

# **OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

## **ANNEXES**

### **ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE**



SYNTHESE FONCTIONS SUPPORT	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			I TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			M Externalisation (équivalents ETP)	N ETP autres établissements	O TOTAL ETP 2	P Pour mémoire autres ETP (élus)
	B ETP 1 au niveau inter- établissements	C ETP 1 au niveau de l'établissement	D ETP 1 au niveau inter- composantes	E ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	F ETP 1 titulaires	G ETP 1 contractuels CDI et CDD	H autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		J ETP 1 Catégorie A	K ETP 1 Catégorie B	L ETP 1 Catégorie C				
A <i>Sous-fonctions</i>															
Finances								0,00						0,00	
Achat								0,00						0,00	
GRH								0,00						0,00	
Patrimoine								0,00						0,00	
SI								0,00						0,00	
Services généraux								0,00						0,00	
Communication								0,00						0,00	
Juridique								0,00						0,00	
Secrétariat de direction								0,00						0,00	
Restauration								0,00						0,00	
Autre								0,00						0,00	
Total fonctions support	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total des effectifs BIATOSS								0,00							
Taux effectifs fonctions support/ effectifs BIATOSS															
Total des effectifs (BIATOSS et enseignants-chercheurs)															
Taux effectifs fonctions support/ effectifs totaux															



Ici, éléments de notice ...	Etablissement : <b>Université ...</b>	Date de l'autodiagnostic : <b>29/06/2010</b>	ETP du : <b>01/01/09</b> au : <b>31/12/09</b>
-----------------------------	---------------------------------------	--	---

FONCTION FINANCES	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			I	Répartition par catégorie			M	N	O	P	
	B	C	D	E	F	G	H		J	K	L					
A	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	TOTAL ETP 1	ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C	Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
↓ <i>Sous-fonctions</i> ↓																
Management en direction financière et comptable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboration du budget	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Modélisation financière du plan de dévelop. des activités	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exécution de la dépense	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exécution de la recette	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Traitement comptable et financier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contrôle interne des processus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total ETP fonction Finances	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Préciser ici le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité

Management en direction financière et comptable	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
Planifier et contrôler les activités								0,00						0,00		
Gérer et suivre les moyens et les ressources								0,00						0,00		
Manager les équipes								0,00						0,00		
Organiser et réguler l'activité								0,00						0,00		
Coordonner en transversalité								0,00						0,00		
Assister le directeur fonctionnel								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Elaboration du budget	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Analyser l'exécution du budget N à N-3								0,00							0,00		
Actualiser la programmation pluriannuelle N+1 à N+3/N+5								0,00							0,00		
Construire le projet de budget initial N+1								0,00							0,00		
Actualiser la prévision budgétaire par DBM en cours d'exercice annuel								0,00							0,00		
Allouer et mettre à disposition les ressources								0,00							0,00		
Piloter le budget en infra annuel								0,00							0,00		
Répondre aux enquêtes								0,00							0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Modélisation financière du plan de dévelop. des activités	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Identifier les activités caractérisant l'établissement								0,00							0,00		
Structurer l'information								0,00							0,00		
Calculer les ratios d'activité et élaborer des scénarii								0,00							0,00		
Analyser impact des orientations stratégiques sur équilibres éco.								0,00							0,00		
Arbitrer, décider								0,00							0,00		
Réestimer périodiquement coûts et couverture des financements								0,00							0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Préciser ici le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité

Exécution de la dépense	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Effectuer la pré commande								0,00							0,00		
Etablir le bon de commande								0,00							0,00		
Etablir l'ordre de mission								0,00							0,00		
Réaliser l'engagement financier								0,00							0,00		
Mentionner le service fait								0,00							0,00		
Attester le service fait								0,00							0,00		
Valoriser le service fait dans le SI								0,00							0,00		
Créer et modifier les fiches fournisseurs et missionnaires								0,00							0,00		
Liquider								0,00							0,00		
Editer les listes des pièces transmises au comptable								0,00							0,00		
Procéder aux opérations de fin d'année								0,00							0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Exécution de la recette	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)							TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut				ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C	Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)									
Initier la recette								0,00						0,00		
Liquider								0,00						0,00		
Créer et modifier la fiche client								0,00						0,00		
Editer les listes des pièces transmises au comptable								0,00						0,00		
Procéder aux opérations de fin d'année								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Traitement comptable et financier	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre  Activités																	
Procéder aux engagements hors bilan								0,00							0,00		
Etablir le compte financier et les tableaux d'analyse financière								0,00							0,00		
Archivage des pièces								0,00							0,00		
Total ETP de la sous-fonction	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Contrôle interne des processus	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Définir des objectifs et la cartographie des risques								0,00						0,00		
Structurer l'organisation ou vérifier son adaptation aux changements								0,00						0,00		
Installer contrôles / Assurer leur consistance et périodicité								0,00						0,00		
Vérifier l'actualité d'un tableau de bord avec indicateurs								0,00						0,00		
Vérifier utilisation de la doc., sa pertinence et l'archivage								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Préciser ici le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité

Ici, éléments de notice ...	Etablissement : <b>Université ...</b>	Date de l'autodiagnostic : <b>29/06/2010</b>	ETP du : <b>01/01/09</b> au : <b>31/12/09</b>
-----------------------------	---------------------------------------	--	---

FONCTION RESSOURCES HUMAINES (RH)	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			I	Répartition par catégorie			M	N	O	P	
	B	C	D	E	F	G	H		J	K	L					
A	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	TOTAL ETP 1	ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C	Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
↓ <i>Sous-fonctions</i> ↓																
Management de la fonction ressources humaines	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Pilotage de la GRH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gestion administrative et financière	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gestion des recrutements	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gestion de l'indemnitaire	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gestion des services des personnels	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Pilotage des emplois et de la masse salariale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
GPEEC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Développement qualitatif des RH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Dialogue social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Action sociale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total ETP fonction RH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Préciser ici le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité

Management de la fonction ressources humaines	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
Planifier et contrôler les activités								0,00						0,00		
Gérer et suivre les moyens et les ressources								0,00						0,00		
Manager les équipes								0,00						0,00		
Organiser et réguler l'activité								0,00						0,00		
Coordonner en transversalité								0,00						0,00		
Assister le directeur fonctionnel								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Pilotage de la GRH	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)							Autres ETP contribuant à la sous-fonction	Vision consolidée		Saison de l'activité			
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut				TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie				
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre  ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	ETP 1 Catégorie A		ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C	Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2
Définir les indicateurs d'activité								0,00					0,00	
Renseigner et analyser les indicateurs d'activité								0,00					0,00	
Optimiser la fonction RH								0,00					0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Préciser ici le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité

Gestion administrative et financière	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Gérer les données personnelles								0,00							0,00		
Classer et gérer la période de stage								0,00							0,00		
Gérer l'avancement, la promotion de corps et la titularisation								0,00							0,00		
Assurer la gestion des positions								0,00							0,00		
Assurer la paye								0,00							0,00		
Valider les services auxiliaires et gérer les retraites								0,00							0,00		
Relayer la campagne de distinctions honorifiques								0,00							0,00		
Instruire la procédure disciplinaire								0,00							0,00		
Total ETP de la sous-fonction	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Gestion des recrutements	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
Publier les profils d'emplois DANS le cadre du schéma prévisionnel								0,00						0,00		
Publier les profils d'emplois HORS du cadre du schéma prévisionnel								0,00						0,00		
Préparer le recrutement des personnels (échelon de proximité)								0,00						0,00		
Organiser le recrutement des enseignants permanents								0,00						0,00		
Organiser le recrutement des enseignants non permanents								0,00						0,00		
Organiser le recrutement des personnels BIATOSS								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Gestion de l'indemnitaire	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Etablir l'enveloppe disponible								0,00							0,00		
Préparer le cadrage politique								0,00							0,00		
Élaborer les propositions pour les primes par l'échelon de proximité								0,00							0,00		
Arbitrer les décisions								0,00							0,00		
Mettre en paiement								0,00							0,00		
Renouveler, le cas échéant, le travail en fin d'année budgétaire								0,00							0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Gestion des services des personnels	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Préparer les éléments de cadrage relatifs aux services								0,00								0,00	
Organiser et suivre les services des enseignants perm. (proximité)								0,00								0,00	
Etablir les états de service prévisionnels des enseignants								0,00								0,00	
Vérification des services faits								0,00								0,00	
Organiser temps de travail personnels non-ens. (proximité)								0,00								0,00	
Suivre congés annuels, CET et heures suppl. des BIATOSS								0,00								0,00	
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Pilotage des emplois et de la masse salariale	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Maîtriser les données de base : effectifs et masse salariale								0,00							0,00		
Connaître options politique salar. et indemnité de l'université								0,00							0,00		
Préparer la budgétisation de la masse salariale du budget N+1								0,00							0,00		
Allouer et mettre à disposition les ressources								0,00							0,00		
Exécuter les dépenses de personnel								0,00							0,00		
Piloter les dépenses de personnel en infra annuel								0,00							0,00		
Préparer opérations de clôture								0,00							0,00		
Actualiser la programmation pluriannuelle N+1 à N+3/N+5								0,00							0,00		
Répondre aux enquêtes								0,00							0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

GPEEC	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Analyser l'existant et documenter la GPEEC								0,00						0,00		
Recenser les postes vacants ou susceptibles de le devenir								0,00						0,00		
Participer élaboration et MAJ du schéma pluriannuel des emplois								0,00						0,00		
Projeter les différents scénarios en pluriannuel								0,00						0,00		
Présenter aux instances et préparer l'arbitrage								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Développement qualitatif des RH	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	ETP 1 Catégorie A		ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Organiser la campagne d'évaluation des personnels							0,00							0,00		
Recenser les besoins de formation							0,00							0,00		
Etablir le plan de formation							0,00							0,00		
Organiser les formations							0,00							0,00		
Réaliser le bilan de la campagne de formation							0,00							0,00		
Analyser l'efficacité du dispositif de formation							0,00							0,00		
Organiser la mobilité du personnel							0,00							0,00		
Offrir un accompagnement individuel							0,00							0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Dialogue social	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)								Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité		
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)		ETP autres établissements	TOTAL ETP 2
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C				
Organiser les élections professionnelles,								0,00						0,00	
Mettre en place et animer les instances paritaires CPE, CTP, CHS								0,00						0,00	
Gérer les groupes de travail représentatifs permanents								0,00						0,00	
Gérer les goupes de travail ad hoc								0,00						0,00	
Traitement des cas individuels								0,00						0,00	
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Action sociale	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	ETP 1 Catégorie A		ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Organiser l'action sociale obligatoire							0,00							0,00		
Mettre en oeuvre l'action sociale facultative							0,00							0,00		
Assurer la médecine de prévention (visite médicale régl.)							0,00							0,00		
Régler les accidents du travail							0,00							0,00		
Assurer le tiers temps de la médecine préventive							0,00							0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

FONCTION PATRIMOINE	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			I	Répartition par catégorie			M	N	O	P	
	B	C	D	E	F	G	H		J	K	L					
A	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	TOTAL ETP 1	ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C	Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
↓ <i>Sous-fonctions</i> ↓																
Management de la direction du patrimoine immobilier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Définition et pilotage de la stratégie patrimoniale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Constructions et opérations de maintenance lourde	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Maintenance et gestion physique des locaux	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gestion locative	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gestion des contrats externalisés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gestion sécurité/sûreté/hygiène	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total ETP fonction Patrimoine	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Préciser ici le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité

Management de la direction du patrimoine immobilier	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
Planifier et contrôler les activités								0,00						0,00		
Gérer et suivre les moyens et les ressources								0,00						0,00		
Manager les équipes								0,00						0,00		
Organiser et réguler l'activité								0,00						0,00		
Coordonner en transversalité								0,00						0,00		
Assister le directeur fonctionnel								0,00						0,00		
Total ETP de la sous-fonction	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Définition et pilotage de la stratégie patrimoniale	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Piloter une politique patrimoniale								0,00						0,00		
Définir une stratégie territoriale								0,00						0,00		
Organiser la fonction patrimoniale								0,00						0,00		
Elaborer une programmation pluriannuelle								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Constructions et opérations de maintenance lourde	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Suivre les ctivités connexes à la maîtrise d'ouvrage								0,00							0,00		
Exercer la maîtrise d'ouvrage								0,00							0,00		
conduire la délégation de maîtrise d'ouvrage								0,00							0,00		
Réaliser les travaux								0,00							0,00		
Participer à la gestion administrative et financière								0,00							0,00		
--- Attention : Lire le commentaire ---																	
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Maintenance et gestion physique des locaux	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Identifier les besoins								0,00							0,00		
Elaborer la réponse technique et décider de réaliser								0,00							0,00		
Réaliser les travaux de maintenance								0,00							0,00		
--- Attention : Lire le commentaire ---																	
Maîtriser les délais et la qualité d'exécution								0,00							0,00		
Intégrer dans le système d'information								0,00							0,00		
Total ETP de la sous-fonction	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Gestion locative	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Identifier les besoins								0,00							0,00		
Elaborer la réponse technique								0,00							0,00		
Décider de la réalisation								0,00							0,00		
Realiser les prestations relevant de l'occupant	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
--- Attention : Lire le commentaire ---																	
Ménage								0,00							0,00		
Espaces verts, VRD								0,00							0,00		
Gardiennage (1)								0,00							0,00		
Interventions dépannage en régie								0,00							0,00		
Entretiens techniques courants								0,00							0,00		
Entretiens techniques obligatoires								0,00							0,00		
(1) : En cohérence avec volet Sécurité																	
Maîtriser les délais, les coûts et la qualité d'exécution								0,00							0,00		
Suivre les consommations de fluides combustibles								0,00							0,00		
Gérer l'utilisation des locaux								0,00							0,00		
Intégrer dans le système d'information								0,00							0,00		
Total ETP de la sous-fonction	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Gestion des contrats externalisés	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																
Analyser les besoins								0,00							0,00	
Participer à la rédaction du dossier de consultation								0,00							0,00	
Participer à l'attribution des offres								0,00							0,00	
--- Attention : Lire le commentaire ---																
Analyser les offres								0,00							0,00	
--- Attention : Lire le commentaire ---																
Exécuter le marché de prestation de services								0,00							0,00	
--- Attention : Lire le commentaire ---																
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Gestion sécurité/sûreté/hygiène	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Piloter l'hygiène et la sécurité								0,00						0,00		
Gérer l'hygiène et la sécurité								0,00						0,00		
Gérer la sûreté								0,00						0,00		
Intégrer dans le système d'information								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

