compétences notamment, à quelques exceptions près comme l'aide pour les relations avec la presse (UFR de médecine - pharmacie), une source d'informations (IPAG et campus de Niort), et le soutien apporté pour l'organisation de certains événements ou même d'une manière générale comme à l'INSPÉ. Les autres composantes ont soit peu de relations, soit elles considèrent qu'elles n'obtiennent pas de réponse à leurs questions (UFR sciences économiques), soit encore elles ont l'impression que la direction de communication ne se préoccupe pas de leurs difficultés (ex : l'UFR de droit avec le personnel absent de manière prolongée) ou n'intègre pas suffisamment les problématiques de la composante (ex : ENSIP, IAE). Certaines composantes s'opposent à la stratégie organisationnelle de la communication au niveau de l'établissement, notamment en matière de *co-branding*. Elles reprochent également à la direction métier de ne pas les associer assez.

Une meilleure coordination entre la direction de la communication et les composantes permettrait d'atténuer les difficultés dans chaque structure. Elle peut se mettre en place notamment via l'animation du réseau métier (cf. infra)

Une telle action doit s'accompagner du renforcement du rôle de pilotage de la direction centrale notamment en portant et diffusant une stratégie globale d'établissement, en construisant un calendrier partagé de l'ensemble des manifestations qui permettra une meilleure anticipation et d'éviter les doublons, ou encore en élaborant une politique de *co-branding*. La direction de la communication doit ainsi coordonner les opérations de promotion de l'université, de ses composantes de formation et de recherche et de ses services, conseiller les services et les composantes pour la valorisation de leurs actions et renforcer le sentiment d'appartenance à l'université en fédérant les communautés. Elle pourrait également impulser des projets transversaux, utiles à l'ensemble des composantes, à l'instar du projet Jalios.

La direction centrale doit être également une plateforme de services, offerts aux composantes, concentrant les expertises rares, ou relevant de besoins ponctuels, comme elle le fait déjà notamment avec les compétences en graphisme. Cette offre doit être plus visible car elle n'est à ce jour pas suffisamment connue au sein des composantes, notamment dans les départements et les laboratoires. En outre, des synergies doivent être identifiées pour concentrer les expertises, plutôt que de les répartir dans l'ensemble des structures.

Ces constats sont confirmés par les résultats du questionnaire puisque les agents indiquent que leurs interactions avec leurs homologues à la direction de la communication ou dans la composante sont dans la grande majorité des cas mensuelles ou ponctuelles. Si toutes les missions de la direction de la communication sont concernées, les échanges se font seulement avec une ou deux missions, via les mails et pour 17 d'entre eux par les réunions. Certains n'ont pas d'échanges directs et passent par leur hiérarchie. En outre, le respect de la ligne hiérarchique conduit parfois, quand les délais sont courts, à des informations qui arrivent trop tard. L'usage du mail de manière quasi-systématique rend les relations plus impersonnelles ce qui nuit à la qualité de service.

Pour autant, 17 agents sur les 25 qui ont répondu déclarent collaborer avec d'autres services (centraux ou composantes). Ces projets conjoints portent sur des thématiques variées selon les agents : organisation d'événements (journées portes ouvertes, salons, mois d'accueil), site internet, Jalios / iris, salons, valorisation de la recherche, vie étudiante... Certains projets devraient également être menés en collaboration comme la communication interservices, les sites intranet et internet et les événements comme la fête de la science ou les JPO (les avis étant partagés sur ces deux sujets), la politique éditoriale, les questions liées au développement durable, les prestations d'impression, la sensibilisation obligatoire aux handicaps et à toutes formes de discriminations ou encore l'actualité de la recherche. Un agent souligne que *« dans le meilleur des mondes, tous les projets devraient être menés en collaboration avec [les différents acteurs concernés], dans les faits, on avance parfois mieux et plus vite seul »*.

La mission recommande que la direction de la communication et les composantes renforcent leurs interactions, pour travailler davantage en synergie et profiter des compétences et de la créativité de chacun.

Une communication plus collective, ventant les atouts d'une composante reconnue dans un établissement dynamique et attractif, sera le reflet d'une stratégie coordonnée entre les structures de l'établissement, démultipliant les avantages de chacun et permettant ainsi d'avoir un impact plus fort, notamment vis-à-vis de l'extérieur. Elle contribuera également à renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement.

2.2.2. L'animation du réseau métier, qui vient d'être relancée, doit être élargie et davantage, participative et co-construite

Le réseau métier est constitué de deux types de référents communication (ceux à temps plein, une douzaine, et ceux qui ont un peu de communication dans leur fiche de poste, une trentaine) dans les services, unités de recherche et composantes. De ce fait, le réseau est très hétérogène.

L'animation s'appuie sur une réunion trimestrielle des correspondants « communication » pour présenter les projets et opérations de communication, adopter les chartes créées par la direction et partager les kits de communication. Des formations internes sur usage des réseaux sociaux et organisation d'événementiels sont également organisées.

Pour autant, le réseau métier en communication est, dans l'ensemble, considéré, par les directeurs de composante et les responsables administratifs comme peu dynamique. Une personne rencontrée précise qu'une petite animation par la direction de la communication existe mais porte sur les projets et les enjeux d'établissement, sans prendre en compte ceux des composantes. Certains reprochent un manque de politique de communication de l'université. En outre étant donné le nombre de personnes ayant des activités de communication, nombreux sont ceux qui n'ont aucune vision sur cette animation, ce qui peut aussi interroger le rôle de relais que devraient exercer les référents communication. À titre d'exemple une personne à 50 % sur la communication, dans un laboratoire, n'avait jamais entendu parler du réseau métier jusqu'à récemment. Ce dernier apparaît pour autant essentiel pour le partage des bonnes pratiques, le travail en complémentarité, la diffusion des procédures et la lutte contre l'isolement des personnes. **La relance et le renforcement de l'animation du réseau métier sont considérés nécessaires par plus de la moitié des répondants au questionnaire et permettront d'améliorer les échanges entre la direction centrale et les composantes.**

Le directeur de la communication a précisé à la mission que l'animation du réseau était relancée, à la suite de la période covid, où elle a été moins active. Pour s'assurer de son efficacité, **des modalités d'animation nouvelles**, pas uniquement informatives, **reposant sur une co-construction des ordres du jour avec les personnels des services centraux et des composantes et une responsabilité partagée de la réflexion sur les thématiques abordées doivent être mise en œuvre pour constituer une communauté professionnelle plus dynamique.** Encore faut-il que les composantes, au-delà des demandes de principe, y contribuent réellement. L'hétérogénéité des membres doit être prise en compte et pourrait amener à identifier deux niveaux d'animation. Un premier cercle constitué des agents professionnels de la communication, avec des compétences avérées co-construirait des projets, des plans de communication et des outils partagés avec la direction centrale. Un second cercle de référents regrouperait des agents moins spécialisés qu'il faudrait animer et équiper pour leur permettre de mener leurs missions. Les préconisations faites par la mission devraient permettre d'accroître la taille du premier cercle. **L'animation de ce deuxième cercle doit être élargie à l'ensemble des personnels exerçant des fonctions de communication, en les réunissant en présentiel une à deux fois par an.** Au cours de ces rencontres pourraient être abordés, au-delà des présentations de chacun, des thématiques liées à leur métier, sur un modèle qui pourrait s'approcher des FI'déj¹⁰, mis en place dans le domaine des finances. Les agents sont également demandeurs de participations à des groupes de travail thématiques. Une telle animation permettra aux agents de mieux connaître les différents interlocuteurs potentiels et leurs missions afin de pouvoir les solliciter et également de mieux appréhender les besoins de chacun.

Une personne a mentionné son inscription dans le réseau Com'On issu du CNRS, qui réunit l'ensemble des chargés de communication de cet organisme mais également au-delà. Ce réseau est considéré comme très utile car il identifie les compétences et savoirs faire de chaque membre, et permet de solliciter chacun, pour obtenir une aide ponctuelle en matière de communication. **L'université pourrait se saisir de ce sujet et**

¹⁰ Réunion régulière (tous les mois ou tous les 2 mois) ouverte à tous les agents travaillant dans le domaine des finances, et portant sur un sujet technique.

inciter les personnes en charge de la communication à s'y inscrire ou *a minima* développer un système similaire au sein de l'université.

2.3. Les modalités de travail au sein de la fonction communication donnent globalement satisfaction mais doivent être mieux partagées

Cette section s'appuie sur les entretiens et les réponses aux questionnaires. La mission a cherché à identifier les faits les plus saillants mais tient à rappeler que les réponses au questionnaire, au nombre de 19, dans le meilleur des cas, pour les questions correspondant aux sujets abordés dans cette partie, ne peuvent garantir une représentation statistique de la communauté. Il faut donc être prudent concernant toute tentation de généralisation.

2.3.1. Les procédures et les méthodes sont mal identifiées par les agents, qui n'en perçoivent pas toujours l'intérêt en communication

L'existence et le partage de procédures et méthodes communes constituent un socle essentiel pour une communauté professionnelle. Or, un nombre non-négligeable d'agents considère que les procédures en communication n'existent pas. Ce constat s'explique en partie par le fait que la communication est conçue comme une activité de création qui ne s'inscrit pas de manière systématique dans un cadre formalisé. Pour autant, un certain nombre de procédures sont nécessaires comme la charte graphique, l'usage des réseaux sociaux, etc. La fonction communication doit s'employer à diffuser les procédures existantes et à créer celles qui feraient défaut.

2.3.1.1 Les procédures et leur actualisation doivent être plus accessibles

Les procédures sont diffusées classiquement mais de manière variable d'après les agents, par mails, lors de réunions ou encore via l'intranet. Un agent mentionne l'existence d'un dossier partagé réunissant les procédures qui semble toutefois propre à un service. L'absence de plateforme, à l'échelle de l'établissement, rassemblant les procédures est regrettable, en particulier pour une fonction qui est très dispersée et où les quotités de travail consacrées à la communication sont faibles. **La refonte de l'intranet (Jalios), en cours doit permettre de substituer aux pratiques artisanales et isolées actuelles un espace de stockage partagé au sein de cette communauté professionnelle, générant des alertes aux inscrits en cas d'actualisation des procédures.** Cette démarche est en effet de nature à faciliter l'harmonisation des procédures et la pleine application de celles qui sont définies au niveau de l'établissement ; elle simplifiera en outre les transitions entre personnels.

L'actualisation des procédures a été peu évoquée dans les réponses au questionnaire. Il ressort toutefois la nécessité de prendre le temps de connaître les besoins des services utilisateurs ou commanditaires. **La mise en place d'une véritable animation de réseau-métier sera l'occasion de proposer une méthode d'actualisation des procédures, via notamment la constitution d'un groupe de travail dédié, réunissant des agents de la direction et des composantes.** Pour les procédures majeures, des référents en central et en composantes devront être désignés.

2.3.1.2 Les procédures et méthodes doivent être mieux explicitées et partagées

L'existence des procédures de l'université est connue et celles-ci sont appropriées par deux-tiers des personnels ayant répondu au questionnaire. En revanche, **un tiers des agents ont indiqué qu'ils n'utilisaient pas les procédures de l'établissement car selon eux, il n'y en avait pas en communication ou, d'une manière générale, à l'UP.** Ce constat ne peut pas s'expliquer par l'isolement des agents puisqu'ils sont situés aussi bien en administration centrale qu'en composante. Il peut être lié au caractère marginal des activités de communication réalisées par les agents, qui ne leur permettent pas d'investir le champ des procédures. Il est en tout cas, surprenant et doit **inciter la direction de la communication à formaliser et diffuser rapidement les procédures en vigueur. La refonte de l'intranet doit permettre ce partage. Elle devra s'accompagner d'une communication ciblée auprès de tous les agents concernés, sur l'existence mais surtout la nécessité d'utiliser ces procédures.**

Les agents sont également nombreux à indiquer qu'ils ont créé leurs propres procédures, ce qui peut s'interpréter comme un besoin d'adapter celles existantes (procédures pour chaque manifestation gérée par un agent), comme une nécessité de pallier des manques (cf. *infra*), ou comme une réponse à des besoins

considérés comme spécifiques (tableau de bord et méthode d'arbitrage du service). Les exemples donnés, relativement peu spécifiques montrent bien la nécessité de partager l'élaboration et l'utilisation de ces procédures, pour éviter le développement d'une multitude de procédures propres à chacun sur des sujets similaires.

Les simplifications des procédures, considérées comme nécessaires par un peu moins de la moitié des répondants, portent sur les procédures liées aux marchés (achat de matériel, restauration), aux ordres de mission, et ne sont pas spécifiques à la communication.

2.3.1.3 Quelques procédures et méthodes manquent

Les agents identifient peu de procédures ou de méthodes manquantes qu'il faudrait développer et partager. Toutefois, ils sont plusieurs à demander la généralisation et l'harmonisation des pratiques, parfois considérées comme des thématiques annexes, liées aux droits d'auteur, à la charte éthique, aux pratiques éditoriales et à la science ouverte ainsi que le recours plus systématique à des méthodes spécifiques à la communication comme le dossier de fabrication¹¹ ou le *design thinking*¹². En outre, des attentes sont exprimées concernant l'usage des réseaux sociaux, considéré comme étant encore trop au cas par cas, le suivi des relations presses, la procédure de demande de captation vidéo par les structures.

Enfin, il y a un souhait d'accroître le partage des pratiques : sont évoqués une mise en commun des prestataires externes spécialisés en communication afin d'éviter de multiplier les partenaires, l'identification des savoir-faire notamment en infographie et en réalisation de visuels 3D ou encore la mise à disposition sur une plateforme des créations et supports des composantes. Selon certains agents, ce dernier point, pour fonctionner, nécessite toutefois que les créations soient signées pour que le travail du concepteur soit reconnu. Ces pistes doivent être encouragées car elles permettraient d'accroître la professionnalisation.

2.3.2. Les outils à disposition donnent globalement satisfaction

Dans l'ensemble, les personnes qui ont répondu au questionnaire sont satisfaites des outils dont elles disposent. Les quelques outils manquants pourraient facilement être développés et contribueraient à professionnaliser la fonction.

2.3.2.1 Certains outils pourraient être améliorés

Un peu plus de la moitié des agents ayant répondu au questionnaire sont satisfaits des outils dont ils disposent. Les souhaits d'amélioration des outils émis concernent des logiciels de création, des solutions de stockage et d'archivage des projets de communication, notamment pour ce qui concerne les supports audiovisuels.

Un certain nombre d'agents a acquis ou développé des outils, en dehors de ceux mis à disposition par l'établissement mais paradoxalement, ils ne souhaitent pas que leur utilisation soit généralisée à l'établissement, laissant supposer qu'ils ne sont pas satisfaisants ou qu'ils répondent à un besoin très spécifique.

2.3.2.2 Peu d'outils manquent

Les demandes concernant les outils manquants sont peu nombreuses. Elles portent sur des outils, nécessaires à l'exercice du métier et devront être mises en œuvre rapidement : un logiciel de gestion des contacts et le développement d'une photo et vidéothèque, qui pourrait être gérée par le SCD.

Pour conclure la mission considère que le premier enjeu pour l'établissement est de professionnaliser la fonction communication et de reconnaître qu'il s'agit d'un métier spécifique, qui nécessite une formation adéquate, et ne peut se faire, de manière ponctuelle, sur la base de la bonne volonté des agents, en supplément de leurs autres activités. Les mutualisations proposées contribueront à cette nécessaire évolution.

¹¹ Ensemble des documents requis pour planifier et réaliser une opération de fabrication de communication et pour en contrôler l'avancement.

¹² Le *Design Thinking* est une approche créative et centrée sur l'utilisateur pour résoudre les problèmes et stimuler l'innovation. Cette approche met l'accent sur la compréhension profonde des besoins des utilisateurs, la génération d'idées créatives, la création de prototypes et le test itératif.

3. Synthèse des préconisations pour la fonction communication

Tableau n° 2 : Liste des préconisations

Préconisations	Localisation dans la monographie
Objectif : renforcer la continuité et la qualité du service	
Créer des services mutualisés assurant les fonctions de communication au niveau de chaque campus pour les composantes et les services centraux qui y sont localisés. <i>Les modalités de mise en œuvre de ces plateformes sont précisées dans le rapport transverse (partie 4).</i>	2.1.2.
Professionnaliser la fonction communication	2.3.2
Analyser les besoins de repyramidage de la fonction communication pour mettre en cohérence le statut des agents et les compétences requises en lien avec la mutualisation de la fonction	1.2.2.
Objectif : renforcer et rendre visible les compétences de la direction de la communication	
Renforcer le rôle de pilotage de la direction centrale	2.2.1.
Affirmer la direction centrale comme plateforme de services, offerts aux composantes, concentrant les expertises rares	2.2.1.
Objectif : renforcer les interactions entre les services et rénover l'animation métier pour travailler davantage en co-construction	
Renforcer les interactions entre la direction de la communication et les composantes, pour travailler davantage en synergie et profiter des compétences et de la créativité de chacun	2.2.1
Établir une politique de <i>co-branding</i> en co-construction avec les composantes pour dépasser les clivages et trouver une solution qui permette d'associer l'image de marque de l'université et les spécificités de chaque composante	1.3.4.
Établir un calendrier commun des événements et une vision partagée afin de monter davantage d'opérations communes à plusieurs composantes et donner ainsi plus de visibilité, et éviter les concurrences.	2.2.1.
Relancer et renforcer l'animation du réseau métier en développant des modalités d'animation nouvelles, reposant sur une co-construction des ordres du jour avec les personnels de la direction de la communication et des composantes et une responsabilité partagée de la réflexion sur les thématiques abordées. Cette animation doit être élargie à l'ensemble des personnels exerçant des fonctions de communication, en les réunissant en présentiel une à deux fois par an en s'inspirant par exemple des rendez-vous Fi'déj du service facturier.	2.2.2.
Inciter les personnes en charge de la communication à s'inscrire dans des réseaux professionnels, comme Com'On, celui issu du CNRS par exemple.	2.2.2.
Systématiser le rattachement des personnels, en charge de la communication, financés par le PIA ou tout autre appel à projet, à la direction de la communication	1.4.3.
Objectif : améliorer l'accompagnement et la formation	

Systématiser l'accompagnement et la formation en enrichissant le catalogue de formation de la fonction communication et instituant un accompagnement personnalisé pour les agents qui souhaitent trouver une formation métier en externe.	2.1.4.
Formaliser les procédures en vigueur et en assurer le partage grâce au projet Jalios, qui doit permettre de substituer aux pratiques artisanales et isolées actuelles un espace de stockage partagé au sein de la communauté professionnelle.	2.3.1.

4. Référentiel de la fonction communication

Sous-fonction	Activités
Piloter la communication	Participer à l'élaboration d'une politique de communication
	Définir un plan de communication en appui à la politique de communication
	Définir les outils et les actions adaptés à la stratégie
	Planifier et contrôler les activités
	Gérer et suivre les moyens et les ressources
	Manager les équipes
	Définir et suivre les indicateurs d'activités
	Organiser et réguler l'activité
	Coordonner en transversalité
Gestion administrative et financière de la communication	Assurer la gestion financière et le suivi d'indicateurs de gestion du service
	Piloter des prestataires externes
	Assurer la gestion des personnels du service
Communication interne (à l'établissement ou à la composante)	Mettre en forme et coordonner les informations
	Conception et réalisation de supports de communication (communiqués ou dossiers de presse, invitations protocolaires, magazines, flyers, plaquettes, réseaux sociaux, internet...) ou plan de formation/information (pour accueils, intégration des agents et/ou développement sentiment appartenance à une institution)
	Diffusion des supports de communication
	Entretenir le réseau des correspondants internes
	Organisation d'événements à destination des personnels
Communication pour les étudiants	Participation à l'organisation de salons d'orientation ou d'emploi
	Développement et gestion d'une application dédiée aux étudiants
	Organisation d'événements à destination des étudiants
Communication externe	Mettre en forme et coordonner les informations
	Conception et réalisation de supports de communication
	Définition, déclinaison et adaptation de la charte graphique
	Diffusion des supports de communication
	Gestion de site(s) web ou de compte(s) sur les réseaux sociaux
	Actions de communication vers les entreprises (collecte TA, etc.)
Relations médias	Conception d'un plan média
	Assurer les relations avec les journalistes
Communication de crise	Prendre en charge la communication en cas de crise
Conseil et appui auprès d'un réseau de référents communication	Animation du réseau de référents communication
	Diffusion d'éléments / kit de communication
	Aide à la conception graphique et à l'élaboration d'un contenu rédactionnel
	Aide à la conception d'événements
Communication événementielle	Organiser des événements institutionnels avec une dimension protocolaire
	Organiser des événements à destination du grand public
	Elaboration, gestion et mise à disposition de matériels événementiels (flammas, signalétique, kakémonos, etc)
Communication audiovisuelle	Produire des contenus audiovisuels
	Organiser la captation d'événementiel (conférences, etc.)
	Assurer le stockage et l'archivage des contenus audiovisuels produits
Communication et édition scientifique	Organiser des événements à destination d'un public scientifique (colloques, journées d'études, etc.)
	Organiser des manifestations de médiation scientifique à destination du grand public ou de publics cibles
	Edition de revue ou de collection scientifique papier ou en ligne

5. Effectifs détaillés par structure

Tableau n° 3 : Répartition de l'affectation des personnels de la fonction communication (en ETPT et en personnes physiques présentes au 31/12/2022)

	Effectifs en équivalent temps plein travaillé					Personnes physiques au 31/12/2022
	Composante	Département de formation	Laboratoire ou UMS	Service central / commun	Total	
COMPOSANTE						
01 - UFR DROIT	1,4				1,4	2
02 - UFR SCIENCES ECO			0,3		0,3	2
03 - IPAG	0,1				0,1	1
04 - UFR SFA	2,2	0,8	2,1		5,2	20
05 - UFR L&L	2,2		0,2		2,4	12
06 - UFR SHA	4,3	1,4	0,6		6,4	16
07- IAE	2,0				2,0	2
09 - FSS	1,2				1,2	13
10 - ENSIP	0,8				0,8	3
11 - IRIAF	0,1				0,1	1
12 - INSPE	0,5		1,0		1,5	5
20 - IUT POITIERS		1,8			1,8	3
22 - MSHS			2,5		2,5	6
23 - IUT ANGOULEME	1,9	0,3			2,2	8
30 - UFR MEDECINE PHARMACIE	1,1				1,1	5
43 - CAMPUS DE NIORT	0,7				0,7	4
Direction Communication						
00 - SCX - COMMUNICATION				8,0	8,0	12
SERVICE CENTRAL / COMMUN						
00 - SCX - DGS				0,1	0,1	1
00 - SCX - DRH				0,1	0,1	1
00 - SCX - DRInnov				2,1	2,1	4
00 - SCX - FONDATION				0,6	0,6	2
00 - SCX - P2RI				2,5	2,5	5
00 - SCX - PRESIDENCE				0,8	0,8	3
40 - POLE FRE				1,2	1,2	7
40 - POLE FRE-MCO				0,4	0,4	3
40 - POLE FRE-SAFIRE				3,0	3,0	11
40 - POLE FRE-UP PRO				0,8	0,8	12
41 - PVCP				0,1	0,1	1
41 - PVCP-MDE				1,9	1,9	5
51 - SCD				0,9	0,9	4
55 - I-MEDIAS				3,3	3,3	4
Total général	18,5	4,4	6,7	17,7	55,2	178

Source : enquête référentiel fonctions

MONOGRAPHIE DE LA FONCTION SCOLARITÉ

SOMMAIRE

Éléments clés de la fonction scolarité.....	228
Introduction.....	230
1. L'organisation complexe de la fonction scolarité nuit à l'identification des acteurs et des missions.....	231
1.1. L'organisation de la fonction scolarité à l'UP nécessite d'être clarifiée	231
1.1.1. L'organisation des directions centrales et services communs est peu lisible	231
1.1.2. L'organisation au sein des composantes est très diversifiée.....	234
1.2. Le potentiel humain de la fonction scolarité au sein de l'UP est dispersé	237
1.2.1. La fonction scolarité est fortement décentralisée en composantes.....	237
1.2.2. La fonction scolarité reste faiblement encadrée	238
1.2.3. La répartition des effectifs de scolarité n'est pas corrélée au nombre d'étudiants	239
1.3. Les missions de scolarité ne sont pas toutes clairement assignées.....	240
1.3.1. Des missions de la direction métier ne sont pas reconnues par certaines composantes	240
1.3.2. Les missions de scolarité en composantes restent assez hétérogènes.....	242
1.3.3. Le partage des activités de scolarité entre composantes et directions centrales métier manque de clarté	243
1.3.4. Certaines activités de scolarité ne sont pas réalisées	246
1.4. Des mutualisations de la fonction scolarité sont opérantes.....	247
1.4.1. Une dynamique de mutualisation intra-composante existe	247
1.4.2. Quelques mutualisations inter-composantes donnent satisfaction	247
1.4.3. Les centralisations opérées demeurent inabouties.....	248
2. La fonction scolarité repose sur un collectif métier trop peu consolidé et des modalités de travail perfectibles	249
2.1. L'inscription dans le collectif métier des agents de la fonction scolarité reste incertaine	249
2.1.1. De nombreux effectifs isolés	250
2.1.2. L'expertise des effectifs de la fonction peut être renforcée	250
2.1.3. Une proportion significative de services ne compte aucun agent expérimenté.....	253
2.1.4. L'accompagnement des agents donne globalement satisfaction	254
2.2. Les interactions au sein du collectif métier sont perfectibles.....	255
2.2.1. Des échanges direction métier - composantes où manque une démarche de co-construction	255
2.2.2. L'animation du réseau métiers reste insuffisamment participative.....	256
2.3. Les modalités de travail de la fonction scolarité sont adaptées, mais pourraient aisément progresser.....	257
2.3.1. Les procédures et méthodes de la fonction doivent être mieux partagées et contrôlées	257
2.3.1.1 L'accessibilité et l'actualisation des procédures peuvent être professionnalisées	257

2.3.1.2	<i>Des procédures et méthodes restent à améliorer ou simplifier</i>	257
2.3.1.3	<i>Quelques procédures et méthodes manquent aux professionnels de la fonction</i>	259
2.3.1.4	<i>Le contrôle interne doit être mis en place dans le cadre de la fonction scolarité</i>	259
2.3.2.	<i>Les outils de la fonction scolarité sont globalement satisfaisants</i>	259
2.3.2.1	<i>L'amélioration des outils passe d'abord par leur interopérabilité</i>	260
2.3.2.2	<i>Les outils manquants doivent faire l'objet d'une réflexion prospective collective.....</i>	260
3.	Synthèse des préconisations pour la fonction scolarité	261
	Référentiel de la fonction scolarité	263
4.	Effectifs par structures	268

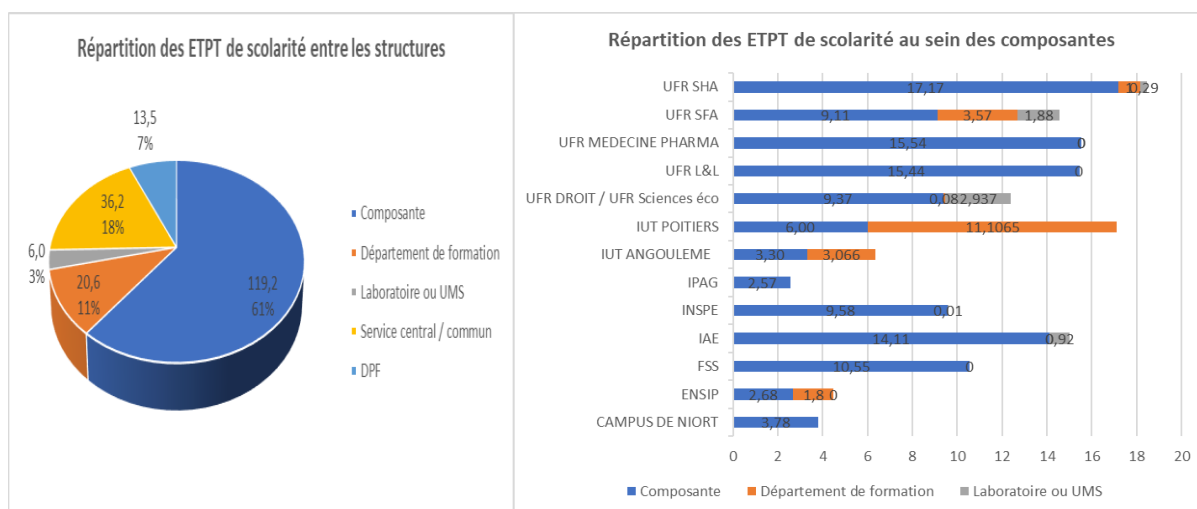
ÉLÉMENTS CLÉS DE LA FONCTION SCOLARITÉ

Quelques chiffres

- 349 agents au 31 décembre 2022, pour un total de 195,55 ETPT en 2022 (sur un total de 868 personnes physiques / 773,25 ETPT contribuant aux six fonctions étudiées – scolarité, RH, SI, finances, communication, logistique – et sur un nombre global de personnels BIATSS au sein de l'université de Poitiers s'élevant à 1 556 personnes physiques / 1 168 ETPT selon le RSU 2021).
- 29 347 étudiants en inscription principale au 15 janvier 2023 (données SISE).

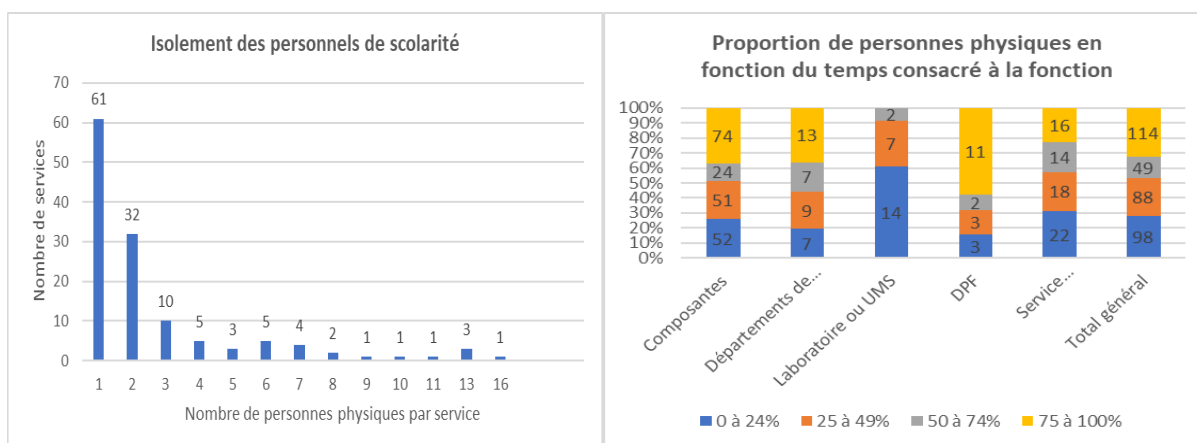
Principaux constats

Une organisation complexe : la fonction, très décentralisée, est inégalement répartie au sein des composantes et ses missions ne sont pas toutes clairement assignées.



Source : enquête référentiel fonctions

Des effectifs isolés, dont l'expertise peut être renforcée par une spécialisation plus poussée et une amélioration de l'animation du réseau métier.



Source : enquête référentiel fonctions

Principales préconisations (une synthèse de l'ensemble des préconisations de la mission relatives à la fonction scolarité figure en point 3 de cette monographie)

- Mettre en œuvre le principe de subsidiarité en matière de scolarité, afin de préciser les rôles respectifs de la direction métier et des scolarités en composante, ce qui implique :
 - une clarification de l'organisation et des intitulés des directions centrales et services centraux ;

- une poursuite de la centralisation intra-composante des scolarités, voire, pour les composantes les plus petites (IPAG) et certains sites délocalisés, des mutualisations inter-composantes ;
 - la rédaction, dans le cadre d’une démarche co-construite, d’un document précisant la répartition des compétences.
- 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 à temps partiel, 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.
 - Recourir pour rénover l’animation du réseau métier scolarité à des méthodologies participatives et privilégier l’animation par des binômes en vue d’une co-construction des ordres du jour ; mise en place de groupes de travail thématiques.

Introduction

Cette monographie a pour objectif de décrire l'organisation de la fonction soutien scolarité afin d'identifier ses points forts et des pistes d'amélioration. Ce travail doit permettre de proposer des évolutions dans l'organisation et les processus de gestion de la fonction en s'interrogeant notamment sur le bon niveau de subsidiarité, pour améliorer la qualité de service et la qualité de vie au travail.

Outre sa connaissance de l'organisation et des pratiques de nombreux autres établissements universitaire, la mission, pour conduire son analyse, s'appuie sur de nombreux éléments et données collectés au sein de l'université de Poitiers :

- le renseignement par les responsables des directions centrales et services centraux et des composantes d'un référentiel fonctions défini par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et ajusté par la mission pour s'adapter aux caractéristiques de l'université de Poitiers (présenté à la section 4 de cette monographie), fournissant des indications essentiellement quantitatives sur l'exercice des différentes sous-fonctions, ainsi que sur les ressources humaines dédiées ;
- la réalisation d'entretiens avec les binômes des directeurs et responsables administratifs des 14 composantes de l'université, ainsi qu'avec les responsables des directions métier ou des services mutualisés concernés par les fonctions étudiées ;
- l'organisation de rencontres collectives avec les représentants syndicaux, les directeurs de laboratoires, les directeurs de départements et les élus étudiants ;
- le renseignement par les agents volontaires des fonctions concernées d'un questionnaire quantitatif et qualitatif relatif aux conditions d'exercice de leur métier. Pour la fonction scolarité, 90 agents ont contribué (20 du pôle formation et réussite étudiante (FRE), 5 des autres directions centrales et services communs, 65 de composantes dont 30 en service central de composante, 22 en départements de formation et 3 en laboratoires). Le nombre de personnes physiques exerçant la fonction scolarité de façon majoritaire¹ étant de 293, le taux de réponse est de 30,7 % ;
- la réalisation d'entretiens collectifs avec les agents volontaires des fonctions concernées. Pour la fonction scolarité, deux entretiens ont été menés les 7 et 8 juin 2023, réunissant respectivement 20 et 16 personnels, soit 12,3 % des personnes physiques exerçant majoritairement la fonction scolarité.

L'étude n'entend nullement mettre en cause la qualité et l'engagement individuels des agents, dont la mission a pu constater et souhaite saluer, à l'instar du HCÉRES², l'investissement dans une structure où les modes opératoires et organisationnels, parfois peu lisibles, nécessitent des ajustements mutuels souvent chronophages.

La fonction scolarité se différencie des autres fonctions étudiées par la mission en ce qu'elle est la seule à ne pas relever du support, mais du soutien à l'une des principales missions de service public de l'établissement : la formation.

Elle se définit habituellement par la gestion des formations en lien avec les enseignants responsables et l'accueil des étudiants pour l'ensemble des démarches à accomplir : inscriptions administratives et pédagogiques, inscriptions aux examens et concours, organisation des emplois du temps et gestion des enseignements, demandes d'attestations ou d'équivalences, gestion des contrats pédagogiques, délivrances de diplômes et autres informations sur les différentes procédures administratives, etc.

La fonction scolarité pose des questions spécifiques relatives à son périmètre. La première correspond à l'identification des formations concernées, qu'il eût été possible de limiter aux formations initiales, en

¹ Certains agents pouvant contribuer à plusieurs des six fonctions couvertes par cette étude, il leur était demandé au début du questionnaire de répondre au titre de la fonction à laquelle ils contribuent le plus. Pour calculer le taux de réponse, le dénominateur est donc constitué de l'ensemble des personnes physiques en poste au 31 décembre 2023 ayant répondu à l'enquête référentiel d'activités, dès lors que le temps consacré à la fonction scolarité en ETPT est supérieur au temps consacré à toute autre fonction.

² HCÉRES (2022). Rapport d'évaluation de l'Université de Poitiers, p. 14.

excluant celles relevant de la formation continue. Une telle exclusion n'a pas semblé pertinente à la mission, d'une part en raison du *continuum* que constitue désormais la formation tout au long de la vie (FTLV), d'autre part parce qu'elle aurait conduit à ignorer des agents et services dont le métier relève de la scolarité ou les met en relations quasi-quotidiennes avec les scolarités. Une conception large de la fonction scolarité a donc été retenue, intégrant la formation professionnelle et continue, mais également des missions relatives à l'entrepreneuriat étudiant ou à l'insertion professionnelle. Ce choix s'explique également par un contexte : la tendance de plus en plus marquée au sein des universités françaises à considérer que la réussite étudiante ne s'appréhende et ne s'explique pas seulement à l'aune des résultats académiques, mais résulte d'une appréhension globale de l'expérience étudiante, qui intègre des éléments relatifs à l'accueil, à la vie extra-universitaire et au bien-être étudiant.

La première partie de la monographie décrit l'organisation, les ressources humaines et les missions de la fonction scolarité. La seconde présente la manière dont le collectif métier vit et est animé, ainsi que les procédures, méthodes et outils utilisés.

1. L'organisation complexe de la fonction scolarité nuit à l'identification des acteurs et des missions

1.1. L'organisation de la fonction scolarité à l'UP nécessite d'être clarifiée

Les missions de scolarité se déclinent à de multiples niveaux au sein de l'université : une part importante est réalisée au sein du pôle FRE. Mais l'essentiel de ces missions est mis en œuvre dans les composantes et, en fonction de leur organisation et de leur taille, peut même être opéré dans les départements de formation lorsqu'ils existent. Quelques activités peuvent également impliquer des personnels situés en laboratoires ou unités mixtes de service, notamment pour la gestion de sujets intéressant des doctorants.

1.1.1. L'organisation des directions centrales et services communs est peu lisible

Au sein des directions centrales et services communs de l'université, la fonction scolarité est largement concentrée au sein du pôle FRE, lequel comprend 6 directions et 3 services. Dans le cadre de cette étude, la direction métier est entendue comme comprenant à la fois la direction du pôle³ et celle du pilotage des formations (DPF) – dont les missions se recoupent partiellement – sans intégration des autres directions et services du pôle⁴ (qui constituent pour leur part la sous-catégorie directions centrales et services communs ou services centraux/communs dans les schémas de cette monographie). La lisibilité de l'organigramme du pôle n'est pas optimale, en l'absence d'éléments de compréhension de la différence entre les divers types de sous-structures du pôle et **il serait utile de préciser et d'harmoniser les usages respectifs des termes pôles, directions et services**⁵. Les organigrammes respectifs de ceux qui sont au cœur ou en relation directe avec la fonction scolarité sont ci-après présentés, de même que leurs principales missions.

³ Elle comprend le directeur du pôle et les trois missions qui lui sont directement rattachées : appui à la CFVU, accréditation et veille réglementaire.

⁴ Direction du service d'accompagnement à la formation, l'insertion, la réussite et l'entrepreneuriat (SAFIRE) ; direction d'UP&PRO (formation continue, alternance, relations entreprises) ; direction de la Maison des langues ; service handicap étudiants ; service Observatoire de la réussite et de la vie étudiante ; service du Pédagolab (centre de ressources pédagogiques) ; direction de Média Centre-Ouest.

⁵ Cet usage n'est d'ailleurs pas stabilisé au sein même de l'organigramme des services centraux. 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.

Document n° 1 : Organigrammes de la direction métier et des services communs du pôle formation et réussite étudiante

ORGANIGRAMME ADMINISTRATIF DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS

DIRECTION DU POLE FRE : APPUI A LA CFVU, ACCREDITATION, VEILLE REGLEMENTAIRE

Christine LOUBET
Directrice

Mission
APPUI A LA CFVU
Secrétariat de la direction
du pôle et de la CFVU,
Dossiers transverses
établissement : jurys de
bac, Césure
Kathie CHUBERT

Mission
ACCREDITATION
Appui à l'accréditation de
l'offre de formation
établissement;
Dossiers transverses
établissement : boursiers,
enquête formation
continue
Claire DUBALLET

Mission
VEILLE REGLEMENTAIRE
Secrétariat arrêtés de Jury,
recours établissement :
Claire DUBALLET
Kathie CHUNERT



www.univ-poitiers.fr

Mise à jour le 24 août 2022



Direction du Pilotage des Formations

Gregory MOUSSERION
Directeur

Service
**Construction et Pilotage
de
l'Offre de Formation**

**Construction de l'Offre de
formation**
Sophie Mazars
(Référénte Ametys)

**Pilotage de l'offre de
Formation**
Maud Etevenard (Resp.)
(Coût prévisionnel de l'offre
de formation, Aide au
pilotage)

Dylan Zeller
(Indicateurs PIA Elans, Aide
au pilotage, données SI)

Service
**Mise en œuvre de
l'Offre de Formation**

Sylvie Vallée (Resp.)
(Cellule Apogée, Cheffe de projet Pégase)
Olivier Renaud (Adj.)
(Référénte SISE, AreXis et eCandidat)

Alexis Laffillé
(Référénte apogée, référentiel,
structure des enseignements)

Bettina Delette
(Référénte apogée, projets
transverses, modélisation
pédagogique)

Lise Chevalier
(Accompagnement à l'Approche par
compétences)

Claire Léger
(Assistance Apogée et Approche par
compétences)

Caroline Menard
(Inscription relevant de convention
cadre établissement, assistance
AreXis)

Juliette-Nolwen MEHOUS
IFSI

Mission
**Universitarisation
des formations
paramédicales et
sociales**

Matthieu Morillon
(Gestion des conventions
liées à l'Universitarisation)

Mission
Parcoursup
Carole Dumond
(Référénte Parcoursup)

Responsables Scolarités

UFR SFA : Emmanuelle SIMONNEAU
ENSIP : Marie-Dominique BERGERAULT
INSPE : Mickael FOURNIER KARO
IAE : Noémie PICARDAT
IUT 86 : Laurie VERRY
IUT 16 : Céline FAURE
Campus NIORT : Pauline NEVO
IPAG : Véronique LACHAUME
UFR FSS : Nathalie LEBALLET
UFR SHA : Catherine TREHONDAT
UFR M&P : Sophie GUEGUEN
UFR L&L : Antoine GUENEGOU
UFR Droit : Lucile GABANOU
UFR Sc Eco : Lucile GABANOU



www.univ-poitiers.fr

Mise à jour le 31 AOUT 2022



Service d'accompagnement à la formation, l'insertion, la réussite et l'entrepreneuriat (SAFIRE)

Isabelle DUFRONT
Directrice

Pôle Entrepreneuriat (Pépité nord aquitain)

Pilotage et développement

Sandra Choisy (Resp.)

Chargée de développement et de coordination des partenariats

Sandra Choisy
(Réf. SNEE, D2E, UEO Entrepreneuriat)

Chargé d'accompagnement des porteurs de projets

Alistair Pursell
(Réf. animation communauté porteurs de projets)

Assistante entrepreneuriat

Rachel Jeannot
(Réf. suivi Scolarité D2E, et UEO)

Pôle Orientation-insertion (SUIO-IP)

Coordination et pilotage

Isabelle Dufront (Resp.)

Conseiller.e.s chargé.e.s d'accompagnement en orientation et insertion

Linda Cormenier

(réf. Psup, salons)

Caroline Gautier

(Réf. PEC, ERIP)

Corinne Gatineau

(Réf. Cap'sup)

Ringo Payet

(Réf. Césure)

Véronique Pédron

(Psy EN.)

Véronique Thaens

(Psy EN)

Chargé.e.s d'accompagnement et de développement de dispositifs

Héloïse Brune (Réf. PPPE LAS)

Joanna Perrot-Balín (Réf. REBOND)

Marie Chenu et Pauline Humeau

(chargées de développement projet CODA)

Assistante orientation-insertion

Muriel Guérin-Couthier

Missions transversales

Accueil mutualisé

Safire / Up&Pro

Sylvie Meunier (chargée d'accueil)

Communication / Web

Sylvia Painot, (chargée de communication)

Service Administration, Finance, RH mutualisé avec Up&Pro

Isabelle Chariault (Resp. admin. et financière)

Gaël Kervinio (Assistant Finances)

Référents orientation-insertion en composantes

Chargée de mission Parcoursup
Carole DUMOND



www.univ-poitiers.fr

Mise à jour le 31 AOUT 2022



Direction : UP&PRO – FORMATION CONTINUE, ALTERNANCE, RELATIONS ENTREPRISES -

Sylvaine ROI
Directrice

Accueil Commun
SAFIRE / UP&Pro
SYLVIE MEUNIER

Mission EDOF - CPF
Maryline BILLOUIN
Christelle MAGNON-CHEVREUIL

Service Reprise Etudes CHRISTELLE MAGNON-CHEVREUIL

CHRISTELLE MAGNON-CHEVREUIL
CONSEIL REPRISE ETUDES

STEPHANIE CHAPOT
ASSISTANCE RE VAPP

SOPHIE DAMOUR
ASSISTANCE RE VAPP

OCEANE LARGEAUD
ASSISTANCE RE VAPP

CELIA PIRONNET
ASSISTANCE RE VAPP

Service Validation Acquis Expérience CAROLE THENAUD

CAROLE THENAUD
CONSEIL VAE

MARYLINE BILLOUIN
CONSEIL VAE

AUDE CAULIEZ
CONSEIL VAE

GRACE KATANE
ASSISTANCE VAE

Cellule Communication SAFIRE / UP&Pro SYLVIA PAINOT

Service Alternance, Formation continue

QUENTIN GOETHALS
ASSISTANCE ALTERNANCE

En cours
DEVELOPPEMENT FORMATION CONTINUE,
RELATION ENTREPRISES

Service Administration, Finance, RH ISABELLE CHARIAULT

ISABELLE CHARIAULT
COORDINATION SERVICE

GAEL KERVINIO
ASSISTANCE FINANCE

N. ...
ASSISTANCE FINANCE

BOUSSO NDOYE
ASSISTANCE RH



www.univ-poitiers.fr

Mise à jour le 1^{er} septembre 2022



Source : organigramme fourni par l'UP

À ces 4 premières structures, s'ajoutent la Maison des langues, le service handicap étudiants, l'Observatoire de la réussite et de la vie étudiante, le Pédagolab et Média Centre-Ouest.