FONCTION SYSTÈME D'INFORMATION (SI)	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			I	Répartition par catégorie			M	N	O	P	
	B	C	D	E	F	G	H		J	K	L					
A	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	TOTAL ETP 1	ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C	Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
↓ <i>Sous-fonctions</i> ↓																
<b>Management de la gestion du SI</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Stratégie SI</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Administration et gestion SI</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Administration des réseaux</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Etudes, développement logiciels</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Exploitation des systèmes</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Sécurité du SI</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Parc informatique et assistance aux utilisateurs</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Total ETP fonction SI</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Préciser ici le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité

Management de la gestion du SI	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
Planifier et contrôler les activités								0,00						0,00		
Gérer et suivre les moyens et les ressources								0,00						0,00		
Manager les équipes								0,00						0,00		
Organiser et réguler l'activité								0,00						0,00		
Coordonner en transversalité								0,00						0,00		
Assister le directeur fonctionnel								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Stratégie SI	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Préparer la réflexion et la définition des axes stratégiques								0,00							0,00	
Gérer les relations avec les partenaires								0,00							0,00	
Rédiger et mettre à jour le schéma directeur SI								0,00							0,00	
Préparer une programmation pluri annuelle								0,00							0,00	
--- Attention : Lire le commentaire ---																
Piloter la mise en œuvre de la politique SI								0,00							0,00	
Evaluer la performance et la qualité du service								0,00							0,00	
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Administration et gestion SI	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Gérer l'architecture du système d'information								0,00						0,00		
Construire les référentiels de données								0,00						0,00		
Veiller à la qualité globale du SI								0,00						0,00		
Valider les cahiers des charges								0,00						0,00		
Valider du point de vue technique les applications logicielles								0,00						0,00		
Anticiper les évolutions du parc informatique								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Administration des réseaux	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Elaborer l'architecture des réseaux								0,00						0,00		
Préparer le financement des réseaux et en assurer la gestion								0,00						0,00		
--- Attention : Lire le commentaire ---																
Construire les réseaux								0,00						0,00		
Administrer et surveiller le fonctionnement du réseau								0,00						0,00		
Assurer la maintenance des réseaux								0,00						0,00		
Gérer la téléphonie sur IP								0,00						0,00		
Evaluer la qualité du service rendu								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Etudes, développement logiciels	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie							
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C	Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Réaliser les études techniques								0,00							0,00	
Conduire le projet de développement								0,00							0,00	
Acquérir et intégrer un logiciel								0,00							0,00	
Accompagner les évolutions organisationnelles								0,00							0,00	
Formation des utilisateurs								0,00							0,00	
Maintenance et évolution des logiciels								0,00							0,00	
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Exploitation des systèmes	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Gérer les infrastructures								0,00						0,00		
Documenter les procédures								0,00						0,00		
Exploiter les applications								0,00						0,00		
Evaluer la performance								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 01/07/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Préciser ici le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité

Sécurité du SI	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Piloter la stratégie de sécurité SI								0,00						0,00		
Assurer une protection physique								0,00						0,00		
Protéger les utilisateurs								0,00						0,00		
Gérer les problèmes de sécurité								0,00						0,00		
Sensibiliser les personnels								0,00						0,00		
Evaluer la performance								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Parc informatique et assistance aux utilisateurs	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>								0,00						0,00		
Organiser le traitement et le suivi des demandes d'intervention								0,00						0,00		
Organiser les niveaux de support								0,00						0,00		
Administrer les parcs de machines								0,00						0,00		
Intervenir sur les équipements et les applications								0,00						0,00		
Porter assistance aux personnels								0,00						0,00		
Evaluer la qualité du service								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

FONCTION ACHAT	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			I	Répartition par catégorie							
	B	C	D	E	F	G	H		J	K	L	M	N	O	P	
A	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	TOTAL ETP 1	ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C	Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
↓ <i>Sous-fonctions</i> ↓																
<b>Manager la direction de l'achat</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	
<b>Politique d'achat</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	
<b>Identification des besoins</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	
<b>Passation des marchés</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	
<b>Execution des marchés</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	
<b>Total ETP fonction Achat</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	

Préciser ici le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité

Manager la direction de l'achat	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
Planifier et contrôler les activités								0,00						0,00		
Gérer et suivre les moyens et les ressources								0,00						0,00		
Piloter les équipes								0,00						0,00		
Organiser et réguler l'activité								0,00						0,00		
Coordonner en transversalité								0,00						0,00		
Assister le directeur fonctionnel								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Politique d'achat	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)							TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut				ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C	Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)									
Définir une politique d'achat								0,00						0,00		
Piloter et animer l'achat								0,00						0,00		
Assurer l'appui aux acheteurs								0,00						0,00		
Evaluer la performance achat								0,00						0,00		
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Identification des besoins	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
<p>Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre</p> <p>↓ Activités ↓</p>																
Connaître les besoins								0,00						0,00		
Programmer l'achat								0,00						0,00		
Analyser le besoin								0,00						0,00		
--- Attention : Lire le commentaire ---																
Choisir la procédure								0,00						0,00		
Total ETP de la sous-fonction	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Passation des marchés	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Rédiger le dossier de consultation								0,00							0,00		
--- Attention : Lire le commentaire ---																	
Publier les offres								0,00							0,00		
---																	
Analyser les offres								0,00							0,00		
--- Attention : Lire le commentaire ---																	
Attribuer								0,00							0,00		
--- Attention : Lire le commentaire ---																	
Intégrer dans les systèmes d'information								0,00							0,00		
---																	
Total ETP de la sous-fonction	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009

Execution des marchés	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		Saison de l'activité	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)		
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C						
Amener le pointeur sur le titre d'une activité pour connaître les tâches qu'elle recouvre ↓ Activités ↓																	
Conduire les échanges après notification								0,00								0,00	
Assurer l'approvisionnement ou l'exécution du service								0,00								0,00	
--- Attention : Lire le commentaire ---																	
<b>Liquider</b> (Comptabilisé dans le volet "Finances")								0,00								0,00	
Analyser l'exécution et organiser le retour d'expérience								0,00								0,00	
<b>Total ETP de la sous-fonction</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Université ...

Diagnostic au 29/06/2010

ETP du : 01/01/2009 au : 31/12/2009



**RÉPERTOIRE  
DES ACTIVITÉS DES FONCTIONS SUPPORT  
DANS LES ÉTABLISSEMENTS  
D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE RECHERCHE**

**.juillet 2010**

**IGAENR**



# RÉPERTOIRE DES ACTIVITÉS DES FONCTIONS SUPPORT

## FONCTION FINANCIÈRE

Sous-fonctions	Activités	Tâches
Manager en direction financière et comptable	<b>Planifier et contrôler les activités</b>	<i>Planifier les activités de la direction dans le cadre des objectifs de l'établissement Contrôler les résultats par projets</i>
	<b>Gérer et suivre les moyens et les ressources</b>	<i>Recenser les besoins, Répartir les ressources et les moyens (humains, techniques et matériels) entre les services suivant les objectifs définis</i>
	<b>Piloter les équipes</b>	<i>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</i>
	<b>Organiser et réguler l'activité</b>	<i>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</i>
	<b>Coordonner en transversalité</b>	<i>Gérer, coordonner, animer les activités ou projets transversaux, en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires...</i>
	<b>Assister le directeur fonctionnel</b>	<i>Accueil téléphonique, Gestion de l'agenda, Préparation des courriers et des dossiers Organisation des réunions</i>
Elaboration du budget	<b>Analyser l'exécution du budget N à N-3</b>	<i>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 Exploiter le rapport annuel de performance de l'exercice N-1 (objectifs, résultats, indicateurs) Analyser la prévision d'exécution en cours du budget N</i>
	<b>Actualiser la programmation pluriannuelle N+1 à N+3/N+5</b>	<i>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)</i>
	<b>Construire le projet de budget initial N+1</b>	<i>Définir les axes stratégiques du budget N+1: débat d'orientation budgétaire, lettre d'orientation budgétaire, avis des instances Conduire le dialogue de gestion avec les composantes (avec les tableaux de bord, les fiches navette) Procéder aux arbitrages (crédits / ETP et performance) Calculer les grandes masses et les enveloppes Ventiler les crédits par nature et par destination Vérification des équilibres Vote du budget en CA</i>
	<b>Actualiser la prévision budgétaire par DBM au cours de l'exercice annuel</b>	<i>Actualisation des enveloppes budgétaires Retour navette services centraux/composantes Appréciation des masses (fonctionnement, personnel, investissement) Elaboration de la DBM et consolidation, analyse des équilibres Vote des DBM en CA</i>
	<b>Allouer et mettre à disposition les ressources</b>	
	<b>Piloter le budget en infra annuel</b>	<i>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 Actualiser le tableau de bord de la présidence</i>
	<b>Réponses aux enquêtes</b>	

Sous-fonctions	Activités	Tâches
Modélisation financière du plan de développement des activités	<b>Identifier les activités caractérisant l'établissement</b>	<p>Conduite de la réflexion préalable sur les enjeux et affichage des objectifs</p> <p>Choix du périmètre d'observation d'activité</p> <p>Définition des indicateurs attachés à chaque activité et des inducteurs de dépenses et recettes</p> <p>Définition du système de calcul des coûts et de son adaptation à l'évolution de l'organisation</p> <p>S'appuyer sur l'architecture de la comptabilité analytique dans l'établissement</p>
	<b>Structurer l'information</b>	<p>Collecter les données de dépenses</p> <p>Répartir les dépenses (ETP, masse salariale et autres dépenses) et les recettes entre les périmètres d'activité et les composants des périmètres</p> <p>Calculer les marges sectorielles</p> <p>Déterminer le résultat de l'établissement</p> <p>Calculer les dépenses et les recettes non ventilées et les marges sectorielles correspondantes</p>
	<b>Calculer les ratios d'activité et élaborer des scénarii</b>	<p>Déterminer les ratios significatifs</p> <p>Déterminer les éléments de contexte</p> <p>Définir les scénarii</p> <p>Mesurer l'impact des scénarii sur la capacité d'autofinancement</p> <p>Confronter les évolutions de la CAF aux impacts des investissements nécessaires</p>
	<b>Analyser l'impact des orientations stratégiques sur les équilibres économiques</b>	<p>Projeter sur 4 ans le schéma directeur du patrimoine et des équipements</p> <p>Mesurer l'évolution du FRNG en fonction des scénarii</p> <p>Exploiter l'analyse des coûts dans une optique économique</p>
	<b>Arbitrer, décider</b>	<p>Plan d'action : choix de poursuite ou réorientation d'activités</p> <p>Choisir les axes de contrôle de gestion : clients, partenaires, personnel, processus, SI</p> <p>Identifier les gains de productivité et décider de l'utilisation des marges de manœuvre</p> <p>Réduction ou maintien des coûts</p> <p>Politique tarifaire</p> <p>Analyse coûts/avantages de l'externalisation</p>
	<b>Réestimer périodiquement les coûts et la couverture des financements</b>	<p>Conduire des études d'opportunité à visée d'analyse et de prospection</p> <p>Mettre à jour les tableaux d'analyse, de synthèse et de contrôle de gestion</p> <p>Communiquer autour des tableaux de bord</p>
Exécution de la dépense	<b>Effectuer la pré commande</b>	
	<b>Etablir le bon de commande</b>	<p>Bon de commande "simple"</p> <p>BC/OS sur marchés de travaux</p> <p>Prestations internes</p> <p>Immobilisations</p> <p>Autres</p>
	<b>Etablir l'ordre de mission</b>	<p>Déplacements/Missions</p> <p>Stages</p>
	<b>Réaliser l'engagement financier</b>	<p>Sur bon de commande</p> <p>Sur ordres de mission</p> <p>Sur dépenses de personnel (heures complémentaires)</p> <p>Sur dépenses de personnel (autres que HC)</p>
	<b>Mentionner le service fait</b>	
	<b>Attester le service fait</b>	
	<b>Valoriser le service fait dans le SI</b>	
	<b>Créer et modifier les fiches fournisseurs et missionnaires</b>	<p>Fournisseurs</p> <p>Missionnaires</p> <p>Autres</p>
	<b>Liquider</b>	<p>Factures</p> <p>Factures sur marché</p> <p>Prestations internes</p> <p>Déplacements/Missions</p> <p>Stages</p> <p>Dépenses de personnel</p> <p>Immobilisations</p>
	<b>Editer les listes des pièces transmises au comptable (dématérialisation ou non)</b>	<p>Factures</p> <p>Factures sur marché</p> <p>Prestations internes</p> <p>Déplacements/Missions</p> <p>Stages</p> <p>Dépenses de personnel</p> <p>Immobilisations</p>
<b>Procéder aux opérations avant (ou de) la fin de l'année</b>	<p>Dotations aux amortissements et aux provisions</p> <p>Dettes provisionnées</p> <p>Charges à payer</p> <p>Charges constatées d'avance</p> <p>Variations de stocks</p>	