Plusieurs représentants étudiants ont indiqué à la mission que les noms et acronymes de ces diverses structures ne sont pas tous directement compréhensibles par les usagers, ce qui nuit à la compréhension de

l'organisation et à l'appréhension des services⁶. Une réorganisation et **des changements d'appellation, permettant d'identifier facilement les services offerts sont donc souhaitables.**

1.1.2. L'organisation au sein des composantes est très diversifiée

L'organisation de la fonction scolarité en composantes se caractérise par une grande diversité, qui tient à la fois à la taille des facultés, écoles ou instituts et au nombre d'étudiants accueillis, mais également à d'autres facteurs comme l'implantation géographique, les habitudes de répartition des tâches entre les personnels administratifs et techniques et les enseignants ou enseignants-chercheurs ou enfin aux spécificités pédagogiques que tous invoquent.

Sans qu'il soit utile de reprendre ici les organigrammes des 14 composantes de l'UP, deux d'entre eux peuvent illustrer d'une part une organisation largement décentralisée dans les départements (Institut universitaire de technologie - IUT de Poitiers, cf. document n° 1 ci-dessous) et d'autre part une récemment centralisée au niveau de la composante (UFR sciences humaines et arts - SHA, cf. document n° 2 ci-dessous). Le premier modèle est celui des deux IUT (hors implantation niortaise) et de l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers (ENSIP) ; le second est adopté au sein de 7 composantes (Institut d'administration des entreprises (IAE), Institut de préparation à l'administration générale (IPAG), Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPÉ), médecine et pharmacie ; UFR des sciences du sport (FSS), SHA et lettre et langues). Des aménagements spécifiques se rencontrent en outre sur certains sites délocalisés qui accueillent parfois des relais de scolarité des composantes, notamment pour l'INSPÉ, l'IAE ou l'UFR FSS. L'UFR sciences fondamentales et appliquées (SFA) dispose pour sa part d'un modèle hybride, où seules les 1^{ère} et 2^e années de licence (L1 et L2) sont gérées au niveau central de la composante, la 3^e année (L3) et les masters demeurant dans les départements de formation. Les UFR droit et sciences économiques ont procédé à une mutualisation partielle de leurs scolarités, tout comme les composantes installées à Niort dans un cadre plus général qui sera décrit ultérieurement. Cette diversité d'organisation trouve sa traduction dans l'affectation des emplois au sein des composantes, comme l'illustre le graphique n° 1 ci-dessous.

⁶ La signification de ces acronymes n'est de plus 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/sité de Poitiers \(univ-poitiers.fr\)](https://www.univ-poitiers.fr/fiches-structures/service-daccompagnement-a-la-formation-linsertion-et-la-reussite-etudiante-safire/sité%20de%20Poitiers%20(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/>

Document n° 2 : Organigramme de l'IUT de Poitiers

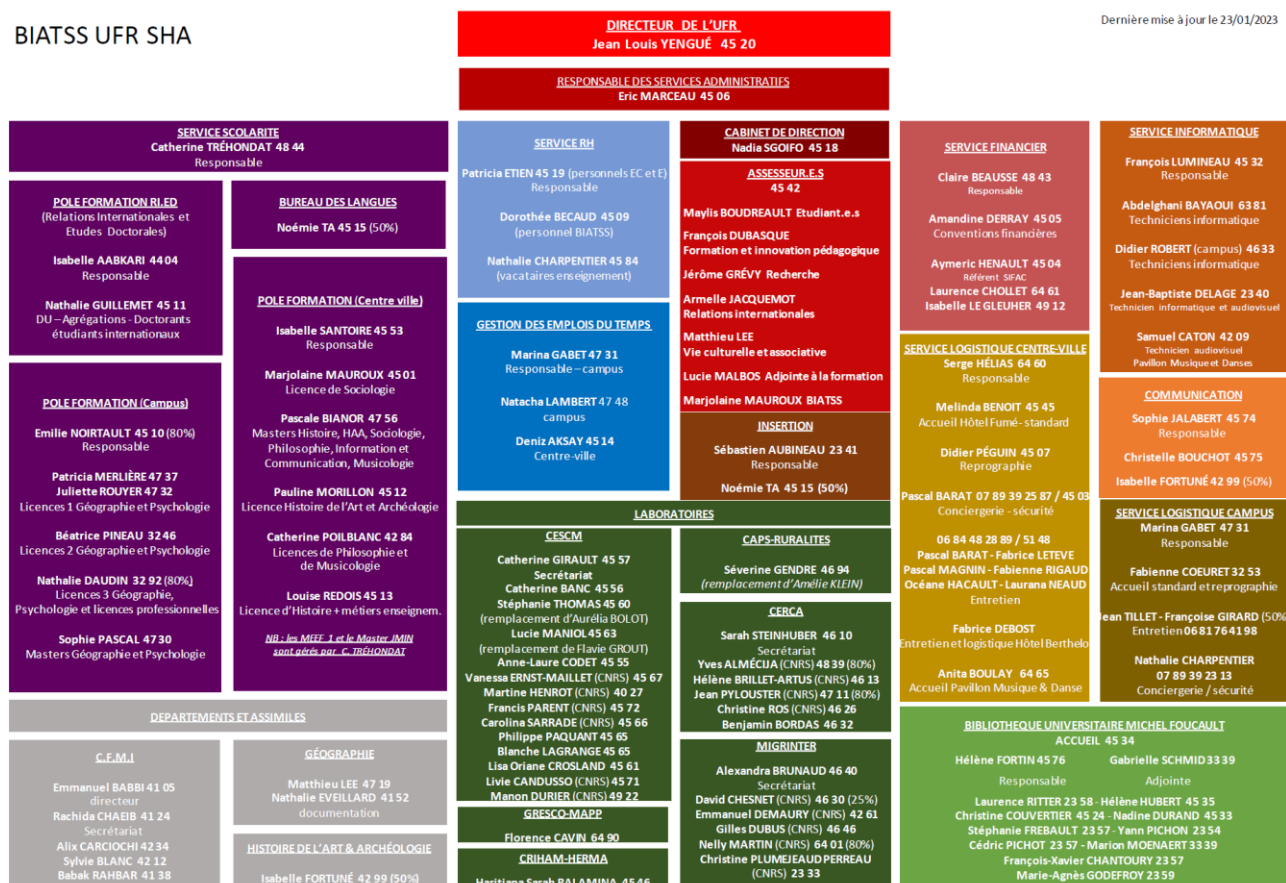


Source : organigramme fourni par l'UP

Document n° 3 : Organigramme de l'UFR sciences humaines et arts (SHA)

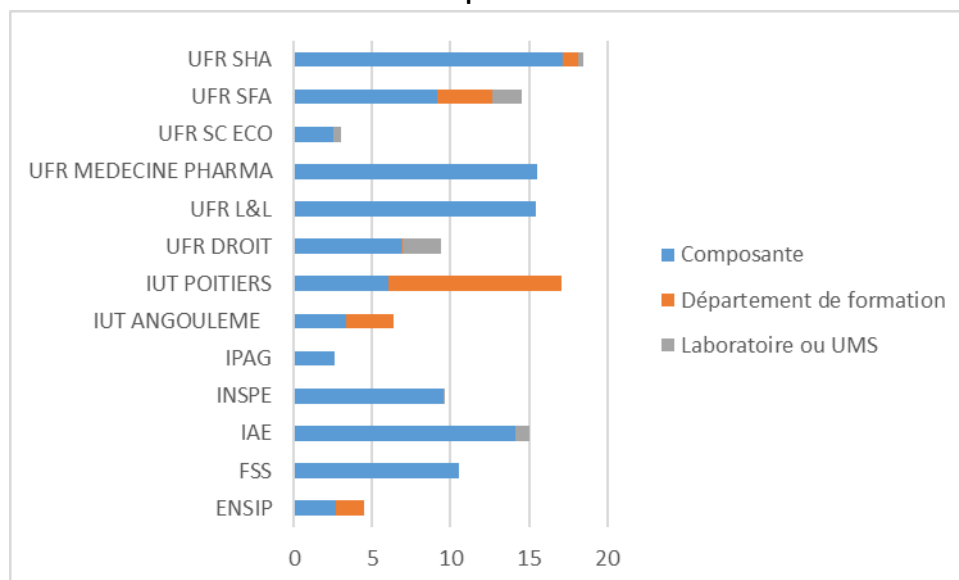
BIATSS UFR SHA

Dernière mise à jour le 23/01/2023



Source : organigramme fourni par l'UP

Graphique n° 1 : Répartition des effectifs (ETPT) de la fonction scolarité entre niveaux de structure au sein des composantes



Note : la récente mutualisation des scolarités des composantes présentes à Niort conduit à ne pas prendre en compte l'IRIAF dans ce graphique, faute de données significatives.

Source : enquête référentiel fonctions

Les organisations très diverses des scolarités en composantes posent des difficultés à la direction métier pour identifier leurs correspondants sur des questions techniques précises, mais également aux composantes quand elles souhaitent échanger entre elles. Elles sont également porteuses d'autres difficultés (isolement,

difficultés de montée en expertise pour les personnels) qui seront analysées infra (cf. 2.1.1.). **La mission préconise donc la constitution d'un annuaire fonctionnel du réseau métier pour faciliter les prises de contacts.**

1.2. Le potentiel humain de la fonction scolarité au sein de l'UP est dispersé

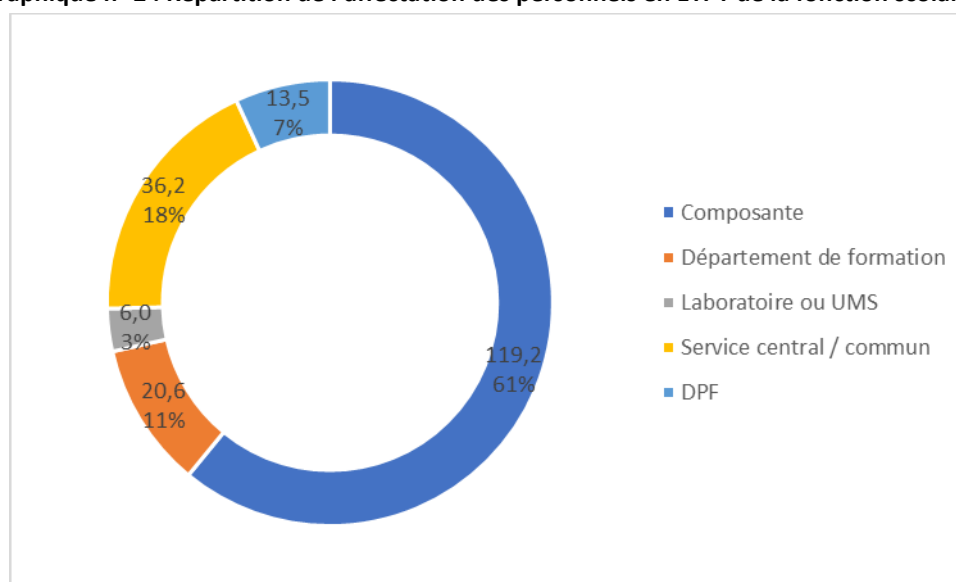
L'enquête menée à partir du référentiel d'activités sur la fonction scolarité fait état de 349 agents au 31 décembre 2022, pour un total de 195,55 ETPT impliqués dans la réalisation des tâches qui en relèvent, soit un ratio de 0,56 ETPT par agent qui signifie qu'en moyenne les personnels de scolarité exercent cette fonction sur un temps équivalent un peu plus d'un mi-temps. L'analyse montre en fait la forte dispersion des situations. Les effectifs par entité sont détaillés à la section 5.

1.2.1. La fonction scolarité est fortement décentralisée en composantes

La nécessaire proximité des usagers dans le cadre de cette fonction peut expliquer qu'elle s'exerce très majoritairement (à 75 %, cf. graphique ci-dessous) dans les composantes, y compris de manière décentralisée en département ou laboratoire, plus que toutes les autres fonctions étudiées.

Ce constat ne doit pas pour autant faire perdre de vue la grande disparité des effectifs en ETPT entre composantes, ceux-ci variant pour la fonction scolarité de 2,6 (à l'IPAG) à 18,5 (à l'UFR SHA), les différences ne pouvant s'expliquer par le seul nombre d'étudiants, les ratios entre le nombre de personnels de scolarité et le nombre d'étudiants se révélant eux-mêmes très divers (cf. 1.4.3.).

Graphique n° 2 : Répartition de l'affectation des personnels en ETPT de la fonction scolarité*

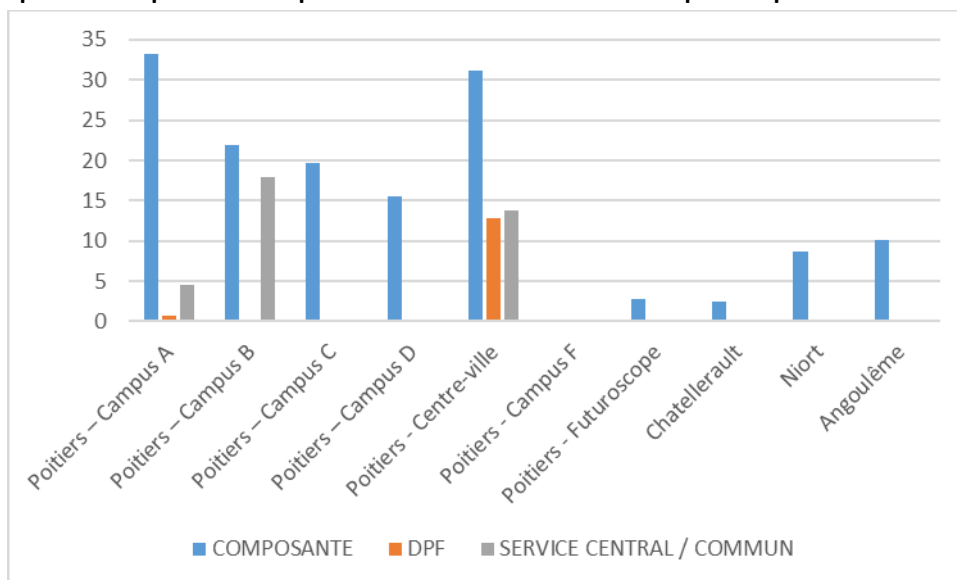


**Les personnels des scolarités organisées en inter-composantes (Campus de Niort et UFR droit / UFR sciences économiques) sont comptabilisés en composantes.*

Source : enquête référentiel fonctions

Il est par ailleurs à noter que cette répartition se traduit très différemment selon les implantations géographiques, le graphique ci-dessous montrant bien une concentration des personnels de scolarité des directions centrales et services centraux à Poitiers et une répartition des effectifs des composantes sur l'ensemble des sites.

Graphique n° 3 : Répartition des personnels de la fonction scolarité par campus et structure en ETPT

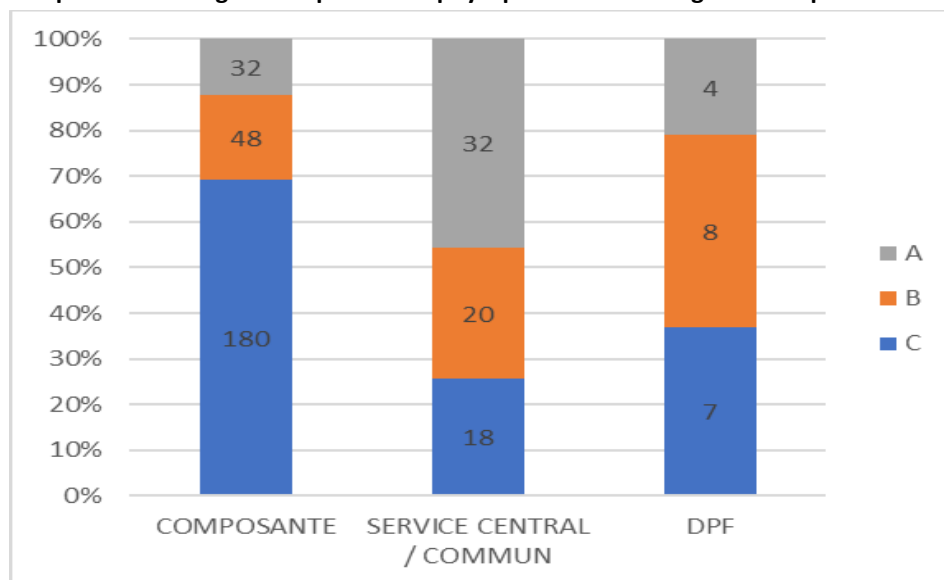


Source : enquête référentiel fonctions

1.2.2. La fonction scolarité reste faiblement encadrée

La répartition des agents par catégorie de la fonction publique fait apparaître une grande disparité de la structure d'emplois de la fonction scolarité entre les services centraux et les composantes ou les services mutualisés de composantes. Dans les premiers où les activités de conception et animation prédominent, les agents de catégorie A sont logiquement légèrement majoritaires, bien que l'équilibre soit légèrement différent au bénéfice des agents de catégorie B au niveau de la direction du pilotage des formations (DPF), où s'exercent également quelques activités de mise en œuvre des formations. À l'inverse dans les secondes, les agents de catégorie C sont largement représentées, ce qui correspond à une répartition classique où la scolarité en composantes relevait pour l'essentiel de fonctions d'exécution liées à la gestion opérationnelle des formations, du recrutement au diplôme. Il faut cependant observer que l'évolution des métiers de la scolarité, avec une technicité croissante des activités et une diversification des publics, a entraîné dans de nombreuses universités – à l'instar de l'université Aix-Marseille où la démarche a participé de la restructuration de la fonction – **un repyramidage** qui ne s'observe pas à l'UP. **Une telle action, permettant de reconnaître l'expertise et l'engagement des personnels de scolarité, est fortement attendue de ces derniers et serait bienvenue.** Elle devrait bien évidemment s'accompagner d'une évolution des fiches de poste attestant l'évolution des fonctions, d'un plan de formation et, pour certaines scolarités, d'une réorganisation interne des tâches. Le repyramidage permettrait en outre de clarifier les responsabilités et d'organiser plus facilement des intérim, limitant ainsi les vacances prolongées qui constituent un sérieux handicap, comme l'a récemment montré celle du poste de responsable de la scolarité mutualisée entre l'UFR Droit et sciences sociales et l'UFR Sciences économiques, où malgré la présence d'une équipe opérationnelle, le service s'est trouvé fort perturbé.

Graphique n° 4 : Répartition des agents en personnes physiques selon la catégorie d'emplois de la fonction publique

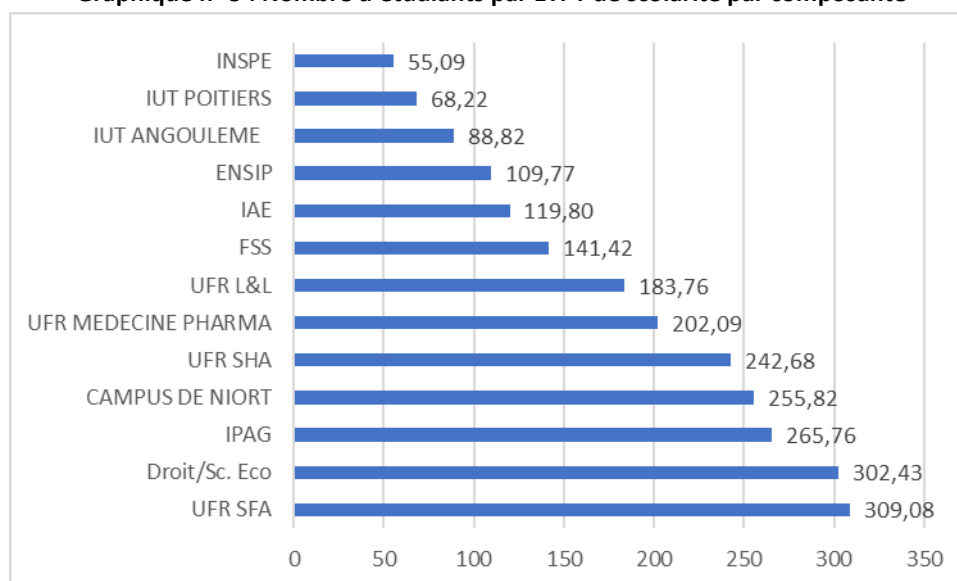


Source : enquête référentiel fonctions

1.2.3. La répartition des effectifs de scolarité n'est pas corrélée au nombre d'étudiants

La répartition des effectifs de personnels de scolarité entre les diverses composantes ne saurait s'expliquer par une simple référence au nombre d'utilisateurs : le ratio du nombre d'étudiants par personnel de scolarité montre en effet des différences de 1 à 6 entre l'INSPE et l'UFR SFA (cf. graphique ci-dessous). Cette diversité d'encadrement tient principalement à une sédimentation des dotations historiques, peu réinterrogées au gré des évolutions des effectifs.

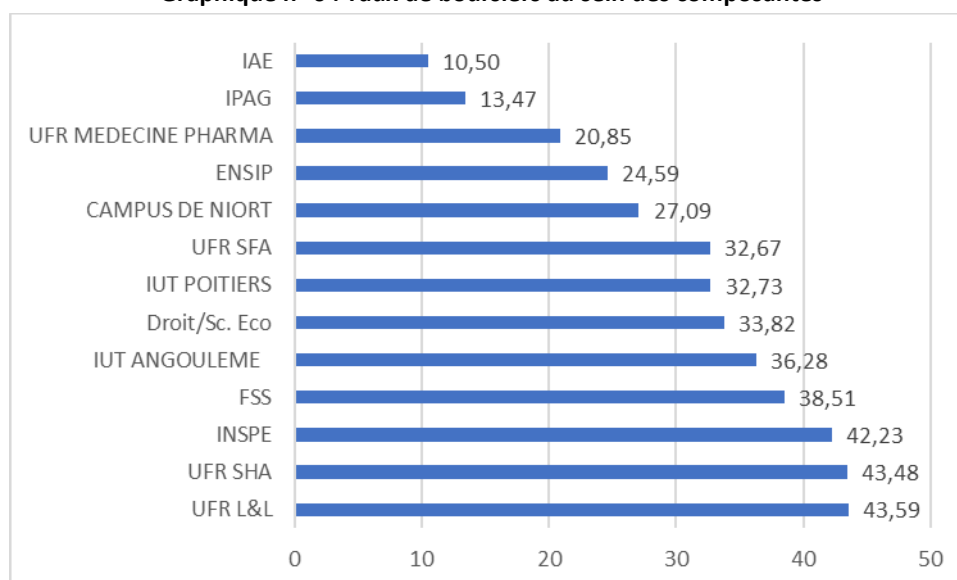
Graphique n° 5 : Nombre d'étudiants par ETPT de scolarité par composante



Source : effectifs étudiants au 15 janvier 2023, hors Campus de Niort comptabilisé séparément (données SISE fournies par la CPAS) ; ETPT globaux de la composante ou de la mutualisation

Un regard purement quantitatif ne serait toutefois pas satisfaisant, des éléments comme la spécificité de certains publics (notamment les étudiants boursiers, en apprentissage ou internationaux) pouvant justifier de renforcer l'encadrement en personnels de scolarité. Pour autant, les actuels taux respectifs de boursiers des composantes ne peuvent à eux seuls justifier les différences de dotations observables. À titre d'exemple, l'IAE bénéficie d'un bon taux d'encadrement malgré un faible taux de boursiers, notamment du fait de la présence de personnels dédiés à la prise en charge de l'inscription des étudiants en apprentissage. Dans ce cas, le non-recours au service commun dédié à la formation continue UP&Pro fausse donc la comparaison.

Graphique n° 6 : Taux de boursiers au sein des composantes



Source : effectifs étudiants au 15 janvier 2023, hors Campus de Niort comptabilisé séparément (données SISE fournies par la CPAS).

Le critère du nombre d'étudiants mériterait néanmoins d'être pris en considération dans les politiques d'emplois de l'UP, même s'il peut être tempéré par des éléments liés à la spécificité des publics afin, sinon de résilier, *a minima* d'atténuer les disparités les plus criantes entre composantes.

1.3. Les missions de scolarité ne sont pas toutes clairement assignées

L'adaptation du référentiel métier de la fonction scolarité réalisée pour cette étude a conduit à identifier 17 sous-fonctions qui concrétisent au quotidien l'implication des personnels dédiés. L'examen de leur répartition entre les diverses structures concernées précède ici l'identification d'activités actuellement non réalisées, au détriment de la qualité de service aux étudiants.

1.3.1. Des missions de la direction métier ne sont pas reconnues par certaines composantes

Selon le projet d'administration 2022-2025, les missions de la fonction scolarité assurées par la DPF sont les suivantes :

- Piloter fonctionnellement le système d'information formation, en assurer les mises à jour des référentiels et paramétrages ;
- Animer le réseau des responsables et gestionnaires de scolarité et assurer leur formation ;
- Harmoniser les procédures et les pratiques dans une démarche qualité, tout en tenant compte des spécificités des structures et des sites ;
- Fiabiliser toutes les données issues du système d'information ;
- Gérer directement les inscriptions à enjeux stratégiques établissement : universitarisation des formations sociales et de santé, et conventions avec le rectorat.

Concrètement les missions de la direction centrale métier correspondent donc assez logiquement d'abord à la direction du pôle et au soutien transversal apporté à ses services : appui à la commission des formations et de la vie étudiante, accréditation et veille réglementaire. S'y ajoutent les missions relatives à la construction et au pilotage de l'offre de formation de l'établissement : consolidation des données et indicateurs avant leur remontée au ministère, coûts prévisionnels, ces activités ne pouvant être efficacement réalisées qu'à cette échelle.

Il s'agit également de prendre en charge des dossiers transverses concernant tout l'établissement : boursiers, jurys de bac, enquêtes de formation continue, cédures, approche par compétences, Parcoursup et universitarisation des formations paramédicales et sociales. Cette approche, consistant à constituer un pool d'expertises sur des dossiers souvent complexes intéressant tout l'établissement, a conduit à renforcer la direction métier, avec un passage progressif de 3 à 8 ETP pour la gestion du système d'information

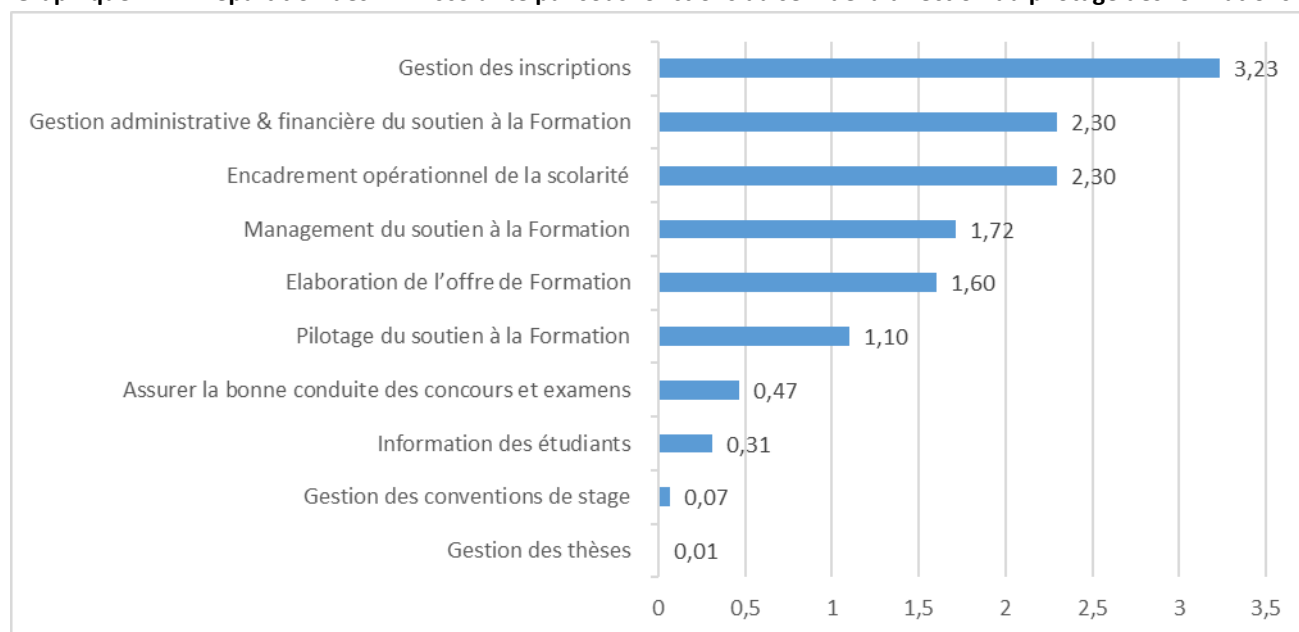
formation⁷, évolution saluée par le HCERES comme vecteur d'un pilotage renforcé de l'offre de formation, face à des données hétéroclites et des coûts mal maîtrisés.

Une logique similaire a conduit à gérer au niveau central le pôle entrepreneuriat, ainsi qu'un pôle orientation-insertion pour accompagner individuellement les étudiants demandeurs. Ce dernier bénéficie en outre, tout comme les composantes, des résultats des enquêtes menées dans le cadre de l'Observatoire de la réussite et de la vie étudiante. Plusieurs autres services transversaux complètent le pôle, sans que leur rôle ne justifie de développements de la part de la mission⁸.

Enfin, la direction UP&PRO formation continue, alternance et relations entreprises constitue pour sa part également un lieu de gestion transversale des questions de reprise d'études, de validation des acquis de l'expérience, d'alternance et de formation continue, organisation qui peut parfaitement se justifier au regard de la haute technicité de ces questions et des chiffres parfois faibles d'étudiants concernés par chacun de ces dispositifs dans certaines composantes. Cette structuration, tant en ce qui concerne la lisibilité et la compréhension de l'organisation par les usagers, que la bonne gestion des ressources et compétences, est toutefois contrariée par la pratique de plusieurs composantes qui ont conservé en interne la gestion de certains de ces dispositifs (cf. ci-dessous 1.4.3.).

Les missions de scolarité de la DPF se traduisent dans la répartition de leurs ETPT entre les diverses sous-fonctions, qui se révèle de prime abord un peu surprenante, dans la mesure où elle ne semble pas complètement traduire la priorité au pilotage de l'offre de formation qui devrait logiquement apparaître. Cette situation peut toutefois s'expliquer par les difficultés à définir ce qui relève réellement du pilotage (la conception et l'animation), ce qui a pu engendrer des confusions lors du renseignement du référentiel métier. En outre, ce type d'activités est en fait moins consommatrice en ETPT que celles relatives à la gestion des inscriptions ou à la gestion administrative et financière de la formation, ce qui explique qu'elles n'apparaissent qu'en position intermédiaire dans le graphique ci-dessous.

Graphique n° 7 : Répartition des ETPT scolarité par sous fonctions au sein de la direction du pilotage des formations



Source : Enquête référentiel fonctions

⁷ Rapport d'autoévaluation de l'université de Poitiers, 2021, p. 40.

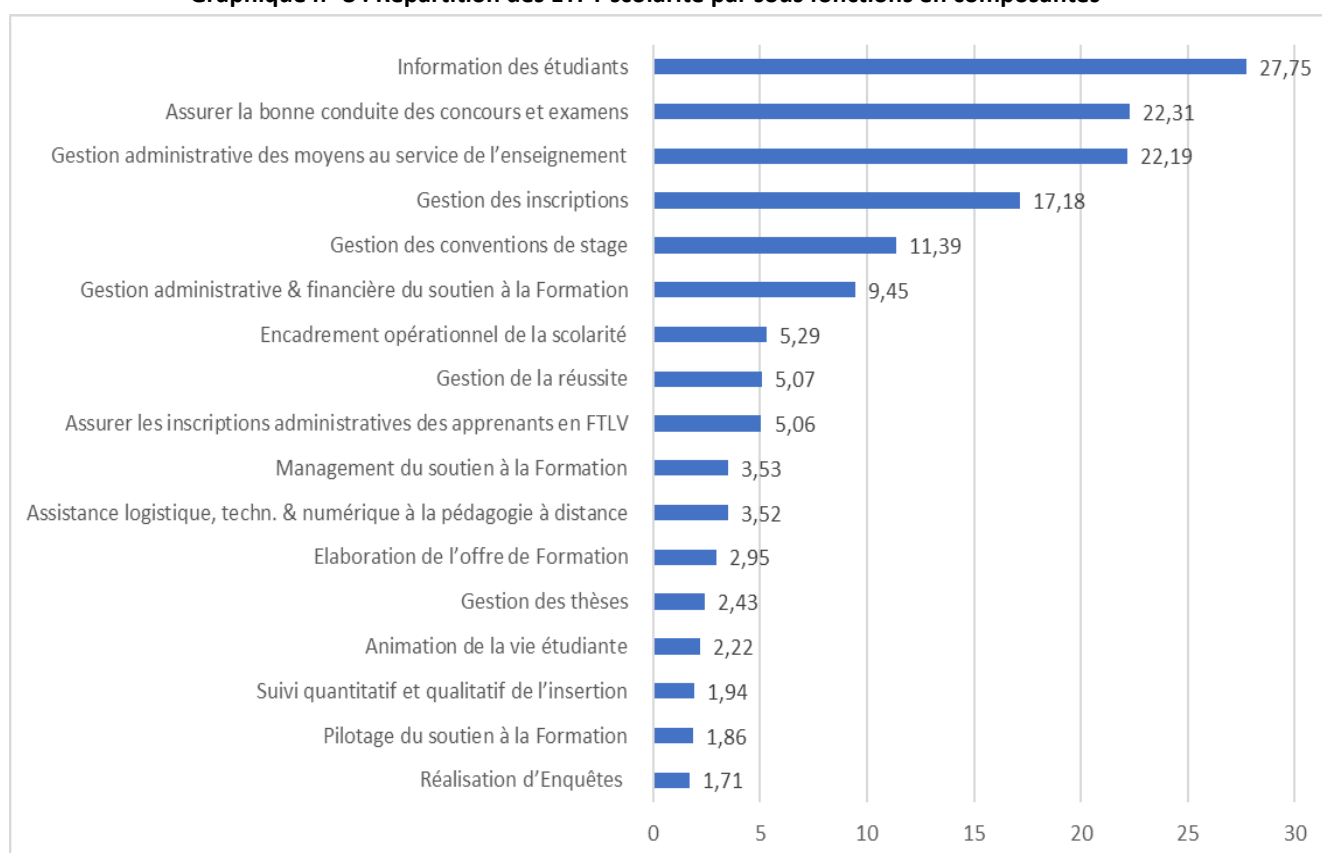
⁸ Tel est le cas du service handicap étudiant, construit en transversalité, qui semble pour sa part bien identifié et largement mobilisé. La Maison des langues et le Pédagolab n'ont pour leur part pas fait l'objet de remarques et commentaires lors des enquêtes et rencontres de la mission, ce qui ne garantit pas pour autant que leur offre de services respectives soit parfaitement identifiée et appropriée par l'ensemble des composantes. Enfin, le Centre de formation aux carrières des métiers des bibliothèques Média Centre-Ouest, qui fait partie du réseau des 12 centres régionaux de ce type, exerce dans un domaine très spécifique qui le met peu en relations avec les composantes. Son positionnement dans le pôle peut surprendre, mais ses activités ne relevant pas de la fonction scolarité, elles n'appellent pas d'observations de la mission.

1.3.2. Les missions de scolarité en composantes restent assez hétérogènes

Sans prétendre à une parfaite exhaustivité, les activités de scolarité opérées en composantes se caractérisent pour leur part par une très forte proportion d'information des étudiants, de conduite des concours et examens, de soutien à l'enseignement, de gestion des inscriptions et des conventions de stage (cf. graphique ci-dessous). Il s'agit donc principalement d'activités opérationnelles au contact des étudiants et des enseignants. Il n'est pas pour autant possible de modéliser de manière uniforme cette activité : d'une part, certaines missions font l'objet de partages des tâches très différents entre personnels administratifs et enseignants (ex : la construction et la gestion des emplois du temps) selon les composantes ; d'autre part, la taille des composantes et des promotions peut fortement influencer sur l'organisation du travail, certaines gestionnaires de scolarité suivant le parcours de l'étudiant depuis sa candidature jusqu'à sa diplomation, en passant par les phases d'inscription et d'examens, d'autres étant en revanche plutôt spécialisés sur une partie seulement des activités. Enfin, de nombreuses spécificités pédagogiques liées aux cultures disciplinaires, dont certaines relèvent avant tout d'habitudes de travail, sont mises en avant par les composantes, ce qui peut expliquer que des organisations similaires aboutissent à des modalités d'actions différentes.

Si la plupart des sous-fonctions de scolarité évoquées ci-dessus sont aisément compréhensibles, d'autres méritent en revanche quelques précisions. Ainsi par exemple, la gestion administrative des moyens au service de l'enseignement renvoie à la fois au suivi pédagogique s'agissant de la mobilisation des vacataires, à l'appui logistique, mais aussi à la réalisation des emplois du temps ou du maquetage des formations dans le logiciel Apogée. La gestion de la réussite correspond pour sa part à la gestion des bourses et des étudiants en situation de handicap. L'encadrement opérationnel de la scolarité regroupe l'organisation globale des missions de scolarité (inscriptions, examens, calendriers...), le paramétrage du logiciel Apogée selon les besoins en pilotage, la conception des procédures de scolarité et le calcul des charges d'enseignement liées à l'offre de formation. L'exercice de ces sous-fonctions est partagé entre la direction centrale métier et les composantes, comme le montrent les graphiques 2 et 3.

Graphique n° 8 : Répartition des ETPT scolarité par sous fonctions en composantes*



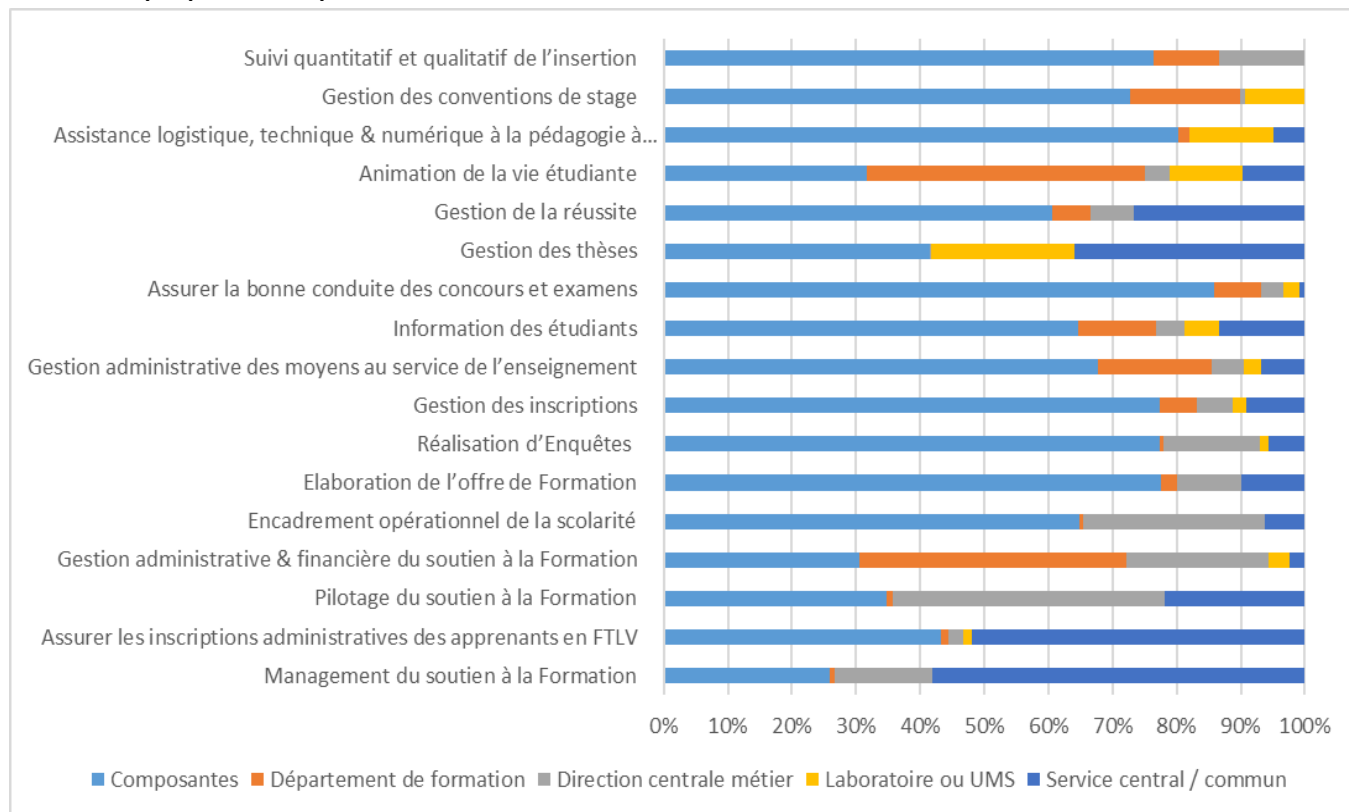
* Les scolarités organisées en inter-composantes (Campus de Niort et UFR Droit/UFR Sciences économiques) sont intégrées parmi les composantes.

Source : enquête référentiel fonctions

1.3.3. Le partage des activités de scolarité entre composantes et directions centrales métier manque de clarté

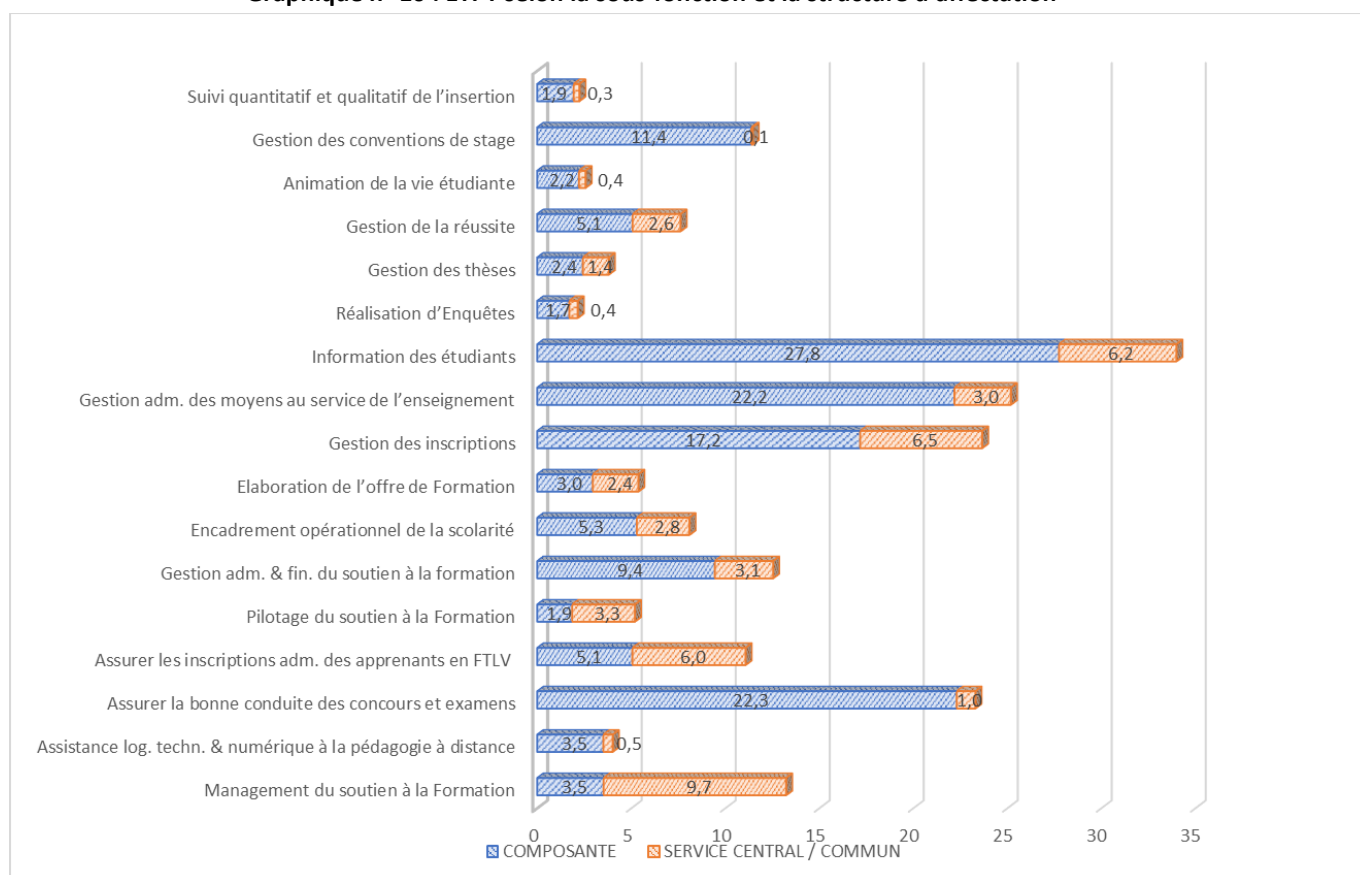
Il est significatif qu'aucune des 17 sous-fonctions ne soit totalement assurée à l'échelle centrale ou à celle des composantes : toutes font l'objet d'un partage des activités (cf. graphique ci-dessous). Si cette répartition des rôles peut se justifier, il est néanmoins légitime de s'interroger sur sa clarté aux yeux des acteurs de la fonction et sur l'existence d'éventuelles redondances entre les deux niveaux d'intervention.