<b>Sous-fonctions</b>	<b>Activités</b>	<b>Tâches</b>
<b>Exécution de la recette</b>	<b>Initier la recette</b>	Constatation du fait générateur Saisie de la facture Saisie de la commande de vente
	<b>Liquider</b>	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
	<b>Créer et modifier la fiche client</b>	
	<b>Editer les listes des pièces transmises au comptable (dématérialisation ou non)</b>	
	<b>Procéder aux opérations avant (ou de) la fin de l'année</b>	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
<b>Opérations de traitement comptable et financier</b>	<b>Procéder au visa comptable avant paiement</b>	Factures Factures sur marché de travaux Prestations internes Déplacements/Missions Stages
	<b>Traiter les opérations particulières</b>	Contrôles TVA Immobilisations. Amortissements, Sorties d'inventaires Dépenses avant ordonnancement Livraison à soi même Suivi des marchés Visa rémunérations
	<b>Payer</b>	Paiements nationaux Paiements internationaux
	<b>Prendre en charge par le comptable : titre de recettes</b>	Factures sur ressources affectées Factures hors ressources affectées
	<b>Suivre les comptes de liaison</b>	Opérations de prestations internes Opérations de trésorerie inter-services (SACD)
	<b>Suivre les comptes de tiers</b>	Suivi de la comptabilité des clients Suivi de la comptabilité des fournisseurs Suivi des conventions ressources affectées
	<b>Suivi des encaissements</b>	Opérations particulières : droits Chèques Contentieux
	<b>Planifier la trésorerie</b>	Tableau de bord prévisionnel journalier, hebdo, mensuel, ... Relation décaissements avec la paye, les opérations immobilières
	<b>Gérer la trésorerie</b>	Suivi des opérations bancaires, de caisse et de régies Equilibres placements, comptes de disponibilités, liquidités
	<b>Suivre le contrôle interne comptable</b>	Formaliser les procédures Vérifier la bonne application des procédures
	<b>Gérer l'information financière</b>	Elaboration des états synthétiques pour CA Elaboration des états synthétiques pour DGSIP, infocentres... Surveillance du BFR
	<b>Rapprocher inventaire physique et inventaire comptable</b>	Intégration Sortie
	<b>Procéder aux opérations avant (ou de) la fin de l'année</b>	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)
	<b>Procéder aux engagements hors bilan</b>	
	<b>Etablir le compte financier et les tableaux d'analyse financière</b>	
<b>Archivage des pièces</b>		

<b>Sous-fonctions</b>	<b>Activités</b>	<b>Tâches</b>
<b>Contrôle interne des processus</b>	<b>Définir des objectifs et la cartographie des risques</b>	<i>Définition des objectifs du contrôle, cartographie des risques, objectifs de qualité</i>
	<b>Structurer l'organisation ou vérifier son adaptation aux changements</b>	<i>Attribution des tâches et chaîne de décision Guide de procédures : mise à jour, identification des responsables de la rédaction, du suivi et de la mise à jour Formation continue des agents en fonction des risques et enjeux (métier, outils)</i>
	<b>Mettre en place les contrôles ou s'assurer de la consistance et de la périodicité des contrôles</b>	<i>Contrôles humains (auto contrôles, croisés, hiérarchiques, par échantillon ou par sondage) Contrôles informatiques Comptes rendus formalisés des contrôles et exploitation des CR</i>
	<b>Vérifier l'actualité d'un tableau de bord avec indicateurs (taux de rejet, taux d'exécution...)</b>	
	<b>Voir l'utilisation de la documentation et sa pertinence et l'archivage</b>	<i>Documentation de référence Système normé d'archivage des dossiers</i>

## RÉPERTOIRE DES ACTIVITÉS DES FONCTIONS SUPPORT

### FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Sous-fonctions	Activités	Tâches
<b>Management de la fonction ressources humaines</b>	<b>Planifier et contrôler les activités</b>	<i>Planifier les activités de la direction dans le cadre des objectifs de l'établissement Contrôler les résultats par projets</i>
	<b>Gérer et suivre les moyens et les ressources</b>	<i>Recenser les besoins, Répartir les ressources et les moyens (humains, techniques et matériels) entre les services suivant les objectifs définis</i>
	<b>Manager les équipes</b>	<i>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</i>
	<b>Organiser et réguler l'activité</b>	<i>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</i>
	<b>Coordonner en transversalité</b>	<i>Gérer, coordonner, animer les activités ou projets transversaux, en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires...</i>
	<b>Assister le directeur fonctionnel</b>	<i>Accueil téléphonique, Gestion de l'agenda, Préparation des courriers et des dossiers Organisation des réunions, etc.</i>
<b>Pilotage de la gestion des ressources humaines</b>	<b>Définir les indicateurs d'activité</b>	<i>Choix des indicateurs d'efficience, de performance et de qualité de la fonction RH, 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</i>
	<b>Renseigner et analyser les indicateurs d'activité</b>	<i>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 Analyse des tableaux de bord et indicateurs pour les besoins de pilotage</i>
	<b>Optimiser la fonction RH</b>	<i>Clarification des responsabilités entre le service central de la DRH, les composantes et les autres niveaux de gestion existants Organisation et animation de la veille juridique liée à la fonction RH Echange de bonnes pratiques entre établissement ou dans le cadre d'échanges organisés (AMUE, association professionnelle etc.)</i>

Sous-fonctions	Activités	Tâches
Gestion administrative et financière, validation des services, retraite et divers	<b>Gérer les données personnelles</b>	<i>Création des dossiers des arrivants, Recueil des changements de données ayant un impact sur la paye, Saisie dans l'application de gestion.</i>
	<b>Classer et gérer la période de stage</b>	<i>Recueil des pièces et instruction des dossiers, Décision du président (le cas échéant), Rédaction des arrêtés ou transmission au rectorat ou au ministère, Notification des arrêtés, Saisie du classement dans l'application de gestion, Suivi de la période de stage.</i>
	<b>Gérer l'avancement d'échelon (y compris bonifications d'ancienneté), de grade, promotion de corps et titularisation</b>	<i>Détermination de la liste des personnes concernées, Rédaction de la circulaire interne, lancement de campagne, Consultation du conseil de la composante par l'échelon de proximité, 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 la position dans l'application de gestion.</i>
	<b>Assurer la gestion des positions</b>	<i>Instruction de la demande, Consultation interne, consultation éventuelle des organismes réglementairement compétents, 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.</i>
	<b>Assurer la paye</b>	<i>Veille juridique dans le domaine de la paye, Nouvelle saisie des données administratives dans l'application de paye (si pas de gestion intégrée), Saisie des éléments variables, Contrôle des saisies par le supérieur hiérarchique, Transmission de la liste des mouvements et des pièces justificatives à l'agent comptable, Vérification par le service financier de la disponibilité des crédits, Vérification par l'agent comptable des pièces et de la disponibilité de la trésorerie (visa), Transmission de la disquette à la TG, Distribution des bulletins de paye aux agents, Intégration dans l'application de paye des retours de la TG, Relation avec les caisses de sécurité sociale.</i>
	<b>Valider les services auxiliaires et gérer les retraites</b>	<i>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.</i>
	<b>Relayer la campagne de distinctions honorifiques</b>	<i>Lancement de la campagne, Réception et analyse des propositions, Avis du président, Transmission au rectorat, Diffusion de l'information, Saisie dans l'application de gestion.</i>
	<b>Instruire la procédure disciplinaire</b>	<i>Instruction de la procédure disciplinaire</i>

Sous-fonctions	Activités	Tâches
Gestion des recrutements	<b>Publier les profils d'emplois intervenant DANS le cadre du schéma prévisionnel des emplois</b>	<i>Elaboration des fiches de postes par l'échelon de proximité et transmission à la DRH, Validation du profil, publication de l'emploi.</i>
	<b>Publier les profils d'emplois proposés HORS du schéma prévisionnel des emplois</b>	<i>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.</i>
	<b>Préparer le recrutement des personnels (titulaires et non-titulaires) par l'échelon de proximité</b>	<i>Réception et information des candidats, Organisation éventuelle des consultations, Préparation des contrats de vacations et saisie sur application ou transmission à la DRH.</i>
	<b>Organiser les opérations de recrutement des enseignants permanents</b>	<i>Réunion des comités de sélection ou commissions de recrutement ad hoc, Sélection, Avis des conseils.</i>
	<b>Organiser les opérations de recrutement des enseignants non permanents</b>	<i>Vérification des conditions de recrutement, Audition, sélection, Préparation et signature des contrats.</i>
	<b>Organiser les opérations de recrutement des personnels BIATOSS</b>	<i>Organisation des concours ITRF : vérification de la recevabilité des candidats, organisation et gestion des jurys, transmission des résultats, Examen des candidatures de l'ASU : sélection des candidats par mobilité ou concours, Recrutement des contractuels : constitution des commissions de sélection, audition des candidats, sélection.</i>
Gestion de l'indemnitare	<b>Etablir l'enveloppe disponible</b>	<i>Simulation des différents scenarios par rapport à la masse salariale, Vérification de la disponibilité des crédits</i>
	<b>Préparer le cadrage politique</b>	<i>Rédaction de la circulaire, présentation aux instances, diffusion interne.</i>
	<b>Élaborer les propositions pour les primes par l'échelon de proximité</b>	<i>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</i>
	<b>Arbitrer les décisions</b>	<i>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.</i>
	<b>Mettre en paiement</b>	<i>Communication au gestionnaire des noms et montants, Saisie des données dans l'application de paye.</i>
	<b>Renouveler, le cas échéant, les opérations en fin d'année budgétaire</b>	<i>En fonction des crédits disponibles et de la volonté politique, ajustement des montants alloués aux personnels en fin d'année universitaire.</i>

Sous-fonctions	Activités	Tâches
Gestion des services des personnels	<b>Préparer les éléments de cadrage relatifs aux services des personnels</b>	<i>Préparation des travaux des instances, Rédaction le cas échéant des circulaires annuelles explicatives.</i>
	<b>Organiser et suivre les services des enseignants permanents au niveau de proximité</b>	<i>Elaboration du tableau prévisionnel 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.</i>
	<b>Etablir les états de service prévisionnels des enseignants</b>	<i>Recueil par la DRH centrale des états de services prévisionnels des enseignants, analyse et contrôle des services, Saisie des états de services prévisionnels, Etablissement des états récapitulatifs pour arrêt par le président et prévision de la MS.</i>
	<b>Vérification des services faits</b>	<i>Suivi de la consommation des enveloppes, Mise en paiement des heures au-delà du service.</i>
	<b>Organiser le temps de travail des personnels non-enseignants par le service de proximité</b>	<i>Organisation du service, Constat des absences et congés et transmission à la DRH, Suivi des comptes épargne-temps.</i>
	<b>Suivre les congés annuels, le Compte Epargne Temps et les heures supplémentaires des BIATOSS</b>	<i>Suivi des congés annuels des personnels BIATOSS contractuels afin de provisionner les montants nécessaires, Suivi des CET de l'ensemble des personnels BIATOSS pour liquidation, Gestion des heures supplémentaires des BIATOSS.</i>
Pilotage des emplois et de la masse salariale	<b>Maîtriser les données de base : les effectifs et la masse salariale</b>	<i>Maîtrise des données d'effectifs : composition et cartographie des emplois et des effectifs, plafond d'emplois, éléments et indicateurs d'évolution, analyse de l'utilisation de postes vacants, Maîtrise des données de masse salariale : éléments constitutifs de la masse salariale, évolutions contraintes (évolutions législatives et réglementaires), évolutions maîtrisables (flux entrées/sorties, créations, suppléances, avancements, régimes indemnitaires, heures complémentaires)</i>
	<b>Connaître les options de politique salariale et indemnitaire de l'université et utiliser les outils</b>	<i>Politique salariale et indemnitaire (éléments récurrents et taux ; éléments atypiques et non pérennes), Cartographie des coûts salariaux moyens de l'université.</i>
	<b>Préparer la budgétisation de la masse salariale du budget N+1</b>	<i>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.</i>
	<b>Allouer et mettre à disposition les ressources</b>	<i>Allocation et mise à disposition des ressources</i>
	<b>Exécuter les dépenses de personnel</b>	<i>Conversion et fiabilisation des fichiers KA, KX, RT, Mandatement, paye, suivi des dépenses de personnel et de la consommation d'emplois, Tableau de suivi.</i>
	<b>Piloter les dépenses de personnel en infra annuel</b>	<i>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.</i>
	<b>Opérations de clôture</b>	<i>Calcul des charges à payer et provisions.</i>
	<b>Actualiser la programmation pluriannuelle N+1 à N+3/N+5</b>	<i>Programmation pluriannuelle</i>
	<b>Répondre aux enquêtes</b>	<i>Préparation des réponses aux enquêtes</i>