Graphique n° 9 : Répartition des sous-fonctions scolarité entre structures, selon les ETPT concernés



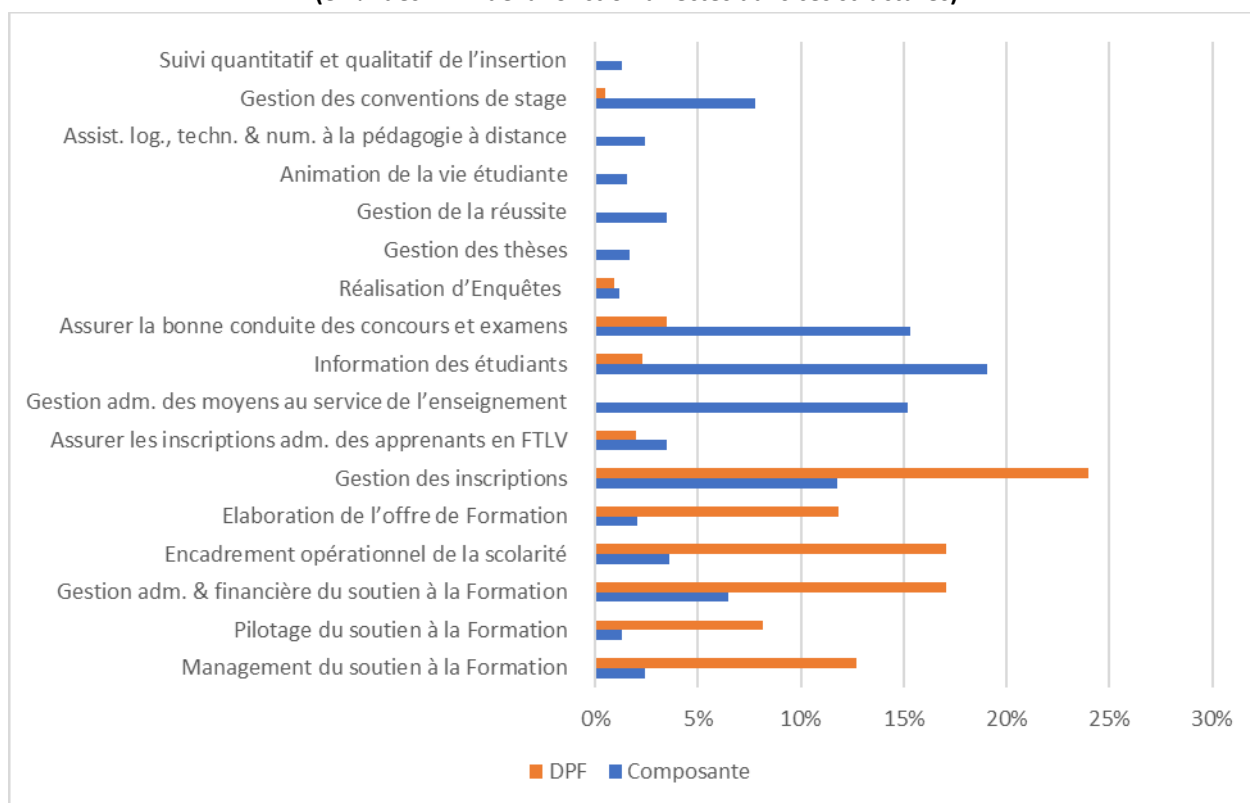
Source : enquête référentiel fonctions

Graphique n° 10 : ETPT selon la sous-fonction et la structure d'affectation



Source : enquête référentiel fonctions

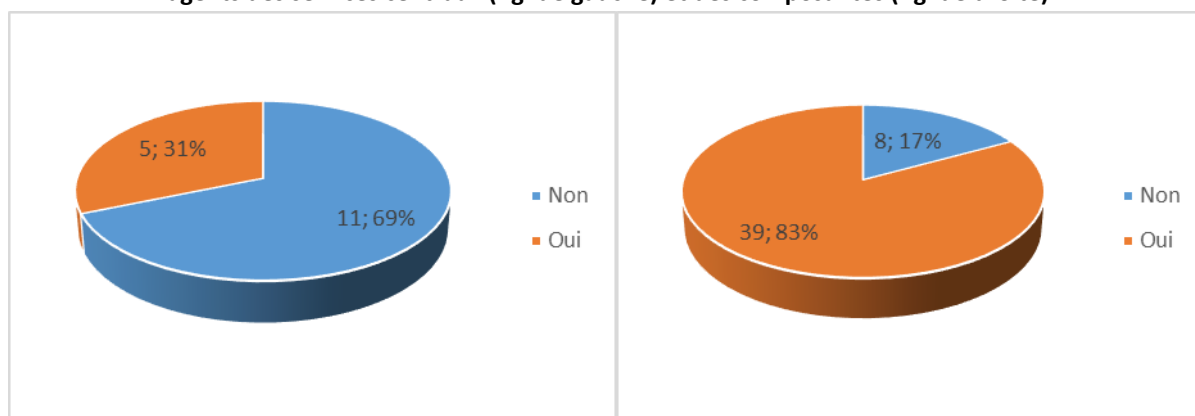
Graphique n° 11 : Répartition des effectifs de la DPF et des composantes par sous fonctions (en % des ETPT de la fonction affectés dans ces structures)



Source : enquête référentiel fonctions

L'analyse est partiellement confortée par la perception des agents, telle qu'exprimée lors de l'enquête, les agents affectés dans les services centraux considérant très majoritairement que le partage des rôles entre les deux niveaux n'est pas clair, alors que ceux des composantes ont une perception radicalement contradictoire (cf. les deux graphiques ci-dessous). L'existence même de cette différence d'appréhension de la situation est révélatrice d'une ambiguïté quant à la répartition des compétences. Pour l'expliquer la mission formule l'hypothèse, sans pouvoir pleinement la vérifier, que les services des composantes, situés en proximité des étudiants et bénéficiant donc d'une forme de légitimité naturelle dans le cadre de cette fonction, peuvent plus facilement jouer sur les marges d'interprétation pour asseoir leurs prérogatives. À l'inverse, les services centraux ressentent plus le besoin d'une clarification des rôles et ont du reste également fait ressortir la nécessité d'une cartographie du « qui fait quoi » à l'occasion des entretiens collectifs.

Graphiques n° 12 et 13 : Perception de la clarté du partage des rôles entre services centraux et composantes par les agents des services centraux (fig. de gauche) et des composantes (fig. de droite)

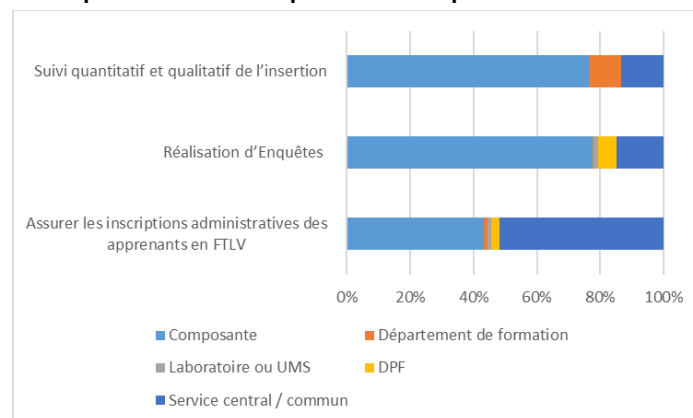


Source : enquête auprès des personnels scolarité de l'UP (respectivement 16 et 47 répondants à cette question).

Ces données établissent également l'existence de doublons potentiels – l'appréhension des données de l'enquête sur cet aspect se révélant très complexe – sur certaines sous-fonctions : un nombre d'ETPT similaire dans les composantes et les services centraux (respectivement 1,10 et 1,86, cf. ci-dessus graphiques 2 et 3 au sein des paragraphes 1.2.1 et 1.2.2) est ainsi identifié pour l'activité de pilotage du soutien à la formation. De même, la réalisation d'enquêtes et le suivi de l'insertion mobilisent plus d'ETPT dans les composantes (1,71 contre 0,33 en services centraux) alors que l'établissement a institué un observatoire de la réussite étudiante qui a ces mêmes missions pour principal rôle. Il y a là une illustration d'une construction des enquêtes qui n'est pas nécessairement adaptée aux délais nécessaires à certaines composantes (ENSIP vis-à-vis de la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) ; IUT à l'égard du réseau national) et plus globalement de l'élaboration d'une prestation établissement qui ne prend pas assez en compte les besoins et attendus des composantes.

Au-delà de ce cas spécifique, les entretiens avec les responsables de composantes ont témoigné d'une fréquente méconnaissance de l'offre de services de l'établissement (celle de la Maison des langues est longtemps restée ignorée de certaines composantes, les service d'UP&Pro ou de l'observatoire de la réussite n'ont pas semblé bien connus de toutes les directions de composantes lors des entretiens), ce qui nuit à sa mobilisation systématique par certaines composantes. Cette situation aboutit à une dispersion de moyens et pose des questions sur la professionnalisation des personnels – notamment en composantes – en charge de sous-fonctions précises exigeant un fort niveau d'expertise qu'ils sont alors amenés à exercer sur des quotités de travail limitées, parfois inférieures à 20 % d'ETPT (cf. graphique ci-dessous portant sur trois sous-fonctions exercées très marginalement aux niveaux infra composantes). Le non-respect par quelques composantes de certaines règles de calcul instituées dans le logiciel Apogée pourrait notamment s'expliquer par un tel défaut de technicité.

Graphique n° 14 : Répartition des ETPT par structures pour trois sous-fonctions de scolarité



Source : enquête référentiel fonctions

Ainsi, contrairement à la perception majoritaire des personnels de scolarité exerçant en composante (cf. graphique 7 ci-dessus), la répartition des missions relevant de la fonction scolarité entre les directions centrales et les composantes n'apparaît pas claire aux yeux de nombreux acteurs. Les rôles respectifs ne sont pas définis avec suffisamment de précisions, ce qui génère des zones de recoupement, mais également une méconnaissance et une sous-utilisation de certains services mis à disposition des composantes.

1.3.4. Certaines activités de scolarité ne sont pas réalisées

L'identification par les acteurs de la fonction scolarité, d'activités aujourd'hui non réalisées et qui seraient utiles pour enrichir le service aux étudiants ne se révèle pas très féconde : ni le questionnaire, ni les entretiens collectifs avec ces agents n'ont fait émerger de suggestions récurrentes. Seules deux idées individuelles concernent le périmètre large de la fonction scolarité : la création d'un accueil pour l'aide aux étudiants primo-arrivants étrangers et la prise en charge de l'insertion professionnelle des étudiants en situation de handicap. **Dans la perspective d'élargir la connaissance des pratiques professionnelles de ses personnels de scolarité** – et notamment de leur proposer une vision comparée à l'international des innovations – **l'UP devrait utiliser les possibilités offertes par les mobilités en Erasmus, notamment dans le cadre de son Alliance européenne.**

En revanche, plusieurs responsables de composantes ont manifesté un intérêt pour un soutien plus fort de l'établissement en vue d'organiser des événements liés à l'insertion professionnelle, depuis la remise de diplômes jusqu'à l'animation du réseau d'*alumnis*. Il faut par ailleurs relever que l'évaluation des enseignements n'est visiblement pas déployée conformément aux obligations réglementaires dans l'ensemble des composantes, alors même qu'une mission dédiée au niveau de l'établissement existe, mais demeure largement mal connue des composantes et donc sous-utilisée par ces dernières. Le renforcement de certaines activités pourrait également être envisagé à travers des réorganisations, à l'instar des efforts déjà déployés pour l'ingénierie pédagogique, par exemple pour créer un véritable service d'admission qui prendrait en charge les besoins étudiants sur tout le spectre de l'expérience étudiante. Les étudiants sont également demandeurs d'accompagnement pour renseigner au mieux leurs candidatures sur la nouvelle plateforme « Mon Master ». Enfin, des besoins de formation des enseignants pour optimiser et harmoniser leur usage de l'espace pédagogique UPéдаго ont également été mentionnés. De nombreux enrichissements des activités de scolarité sont donc envisageables, susceptibles d'améliorer la qualité de services aux communautés de l'UP en adoptant les meilleurs standards universitaires.

Quelques objectifs consensuels pour les communautés de l'UP attachées au service public, tels la fiabilisation des données ou l'homogénéisation au meilleur niveau dans toutes les composantes des prestations offertes aux étudiants, devraient servir de fondement à un travail de cartographie des expertises (certaines composantes ont parfois développé des expérimentations qui profiteraient utilement aux autres, par exemple sur le traitement scolarité des questionnaires à choix multiples en médecine, ou encore sur l'organisation interne du travail à la faculté des sciences du sport) et d'identification des différents besoins que la fonction doit satisfaire. Dans un contexte transformé par un accompagnement de plus en plus personnalisé des parcours de réussite étudiants, une telle initiative permettrait de construire de manière collaborative une répartition efficace des activités de la fonction scolarité, limitant les doublons comme les

manques. Ces éléments pourraient s'intégrer dans les contrats d'objectifs et de moyens qui doivent structurer la relation entre l'université et ses composantes.

La mission préconise donc de mettre en œuvre le principe de subsidiarité en matière de scolarité, afin de préciser les rôles respectifs des directions centrales et des scolarités en composante, ce qui implique :

- **une clarification de l'organisation des différentes structures des directions centrales et services centraux et de leurs intitulés ;**
- **une poursuite de la centralisation intra-composante des scolarités, voire, pour les composantes les plus petites (comme l'IPAG) et certains sites délocalisés, des mutualisations inter-composantes ;**
- **la rédaction, dans le cadre d'une démarche co-construite, d'un document précisant la répartition des compétences sur le fondement de l'exclusivité de compétences des directions centrales pour définir les orientations et procédures de scolarité qui sécurisent l'établissement, et de la priorité d'action des composantes pour la mise en œuvre, après leur définition harmonisée au niveau de l'établissement, des processus impliquant une relation avec les étudiants ou *alumnis*.**

Enfin, une attente majeure en matière de scolarité consiste en un complet respect du calendrier de scolarité de l'établissement, dont certaines composantes, qui sont minoritaires, s'affranchissent de manière inexplicable et gênante. Ce comportement pénalise alors en effet l'ensemble des composantes dès lors qu'il s'agit de processus globaux de l'établissement (votes des maquettes, fiabilisation des données pour les tutelles...).

1.4. Des mutualisations de la fonction scolarité sont opérantes

Un nombre non négligeable de mutualisations existe d'ores et déjà sur le périmètre de la fonction scolarité à l'UP, soit au sein des composantes, soit entre plusieurs composantes géographiquement proches, soit enfin du fait d'une centralisation de certaines activités.

1.4.1. Une dynamique de mutualisation intra-composante existe

Plusieurs composantes de taille importante ont procédé à des évolutions de l'organisation de leur scolarité qui se traduisent par une « remontée » des services de scolarité situés dans les départements de formation vers les services centraux des composantes. Tel est notamment le cas au sein de l'UFR SHA depuis 3 ans avec la création d'un pôle scolarité par site en lieu et place de secrétariats de département. La réforme est actuellement en cours d'évaluation. Une réorganisation du même ordre – plus partielle toutefois car il demeure des responsables de scolarité en départements pour le niveau master – a également eu lieu au sein de l'UFR SFA, permettant, aux dires des responsables de la composante, d'assurer une meilleure continuité de service du fait de la taille critique de la scolarité, tout en améliorant la qualité de vie au travail, ce qui a généré un moindre *turnover* des personnels. L'UFR lettres et langues a elle aussi identifié des possibilités de mutualisation interne à la composante avec le centre de français langue étrangère (sous réserve toutefois des attendus de la labellisation) sans avoir encore pu mener la démarche à son terme. Une nouvelle illustration interviendra enfin à la rentrée prochaine au sein de l'UFR droit où les secrétaires de formation des M2 seront placés sous l'autorité d'une de leurs collègues, désormais relai de la scolarité centrale de la composante. Ce type d'évolution au sein des composantes, qui oblige certes à s'assurer que les parts d'activités relevant d'autres fonctions exercées sont bien prises en charge sous une autre forme, présente l'avantage d'éviter un éparpillement des personnels de scolarité dans de très petites entités ou au niveau des formations. Ces réorganisations **pourraient donc être reconnues, encouragées et accompagnées par l'université, notamment par l'octroi de repyramidages pour certains des emplois concernés.**

1.4.2. Quelques mutualisations inter-composantes donnent satisfaction

Diverses initiatives témoignent d'une dynamique de mutualisation en matière de scolarité, comme le montre le tableau ci-dessous. Ainsi, deux composantes, l'UFR droit et sciences sociales et l'UFR de 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 étant rattachés à l'UFR droit et sciences sociales. Pour la scolarité, la

fonction de responsable est elle-aussi mutualisée, mais les agents demeurent dédiés à chaque UFR, notamment pour les activités relatives à l'insertion, aux stages et aux relations internationales. De récentes difficultés liées à des vacances de poste et au *turnover* important des personnels ont montré la fragilité de la continuité de service aux usagers, la scolarité n'étant du reste ouverte aux étudiants que le matin. Il semblerait donc **pertinent de renforcer la dynamique existante en menant cette mutualisation à son terme et en y associant la scolarité de l'IPAG**, dont la taille est particulièrement critique, en profitant de la proximité géographique des composantes. Un projet en ce sens a déjà été initié, mais s'est trouvé freiné par les vacances de poste sus-évoquées ; il pourrait être relancé à l'occasion de mouvements de personnels à venir au sein de l'IPAG.

Enfin, il faut évoquer la mutualisation d'ampleur mise en place à la rentrée 2022 au titre de l'ensemble des fonctions supports et de la scolarité à Niort. Impliquant l'ensemble des composantes présentes sur le campus, celle-ci se traduit par une meilleure amplitude horaire de l'ouverture aux étudiants et par un partage d'expériences que saluent les personnels qui y participent. Elle permet également une harmonisation progressive des procédures des composantes et de rendre transversale aux diverses formations l'intervention des personnels, pour 18 activités sur les 27 recensées.

Tableau n° 1 : Organisation de la fonction scolarité dans les composantes

	Scolarité	Légende
UFR Droit et sciences sociales		
UFR Lettres et langues		Centralisation (fonction rattachée au service central de la composante)
UFR Médecine et pharmacie		
UFR Sciences économiques		(1) Centralisation (fonction rattachée au service central de la composante) sauf sites délocalisés
UFR SFA – sciences fondamentales et appliquées		
UFR SHA – sciences humaines et arts		Centralisation partielle (fonction rattachée pour partie au service central de la composante, pour partie en infra composante (dép ¹ /labo)
UFR Sciences du sport		
ENSIP – école nationale supérieure d'ingénieurs		Mutualisation totale de la fonction avec d'autres entités (les mutualisations concernant UB recherche, recherche transversale, service facturier, maintenance - parc automobile - courrier ne sont pas prises en compte ici)
INSPÉ – institut supérieur du professorat et de l'éducation		
IAE – institut d'administration des entreprises		
IPAG – institut de préparation à l'administration générale		Mutualisation partielle de la fonction avec d'autres entités
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

1.4.3. Les centralisations opérées demeurent inabouties

Au niveau central, la direction UP&Pro offre ses 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, des composantes ne semblent pas convaincues de l'intérêt de centraliser ces activités, souvent persuadées qu'elles bénéficient là d'une opportunité de ressources propres importantes, alors même qu'un prélèvement identique est opéré pour le financement du service central que la composante l'utilise ou non. Il en résulte une dispersion des moyens importante et une faible lisibilité de l'organisation pour les usagers. Ainsi, aujourd'hui, un étudiant en troisième année de BUT en alternance est directement géré par l'IUT puis, s'il continue son parcours dans un master en alternance de la plupart des autres composantes, il est pris en charge par UP&Pro sans que quiconque puisse lui expliquer le changement d'interlocuteur par un argument autre que « l'historique » de cette organisation. Au-delà de l'affichage, ces diversités de gestionnaires génèrent des disparités de procédures ou délais (par exemple pour UP&Pro, mais aussi pour d'autres services comme les finances qui interviennent en aval de certaines composantes pour l'apprentissage – qui complexifient la tâche des services pour des gains difficilement identifiables. En l'absence d'argument solide justifiant le maintien des pratiques spécifiques de l'IAE et des IUT, **il serait donc logique et efficient d'achever la constitution de ce pôle d'expertise en mettant fin à la gestion directe par ces composantes de ces situations spécifiques** par transfert ou mise à disposition de leurs personnels au sein d'UP&Pro et/ou en envisageant un redéploiement des effectifs issus des gains d'échelle que permettrait ce regroupement. Dans le même temps, le recrutement de quelques « apporteurs d'affaires » valorisant

l'offre transversale de relations avec les entreprises en matière de formation (depuis les stages jusqu'aux alternances, en passant par la formation tout au long de la vie), qui pourraient être en charge d'un portefeuille de composantes bénéficiant d'un réseau de partenaires dense, pourrait permettre d'offrir de nouvelles prestations structurant les relations aux entreprises.

Une autre expérience de mutualisation à cette échelle correspond à la *hotline* mise en place lors de la période des inscriptions administratives des étudiants. Un canal d'entrée unique a en effet été instauré pour l'ensemble des questions sur le sujet et figure sur tous les documents et sites internet des composantes : l'étudiant dispose d'un seul guichet facile à identifier. Ainsi, des étudiants recrutés en renfort durant cette période répondent en premier lieu aux questions les plus faciles. S'ils ne peuvent répondre, la question est transmise au niveau central qui prend en charge les questions les plus techniques et renvoie le cas échéant à l'échelon de la composante appropriée les interrogations qui relèvent du volet pédagogique⁹.

Au-delà de ce volet structurel, il faut également signaler une expérimentation récente de centralisation destinée à mettre en place une cellule de transcription de l'offre de formation dans le logiciel Apogée à l'occasion de la mise en œuvre de la dernière accréditation de celle-ci (environ 450 maquettes à intégrer). L'objectif affiché était d'une part l'harmonisation des paramétrages en vue de fiabiliser les données établissement, d'autre part un soutien aux composantes les plus fragiles en termes de compétences sur cet enjeu. Cette cellule, mise en place avec l'apport de personnels des directions centrales et de volontaires des composantes, a été saluée par l'ensemble des interlocuteurs de la mission comme une initiative intéressante. La démarche projet n'a cependant pas bénéficié d'un investissement régulier et pérenne des personnels attendus et des formations indispensables au bénéfice des présents, entraînant de nombreuses erreurs, longues à corriger après le début de l'année universitaire, et un retard important dans la saisie de l'offre. Finalisée de manière plus coercitive, la démarche a certes pu être menée à son terme, mais dans des conditions qui ont généré beaucoup de regrets dans les composantes comme au niveau central.

Pour la mission, l'importance de cet enjeu justifie de reprendre ce dossier et plus globalement de travailler à une meilleure coordination entre le niveau central et les composantes dans le domaine de la scolarité. Pour ce faire, il serait pertinent de missionner trois ou quatre responsables de scolarité de composantes expérimentés et reconnus par leurs pairs à environ 20 % de leur temps de travail pour constituer, avec un cadre de scolarité de la DPF, une plateforme correspondant à un *pool* d'experts 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. Leur rattachement hiérarchique demeure en composante, une autorité fonctionnelle permettant la bonne réalisation de cette mission à temps partiel. Une formalisation dans leur fiche de poste et une reconnaissance de leur engagement par le RIFSEEP devraient accompagner cette réorganisation au plan individuel, tandis qu'un contrat de service entre cette plateforme d'expertise, les composantes et la direction du pôle FRE garantirait l'existence et le respect d'engagements réciproques. L'enjeu justifie, le cas échéant, de compenser la perte de temps de travail dans les composantes concernées par des recrutements dédiés.

La mission recommande donc de créer une plateforme d'expertise scolarité, composée d'un cadre de la DPF et de 3 à 4 responsables de scolarités expérimentés à temps partiel, 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.

2. La fonction scolarité repose sur un collectif métier trop peu consolidé et des modalités de travail perfectibles

2.1. L'inscription dans le collectif métier des agents de la fonction scolarité reste incertaine

La politique d'accompagnement des agents de la fonction scolarité peut s'analyser par le prisme de plusieurs critères, tenant à leur inscription ou non dans un collectif métier, au degré de spécialisation dans la fonction

⁹ D'après les statistiques transmises par la DPF, la *hotline* a généré en 2022 5 733 tickets, dont le temps de résolution moyen est de deux jours.

qui est le leur, à leur ancienneté dans le poste et aux formations et appuis qui leur sont proposés pour renforcer leur expertise.

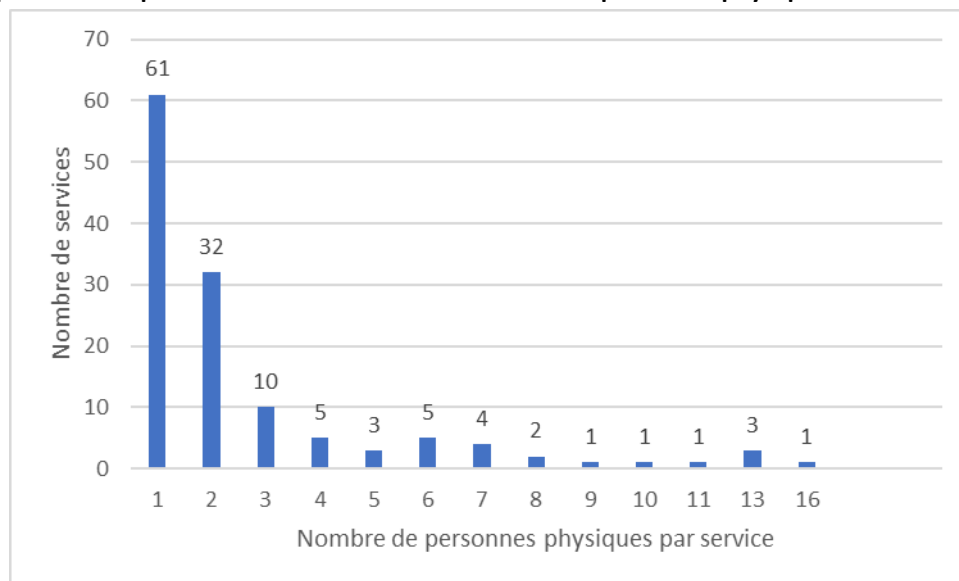
2.1.1. De nombreux effectifs isolés

Les activités de scolarité sont exercées de manière assez dispersées, réparties entre 129 services, au sein de l'université de Poitiers. Dans cet environnement, environ un tiers des personnels travaille soit seul, soit avec un seul collègue de la fonction, tandis qu'un peu plus d'un tiers de personnels de scolarité se trouve affecté dans des services importants d'au moins 7 personnes (cf. graphique ci-dessous).

Cette situation est de nature à interroger la continuité de service dès lors qu'il est admis qu'un seuil de trois agents est un *minima* pour pallier les absences pour cause de maladies et de congés éventuellement couplées avec une vacance de poste. Pour éviter cette situation, certains agents ont indiqué, dans les réponses au questionnaire ainsi que dans les entretiens, qu'ils assuraient au moins un suivi de leur messagerie durant leurs congés, ce qui est contraire au droit à la déconnexion. Cette solution n'est donc pas tenable et il s'avère indispensable de **reconsidérer l'organisation des plus petites scolarités pour mettre en place des mutualisations qui garantissent cette continuité de service**. Le cas de l'IPAG, dont la proximité physique avec la scolarité mutualisée des UFR droit et sciences économiques rend l'évolution assez facile, illustre parfaitement cette nécessité. Le site délocalisé d'Angoulême offre, dans la continuité de ce qui a été fait en logistique et système d'information, un autre cas de mutualisation possible avec la présence sur le campus des Valois de petits effectifs étudiants de l'INSPÉ, de l'UFR droit et sciences sociales et de la Faculté des sciences du sport. Une complexité administrative liée au fait que les personnels sont pour certains salariés du Conseil départemental est certes présente, mais elle est aisément surmontable dans le cadre d'une convention entre l'université et la collectivité.

Ce constat incite également à encourager les mutualisations intra-composantes, dans la mesure où les scolarités installées dans les départements de formation correspondent dans leur grande majorité à des effectifs isolés.

Graphique n° 15 : Répartition des services selon le nombre de personnes physiques dédiées à la scolarité

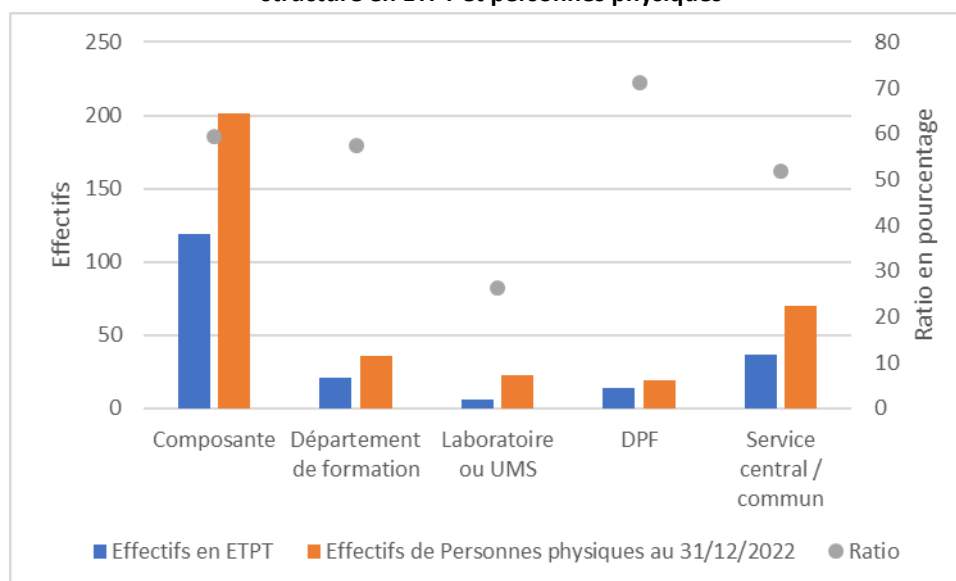


Source : enquête référentiel fonctions

2.1.2. L'expertise des effectifs de la fonction peut être renforcée

La répartition des agents selon la quotité de temps de travail consacré permet d'évaluer la spécialisation des personnels de scolarité dans leur fonction, ce qui est essentiel dès lors qu'il est admis que le temps consacré à une activité permet de renforcer l'expertise. Dans une première approche, la comparaison des effectifs exprimés en personnes physiques d'une part et en ETPT d'autre part témoigne d'un exercice moins dispersé de la fonction à la DPF que dans les composantes, à tous leurs niveaux, et qu'au sein des autres directions et services communs du pôle FRE (cf. graphique ci-dessous).

Graphique n° 16 : Répartition de l'affectation des personnels de la fonction scolarité entre les différents niveaux de structure en ETPT et personnes physiques

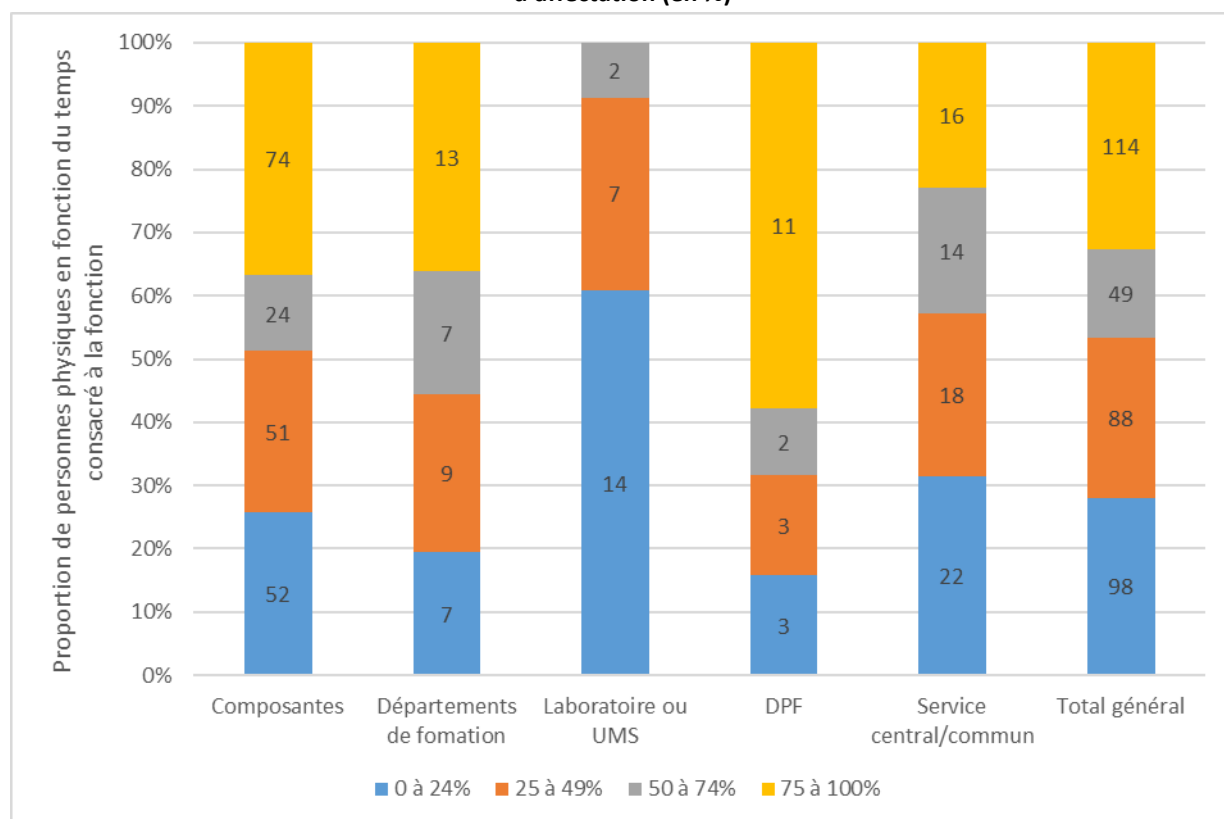


Source : enquête référentiel fonctions

De manière plus précise, la spécialisation des agents de la fonction scolarité apparaît relativement peu marquée puisque seuls 46 % d'entre eux exercent cette fonction à titre principal, soit pour plus de 50 % de leur temps de travail. À l'inverse, 28 % consacrent moins de 25 % de leur temps de travail à la fonction scolarité, qui est donc assez fréquemment résiduelle (cf. graphique ci-dessous).

La fonction scolarité est donc partiellement exercée par des experts métiers ou à tout le moins par des personnels qui y consacrent suffisamment de temps pour acquérir une forte spécialisation. Cette caractéristique, couplée avec le fréquent isolement identifié ci-dessus, est de nature à nuire à la professionnalisation de la fonction et doit donc être considérée, notamment au niveau infra-composante où elle est particulièrement prégnante. Elle constitue une incitation à poursuivre les mutualisations intra-composantes qui permettent de répondre à ces enjeux de lutte contre l'isolement et de renforcement de l'expertise, sans perte de proximité par rapport aux usagers.

Graphique n° 17 : Répartition des agents selon leur temps de travail consacré à la fonction scolarité et leur structure d'affectation (en %)

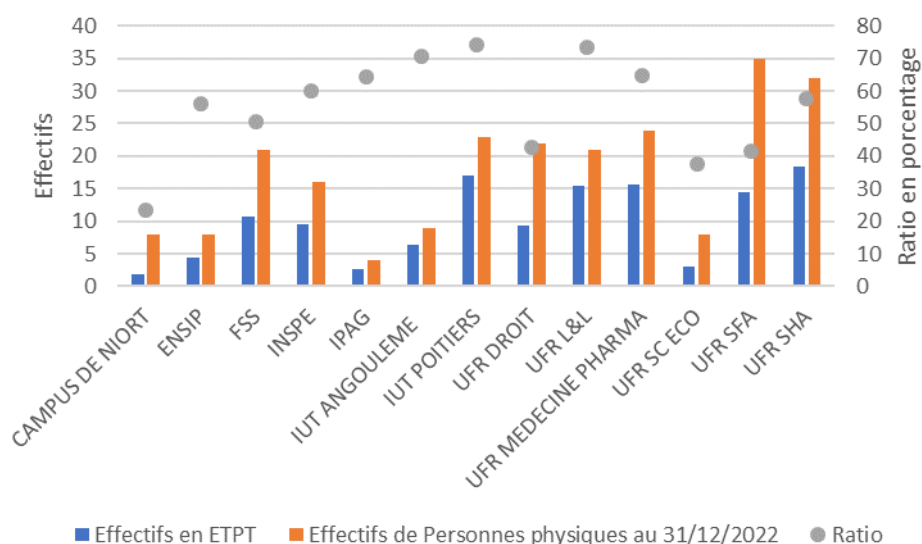


Source : enquête référentiel fonctions

Dans le cadre de la fonction scolarité, la dispersion observée est moindre au niveau de la DPF, où près de 70 % des agents exercent au moins à mi-temps. Elle est légèrement inférieure pour ceux qui travaillent en composante et département de formation, puisque ce sont autour de 35 à 40 % de ces effectifs respectifs qui consacrent plus de 75 % de leur temps de travail à la fonction. Le constat vaut à un degré moindre pour les personnels des autres directions centrales et services du pôle FRE, alors qu'une différence notable est en revanche perceptible pour les agents des laboratoires et UMS, ceux-ci exerçant très majoritairement à moins de 25 % tandis qu'aucun d'entre eux ne travaille pour cette fonction à plus de 75 %.

Enfin, l'examen du différentiel entre les effectifs en ETPT et en personnes physiques et des ratios afférant au sein des diverses composantes permet d'observer les importantes différences d'organisation et de répartition du travail de scolarité au sein de celles-ci (cf. graphique ci-dessous) et les degrés d'expertise plus ou moins marqués qui peuvent en résulter.

Graphique n° 18 : Répartition de l'affectation entre les composantes des personnels de la fonction scalarité en ETPT et personnes physiques

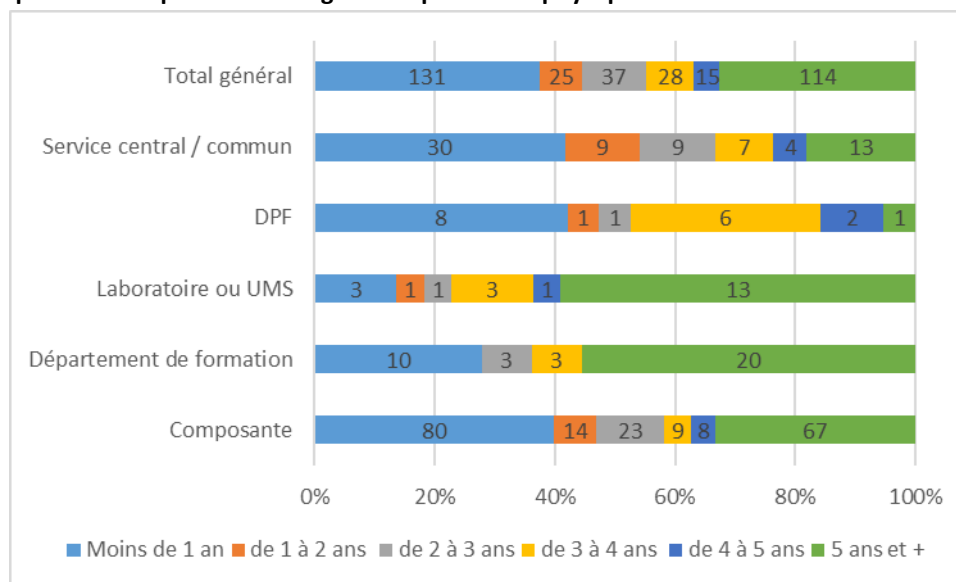


Source : enquête référentiel fonctions

2.1.3. Une proportion significative de services ne compte aucun agent expérimenté

L'ancienneté des agents dans leur poste dans la fonction scalarité se caractérise par une part significative de nouveaux agents et une part relativement importante d'agents en poste depuis plus de cinq ans. Dans l'intervalle d'ancienneté, les agents sont généralement moins nombreux. L'analyse par structure montre que ce constat vaut pour l'ensemble de l'établissement, sans réelle disparité selon l'affectation, à l'exception des laboratoires ou UMS.

Graphique n° 19 : Répartition des agents en personnes physiques selon leur ancienneté dans le poste



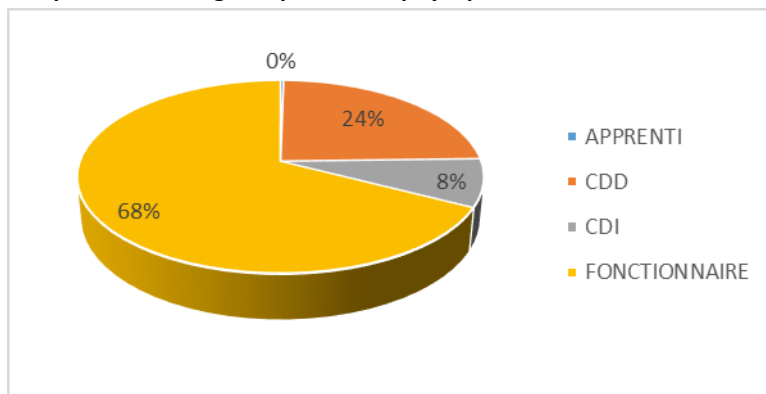
Note de lecture : 80 agents de composantes, soit 40 % d'entre eux, ont moins d'un an d'ancienneté.

Source : données fournies par la CPAS

Au-delà des moyennes, il convient toutefois de s'intéresser à la situation par entité, car c'est à ce niveau que la présence d'agents expérimentés, aux côtés de novices, est importante pour les accompagner et assurer une continuité d'expertise. Or dans 29 services de composantes (y compris infra-composante) sur les 104 où est exercée la fonction scalarité à ce niveau, la totalité des personnes du service a moins de 3 ans d'ancienneté et donc une expérience limitée (soit 60 agents sur un total de 260 personnels de scalarité exerçant en composantes).

Cet indicateur d'ancienneté reflète donc le *turnover* affectant certaines structures. Il ne s'explique cependant pas par une proportion importante de CDD au vu des statistiques. En effet, s'agissant du statut des agents de la fonction scolaire, ils sont très majoritairement fonctionnaires ou en CDI (à 76 %, cf. graphique ci-dessous). Si la part de CDD peut sembler importante au regard de celle qui existe dans d'autres fonctions, elle reste néanmoins inférieure à la moyenne nationale (29,8 % en 2021). Ainsi, la précarité de statut ne constitue pas une explication suffisante aux multiples changements d'agents évoqués et regrettés par les personnels rencontrés et les directions des composantes.

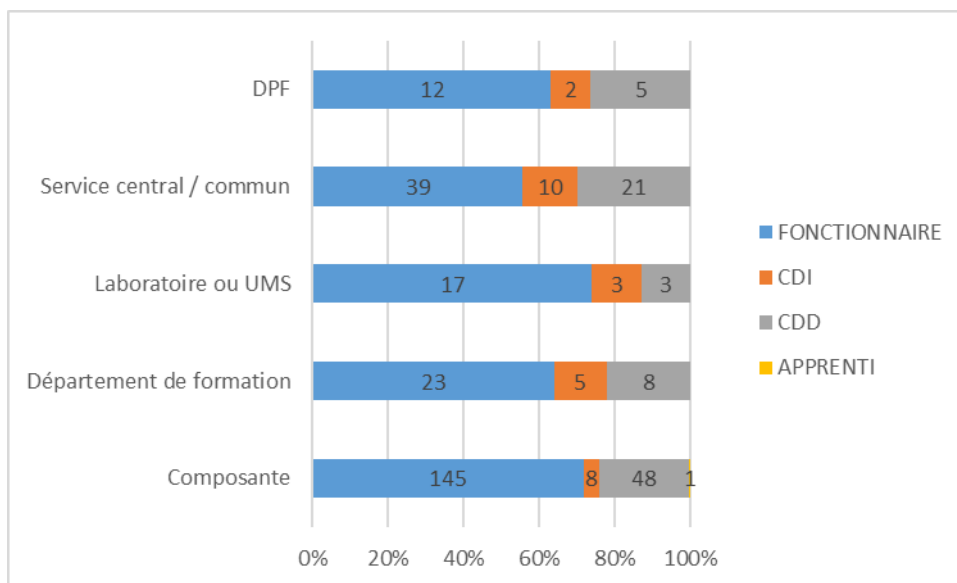
Graphique n° 20 : Répartition des agents personnes physiques de la fonction scolaire selon leur statut



Source : enquête référentiel fonctions

Il est à noter que ce constat reste valable au niveau des composantes, le taux de CDD y étant même inférieur (23,7 %) à celui qui prévaut dans la direction métier et les autres directions et services du pôle (29,21 %).