Sous-fonctions	Activités	Tâches
<b>Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences</b>	<b>Analyser l'existant et documenter la GPEEC</b>	<i>Analyse de la partie du bilan social permettant d'alimenter la prospective effectifs / emplois / personnes, Analyse et mise à jour des documents stratégiques et d'accompagnement en matière de RH (CQ notamment) Recensement des opérations effectivement réalisées par rapport aux prévisions contenues dans le contrat quadriennal, Réalisation de la cartographie des emplois et des compétences, Analyse postes – emplois –compétences à partir des entretiens professionnels et entretiens de formation.</i>
	<b>Recenser les postes vacants ou susceptibles de le devenir</b>	<i>Recensement des départs en retraite certains et simulation des départs probables, Recensement des vacances de postes liés à un autre motif.</i>
	<b>Participer à l'élaboration et la MAJ du schéma pluriannuel des emplois</b>	<i>Analyse des écarts de répartition d'emplois entre composantes, 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).</i>
	<b>Projeter les différents scénarios en pluriannuel</b>	<i>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.</i>
	<b>Présenter aux instances et préparer l'arbitrage</b>	<i>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.</i>
<b>Développement qualitatif des RH</b>	<b>Organiser la campagne d'évaluation des personnels</b>	<i>Lancement de la campagne, circulaire, Conduite des entretiens professionnels et de formation par l'échelon local, Rédaction des fiches et transmission à la DRH, Recueil des comptes-rendus d'entretiens.</i>
	<b>Recenser les besoins de formation</b>	<i>Recensement des besoins hors entretiens, Exploitation des entretiens professionnels et de formation, Analyse des besoins de l'université, Définition des priorités.</i>
	<b>Etablir le plan de formation</b>	<i>Elaboration du plan de formation, Prévision des coûts et arbitrage budgétaire, Présentation aux instances et adoption du plan de formation, Diffusion de l'offre de formation.</i>
	<b>Organiser les formations</b>	<i>Ingénierie des formations collectives, Accompagnement de projets professionnel individuels, Recensement des candidatures, Organisation logistique des formations, Evaluation immédiate des formations.</i>
	<b>Réaliser le bilan de la campagne de formation</b>	<i>Gestion financière du plan de formation, Réalisation d'indicateurs sur la formation, Mesurer la satisfaction des personnels.</i>
	<b>Analyser l'efficacité du dispositif de formation</b>	<i>Mesure de la professionnalisation des agents, Suivi des compétences acquises.</i>
	<b>Organiser la mobilité du personnel</b>	<i>Recueil des postes vacants, information, Recueil et gestion des candidatures, Recueil des avis et consultation des instances, Décision du président, notification, Saisie dans l'application de gestion.</i>
	<b>Offrir un accompagnement individuel</b>	<i>Accompagnement et conseil aux personnels, Prise en compte des personnels en difficulté et de la souffrance au travail, Organisation du tutorat</i>

<b>Sous-fonctions</b>	<b>Activités</b>	<b>Tâches</b>
<b>Dialogue social</b>	<b>Organiser les élections professionnelles,</b>	<i>Rédaction de la circulaire de désignation des représentants au sein des instances, Règlement du vote et définition du corps électoral, Recueil et dépôt des professions de foi, mise sous pli, Organisation des opérations électorales.</i>
	<b>Mettre en place et animer les instance paritaires CPE, CTP, CHS</b>	<i>Installation des instances, Préparation des ordres du jour, convocations, préparation des documents préparatoires, Coanimation des réunions, rédaction, diffusion des comptes-rendus, dialogue informel avec les représentants des personnels.</i>
	<b>Gérer les groupes de travail représentatifs permanents</b>	<i>Composition des groupes de travail, Préparation des ordres du jour et des documents, Suivi des réunions, relevés de conclusions.</i>
	<b>Gérer les groupes de travail ad hoc</b>	<i>Composition des groupes de travail, Conduite du projet, formalisation et communication sur le projet.</i>
	<b>Traitement des cas individuels</b>	<i>Gestion des rendez-vous avec les personnels accompagnés d'un représentant.</i>
<b>Action sociale</b>	<b>Organiser l'action sociale obligatoire</b>	<i>Suivi des conventions de restauration, Application des tickets modérateurs.</i>
	<b>Mettre en œuvre l'action sociale facultative</b>	<i>Gestion des secours d'urgence, prêts, aides aux vacances, Gestion de l'action culturelle, arbre de Noël, et autres manifestations.</i>
	<b>Assurer la médecine de prévention à travers la visite médicale systématique et réglementaire</b>	<i>Visite annuelle pour les risques professionnels, Visite périodique pour tous les personnels, Visite obligatoire d'embauche.</i>
	<b>Régler les accidents du travail</b>	
	<b>Assurer le tiers temps de la médecine préventive</b>	

## RÉPERTOIRE DES ACTIVITÉS DES FONCTIONS SUPPORT

### FONCTION PATRIMONIALE

Sous-fonctions	Activités	Tâches
<b>Manager la direction du patrimoine immobilier</b>	<b>Planifier et contrôler les activités</b>	<i>Planifier les activités de la direction dans le cadre des objectifs de l'établissement et contrôler les résultats par projets</i>
	<b>Gérer et suivre les moyens et les ressources</b>	<i>Recenser les besoins, répartir les ressources et les moyens (humains, techniques et matériels) entre les services suivant les objectifs définis</i>
	<b>Manager les équipes</b>	<i>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 un vivier et une formation des métiers rares</i>
	<b>Organiser et réguler l'activité</b>	<i>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</i>
	<b>Coordonner en transversalité</b>	<i>Gérer, coordonner, animer les activités ou projets transversaux, en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires...</i>
	<b>Assister le directeur fonctionnel</b>	<i>Accueil téléphonique, Gestion de l'agenda, Préparation des courriers et des dossiers, Organisation des réunions</i>
<b>Définir et piloter la politique immobilière</b>	<b>Piloter une politique patrimoniale</b>	<i>Etablir des relations avec les instances de gouvernance Choisir une organisation (unifiée, déconcentrée, éclatée...) et réguler par les moyens (finances, RH) Organiser le dialogue avec les composantes et recenser les compétences disponibles Négocier avec les partenaires (C territoriales, CH...) Se concerter au niveau supra universitaire (PRES...) Construire et faire vivre des indicateurs de pilotage Participer au dialogue institutionnel MESR (CQ, rectorat) Préparer le dialogue avec les partenaires externes Piloter les schémas stratégiques (immobilier, accessibilité, sécurité, développement durable) Participer aux démarches (CPEP/Plan Campus /EPST) Piloter l'optimisation des locaux Valoriser l'usage des locaux par des "extérieurs"</i>
	<b>Définir une stratégie territoriale</b>	<i>Cohérence avec la stratégie de formation et de recherche Elaborer un schéma directeur stratégique avec des objectifs prioritaires Etablir une programmation pluriannuelle des investissements Organiser l'adéquation des locaux aux besoins Conduire une politique foncière/interactions avec France Domaine Définir une politique d'amortissement Définir une politique de financement (CAF/Emprunt) Définir une stratégie d'externalisation (travaux, services) S'inscrire dans un schéma local/régional de développement</i>
	<b>Organiser la fonction patrimoniale</b>	<i>Clarifier le positionnement dans l'organigramme général (direction PAT, services composantes et sites) Gérer l'optimisation et la mutualisation des locaux Organiser et animer la veille réglementaire Collecter l'ensemble des informations quantitatives et qualitatives sur la fonction immobilière (SI)</i>
	<b>Elaborer une programmation pluriannuelle</b>	<i>Elaborer les diagnostics d'immeubles Elaborer les diagnostics des réseaux Elaborer et actualiser la programmation pluriannuelle Valider la programmation pluriannuelle et les tranches opérationnelles</i>

<b>Sous-fonctions</b>	<b>Activités</b>	<b>Tâches</b>
<b>Conduire la construction et les opérations de maintenance lourde</b>	<b>Suivre les activités connexes à la maîtrise d'ouvrage</b>	<p>Choix des APP, définition des critères de performance des PPP, rédaction technique de DSP ....</p> <p>Réception de l'ouvrage</p> <p>Conduite et suivi des études préalables de faisabilité</p> <p>Accompagnement du maître de l'ouvrage</p> <p>Opérations d'achèvement et de réception, commission de sécurité</p>
	<b>Exercer la maîtrise d'ouvrage</b>	<p>Elaboration du dossier d'expertise</p> <p>Avis du CA sur le dossier d'expertise</p> <p>Accord du recteur sur le dossier d'expertise</p> <p>Elaboration du Programme technique de construction</p> <p>Accord du recteur sur le programme technique de construction</p> <p>Décision d'attribution de la maîtrise d'ouvrage à l'établissement</p> <p>Recrutement d'un programmiste</p> <p>Elaboration du programme d'opération</p> <p>Organisation du concours de maîtrise d'œuvre</p> <p>Choix des autres partenaires: contrôleur technique, SPS</p> <p>Participation à L'avant Projet</p> <p>Participation au Projet</p> <p>Lancement de l'appel d'offre - dossier technique</p> <p>Participation à l'analyse des offres</p> <p>Participation au choix des entreprises</p> <p>Envoi des ordres de service travaux</p>
	<b>Conduire la délégation de maîtrise d'ouvrage</b>	<p>Décision entre régie et externalisation</p> <p>Mêmes tâches que ci-dessus, avec assistance</p> <p>Accompagnement du maître d'ouvrage délégué</p> <p>Pilotage et suivi des PPP</p>
	<b>Réaliser les travaux</b>	<p>Suivi des chantiers de travaux (réunions...)</p> <p>Dialogue avec l'utilisateur</p> <p>Avis technique sur travaux complémentaires ou imprévus</p> <p>Réception et Archivage des dossiers d'ouvrages exécutés et interventions ultérieures</p> <p>Opérations d'achèvement et de réception (levée des réserves...)</p>
	<b>Participer à la gestion administrative et financière</b>	<p>Autorisations de construire</p> <p>Assistance à la commission de sécurité compétente pour l'ouverture des locaux au public</p> <p>Gestion des marchés et avenants (y.c facturation)<sup>1*</sup></p> <p>Bilan d'exécution (avec le titulaire)*</p> <p>Agrément du décompte général *</p> <p>Suivi des contentieux (malfaçons, garantie décennale, recours...) *</p> <p>Gestion des pénalités éventuelles*</p> <p>Gestion documentaire des marchés*</p> <p>Assurances</p>
<b>Maintenance et gestion physique des locaux</b>	<b>Identifier les besoins</b>	<p>Analyser et anticiper les besoins: maintenance préventive et corrective</p> <p>Etablir un calendrier annuel de réalisation des interventions</p> <p>Structurer et développer le dialogue avec les clients internes</p> <p>Participation à rédaction et diffusion d'outils : guide, fiche procédures, aide à la définition du besoin et à la rédaction de critères d'analyse</p> <p>Choisir la procédure: régie /entreprise extérieure</p>
	<b>Elaborer la réponse technique et décider de réaliser</b>	<p>Mise au point du cahier des charges techniques</p> <p>Estimation par le service</p> <p>Validation de la conformité du dossier à la politique de l'établissement</p> <p>Soutenabilité financière / analyse des risques</p> <p>Choix du maître d'œuvre</p> <p>Choix des autres partenaires: contrôleur technique, SPS</p> <p>Participation au Projet</p> <p>Lancement de l'appel d'offre</p> <p>Participation à l'analyse des offres</p> <p>Choix des entreprises</p> <p>Envoi des ordres de service travaux</p>

<sup>1</sup>Lorsque ce répertoire est utilisé pour opérer un décompte des équivalents temps plein (ETP) dédiés aux fonctions support, il y a lieu, afin d'éviter les doubles comptes, de comptabiliser dans la fonction achat les ressources humaines dédiées aux tâches désignées par un astérisque (\*)

Sous-fonctions	Activités	Tâches
	<b>Réaliser les travaux de maintenance</b>	<i>Participation aux réunions de chantier  Avis technique sur travaux complémentaires ou imprévus  Suivi des opérations d'achèvement et de réception  Réception et Archivage des dossiers d'ouvrages exécutés et interventions ultérieures  Assistance aux utilisateurs  Gestion technique des marchés et avenants  Suivi de la facturation  Gestion des pénalités éventuelles  Agrément du décompte général  Réalisation des travaux par les entreprises  Réception et archivage du dossier</i>
	<b>Maîtriser les délais et la qualité d'exécution</b>	<i>Fixer le délai avec le client interne</i>
	<b>Intégrer dans le système d'information</b>	
<b>Gestion locative des locaux</b>	<b>Identifier les besoins</b>	<i>Déterminer le domaine d'intervention concerné  Etablir un bilan des interventions N-1  Structurer et développer le dialogue avec les clients internes  Participation à rédaction et diffusion d'outils : guide, fiche procédures, aide à la définition du besoin et à la rédaction de critères d'analyse  Choisir la procédure: régie /entreprise extérieure</i>
	<b>Elaborer la réponse technique</b>	<i>Cahier des charges techniques  Devis interne (pour refacturation)  Validation de la conformité du dossier à la politique de l'établissement  Faisabilité technique, financière, moyens RH</i>
	<b>Décider de la réalisation</b>	<i>Objectivation choix du mode d'intervention (régie ou autre)  Décision de réaliser la prestation de service</i>
	<b>Réaliser les prestations en régie</b>	<i>Ménage  Espaces verts, VRD  Gardiennage  Interventions de dépannage en régie  Entretiens techniques courants  Entretiens techniques obligatoires</i>
	<b>Maîtriser les délais, les coûts et la qualité d'exécution</b>	<i>Fixer le délai avec le client interne  Suivre l'intervention et gérer les aléas  Prendre les décisions techniques et financières en cours d'intervention  Suivre les garanties après achèvement  Etablissement et vérification des coûts d'intervention  Mesurer la satisfaction des usagers</i>
	<b>Suivre les consommations de fluides combustibles</b>	<i>Mise en place d'un ensemble de sous comptage par bâtiments  Relevé et suivi technique des consommations  Analyse des contrats et de la facturation  Elaboration et suivi des budgets et bilans annuels</i>
	<b>Gérer l'utilisation des locaux</b>	<i>Tenue des plannings d'occupation et réponses aux enquêtes d'occupation  Etats des lieux lors des locations de locaux  Suivi des loyers et des conventions d'occupation</i>
	<b>Intégrer dans le système d'information</b>	