Graphique n° 21 : Répartition des agents personnes physiques de la fonction scolaire selon leur statut et de leur structure d'affectation



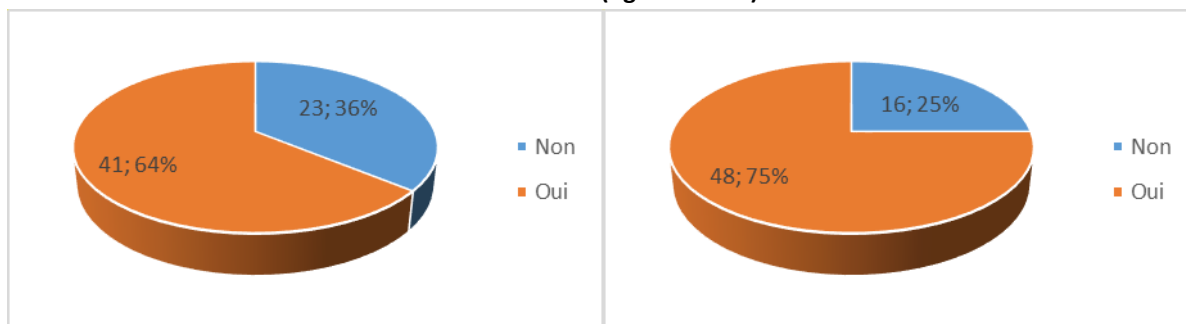
Source : enquête référentiel fonctions

2.1.4. L'accompagnement des agents donne globalement satisfaction

Les agents de la fonction scolaire ayant répondu à l'enquête, au nombre de 64 sur ces questions, considèrent majoritairement qu'ils bénéficient d'un accompagnement lors de la prise de poste, soit par leurs collègues, soit grâce à l'accès à des formations appropriées (cf. graphiques ci-dessous). Lors des entretiens collectifs, ils regrettent en revanche l'absence de procédures formalisées aisément accessibles, notamment lors de la prise de poste, d'autant que les tuilages sont rarement assurés (cf. infra).

Le besoin de formation en ce domaine est ressenti de manière très différenciée, n'étant exprimé que par 4 répondants à l'enquête, alors que les échanges lors des entretiens collectifs font état d'un catalogue de formation « métiers » trop peu fourni et mal adapté dans son calendrier.

Graphiques n° 22 et 23 : Bénéfice lors de la prise de poste d'un accompagnement des collègues (fig. de gauche) ou de formation (fig. de droite)



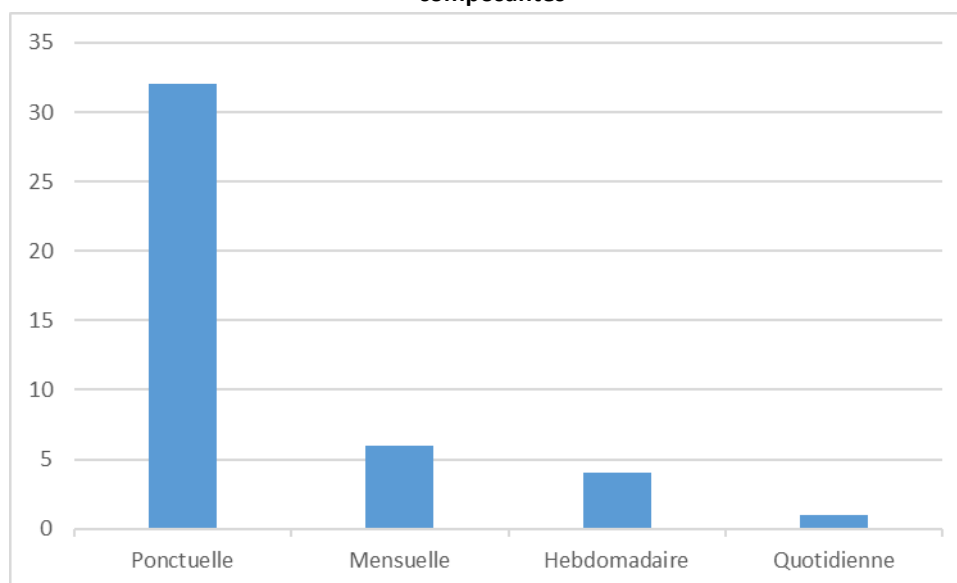
Source : enquête auprès des personnels scolarité de l'UP (64 répondants à ces deux questions)

2.2. Les interactions au sein du collectif métier sont perfectibles

2.2.1. Des échanges direction métier - composantes où manque une démarche de co-construction

Les échanges avec la direction métier sur les questions de scolarité sont très majoritairement mentionnés par les personnels de scolarité travaillant dans les composantes – dans le cadre d'une question de l'enquête à laquelle 43 d'entre eux ont répondu – comme relevant d'une fréquence ponctuelle, le constat valant pour toutes les catégories de personnels et, au-delà de celui illustré par le graphique ci-dessous pour la DPF, pour l'ensemble des services et directions du pôle FRE.

Graphique n° 24 : Fréquence des relations composantes/DPF perçue par les personnels de scolarité des composantes

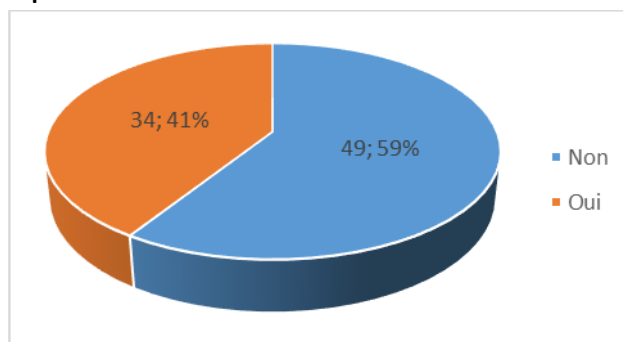


Source : enquête auprès des personnels de scolarité de l'UP (43 répondants à cette question)

Les modalités de ces échanges sont assez diversifiées, le mail et le téléphone demeurant les vecteurs privilégiés, les réunions étant également utilisées. De manière plus marginale, mais pas nécessairement limitée aux dysfonctionnements de logiciels, les outils de *ticketing* sont aussi mobilisés. Il est à noter que le déploiement récent d'un « chat Webex » dédié aux questions de scolarité semble donner satisfaction à l'ensemble des utilisateurs qui saluent la réactivité des réponses à leurs questions par cette voie.

À l'échelle de l'ensemble des personnels de scolarité ayant répondu à l'enquête, toutes affectations confondues au sein de l'UP, la perception de la nécessité d'améliorer ces échanges est assez disparate, 59 % d'entre eux semblant se contenter de la situation actuelle, tandis que 41 % perçoivent des possibilités d'amélioration, citant notamment le recours à une plateforme collaborative efficace ou le recours au mode projet.

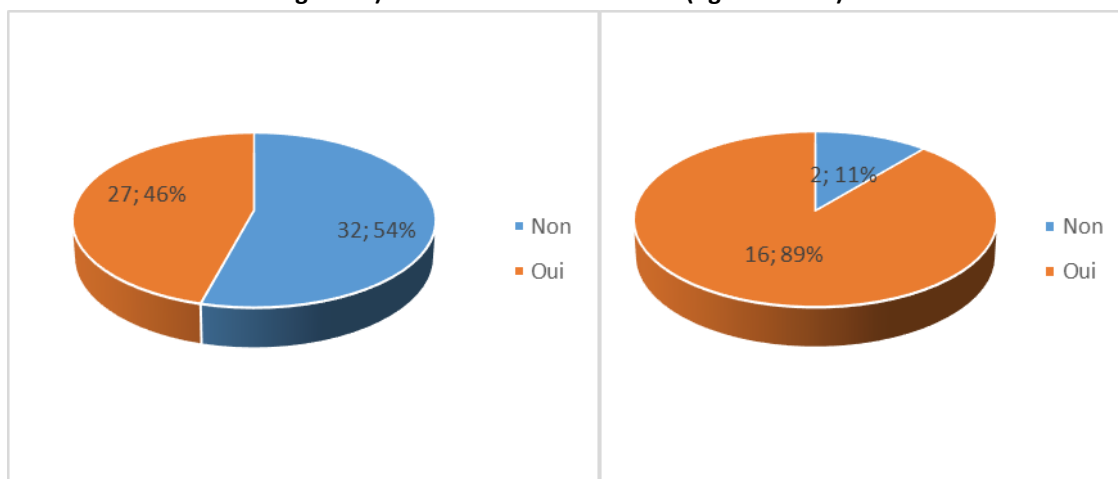
Graphique n° 25 : Ressenti de la nécessité d'améliorer les échanges



Source : enquête auprès des personnels de scolarité de l'UP (65 répondants à cette question)

De ce point de vue, la forte disparité de perception entre les personnels de la direction métier et ceux des composantes s'agissant des collaborations actuellement existantes est certainement significative d'un défaut de co-construction et de d'animation des projets communs, alors même que de nombreuses réformes nationales (réforme du BUT, plateforme Mon Master, Parcoursup, LAS...) offrent un contexte favorable pour déployer des projets transversaux avec toutes ou parties des composantes et que les personnels rencontrés ont affirmé leur appétence à la mission.

Graphiques n° 26 et 27 : Perception de l'existence de collaborations par les personnels des composantes (fig. de gauche) et des directions centrales (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels de scolarité de l'UP (respectivement 57 et 18 répondants à cette question)

Afin de remédier au sentiment diffus, souvent exprimé, de perte de liens avec les acteurs de terrain, **la mission recommande que tout projet susceptible d'intéresser des composantes soit nécessairement co-construit et systématiquement piloté par des binômes** constitués d'un personnel de la direction métier et d'un personnel issu d'une composante, afin de faciliter l'appréhension réciproque des enjeux respectifs : fiabilisation des données, sécurisation de l'établissement et harmonisation des procédures d'une part, prise en compte des éléments de spécificité des composantes d'autre part.

2.2.2. L'animation du réseau métiers reste insuffisamment participative

L'animation du réseau métier scolarité fait l'objet d'appréciations très diverses, parfois contradictoires, par les acteurs : l'existence d'une animation est reconnue, mais celle-ci ne permet pas nécessairement l'harmonisation des pratiques ou l'aboutissement des projets collectifs, comme l'ont montré les difficultés de la cellule de transcription de la nouvelle offre de formation dans Apogée. De même, le partage d'expertise métier n'y est actuellement pas mené de manière satisfaisante car les priorités professionnelles de la direction métier et des composantes ne sont pas identiques. Ainsi la focalisation sur des enjeux de remontée et de fiabilisation des données ou la méconnaissance des difficultés de terrain sont mises en avant par les discours critiques de cette animation. En outre, l'existence de réseaux nationaux concurrents traitant des enjeux spécifiques, tel celui des gestionnaires de départements des IUT, peut expliquer une tentation de moindre participation. Outre la mise en place de la plateforme d'experts scolarité préconisée ci-dessus et en

complément, la mission estime **fondamental de rénover l'animation du réseau métier scolarité en ayant recours à des méthodologies participatives et à privilégier l'animation par des binômes** constitués d'une personne du pôle FRE et d'une personne issue d'une composante. 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 la direction métier sur les réformes ministérielles ou les projets d'établissement que les sujets de préoccupation et les retours d'expérience des composantes. Elle pourra également se traduire par la **mise en place de groupes de travail thématiques** qui dynamisent les équipes et permettent d'identifier des besoins de formation de la communauté professionnelle ou d'outils métiers.

Cette animation métier devrait 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 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.

2.3. Les modalités de travail de la fonction scolarité sont adaptées, mais pourraient aisément progresser

2.3.1. Les procédures et méthodes de la fonction doivent être mieux partagées et contrôlées

L'existence et le partage de procédures et méthodes communes constituent un socle essentiel pour une communauté professionnelle. À cet égard, un consensus émerge sur la nécessité de mieux partager les procédures existantes afin de permettre à tous de s'assurer de leur actualisation. Au-delà de ce constat, la fonction scolarité dispose au sein de l'UP de marges de progression importantes pour améliorer ou simplifier des procédures existantes, mais aussi créer des procédures aujourd'hui inexistantes.

2.3.1.1 L'accessibilité et l'actualisation des procédures peuvent être professionnalisées

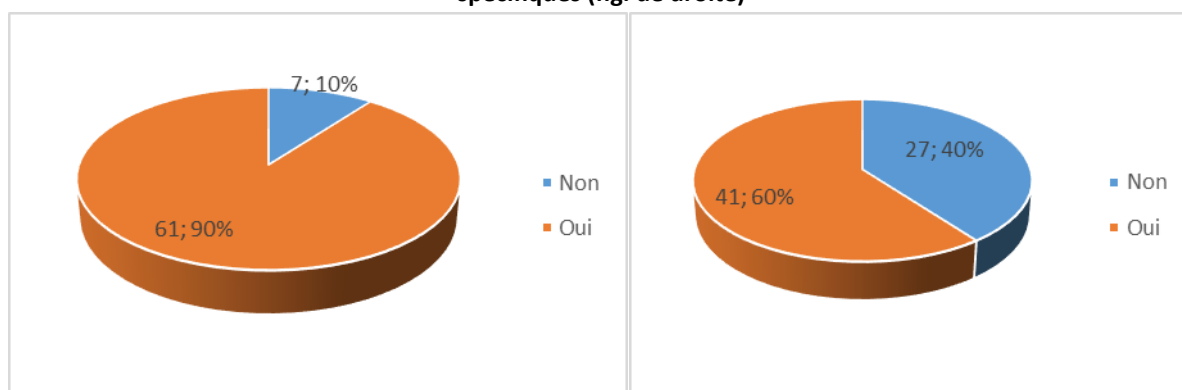
Un point de consensus entre l'ensemble des personnels de scolarité est l'insuffisance du partage des procédures. À leurs yeux, l'absence d'une plateforme, à l'échelle de l'établissement, où tous pourraient accéder aux procédures actualisées fait défaut et ne saurait être compensée par les quelques bonnes pratiques de services ou composantes qui usent d'un serveur de partage. **Suivant les suggestions fortement exprimées par les personnels concernés, il convient donc, en profitant de la refonte de l'environnement numérique de travail et de l'intranet (projet Jalios) en cours, de substituer aux pratiques artisanales actuelles un espace de stockage partagé au sein de cette communauté professionnelle, générant des alertes aux inscrits en cas d'actualisation des procédures.** Cette démarche est en effet de nature à faciliter l'harmonisation des procédures et la pleine application de celles qui sont définies au niveau de l'établissement, elle simplifiera en outre la prise de fonction des nouveaux personnels. La mission considère également que le déploiement du contrôle interne en matière de scolarité serait de nature à nourrir une politique qualité de l'établissement.

S'agissant de **l'actualisation des procédures**, la nécessité d'une action plus régulière est reconnue dans l'enquête. Des suggestions visant à la **création d'un groupe de travail dédié** avec des référents des différentes scolarités reviennent régulièrement et semblent de nature à favoriser une culture de co-construction qui fait aujourd'hui défaut dans cette communauté professionnelle. La proposition mérite donc d'être prise en considération. Ce travail pourrait être coordonné par la plateforme d'expertise dont la mission recommande la création.

2.3.1.2 Des procédures et méthodes restent à améliorer ou simplifier

L'existence même de procédure de l'université est connue et celles-ci sont largement appropriées par les personnels qui les utilisent assez massivement. Pour autant, ceux-ci sont nombreux à indiquer qu'ils ont également créé leurs propres procédures, semblant ainsi attester la nécessité de les adapter ou de les préciser aux besoins de leur composante ou service, alors qu'une harmonisation est le gage d'un traitement équitable de l'ensemble des étudiants (inscription des doctorants, gestion des stages, aménagement d'études) et de la fiabilité des données de l'établissement (paramétrage de l'offre de formation, recueil des données et statistiques).

Graphiques n° 28 et 29 : Usage des procédures de l'établissement (fig. de gauche) et création de procédures spécifiques (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels scolarité de l'UP (68 répondants à ces deux questions)

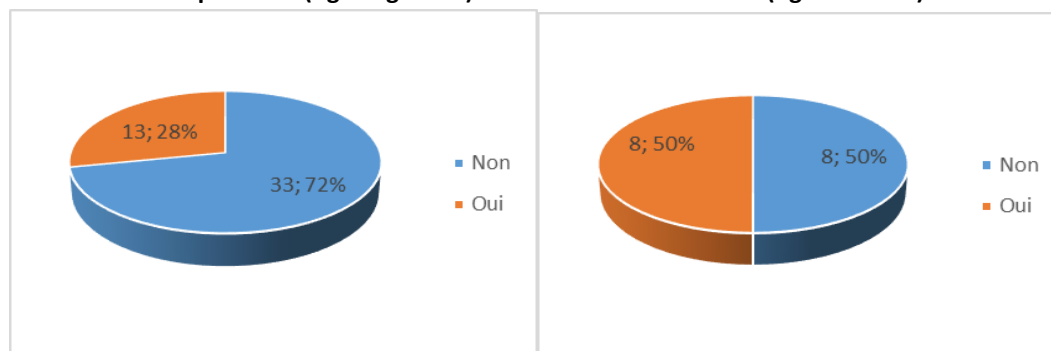
Les deux entretiens collectifs avec les agents de scolarité ont confirmé un défaut d'harmonisation lié à la mise en exergue de spécificités de chacune des composantes. Il est néanmoins significatif que tous les agents présents, quelle que soit leur affectation, aient reconnu que cette diversité est source de complexité, de perte de temps dans la gestion administrative et d'inégalités entre les étudiants. Tous ont admis au gré des échanges que les spécificités n'étaient pas toujours aussi marquées et ont considéré comme souhaitable un mouvement d'harmonisation des procédures, dès lors qu'il n'aboutit pas à une uniformisation sclérosante.

Il semble donc possible et utile d'engager rapidement un travail de recensement des procédures existantes, de vérifier leur adéquation aux besoins et, si nécessaire, de les adapter et préciser (l'harmonisation des procédures, notamment des modalités de contrôle des connaissances dans Apogée étant citée avec une forte récurrence). En effet, l'expérience du Campus de Niort montre bien que de nombreuses procédures relevant de différentes composantes ont pu être utilement et progressivement harmonisées (cf. supra 1.3.2). Cette démarche pourrait être confiée au groupe de travail sur les procédures dont la création est proposée *supra* par la mission, sous la responsabilité de la plateforme d'expertise scolarité susmentionnée. Cette méthode permettrait en effet aux acteurs de mesurer l'ensemble des enjeux, tant au niveau de l'établissement que des composantes, et garantirait que les procédures instituées demeurent orientées par la qualité du service à l'étudiant.

Ces derniers ont pour leur part fait état de nombreuses difficultés liées aux incertitudes sur les délais d'envoi des notes, leur non-respect, ainsi qu'à des erreurs dans certaines notes. De manière plus marginale, ils ont également regretté la promotion insuffisante des contrats d'engagement étudiants. Les questions relatives aux notes offrent aux yeux de la mission un terrain d'expérimentation du contrôle interne, qui permettrait de mettre en exergue auprès de l'ensemble des communautés les progrès que facilite sa mise en œuvre.

S'agissant de la simplification des procédures, à l'exception des procédures d'inscriptions administratives en ligne et de celles de VAE ou de reprise d'études, ce ne sont pas des procédures de scolarité qui sont citées par les agents de cette fonction comme illustrations des besoins de simplification, mais celles relevant des ressources humaines, des marchés publics ou des finances.

Graphiques n° 30 et 31 : Nécessité de simplifier les procédures pour les personnels de scolarité affectés en composantes (fig. de gauche) et en directions centrales (fig. de droite)



Source : enquête auprès des personnels de scolarité (respectivement 46 et 16 répondants)

2.3.1.3 Quelques procédures et méthodes manquent aux professionnels de la fonction

Avant d'envisager de compléter les procédures de scolarité existantes par de nouvelles, il est impératif de veiller au respect des premières. La mission a en effet été particulièrement frappée d'entendre, dans les entretiens individuels comme collectifs, et de relever dans les parties qualitatives de l'enquête auprès des personnels des traces d'une **culture facultaire qui conduit certaines composantes à s'absoudre du respect des calendriers et procédures votés par les instances de l'UP. De telles pratiques ne sont pas acceptables et n'ont ni justification, ni leur place dans un établissement public. Les contrats de services peuvent constituer les vecteurs du respect des engagements de toutes les parties de l'université.** Le groupe de travail sur l'actualisation des procédures, réunissant des personnels du pôle FRE et des composantes, doit permettre lors de l'établissement des procédures, de prendre en compte les besoins de chacun et trouver la proposition la plus adaptée.

Le respect des procédures actuelles, leur actualisation et leur éventuel complément sont donc les enjeux prioritaires, aux dires de l'ensemble des interlocuteurs, qui n'ont d'ailleurs pas repéré de procédures manquantes. Une fois ces questions traitées, la création de nouvelles procédures pourra être envisagée plus sereinement, sachant que des procédures peuvent être rendues nécessaires dans le cadre d'innovations liées à des projets portés par l'établissement, telle l'Alliance européenne, et que ceux-ci peuvent constituer des espaces d'expérimentation particulièrement pertinents.

2.3.1.4 Le contrôle interne doit être mis en place dans le cadre de la fonction scolarité

Pour se saisir globalement de ces enjeux de procédures et mettre en place une politique qualité, la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques pouvant affecter les activités de l'établissement est souhaitable. La démarche de contrôle interne a justement pour finalité de donner à la gouvernance et à l'encadrement une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques.

Or, si l'établissement a commencé à déployer le contrôle interne dans le domaine financier, il ne l'a pas fait dans le cadre des autres fonctions support ou de fonction soutien comme la scolarité. Il est donc nécessaire de le faire sans tarder, afin d'assurer une maîtrise raisonnée des risques liés à la scolarité. Une prévention des contentieux est ainsi possible par, notamment, le déploiement de procédures garantissant que les votes des capacités d'accueil des formations et de leurs modalités de contrôle des connaissances sont opérés dans les bonnes conditions, que des modalités de publication et de transmission de ces décisions au Rectorat sont conformes à la réglementation. Le travail préconisé en matière de révision et de formalisation des procédures doit donc s'accompagner en parallèle d'une définition des dispositifs de contrôle interne appropriés.

2.3.2. Les outils de la fonction scolarité sont globalement satisfaisants

L'existence et le partage d'outils communs représente un autre aspect essentiel pour une communauté professionnelle. À cet égard, la fonction scolarité dispose au sein de l'UP de nombreux logiciels partagés, dont l'usage peut toutefois être amélioré, tandis que quelques besoins nouveaux peuvent être identifiés.

2.3.2.1 L'amélioration des outils passe d'abord par leur interopérabilité

Si Apogée est de loin le logiciel phare de la fonction scolarité, utilisé par 83,08 % des 65 répondants de la fonction à l'enquête, une quinzaine d'autres sont partagés au sein de l'établissement, avec des taux d'usage oscillant pour la plupart entre 40 et 60 %, ce qui semble logique au regard des spécialisations respectives des personnels et des logiciels. Seuls les logiciels Ose, Aguel et Acore sont utilisés par moins de 15 % des personnels répondant, ce qui s'explique pour le premier par le fait qu'il ne correspond pas à des activités « cœur de scolarité » et pour les deux autres par leur caractère d'outils très spécialisés ne concernant qu'une partie du public de scolarité¹⁰. Il existe donc bien un éventail d'outils de l'établissement, constituant un sous-système d'information de la scolarité identifié en tant que tel et bénéficiant désormais d'instances de pilotage régulièrement réunies et efficaces. Les personnels sont également amenés, pour certains d'entre eux, à utiliser des plateformes nationales (Parcoursup, Mon Master, Études en France...) sur lesquelles l'établissement n'a pas prise.

Il faut souligner que l'enquête permet d'établir une large satisfaction des personnels de scolarité à l'égard des outils qui sont mis à leur disposition par l'établissement, les taux de satisfaction à l'égard des logiciels étant presque tous supérieurs à 75 %, voire à 90 % pour certains (e-candidat, ADE UPlanning). Seuls Amétys (25,92 % d'insatisfaction, certainement liés à sa difficulté d'utilisation, pointée par de nombreux interlocuteurs, et à l'absence de référent interne sur ce logiciel, qui oblige à recourir au prestataire), Infoview et Arexis (respectivement 23,52 % et 23,33 % d'insatisfaction) restent autour du seuil des 75 %. Ainsi, les logiciels de l'établissement sont globalement bien adaptés aux besoins de la fonction. Le remplacement d'Apogée, logiciel dont la complexité est connue, par Pégase est néanmoins fortement attendue par la communauté des professionnels de scolarité.

Si l'amélioration individuelle 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 entre Apogée et/ou ADE UPlanning et Ose qui sert à construire les services prévisionnels des enseignants). Ainsi, la mission considère comme nécessaire et urgent la construction d'un référentiel des données et structures de l'établissement, facilitant l'interopérabilité. Plus globalement, **le pilotage du sous-système d'information formation doit se poursuivre et s'amplifier en associant les professionnels de la fonction scolarité pour en assurer l'amélioration continue et l'interopérabilité**. À cet égard, l'appui et la réactivité des personnels d'i-médias doivent pouvoir être renforcés, grâce à des actions appropriées pour résoudre les problèmes de ressources humaines qui handicapent ce service (cf. la monographie de la fonction système d'information).

Un dernier enjeu est celui de la **formation des personnels** – tant au moment de leur arrivée qu'au gré des évolutions techniques – aux logiciels, afin qu'ils puissent maximiser leur potentiel respectif, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui, comme le montre la sous-utilisation de UPlanning dans la construction des emplois du temps. **Le catalogue de formation doit donc intégrer ces enjeux.**

2.3.2.2 Les outils manquants doivent faire l'objet d'une réflexion prospective collective

L'enquête et les entretiens ont permis l'identification de divers besoins nouveaux qui sont généralement transversaux aux composantes et méritent donc une réflexion au niveau de l'établissement : un outil d'édition pour le supplément au diplôme, un outil pour la saisie des notes par les enseignants¹¹, voire un outil interactif pour gérer tous les examens d'une composante (convocation, lieux, dates...), un lecteur optique pour les corrections de questions à choix multiples (QCM) dont seules certaines composantes disposent aujourd'hui. De même, des demandes de la direction métier (par exemple un connecteur entre Amétys et la plateforme CPF pour éviter des ressaisies coûteuses en temps) n'ont pas été à ce jour entendues. Le défaut d'outil de gestion de la scolarité des doctorants a également été pointé, alors même qu'il en existe de très

¹⁰ Aguel est un logiciel utilisé pour la gestion des UE d'ouverture des licences 2^e année au semestre 4 ; Acore permet l'édition des relevés de compétences en Licence. Ces deux outils ont été développés en interne à l'UP. Quant à Ose, il permet la constitution des services prévisionnels des enseignants et relève donc plus de la fonction ressources humaines que de la scolarité.

¹¹ La saisie des notes dans Apogée peut actuellement se faire, mais se révèle lourde en pratique. En outre, elle ne permet pas de savoir où en sont les étudiants en cours d'année, alors que ce besoin est exprimé, notamment par les responsables de départements de l'IUT de Poitiers.

performants permettant une large dématérialisation, qui sont largement utilisés – notamment le logiciel ADUM – dans les autres universités.

La mission s'étonne que le pilotage du sous-système d'information formation n'ait pas permis l'identification de ce genre de besoins en amont, évitant ainsi des achats impromptus d'outils de la part de composantes, sans réflexion générale sur l'adaptation globale aux besoins de l'établissement et sans bénéfice d'économie d'échelle. Elle **préconise donc de systématiser ces réflexions et de s'assurer par un exercice de prospective annuel que les besoins nouveaux sont anticipés. Une fois ceux-ci identifiés, l'université doit s'efforcer d'y répondre dans une démarche coordonnée de l'établissement au service des composantes.**

3. Synthèse des préconisations pour la fonction scolarité

Préconisations	Localisation dans la monographie
Objectif : Clarifier l'organisation de la fonction	
<p>Mettre en œuvre le principe de subsidiarité en matière de scolarité, afin de préciser les rôles respectifs de la direction métier et des scolarités en composante, ce qui implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une clarification de l'organisation et des intitulés des directions centrales et services centraux ; - une poursuite de la centralisation intra-composante des scolarités, voire, pour les composantes les plus petites (IPAG) et certains sites délocalisés, des mutualisations inter-composantes ; - la rédaction, dans le cadre d'une démarche co-construite, d'un document précisant la répartition des compétences. 	<p>1.3.4.</p> <p>1.3.4. 1.4.2.</p>
Créer une plateforme d'expertise scolarité, composée d'un cadre de la DPF et de 3 à 4 responsables de scolarités expérimentés à temps partiel, 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.	1.4.3.
Mettre fin aux pratiques de certaines composantes qui s'absolvent du respect des calendriers et procédures votés par les instances de l'UP.	2.3.1.3.
Achever la constitution du pôle d'expertise UP&Pro en mettant fin à la gestion directe par certaines composantes des situations spécifiques en relevant.	1.4.3.
Préciser et harmoniser les usages respectifs des termes pôles, directions et services. Des changements d'appellation, permettant d'identifier facilement les services offerts sont souhaitables.	1.1.1.
Constituer un annuaire fonctionnel du réseau métier pour faciliter les prises de contacts.	1.1.2.
Objectif : Renover l'animation du réseau métier	
Co-construire tout projet susceptible d'intéresser des composantes, avec un pilotage systématique par des binômes.	2.2.1.
Recourir à des méthodologies participatives et privilégier l'animation par des binômes en vue d'une co-construction des ordres du jour ; mise en place de groupes de travail thématiques.	2.2.2.
Objectif : Optimiser les outils de la fonction	
Profiter de la refonte de l'environnement numérique de travail et de l'intranet (projet Jalios) en cours pour créer un espace de stockage partagé des procédures au sein de la communauté professionnelle de la scolarité.	2.3.1.1.
Créer un groupe de travail dédié à l'actualisation des procédures.	2.3.1.1.

Engager rapidement un travail de recensement des procédures existantes, vérifier leur adéquation aux besoins et, si nécessaire, de les adapter et préciser.	2.3.1.2.
Poursuivre et amplifier le pilotage du sous-système d'information formation en associant les professionnels de la fonction scolarité pour en assurer l'amélioration continue et l'interopérabilité.	2.3.2.1.
Systématiser les réflexions sur les besoins d'outils métiers et s'assurer par un exercice de prospective annuel que les besoins nouveaux sont anticipés. Y répondre dans une démarche coordonnée de l'établissement au service des composantes.	2.3.2.2.
Objectif : Accompagner le changement par des mesures RH	
Renforcer la formation des personnels de scolarité, en intégrant les enjeux professionnels de la fonction au catalogue de formation de l'UP.	2.3.2.1.
Reconnaître, encourager et accompagner les mutualisations intra-composantes, notamment par le repyramidage pour certains des emplois concernés.	1.2.2. 1.4.1.
Utiliser plus largement les possibilités offertes par les mobilités en Erasmus, notamment dans le cadre de l'Alliance européenne.	1.3.4.
Prendre en considération le critère du nombre d'étudiants dans les politiques d'emplois de l'UP, même s'il peut être tempéré par des éléments liés à la spécificité des publics afin, sinon de résilier <i>a minima</i> d'atténuer les disparités les plus criantes entre composantes.	1.2.3.

Référentiel de la fonction scolarité

RÉFÉRENTIEL FONCTION SCOLARITÉ

Sous-fonctions	Activités	Tâches
Management du soutien à la Formation	Assurer la construction et le fonctionnement du réseau sur lequel reposent les missions du service – services centraux, unités décentralisées, responsables de formations et de diplômes, partenaires extérieurs	Concevoir, élaborer et gérer les procédures liées à la gestion de la scolarité et de la vie étudiante dans le respect des objectifs de formation et de la réglementation en vigueur
	Participer à l'élaboration de l'offre de formation de l'université avec l'équipe présidentielle, apport d'une expertise en matière réglementaire et traduction les projets de formation en termes organisationnels	Suivre les réformes de l'enseignement supérieur et les appliquer Conseiller l'équipe présidentielle en matière de politique de la scolarité et de la vie étudiante Suivi d'exécution des décisions du CEVU Initier et promouvoir des projets nouveaux en matière d'outils, d'organisation et de procédures, notamment en collectant les sources d'innovation en interne et à l'extérieur Participer à l'élaboration de l'offre de formation en cohérence avec l'offre européenne
	Gérer et suivre les moyens et les ressources	Recenser les besoins, répartir les ressources et les moyens (humains, techniques et matériels) entre les services suivant les objectifs définis
	Manager les équipes	Organiser et répartir le travail des collaborateurs (organiser la délégation de responsabilités et des moyens, fixer des objectifs de travail, évaluer et reconnaître les résultats) Animer et entraîner l'équipe de collaborateurs, favoriser la cohésion du groupe dans le respect des valeurs et des aspirations communes, celles de l'établissement public Former et informer en situation de travail
	Organiser et réguler l'activité	Déterminer des plans d'action Définir, adapter, mettre en œuvre les processus, procédures et contrôler leur application Assurer la fiabilité et le contrôle des données Exploiter les résultats des contrôles afin d'améliorer la qualité de service
	Coordonner en transversalité	Gérer, coordonner, animer les activités ou projets transversaux, en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires... Travailler en interface avec les partenaires institutionnels : Rectorat, CROUS, Collectivités Territoriales, Ministère
	Piloter le système d'information dédié à la gestion des étudiants et des formations	Être garant et s'assurer de l'adéquation du système d'information dédié à la gestion des étudiants et de la formation aux besoins Définition des variables de comptage et validation de l'information Définition des variables d'évaluation Interface APOGEE-AGLAE
	Assurer la veille réglementaire	Suivre les évolutions réglementaires et être le garant de l'adéquation des dispositifs de scolarité avec les textes et dispositions réglementaires
	Préparer les décisions du CEVU	Analyser les données à des fins d'aide à la décision politique sur la scolarité et la vie étudiante Préparer les arbitrages
Pilotage du soutien à la formation	Définir les indicateurs d'activité	Choix des indicateurs d'efficience, de performance et de qualité de la fonction scolarité en lien avec la présidence et la DGS Dialogue de gestion interne à l'établissement portant sur les moyens nécessaires en fonction des objectifs à atteindre Détermination des objectifs à atteindre

	Renseigner et analyser les indicateurs d'activité	Réalisation de requêtes en vue de disposer des informations nécessaires pour remplir les tableaux de bord et les indicateurs Production des indicateurs prévus à étapes régulières, à destination de la présidence, de la DGS et des instances Analyse des tableaux de bord et indicateurs pour les besoins de pilotage
	Mise en place des conseils de perfectionnement	Consolidation des données pour les conseils de perfectionnement Organisation des conseils de perfectionnement
	Conception et réponses aux enquêtes	Enquêtes internes de satisfaction Enquêtes évaluation enseignements Enquêtes anciens élèves Enquêtes sur les stages Collations d'enquêtes Enquête et analyse de l'insertion
Encadrement opérationnel de la scolarité	Encadrer les missions liées à la scolarité	Organisation des inscriptions Organisations des examens Délivrance des diplômes Élaboration des différents calendriers (candidatures, inscriptions, réinscriptions)
	Orienter le logiciel APOGEE selon les besoins en pilotage	Formalisation cahier des charges Interface avec les services fonctionnels Paramétrage de l'outil
	Définir et mettre en œuvre un plan d'action, en cohérence avec les missions, les objectifs et les moyens humains et matériels qui lui sont assignés.	Concevoir, élaborer et gérer les procédures liées à la gestion de la scolarité et de la vie étudiante dans le respect des objectifs de formation et de la réglementation
	Faisabilité pédagogique de l'offre de formation	Assurer l'adéquation charges / moyens: calcul des charges d'enseignement selon les effectifs et les maquettes pédagogiques
Elaboration de l'offre de formation	Mettre en place l'ensemble des diplômes : suivi des habilitations, construction des maquettes de diplômes nationaux et universitaire	Établissement des procédures et calendrier de la campagne interne d'habilitation Création des dossiers de demande d'habilitation Expertise des dossiers de demande d'habilitation Validation des dossiers de demande d'habilitation Transmission aux autorités de tutelle et suivi de l'instruction par les autorités de tutelle Vérification des projets d'arrêté d'habilitation et diffusion
	Administrer Ametys	Créer et mettre à jour les arborescences de l'offre de formation Paramétrage de l'outil Saisie des structures d'enseignement Saisie des modalités de contrôle des connaissances Actualisation de l'offre de formation
Gestion des inscriptions	Gestion des pré-inscriptions	Gestion de l'appli postbac Interface rectorat postbac Gestion de l'application post-licence Interface rectorat post-licence
	Gestion des vacataires participant aux chaînes d'inscription	Recrutement, formation, encadrement Paiements des vacataires d'inscription
	Assurer les inscriptions administratives des étudiants	Réception et contrôle des dossiers Réalisation des nouvelles inscriptions Exonérations Modifications d'inscriptions Annulations d'inscriptions Saisie des remboursements Gestion comptable des paiements et des remboursements
	Assurer les inscriptions administratives des étudiants étrangers	

	Assurer les inscriptions pédagogiques des étudiants	Inscriptions (nouvelles, modifiées, annulées) Constitution des groupes de TD Saisie des dettes Saisie des crédits Saisie des validations d'acquis
	Mettre en œuvre les procédures de gestion dans le cadre d'une régie de recettes	Assurer la régie de recettes
	Gestion des inscriptions administratives Web	Assurer l'exploitation des données
	Gestion des inscriptions pédagogiques Web	Assurer l'exploitation des données
Assurer les inscriptions administratives des apprenants en formation tout au long de la vie (FC/RE/VAE/CPRO...)		
Gestion administrative des moyens au service de l'enseignement	Réaliser le suivi pédagogique : mobilisation des enseignants vacataires	Gestion de la base de données vacataires Conduite des opérations de recrutement des enseignants vacataires
	Réaliser l'appui logistique à la pédagogie : mobilisation des moyens	Gestion des emplois du temps Gestion des salles de TD Gestion des salles communes Planning et gestion des salles
	Réalisation des emplois du temps cours magistraux et TD	
	Créer et mettre à jour la structure des enseignements dans Apogée	
	Mise à jour annuelle des MCC sur Apogée	
	Création et mise à jour annuelle des maquettes de Procès-verbaux et de Relevés de notes	
Information des étudiants	Informers les étudiants sur les formations	Réalisation de documents d'information Mise à jour documentation externe Conception et mise à jour site WEB Assurer l'actualisation de l'affichage destiné aux étudiants
	Assurer l'accueil physique des étudiants	Délivrance d'un service de mise à disposition d'informations de premier niveau, retraits de dossiers, documents divers
	Suivi et accompagnement des étudiants dans le domaine de la santé	Gestion des convocations aux visites médicales Accompagnement des étudiants dans leur recherche de logement Orientation vers les services sociaux et/ou médicaux
Assurer la bonne conduite des concours et examens	Préparation de l'organisation des examens et des concours	Création des épreuves Élaboration du calendrier des examens Affectation des étudiants Modalités d'organisation Réservation des salles Duplication des sujets Préparation des calendriers d'examens/concours et des surveillances Collecte sujets, duplication Réservation/location des salles/halls, tables/chaises, sonorisation...
	Assurer la logistique des opérations de concours et examens	Fabrication des listes d'émargement Préparation des salles et de la signalétique Suivi des étudiants handicapés : application du tiers temps et logistique matérielle Désignation et convocation des surveillants Préparation du matériel de composition copies, brouillons, PV déroulement des épreuves, consignes, affichages autorisés à composer Installation des salles de composition, gestion des sujets et des

		copies pendant les examens Surveillance des 1/3 temps ou dispositions particulières
	Assurer le bon déroulement des épreuves	Contrôle de la présence des étudiants Surveillance des examens Collecte des copies
	Assurer le bon déroulement des opérations post-épreuves	Maquettage des relevés de notes Saisie des résultats Organisation des délibérations Maquettage des procès-verbaux Préparation des anonymats Collecte et saisie/intégration des notes Lancement des calculs, procès-verbaux de jurys Edition/contrôle/délivrance relevés de notes Gestion des commissions d'exclusion, de triplement... Gestion des commissions d'internat Organisation des jurys de délibération Edition des PV de jury
	Délivrance des diplômes	Edition des relevés de notes Contrôles et signature des diplômes Maquettage des diplômes Remise des diplômes Archivage
	Gestion des contentieux	Gérer les fraudes et les plagiat Instruire et gérer les questions disciplinaires, gestion des redoublements Gérer les contestations, Compiler les éléments des dossiers de contentieux et transmission aux services traitants (affaires générales)
Réalisation d'Enquêtes Appui administratif ponctuel	Réponses aux enquêtes	Réponses aux différentes enquêtes (SISE, STAPRO, FDSIE, Handicap...)
	Gérer le recrutement des étudiants intervenant sur des missions ponctuelles de réalisation d'enquêtes ou actions ponctuelles de masse (publipostage...)	
	Assurer le suivi administratif relatif à des événements ponctuels	Accidents du travail Déclaration à la CPAM Déclaration annuelle au rectorat Transfert de dossiers universitaires
Gestion des thèses	Assurer la gestion des thèses	Enregistrement et interruption Organisation et résultat des soutenances Établissement des conventions pour les thèses en cotutelles Réalisation des actes administratifs obligatoires en Conseil Scientifique Archivages électroniques
Gestion de la réussite	Gestion des bourses	Contrôle des crédits des boursiers Assiduité des boursiers Saisie des remboursements Gestion des dossiers des bourses au mérite Suivi de l'assiduité en TD
	Gestion des étudiants en situation de handicap	Relations avec les équipes pédagogiques Relations de l'Établissement avec la MDPH
Animation de la vie étudiante	Organisation des élections étudiantes	Organisation matérielle Tenue des bureaux de vote Participation au dépouillement
	Assurer le relais entre l'équipe pédagogique et les étudiants	Préparation enveloppe de bienvenue Réalisation de documents d'information

Assistance logistique, technique et numérique à la pédagogie à distance	Organiser la scolarité non présentielle	Aménagements d'horaire Aménagement d'épreuves Contrôle d'assiduité Assurer le développement de l'université numérique (volet TICE - espaces d'échange et de travail enseignants / étudiants) Accompagner les utilisateurs (TICE)
Gestion des conventions de stage	Assurer l'administration des stages	Réaliser les conventions de stage Suivre les circuits de signature Assurer l'archivage des conventions Distribuer les conventions Prendre contact avec les partenaires Gérer les stages et les affectations : assister aux commissions préparatoires, aux commissions d'ouverture des postes, organiser les choix tous les 6 mois
Suivi quantitatif et qualitatif de l'insertion	Vérifier la pertinence des diplômes délivrés par l'Université	Mener, dans le cadre de l'Observatoire de la vie Étudiante, des enquêtes d'insertion dans la vie professionnelle des étudiants diplômés Établir des liens avec le CEREQ et avec l'INSEE

4. Effectifs par structures

Tableau n° 2 : Répartition de l'affectation des personnels de la fonction scolarité (en ETPT et en personnes physiques présentes au 31/12/2022)

Étiquettes de lignes	Composante	Effectifs en ETPT				Nombre total de personnes physiques	
		Département de formation	Laboratoire ou UMS	DPF	Service central / commun	Total	au 31/12/2022
COMPOSANTE							
01 - UFR DROIT	6,88	0,08	2,42			9,37	22,00
02 - UFR SCIENCES ECO	2,49		0,52			3,01	8,00
03 - IPAG	2,57					2,57	4,00
04 - UFR SFA	9,11	3,57	1,88			14,56	35,00
05 - UFR L&L	15,44					15,44	21,00
06 - UFR SHA	17,17	1,00	0,29			18,46	32,00
07- IAE	14,11		0,92			15,03	26,00
09 - FSS	10,55					10,55	20,00
10 - ENSIP	2,68	1,80				4,48	8,00
11 - IRIAF	1,90					1,90	4,00
12 - INSPE	9,58		0,01			9,59	16,00
20 - IUT POITIERS	6,00	11,11				17,11	23,00
23 - IUT ANGOULEME	3,30	3,07				6,36	9,00
30 - UFR MEDECINE PH/	15,54					15,54	24,00
43 - CAMPUS DE NIORT	1,88					1,88	8,00
DPF							
40 - POLE FRE				13,50		13,50	19,00
SERVICE CENTRAL / COMMUN							
00 - SCX - CPAS					0,72	0,72	4,00
00 - SCX - DGS					0,20	0,20	1,00
00 - SCX - DRInnov					4,74	4,74	7,00
00 - SCX - P2RI					9,21	9,21	13,00
00 - SCX - PRESIDENCE					0,33	0,33	1,00
40 - POLE FRE					4,18	4,18	10,00
40 - POLE FRE-MCO					0,78	0,78	3,00
40 - POLE FRE-SAFIRE					5,52	5,52	15,00
40 - POLE FRE-UP PRO					9,43	9,43	15,00
55 - I-MEDIAS					1,10	1,10	1,00
Total général	119,19	20,62	6,04	13,50	36,20	195,55	349,00