Sous-fonctions	Activités	Tâches
<b>Contrats d'externalisation</b>	<b>Analyser les besoins</b>	<p>Analyser et anticiper les besoins pour l'année ou par période triennale</p> <p>Etablir un calendrier annuel de réalisation /renouvellement des contrats</p> <p>Lier programmation des contrats et programmation budgétaire pluriannuelle</p> <p>Rédaction et diffusion d'outils : guide, fiche procédures, aider à la définition du besoin et à la rédaction de critères d'analyse</p> <p>Choisir la procédure</p>
	<b>Participer à la rédaction du dossier de consultation</b>	<p>Cohérence avec la politique de l'établissement</p> <p>Décision sur la consistance des besoins</p> <p>Cahier des charges administratives et techniques</p> <p>Participer à la cohérence technique de l'ensemble du dossier</p> <p>Faisabilité financière</p> <p>Faisabilité technique</p>
	<b>Participer à l'attribution des offres</b>	<p>Préparer le volet technique des réponses aux candidats</p> <p>Répondre aux questions des candidats*</p> <p>Assurer la réception des plis*</p>
	<b>Analyser les offres</b>	<p>Analyser techniquement les offres</p> <p>Rédiger le rapport d'analyse technique</p> <p>Juger de l'offre économiquement la plus avantageuse*</p> <p>Valider l'analyse et le choix du prestataire*</p>
	<b>Exécuter le marché de prestation de services</b>	<p>Mise en place avec l'entreprise (mise au point technique)</p> <p>Surveillance de l'exécution physique</p> <p>Qualité du service rendu</p> <p>Suivi de l'évolution du besoin, pouvant entraîner un avenant</p> <p>Vérification administrative et financière de l'exécution du contrat*</p>
<b>Gestion de la sécurité, la sûreté et l'hygiène</b>	<b>Piloter l'hygiène et la sécurité</b>	<p>Elaborer le schéma directeur de sécurité</p> <p>Préparer le passage de la commission de sécurité</p> <p>Assurer le suivi administratif des prescriptions de la commission de sécurité</p> <p>Assurer le suivi technique des prescriptions et contrôle de la bonne réalisation</p> <p>Etablir le "document unique" de la sécurité</p> <p>Constituer un réseau d'ACMO</p> <p>Piloter le CHS</p>
	<b>Gérer l'hygiène et la sécurité</b>	<p>Animer le CHS</p> <p>Animer et former le réseau des ACMO</p> <p>Faire appliquer les prescriptions de sécurité</p> <p>Organiser des exercices de sécurité</p> <p>Veiller à la sécurité des installations techniques (réseaux externes informatique, gaz...)</p> <p>Assurer la gestion des déchets banals et spéciaux</p> <p>Gérer les postes de travail (ergonomie, exposition au bruit, au danger....)</p>
	<b>Gérer la sûreté</b>	<p>Etablir un plan stratégique pour l'organisation du gardiennage</p> <p>Organiser le réseau des appareteurs</p> <p>Organiser et suivre le système "anti-intrusion"</p> <p>Prendre en charge la sûreté "produits dangereux et nucléaires"</p>
	<b>Intégrer dans le système d'information</b>	

## RÉPERTOIRE DES ACTIVITÉS DES FONCTIONS SUPPORT

### FONCTION SYSTÈME D'INFORMATION

Sous-fonctions	Activités	Tâches
<b>Manager la direction du SI</b>	<b>Planifier et contrôler les activités</b>	<i>Planifier les activités de la direction dans le cadre des objectifs de l'établissement et contrôler les résultats par projets</i>
	<b>Gérer et suivre les moyens et les ressources</b>	<i>Recenser les besoins, répartir les ressources et les moyens (humains, techniques et matériels) entre les services suivant les objectifs définis</i>
	<b>Piloter les équipes</b>	<i>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</i>
	<b>Organiser et réguler l'activité</b>	<i>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</i>
	<b>Coordonner en transversalité</b>	<i>Gérer, coordonner, animer les activités ou projets transversaux, en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires...</i>
	<b>Assister le directeur fonctionnel</b>	<i>Accueil téléphonique, Gestion de l'agenda, Préparation des courriers et des dossiers Organisation des réunions</i>
<b>Stratégie du système d'information</b>	<b>Préparer la réflexion et la définition des axes stratégiques</b>	<i>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</i>
	<b>Gérer les relations avec les partenaires</b>	<i>Concertation avec les directions métier Concertation avec les composantes et laboratoires Concertation avec les établissements partenaires Contrats de service</i>
	<b>Rédiger et mettre à jour le schéma directeur SI</b>	<i>Formaliser les orientations stratégiques du SI Déclinaison en projets annuels Préparer les délibérations du comité de pilotage et du CA</i>
	<b>Préparer une programmation pluri annuelle</b>	<i>Evaluation 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<sup>2*</sup></i>
	<b>Piloter la mise en œuvre de la politique SI</b>	<i>Clarifier les responsabilités centre, composantes, sites Gérer l'optimisation et la mutualisation des équipements et des ressources Organiser et animer la veille technologique</i>
	<b>Evaluer la performance et la qualité du service</b>	<i>Elaborer et renseigner le tableau de bord de suivi des activités Mesurer la qualité des services rendus Rendre compte devant le comité de pilotage stratégique</i>

<sup>2</sup> Lorsque ce répertoire est utilisé pour opérer un décompte des équivalents temps plein (ETP) dédiés aux fonctions support, il y a lieu, afin d'éviter les doubles comptes, de comptabiliser dans la fonction achat les ressources humaines dédiées aux tâches désignées par un astérisque (\*)

Sous-fonctions	Activités	Tâches
Administration et gestion du SI	<b>Gérer l'architecture du système d'information</b>	Cartographie des applications Politique d'interopérabilité des applications Schéma directeur du système d'information Relations avec les utilisateurs Schéma d'urbanisation du SI
	<b>Construire les référentiels de données</b>	Identifier les référentiels Développer les référentiels Superviser les référentiels et les normes nationales (cadres de cohérence)
	<b>Veiller à la qualité globale du SI</b>	Suivi des bonnes pratiques Cohérence des outils internes à la DSI Recherche des applications "pirates" Evaluation de la qualité Charte qualité
	<b>Valider les cahiers des charges</b>	Etudes techniques Intégration dans le SI
	<b>Valider du point de vue technique les acquisitions et les développements d'applications logicielles</b>	Préparation des dossiers du comité de pilotage stratégique
	<b>Anticiper les évolutions du parc informatique</b>	Veille technologique Analyse prévisionnelle des besoins Suivi de l'inventaire Programme pluriannuel d'investissement
Administration des réseaux	<b>Elaborer l'architecture des réseaux</b>	Analyse des besoins Etudes techniques Préparation cahier des charges techniques Concertation inter-établissements Préparation des décisions
	<b>Préparer le financement des réseaux et en assurer la gestion</b>	Plan de financement Projets CPER ou contrats d'établissement Préparation technique des marchés Suivi administratif et financier des marchés*
	<b>Construire les réseaux</b>	Câblage inter-bâtiments Câblage interne aux bâtiments Installation des équipements actifs Pose de prises réseaux Tests Raccorder les équipements aux réseaux Documentation
	<b>Administrer et surveiller le fonctionnement du réseau</b>	Administrer les réseaux Cartographie des réseaux Gestion des équipements actifs Mesure de la disponibilité des réseaux Métrologie des réseaux Contrats de service
	<b>Assurer la maintenance des réseaux</b>	Diagnostiquer la nature des pannes Interventions sur le câblage Interventions sur les équipements actifs
	<b>Gérer la téléphonie sur IP</b>	Préparation technique achat des autocommutateurs Gestion des autocommutateurs Préparation technique achat des postes Annuaire Gestion des postes Demandes de raccordement Analyse des consommations Préparation technique des facturations
	<b>Evaluer la qualité du service rendu</b>	Indicateurs de performance et de qualité Reporting et communication

<b>Sous-fonctions</b>	<b>Activités</b>	<b>Tâches</b>
<b>Etudes, développement et maintenance des logiciels</b>	<b>Réaliser les études techniques</b>	<i>Analyse de besoins            Etude de l'existant            Etude de faisabilité            Cahier des charges technique et fonctionnel            Etude d'intégration dans le SI            Chiffrage des coûts            Préparation du dossier de validation des études techniques et fonctionnelles</i>
	<b>Conduire le projet de développement</b>	<i>Conduite du projet et des sous-projets            Relations avec les services fonctionnels            Développement des applications            Tests et vérification d'aptitude            Vérification de service régulier avec les utilisateurs            Intégration dans le SI            Paramétrage            Documentation</i>
	<b>Acquérir et intégrer un logiciel</b>	<i>Préparation technique du marché            Analyse technique des offres            Préparation du dossier de validation            Intégration dans le SI            Paramétrage            Documentation</i>
	<b>Accompagner les évolutions organisationnelles</b>	<i>Adaptation des processus organisationnels            Conduite du changement</i>
	<b>Formation des utilisateurs</b>	<i>Formation des formateurs            Préparation des supports de formation            Animation des sessions            Assistance aux utilisateurs            Participation aux comités d'utilisateurs</i>
	<b>Maintenance et évolution des logiciels</b>	<i>Etude des demandes d'évolution            Préparation du dossier de validation            Développement des applications            Tests et vérification d'aptitude            Vérification de service régulier avec les utilisateurs            Intégration dans le SI            Déploiement de la nouvelle version            Documentation</i>
<b>Exploitation et administration des systèmes</b>	<b>Gérer les infrastructures</b>	<i>Gestion et maintenance des serveurs            Stockage des données            Sauvegarde des données            Gestion et maintenance des autocommutateurs            Hébergement de serveurs            Gestion des salles machines</i>
	<b>Documenter les procédures</b>	<i>Guide des procédures d'exploitation            Plan de reprise d'activité</i>
	<b>Exploiter les applications</b>	<i>Administration des bases de données            Déploiement des applications            Paramétrage            Maintenance            Contrat de service</i>
	<b>Evaluer la performance</b>	<i>Mesure de la disponibilité des serveurs et des applications</i>
<b>Sécurité du système d'information</b>	<b>Piloter la stratégie de sécurité SI</b>	<i>Analyse des risques            Rédaction, actualisation du schéma directeur de sécurité du SI            Préparation validation comité stratégique            Relations avec les partenaires</i>
	<b>Assurer une protection physique</b>	<i>Dispositifs matériels de sécurité            Protection des accès aux locaux            Pare-feux            Validation cahier des charges applications</i>
	<b>Protéger les utilisateurs</b>	<i>Protection des utilisateurs- chiffrement            Signatures électroniques            Réglementation "informatique et liberté"            Profils utilisateurs            Codes d'accès et identifiants</i>
	<b>Gérer les problèmes de sécurité</b>	<i>Gestion des alertes            Analyse des incidents            Traitement des incidents            Relations avec Renater            Plan de secours des SI</i>

<b>Sous-fonctions</b>	<b>Activités</b>	<b>Tâches</b>
	<b>Sensibiliser les personnels</b>	<i>Conférences, actions de sensibilisation Formations Rédaction de consignes Diffusion d'informations</i>
	<b>Evaluer la performance</b>	<i>Indicateurs de sécurité Audits de sécurité</i>
<b>Gestion et maintenance du parc informatique, assistance aux utilisateurs</b>	<b>Organiser le traitement des demandes d'intervention et leur suivi</b>	<i>Enregistrement des demandes Traitement et qualification des demandes Gestion de la traçabilité Répartition des interventions Reporting</i>
	<b>Organiser les niveaux de support</b>	<i>Organisation du service support et de la hot line Gestion des ressources humaines Préparation contrat d'externalisation Contrat de service</i>
	<b>Administrer les parcs de machines</b>	<i>Recensement des besoins des utilisateurs Gestion de l'inventaire Préparation de l'acquisition de matériels Prêt de matériels</i>
	<b>Intervenir sur les équipements et les applications</b>	<i>Gestion des interventions de niveau 1 Prise de contrôle des équipements à distance Gestion des salles de cours</i>
	<b>Porter assistance aux personnels</b>	<i>Gestion des interventions de niveau 1 Aide à la prise en main des postes de travail Aide à la prise en main des applications Prise de contrôle des équipements à distance</i>
	<b>Evaluer la qualité du service</b>	<i>Exploitation des comptes rendus d'intervention Indicateurs de qualité du service</i>

## RÉPERTOIRE DES ACTIVITÉS DES FONCTIONS SUPPORT

### FONCTION ACHAT

Sous-fonctions	Activités	Tâches
<b>Manager la direction de l'achat</b>	<b>Planifier et contrôler les activités</b>	<i>Planifier les activités de la direction dans le cadre des objectifs de l'établissement et contrôler les résultats par projets</i>
	<b>Gérer et suivre les moyens et les ressources</b>	<i>Recenser les besoins, répartir les ressources et les moyens (humains, techniques et matériels) entre les services suivant les objectifs définis</i>
	<b>Piloter les équipes</b>	<i>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</i>
	<b>Organiser et réguler l'activité</b>	<i>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</i>
	<b>Coordonner en transversalité</b>	<i>Gérer, coordonner, animer les activités ou projets transversaux, en relation avec d'autres services, composantes, laboratoires...</i>
	<b>Assister le directeur fonctionnel</b>	<i>Accueil téléphonique Gestion de l'agenda Préparation des courriers et dossiers Organisation de réunions</i>
<b>Politique d'achat</b>	<b>Définir une politique d'achat</b>	<i>Connaissance du portefeuille d'achat Elaboration de la cartographie d'achat par famille et par fournisseur Détermination d'une politique d'achat pour les achats relevant du CMP et pour les achats relevant de l'ordonnance Définir une stratégie fournisseur Définir une politique d'achats durable Définir les niveaux pertinents de l'achat pour l'établissement Choix de mutualisation de certains achats (groupements de commande, UGAP, SAE)</i>
	<b>Piloter et animer l'achat</b>	<i>Assurer la veille économique Réaliser des études et des benchmark Piloter les fournisseurs Réaliser et diffuser les guides, fiches de procédure ... Animer le réseau des acheteurs Communiquer sur les actions mises en œuvre Définir et mettre en place une politique de formation</i>
	<b>Assurer l'appui aux acheteurs</b>	<i>Assurer la veille juridique et la diffuser Conseil et aide aux acheteurs Mettre à disposition des acheteurs les outils nécessaires</i>
	<b>Evaluer la performance achat</b>	<i>Définition des objectifs de la performance Définition des indicateurs Suivi des indicateurs</i>

Sous-fonctions	Activités	Tâches
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 <sup>3*</sup> Analyse financière du besoin Définition du niveau de qualité attendue* Définition du niveau de contrainte (PME, achat durable, clauses sociales...)
	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, choix de l'allotissement ...)
Passation des marchés	Rédiger le dossier de consultation	Rédaction du cahier des charges technique* Rédaction du CCAP et du règlement de consultation Vérification de la cohérence du dossier * Faisabilité technique * Faisabilité financière Validation au regard de la politique de l'établissement
	Publier les offres	Réponses aux questions des candidats Réception et ouverture des plis
	Analyser les offres	Contrôle des pièces de candidature Jugement sur la capacité des candidats Analyse technique des offres* Analyse financière des offres Conduite des négociations (si possible) Contrôle des pièces des offres 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
	Intégrer dans le SI finances	
Exécution des marchés	Conduire les échanges après notification	Vérification des délais d'exécution Gestion des délais d'exécution (dérogatoire) Passation des avenants 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* Constatation des manquements aux obligations contractuelles liées à la livraison installation Décisions de rejets, réactions, pénalités Calcul des pénalités et établissement de l'état liquidatif*
	Liquider	Calcul des acomptes et liquidation* Gestion des actualisations 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

<sup>3</sup> Lorsque ce répertoire est utilisé pour opérer un décompte des équivalents temps plein (ETP) dédiés aux fonctions support, il y a lieu, afin d'éviter les doubles comptes, de comptabiliser dans les fonctions métier les ressources humaines dédiées aux tâches désignées par un astérisque (\*)

## FINANCES

Indicateur d'efficience	Niveau			Ratio	Numérateur	Dénominateur
	Fonction	Sous-fonction	Activité		Source	Source
Fin-1 Poids de la fonction Finances	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction Finances nombre total d'ETP BIATOSS	ETP2 dédiés à la fonction Finances <i>Grille Finances / onglet de synthèse / cellule O 14</i>	Total ETP2 BIATOSS sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 20</i>
Fin-2 Poids de la fonction Finances	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction Finances nombre total d'ETP (tous statuts)	ETP2 dédiés à la fonction Finances <i>Grille Finances / onglet de synthèse / cellule O 14</i>	Total ETP2 tous statuts sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 24</i>
Fin-3 Taux d'encadrement de la fonction Finances	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP catégorie A dédiés à la fonction Finances nombre total d'ETP BIATOSS dédiés aux Finances	ETP1 catégories A dédiés à la fonction Finances <i>Grille Finances / onglet de synthèse / cellule J 14</i>	ETP1 BIATOSS dédiés à la fonction Finances <i>Grille Finances / onglet de synthèse / cellule I 14</i>
Fin-4 Budget par gérant	<input checked="" type="checkbox"/>			montant du budget exécuté nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction Finances	compte financier N-1 consolidé établissement <sup>(1)</sup> <i>cadre 2, ligne total, colonne dépenses nettes</i>	ETP2 dédiés à la fonction Finances <i>Grille Finances / onglet de synthèse / cellule O 14</i>
Fin-5 Productivité des sous-fonctions d'exécution		<input checked="" type="checkbox"/>		nombre de pièces de dépense et de recette ETP dédiés aux sous-fonctions d'exécution	nombre de pièces de dépense et de recette <i>dans le SI, nombre pièces (hors opérations paye)</i>	ETP2 dédiés aux sous-fonctions d'exécution <sup>(2)</sup> <i>Grille Finances / onglet synthèse / O10+O11+O12</i>

<sup>(1)</sup> y compris dépenses de personnel Etat pour les universités non passées aux RCE

<sup>(2)</sup> sous-fonction concernées : exécution dépense, exécution recette, traitement comptable et financier

## ACHAT

Indicateur d'efficience	Niveau			Ratio	Numérateur  Source	Dénominateur  Source
	Fonction	Sous-fonction	Activité			
Ach-1 Poids de la fonction Achat	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction Achat nombre total d'ETP BIATOSS	ETP2 dédiés à la fonction Achat <i>Grille Achat / onglet de synthèse / cellule O 12</i>	Total ETP2 BIATOSS sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 20</i>
Ach-2 Poids de la fonction Achat	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction Achat nombre total d'ETP (tous statuts)	ETP2 dédiés à la fonction Achat <i>Grille Achat / onglet de synthèse / cellule O 12</i>	Total ETP2 tous statuts sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 24</i>
Ach-3 Taux d'encadrement de la fonction Achat	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP catégorie A dédiés à la fonction Achat nombre total d'ETP BIATOSS dédiés à la fonction Achat	ETP1 catégories A dédiés à la fonction Achat <i>Grille Achat / onglet de synthèse / cellule J 12</i>	ETP1 BIATOSS dédiés à la fonction Achat <i>Grille Achat / onglet de synthèse / cellule I 12</i>
Ach-4 Productivité de la fonction Achat	<input checked="" type="checkbox"/>			volume des achats ETP consolidés dédiés à la fonction Achat	volume des achats exécutés année N-1 <i>compte fin. N-1 comptes classe 2<sup>(1)</sup> et 60-61-62<sup>(2)</sup></i>	ETP2 dédiés à la fonction Achat <i>Grille Achat / onglet de synthèse / cellule O 12</i>

<sup>(1)</sup> classe 2 : débit opérations de l'exercice déduites des remises en dotation

<sup>(2)</sup> classes 60-61-62 : totaux des soldes débiteurs de la balance définitive, donc hors prestations internes

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Indicateur d'efficience	Niveau			Ratio	Numérateur  Source	Dénominateur  Source
	Fonction	Sous-fonction	Activité			
RH-1 Poids de la fonction GRH	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction GRH nombre total d'ETP BIATOSS	ETP2 dédiés à la fonction GRH <i>Grille GRH / onglet de synthèse / cellule O 18</i>	Total ETP2 BIATOSS sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 20</i>
RH-2 Poids de la fonction GRH	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction GRH nombre total d'ETP (tous statuts)	ETP2 dédiés à la fonction GRH <i>Grille GRH / onglet de synthèse / cellule O 18</i>	Total ETP2 tous statuts sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 24</i>
RH-3 Taux d'encadrement de la fonction GRH	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP catégorie A dédiés à la fonction GRH nombre total d'ETP BIATOSS dédiés à la fonction GRH	ETP1 catégories A dédiés à la fonction GRH <i>Grille GRH / onglet de synthèse / cellule J 18</i>	ETP1 BIATOSS dédiés à la fonction GRH <i>Grille GRH / onglet de synthèse / cellule I 18</i>
RH-4 Gérés / Gérants		<input checked="" type="checkbox"/>		nombre de personnes physiques gérées nombre d'ETP dédiés à la gestion individuelle	nombre de personnes physiques gérées <i>SI-RH : nombre personnes différentes sur 12 mois</i>	ETP 2 dédiés à la gestion individuelle <sup>(1)</sup> <i>Grille GRH / onglet synthèse / O9+O10+O11+O12</i>
RH-5 Productivité gestion des dossiers de recrutement		<input checked="" type="checkbox"/>		nombre de candidatures au recrutement reçues nombre d'ETP dédiés à la gestion des recrutements	nombre de candidatures au recrutement reçues <sup>(2)</sup> <i>SI-RH : nombre candidatures sur 12 mois</i>	ETP 1 dédiés à la gestion des recrutements <i>Grille GRH / onglet de synthèse / cellule I 10</i>
RH-6 Productivité de la paye			<input checked="" type="checkbox"/>	nombre de mouvements de paye nombre d'ETP dédiés à la paye	nombre d'opérations de paye <i>SI-RH : nombre d'opérations paye sur 12 mois</i>	ETP 2 de l'activité "assurer la paye" <i>Grille GRH / onglet gestion adm&amp;fin / cellule O12</i>

<sup>(1)</sup> sous-fonctions concernées : Gestion administrative et financière, des recrutements, de l'indemnitaire, des services des personnels

<sup>(2)</sup> le nombre de dossiers de recrutement s'entend tous statuts et tous types de modalités de recrutement compris

## PATRIMOINE

Indicateur d'efficience	Niveau			Ratio	Numérateur  Source	Dénominateur  Source
	Fonction	Sous-fonction	Activité			
Pat-1 Poids de la fonction Patrimoine	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés au Patrimoine nombre total d'ETP BIATOSS	ETP2 dédiés à la fonction Patrimoine <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule O 14</i>	Total ETP2 BIATOSS sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 20</i>
Pat-2 Poids de la fonction Patrimoine	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés au Patrimoine nombre total d'ETP (tous statuts)	ETP2 dédiés à la fonction Patrimoine <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule O 14</i>	Total ETP2 tous statuts sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 24</i>
Pat-3 Taux d'encadrement de la fonction Patrimoine	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP catégorie A dédiés au Patrimoine nombre total d'ETP BIATOSS dédiés au Patrimoine	ETP1 catégories A dédiés à la fonction Patrimoine <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule J 14</i>	ETP1 BIATOSS dédiés à la fonction Patrimoine <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule I 14</i>
Pat-4 Budget patrimoine par ETP dédié au patrimoine	<input checked="" type="checkbox"/>			montant du budget patrimoine exécuté nombre d'ETP consolidés dédiés au Patrimoine	budget patrimoine réalisé hors frais de personnel <i>compte fin.N-1, destination 114 (enquête RAP N-1)</i>	ETP2 dédiés à la fonction Patrimoine <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule O 14</i>
Pat-5 M <sup>2</sup> gérés par ETP dédié au patrimoine	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre de m <sup>2</sup> SHON gérés nombre d'ETP consolidés dédiés au Patrimoine	nombre de m <sup>2</sup> SHON gérés <i>enquête surfaces</i>	ETP2 dédiés à la fonction Patrimoine <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule O 14</i>
Pat-6 Taux d'externalisation de la fonction patrimoine	<input checked="" type="checkbox"/>			ETP dédiés au Patrimoine externalisés nombre d'ETP consolidés dédiés au Patrimoine	ETP externalisés dédiés à la fonction Patrimoine <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule M 14</i>	ETP2 dédiés à la fonction Patrimoine <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule O 14</i>
Pat-7 Productivité construction, maintenance lourde (ML)		<input checked="" type="checkbox"/>		budget exécuté sous maîtrise d'ouvrage université nombre d'ETP consolidés dédiés construction et ML	dépenses nettes opérations année N-1 <i>compte financier N-1 consolidé établissement <sup>(1)</sup></i>	ETP2 sous-fonction Construction et ML <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule O 9</i>
Pat-8 Productivité construction, maintenance lourde (ML)		<input checked="" type="checkbox"/>		nombre de m <sup>2</sup> SHON en construction ou ML nombre d'ETP consolidés dédiés construction et ML	nombre de m <sup>2</sup> SHON en construction ou ML <i>enquête surfaces</i>	ETP2 sous-fonction Construction et ML <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule O 9</i>
Pat-9 Productivité maintenance, gestion physique locaux		<input checked="" type="checkbox"/>		budget exécuté sous maîtrise d'ouvrage université nombre d'ETP consolidés dédiés maintenance/gestion	dépenses nettes maintenance et gestion phys. <i>compte financier N-1 consolidé établissement <sup>(2)</sup></i>	ETP2 sous-fonction maintenance et gestion phys. <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule O 10</i>
Pat-10 Productivité maintenance, gestion physique locaux		<input checked="" type="checkbox"/>		nombre de m <sup>2</sup> SHON gérés nombre d'ETP consolidés dédiés maintenance/gestion	nombre de m <sup>2</sup> SHON gérés <i>enquête surfaces</i>	ETP2 sous-fonction maintenance et gestion phys. <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / cellule O 10</i>
Pat-11 Productivité gestion locative et contrats extern.		<input checked="" type="checkbox"/>		budget exécuté sous maîtrise d'ouvrage université nombre d'ETP consolidés dédiés gestion loc. & contrats	dépenses nettes opérations année N-1 <i>compte financier N-1 consolidé établissement <sup>(3)</sup></i>	ETP2 sous-fonctions gestion locat. & contrats ext. <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / O11 + O12</i>
Pat-12 Productivité gestion locative et contrats extern.		<input checked="" type="checkbox"/>		nombre de m <sup>2</sup> SHON gérés nombre d'ETP consolidés dédiés gestion loc. & contrats	nombre de m <sup>2</sup> SHON gérés <i>enquête surfaces</i>	ETP2 sous-fonctions gestion locat. & contrats ext. <i>Grille Patrimoine / onglet synthèse / O11 + O12</i>

<sup>(1)</sup> cadre 2, comptes 213, 214 et 2313, 2314, colonne dépenses nettes<sup>(2)</sup> cadre 2, compte 6152, colonne dépenses nettes<sup>(3)</sup> cadre 2, extraction des comptes retraçant les activités - externalisées et en régie - colonne dépenses nettes

## SYSTÈME D'INFORMATION

Indicateur d'efficience	Niveau			Ratio	Numérateur  Source	Dénominateur  Source
	Fonction	Sous-fonction	Activité			
SI-1 Poids de la fonction SI	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI nombre total d'ETP BIATOSS	ETP2 dédiés à la fonction SI <i>Grille SI / onglet de synthèse / cellule O 15</i>	Total ETP2 BIATOSS sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 20</i>
SI-2 Poids de la fonction SI	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI nombre total d'ETP (tous statuts)	ETP2 dédiés à la fonction SI <i>Grille SI / onglet de synthèse / cellule O 15</i>	Total ETP2 tous statuts sur l'établissement <i>Grille de synthèse générale / cellule O 24</i>
SI-3 Taux d'encadrement de la fonction SI	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'ETP catégorie A dédiés à la fonction SI nombre total d'ETP BIATOSS dédiés à la fonction SI	ETP1 catégories A dédiés à la fonction SI <i>Grille SI / onglet de synthèse / cellule J 15</i>	ETP1 BIATOSS dédiés à la fonction SI <i>Grille SI / onglet de synthèse / cellule I 15</i>
SI-4 Personnes physiques hébergées par ETP SI	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre de personnels travaillant dans l'établissement nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	Salariés établissement + hébergés <sup>(1)</sup> <i>Annuaire LDAP + demandes réseau hébergés</i>	ETP2 BIATOSS dédiés à la fonction SI <i>Grille SI / onglet de synthèse / cellule O 15</i>
SI-5 Etudiants par ETP SI	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'étudiants dans l'établissement nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	Nombre d'étudiants, doctorants compris <i>Nb inscrits administratifs au 15 janvier de l'année n</i>	ETP2 BIATOSS dédiés à la fonction SI <i>Grille SI / onglet de synthèse / cellule O 15</i>
SI-6 Equipements raccordés au réseau par ETP SI	<input checked="" type="checkbox"/>			nombre d'équipements (PC, imp., serveurs) sur le réseau nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	Nombre équipements raccordés au réseau <i>Table de gestion des adresses IP</i>	ETP2 BIATOSS dédiés à la fonction SI <i>Grille SI / onglet de synthèse / cellule O 15</i>

<sup>(1)</sup> les doctorants salariés par l'établissement ou les partenaires sont "en double compte" avec l'indicateur SI-5, ce qui traduit leur "double statut" sans perturbation car les indicateurs SI-4 et SI-5 ne sont pas sommés



## MODE D'EMPLOI

### Grilles d'autodiagnostic des fonctions support

#### Et tableau des indicateurs d'efficience

Annexe technique de modification des grilles de saisie

Cinq grilles d'autodiagnostic sont proposées en annexe du guide d'optimisation des fonctions support, auxquelles s'ajoute un tableau présentant les principaux indicateurs d'efficience de ces fonctions support.

### I. Les grilles d'autodiagnostic

Ces grilles constituent un outil d'analyse des ressources humaines allouées aux cinq fonctions support retenues dans le cadre de cette étude. Il s'agit d'identifier et de mesurer les ressources humaines affectées, au sein de chaque fonction support, aux différentes sous fonctions et activités afin d'être en mesure, en pleine connaissance de cause, de procéder, le cas échéant, à des réorganisations internes et à des ajustements en termes d'emplois – entre fonctions, sous fonctions ou entre activités – pour gagner en efficience et en qualité de prestation.

Le présent mode d'emploi vise à fournir les éléments d'explication permettant l'utilisation des grilles d'autodiagnostic. Ces grilles, présentées sous forme de fichier Excel, sont construites de manière matricielle : figurent en ligne l'activité et en colonne les ressources humaines affectées à l'activité.

#### 1. La nomenclature fonctionnelle

##### *1.1. Les domaines fonctionnels*

Cinq fonctions support sont ici identifiées au niveau le plus élevé de l'arborescence fonctionnelle : la fonction financière, la fonction ressources humaines, la fonction patrimoniale, la fonction système d'information et la fonction achat.

##### *1.2. La nomenclature des activités et des tâches*

Afin d'en décrire précisément l'objet, chaque fonction est elle-même segmentée en sous-fonctions (cf. onglet « synthèse » de chaque fonction, colonne A). Chaque sous-fonction correspond à un onglet du fichier Excel consacré à la fonction support considérée. Pour en faciliter la lecture, chaque sous-fonction est associée à un code couleur. La sous-fonction est décomposée en activités, lesquelles désignent une action organisée et orientée vers un but précis. Chaque activité est elle-même assortie d'une liste de tâches élémentaires dont l'énumération n'est pas exhaustive et vise ici seulement à décrire, à titre indicatif, le contenu des actions. L'information relative aux tâches figure en mode commentaire des cellules concernant les activités dans les fichiers excel ; cette information est également disponible dans le répertoire des activités des fonctions support présenté en annexe du guide.

Le dispositif d'autodiagnostic a été conçu pour être renseigné au niveau de l'activité. Cependant, s'il le juge pertinent, l'établissement pourra choisir de le renseigner, pour telle ou telle fonction, au niveau d'un regroupement d'activités, voire de la sous-fonction. Pour les mêmes raisons liées à la pertinence de l'analyse, l'établissement pourra choisir de se situer, à l'inverse, au niveau fin des tâches, particulièrement lorsque la réalisation d'une tâche consomme un nombre important d'ETP.

Cette approche fonctionnelle est distincte d'une approche organisationnelle ; en effet, quelle que soit l'organisation adoptée par l'établissement, ce sont les mêmes activités support qui sont exercées dans tous les établissements et analysées dans cette étude. Les fonctions support ne sont pas assimilables à des directions ou à des services ; elles sont d'ailleurs le plus souvent partagées entre différentes entités organisationnelles, par exemple un service central et des composantes ou des laboratoires.

Une sous-fonction transversale « management » est identifiée dans chacune des cinq fonctions support. Cette sous-fonction recouvre les activités d'encadrement stratégique et intermédiaire qui consomment elles-mêmes un certain nombre d'ETP et ne doivent pas être confondues avec les activités qui relèvent du pilotage stratégique de la politique. Elle inclut aussi l'activité support d'assistance et de secrétariat du directeur fonctionnel. Cette activité ne doit pas être confondue avec la fonction support « secrétariat de direction qui figure dans la grille de synthèse générale des fonctions support et qui décompte les ETP consacrés au secrétariat de direction du président, du directeur général des services, des directeurs de composante, etc.

### *1.3. Le traitement des recoupements entre activités*

On constate qu'une même activité peut être logiquement identifiée au sein de deux fonctions différentes. C'est notamment le cas de certaines activités qui sont partagées entre la fonction achat et la fonction patrimoine ou système d'information. Ces cas nécessitant un traitement particulier pour éviter les risques de double compte d'ETP, les ETP consacrés à la fonction achat sont comptabilisés dans la grille achat et sont identifiés pour mémoire par un code couleur rouge dans les commentaires annexés aux activités. On se reportera aux grilles d'analyse qui prévoient à cet effet le lieu de comptage des emplois.

## 2. Le niveau organisationnel

Les colonnes B à E des grilles identifient le(s) niveau(x) de l'organisation où exercent les ressources humaines affectées à l'activité considérée ainsi que le nombre d'ETP concernés par ce (ces) niveau(x). Quatre niveaux potentiels ont été distingués :

- le niveau inter-établissements
- le niveau de l'établissement
- le niveau inter-composantes
- le niveau de la composante ou du laboratoire.

Cette information est indispensable pour élaborer les scénarios d'évolution des fonctions support. La rationalisation des fonctions support suppose en effet qu'on s'interroge sur le niveau approprié de déconcentration ou de mutualisation des activités, et sur la façon d'optimiser l'allocation des ressources humaines.

### 3. Les ressources humaines

L'objectif est d'identifier combien d'ETP sont affectés par l'établissement à l'exécution de chaque activité. Le décompte des ETP porte sur les ETP de l'établissement ainsi que sur les ETP d'autres établissements contribuant, le cas échéant, à l'activité.

Dans un souci de fiabilité, le seuil de 10 % de l'activité est fortement recommandé. En effet, ce seuil doit utilement conduire à réfléchir à la consistance réelle de l'activité des agents et à synthétiser l'information recueillie. Ainsi sera considéré comme participant à l'activité l'agent qui y consacre au moins 10 % d'un plein temps travaillé. Dans le cas d'un établissement ayant des petits effectifs, il peut apparaître nécessaire d'adopter un seuil inférieur à 10 % ; dans un souci de fiabilité, l'établissement gagnera à ne pas descendre en-deçà du seuil de 5 %. En ce qui concerne le nombre d'activités exercées par un même agent, aucune restriction n'a été posée ; ainsi, dans la méthode proposée, un agent pourra être mono-fonction ou multifonction et exercer de une à dix activités.

La quantification des ressources humaines affectées aux différentes activités a conduit à distinguer 11 colonnes, correspondant à différentes natures d'information (par statut et par catégorie) et à une gradation de périmètres (cf. colonne F à P).

#### *3.1. Le décompte des ETP affectés aux fonctions support*

L'unité de décompte retenue pour quantifier les ressources humaines est l'équivalent temps plein (ETP) annualisé, c'est-à-dire l'équivalent d'un agent travaillant à plein temps du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année. Cette méthode permet d'agréger dans un même décompte des agents dont les régimes de travail peuvent être très différents en termes de quotité de temps de travail, tout en neutralisant la saisonnalité des activités par la moyenne annualisée de l'emploi.

Ce dernier paramètre doit être particulièrement identifié et pris en compte dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, lesquels recourent fréquemment à certaines périodes de l'année universitaire à l'emploi de contractuels de courte durée. C'est particulièrement vrai dans le cas de certaines fonctions de soutien comme la scolarité, mais cela peut aussi être le cas pour les fonctions support. La période d'observation retenue (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année) permet de rendre compte des moyens consommés en régime de croisière par l'organisation – ce que n'aurait pas permis le décompte des ETP à l'instant « t » de l'enquête. Pour éviter tout risque d'erreur, il est proposé à l'établissement de porter dans le bandeau de tête de l'onglet de synthèse, d'une part, la date de l'autodiagnostic, d'autre part, la période de décompte des ETP.

Le critère du financeur n'a pas été retenu ici comme discriminant. Ainsi font l'objet d'un décompte l'ensemble des ETP, quel qu'en soit le financeur (Etat ou établissement sur ses ressources propres), qui concourent à l'exercice d'une fonction donnée.

L'entrée étant fonctionnelle (et non statutaire), l'ensemble des ETP participant à la réalisation des activités est recensé, quel que soit le statut de l'agent, titulaire, contractuel à durée indéterminée ou à durée déterminée, vacataire, agent engagé à la tâche, étudiant, stagiaire – et quel qu'en soit, pour les titulaires, le corps d'appartenance – personnel IATOSS ou enseignant, enseignant-chercheur et chercheur affecté à des tâches d'administration. Dans ce dernier cas, ne seront décomptés que les enseignants, les enseignants-chercheurs et les chercheurs qui exercent une activité de gestion correspondant habituellement à un temps plein de personnel BIATOSS, par exemple un enseignant-chercheur qui serait DRH ou directeur du système d'information. Les enseignants-chercheurs qui participent aux activités d'une fonction support en tant qu' élu ou en tant que chargé de mission sont décomptés à part (cf. colonne P) et ne sont pas pris en compte dans le total global.

### 3.2. Le périmètre des ETP

Par souci d'objectiver les comparaisons entre établissements qui pourraient être opérées, il est nécessaire de clarifier le périmètre des ETP appréhendés. Les grilles distinguent à cet effet trois niveaux d'information : les ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (cf. ETP1 colonne I), les autres ETP contribuant à la sous-fonction (cf. colonnes M et N) et la vision consolidée de l'ensemble des ETP (cf. ETP2 colonne O).

Pour obtenir l'information portant sur le total des ETP de l'établissement (cf. total ETP1 colonne I), il est proposé de recenser les ETP par statut : les ETP titulaires (cf. colonne F) et les ETP contractuels (cf. colonne G) qu'il s'agisse de contrats à durée indéterminée ou de contrats à durée déterminée ; à cet égard, les vacataires et les étudiants employés par l'établissement seront assimilés à des contractuels sur la base d'un ETP équivalant à 1600 heures de contrat. Cette distinction apportera aussi une information intéressante pour apprécier le caractère permanent ou non des ressources humaines utilisées dans les activités de support. Un établissement peut en outre employer sur les fonctions support des personnels non administratifs tels que des enseignants-chercheurs ou des chercheurs en situation d'administration (voir *supra* paragraphe 3.1) (cf. colonne H).

Par ailleurs, pour satisfaire le besoin d'information de l'établissement quant au niveau de compétences des ressources humaines, ce premier niveau de totalisation des ETP (cf. ETP1 colonne I) est réparti entre les trois catégories statutaires A, B et C (cf. colonnes J à L). Cette information se révèle indispensable pour pouvoir repyramider les compétences au bénéfice des sous-fonctions ou des activités qui apparaîtraient sous-dotées en compétences.

C'est aussi ce premier niveau de totalisation d'ETP (ETP1) qui est réparti entre les quatre niveaux organisationnels définis ci-dessus (cf. point 2). Dans les colonnes B à E figure le nombre des ETP de l'établissement situés aux différents niveaux organisationnels.

Au-delà du périmètre de l'établissement *stricto sensu*, des ressources humaines complémentaires peuvent contribuer à l'activité de l'université ou de l'organisme. Deux cas de figure se présentent alors : le cas d'activités externalisées et le cas d'agents mis à disposition de l'établissement par un autre établissement.

Dans le cas d'activités externalisées, par exemple dans la fonction patrimoniale ou la fonction système d'information, il s'agit des ETP salariés de sociétés qui sont financés par l'établissement via le paiement de prestations de service. Dans ce cas seront retenues les activités pour lesquelles le recours à une société extérieure résulte d'un choix de l'établissement ; en revanche seront exclues les activités qui sont externalisées par obligation juridique (entretien des ascenseurs, des extincteurs, etc.).

Le nombre d'ETP (cf. colonne M) sera reconstitué par convention à partir des éléments suivants :

Soit  $T1 =$  coût du contrat – frais de structure prestataire (15 à 25 %),

- dans le cas de travaux de maintenance courante :

$T2 = T1 * 0,75$  (part de la main d'œuvre dans la réalisation de la prestation)

Le nombre d'ETP est équivalent à :

$T2 * 2/3 /$  coût moyen annuel de la rémunération chargée en catégorie B (soit 44.000 €)  
+  $T2 * 1/3 /$  coût du smic

- dans le cas de prestations de service de base (nettoyage, espaces verts, gardiennage...):

$T2 = T1 * 0,90$  (part de la main d'œuvre dans la réalisation de la prestation)

Le nombre d'ETP est équivalent à :  $T2 /$  coût du smic

Dans le cas d'agents mis à disposition de l'établissement par un autre établissement, l'ETP participant à l'activité sera aussi décompté (cf. colonne N).

On obtient ainsi un total d'ETP correspondant au périmètre global des ressources humaines consacrées à l'activité (cf. ETP2, colonne O = colonnes I+M+N).

Enfin, pour mémoire, les ETP d'autres personnels – particulièrement les élus consacrant une partie de leur temps de travail à une fonction support – seront identifiés en colonne P.

Par souci de fiabilité des opérations, un message d'alerte s'affiche dans les grilles d'analyse en cas d'incohérence de saisie des données.

### *3.3. La saisonnalité de l'activité*

Comme il a été indiqué plus haut, certaines activités support connaissent des variations saisonnières. Il est proposé de préciser le nombre de mois d'exercice de l'activité par an ou la saisonnalité de l'activité (cf. colonne Q).

## 4. Le tableau de synthèse des fonctions support

Un tableau de synthèse, élargi au périmètre global des fonctions support, est proposé aux établissements. Outre les cinq fonctions approfondies dans le guide, s'y ajoutent la fonction juridique et la fonction communication, les services généraux<sup>1</sup>, le support aux fonctions électives et aux associations, le secrétariat de direction et la restauration.

Ce tableau de synthèse est construit à l'identique des grilles d'autodiagnostic. Il doit permettre de décompter les ETP alloués à l'ensemble des fonctions support et, à partir de là, d'en mesurer le poids par rapport aux effectifs de BIATOSS et par rapport aux effectifs totaux (enseignants et non enseignants).

---

<sup>1</sup> Dont accueil et courrier, transport, parc automobile et reprographie

## II. Le tableau des indicateurs d'efficience

Il est proposé de mesurer la performance de l'établissement sur ses fonctions support en termes d'efficience<sup>2</sup>. A cet effet, un tableau d'indicateurs, présenté sous forme de fichier excel avec un onglet par fonction support, est annexé au guide. Il propose un premier niveau d'analyse des indicateurs à mesurer et à suivre sur chacune des cinq fonctions support auditées.

### 1. Les indicateurs retenus

La mesure de l'efficience au niveau de la fonction a été privilégiée ici, mais l'établissement a la possibilité de décliner cette approche au niveau des sous-fonctions, s'il le juge pertinent. En effet, toutes les sous-fonctions ne se prêtent pas nécessairement à une mesure de l'efficience. Sont plus particulièrement concernées par cette approche les sous-fonctions qui se caractérisent par une volumétrie élevée d'opérations et qui consomment un nombre important d'ETP. C'est dans ce cas que l'optimisation de l'allocation des ressources humaines représente un véritable enjeu pour l'établissement.

Parmi les indicateurs d'efficience correspondant aux fonctions, deux indicateurs sont transversaux aux cinq fonctions support : le poids de la fonction par rapport aux effectifs de l'établissement et le taux d'encadrement de la fonction. Les autres indicateurs sont spécifiques aux différentes fonctions.

### 2. Les ratios d'efficience

Par souci d'éviter les confusions méthodologiques et afin de permettre des comparaisons entre établissements, il est nécessaire d'identifier avec précision la nature du numérateur et du dénominateur des différents ratios, ainsi que la source des données. A cet effet, le tableau précise les unités de compte retenues. Ces unités sont décomptées entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre de l'année.

Le ratio d'efficience est calculé de manière globale sur l'ensemble du périmètre de l'établissement, mais les valeurs extrêmes de l'efficience peuvent aussi être identifiées au sein de l'établissement afin de faire apparaître les écarts entre les différentes entités.

Cette information contribuera à la détermination des scénarios d'évolution envisageables.

\*\*\*

---

<sup>2</sup> L'efficience ne peut à elle seule rendre compte de la performance des fonctions support. Elle doit être croisée avec l'autre dimension de la performance qu'est la qualité. En effet, la productivité d'un ETP n'a de sens que si elle est mise en regard avec la qualité des opérations qu'il exécute et avec la satisfaction de son « client » interne ou externe. La mesure de la performance en termes de qualité devrait faire l'objet d'un travail complémentaire.

Du point de vue pratique, l'établissement devra choisir un mode opératoire pour la collecte de l'information. L'information concernant les ETP résultera soit de l'exploitation d'une enquête fonction de l'établissement, soit d'une enquête *ad hoc* conduite au sein des services. Dans les deux cas, la typologie de l'enquête devra reprendre la segmentation en sous-fonctions et en activités retenue ici ; par ailleurs, en l'absence d'un dispositif de feuille de temps, l'établissement aura à organiser la collecte des données sur le mode déclaratif, soit que chaque agent renseigne lui-même l'enquête, soit que cette tâche incombe à l'encadrement de proximité de l'agent. En ce qui concerne le décompte des opérations, dans la mesure du possible, les sources d'information automatisées seront privilégiées.

Ce travail exigeant de renseignement des grilles d'autodiagnostic pourrait utilement être confié à un chef de projet, qui, sans se substituer aux directions et aux composantes, serait responsable de la collecte de l'information. Cette fonction d'interface, qu'il paraît préférable de traiter en interne à l'établissement, garantirait à la fois la cohérence des informations recueillies, la qualité du renseignement des grilles et la visibilité d'ensemble du projet.

## Annexe technique de modification des grilles de saisie

Les fichiers de saisie des données quantitatives sur les personnels affectés aux différentes fonctions support ont été structurés en relation avec le travail effectué par l'inspection générale, en collaboration avec les universités « pilotes », ainsi que l'INRA.

Chacune des fonctions étudiées fait l'objet d'une décomposition en sous-fonctions dont l'identification a fait l'objet d'une harmonisation, et dont la saisie des données fait appel à un onglet de feuille de calcul dans le fichier correspondant à la fonction. La saisie des données dans cet onglet est répartie en un certain nombre d'activités, dont la liste pourrait laisser apparaître un manque dans votre organisation. Par ailleurs, les tâches à exécuter pour la réalisation de certaines activités pourraient s'avérer suffisamment lourdes pour que vous souhaitiez porter votre investigation à un niveau de détail plus fin que la seule activité.

Pour éviter les accidents de saisie et les modifications intempestives des fichiers, ceux-ci ont été protégés. Cette protection est nécessaire pour vous permettre une remontée d'informations fiable.

Pour les raisons invoquées, vous pouvez éventuellement être amenés à ajouter une (des) activité(s) dans une feuille de calcul, ou bien décomposer une activité en plusieurs tâches élémentaires. Ainsi, toutes les feuilles ont été aménagées avec la prise en compte potentielle d'activités supplémentaires, voire avec la prise en compte possible d'activités décomposées en tâches. Il suffit pour vous, après avoir validé la volonté de modification de la liste préétablie, d'ôter la protection de la feuille, faire apparaître les lignes qui vous intéressent, puis protéger à nouveau la feuille.

De la même manière, il est possible d'ajouter un ou des indicateurs d'efficience dans les tableaux fournis. Toutefois les indicateurs proposés constituent un dénominateur commun entre les établissements qu'il est conseillé de conserver, quitte à l'enrichir d'autres indicateurs. La procédure et le mot de passe sont les mêmes que pour les fichiers de collecte de données.

### Procédure à suivre

1. Ôter la protection de la feuille concernée (menu : Outils/Protection/Ôter la protection de la feuille); *le mot de passe est à obtenir auprès du responsable de l'étude dans l'établissement.*
2. Faire apparaître toutes les lignes sur la feuille  
(sélectionner toute la feuille, puis menu : Format/Ligne/Afficher)
3. Remplir, dans la ou les activité(s) à modifier le titre en colonne de gauche
4. Saisir, pour chacune des activités nouvellement activées le commentaire associé à cette cellule d'intitulé de l'activité, le commentaire que vous souhaitez faire apparaître  
(sélectionner la cellule, puis menu : Insertion/Commentaire)
5. Identifier les lignes à masquer, les sélectionner, et les masquer (menu : Format/Ligne/Masquer)

- a. La ligne sur fond jaune en dessous de chaque activité conservée doit être affichée, elle comprend le contrôle de cohérence pour les opérateurs de saisie des données
  - b. Si vous utilisez une activité décomposée, assurez-vous de laisser visible la ligne d'activité, la ligne sur fond jaune qui est en dessous et les lignes des tâches dans lesquelles seront saisies les données (après mise en place de la protection, il ne sera plus possible d'intervenir directement sur la ligne de l'activité, mais seulement dans les tâches décomposées !)
  - c. Assurez-vous que toutes les valeurs des lignes que vous masquez sont bien à 0 (y compris pour des activités du fichier initial que vous voudriez masquer pour les remplacer par une activité décomposée), car même masquées elles seront prises en compte dans les totaux
6. Protéger à nouveau la feuille (menu : Outils/Protection/Protéger la feuille) ; nous recommandons vivement de remettre le même mot de passe, afin que d'autres modifications ultérieures par une autre personne puissent être effectuées au moyen de la présente notice standard.

NB : Si une intervention plus lourde nécessite une suppression de la protection du classeur, le mot de passe est le même ; nous recommandons vivement de le protéger à nouveau après votre intervention avec le même mot de passe

# **OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

## **ANNEXES**

### **SCÉNARIOS D'OPTIMISATION**



## OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT

### Mémento pour la conduite du projet

*Ce mémento propose une liste récapitulative des principales étapes constitutives d'un projet d'optimisation des fonctions support.*

#### 1. Caractéristiques de l'université

<b>Catégorie disciplinaire</b>	
<b>Nombre d'étudiants</b>	(à date)
<b>Nombre de composantes</b>	
<b>Nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	
<b>Passage aux RCE</b>	(à date)
<b>Membre d'un PRES</b>	
<b>Plan campus</b>	
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	(à date)
<b>Nombre d'enseignants</b>	(en ETP à date)
<b>Nombre de BIATOSS</b>	(en ETP à date)
<b>Montant du budget y compris fondations</b>	Exécuté N-1
<b>Montant du budget principal</b>	Exécuté N-1

#### 2. Analyse de la situation existante (à partir notamment de la grille d'autodiagnostic annexée au guide d'audit en vue de l'optimisation des fonctions support)

- 2.1. Description de l'organisation : structures, organigramme hiérarchique (délégations juridiques)
- 2.2. Périmètre d'analyse : description des activités sur lesquelles porte l'étude (et tâches, si nécessaire)
- 2.3. Rôle des acteurs (organigramme fonctionnel), supports et outils (délégations SI), schématisation (y compris actions de contrôle)
- 2.4. Collecte des éléments de dimensionnement : volume d'opérations/ effectifs, fréquence des opérations
- 2.5. Analyse des compétences existantes (et notamment binômes)
- 2.6. Indicateurs qualitatifs de l'organisation existante
- 2.7. Identification des points clés à améliorer (facteurs endogènes, facteurs exogènes)
- 2.8. Contexte du changement : environnement social, degré d'acceptabilité de la communauté

### **3. Scénario d'optimisation envisagé par l'établissement**

- 3.1. Enjeux et objectifs de l'optimisation : proximité et qualité du service à l'utilisateur interne et externe (sécurisation des processus, amélioration des délais, diminution des rejets, ...), marges de manœuvre en emplois, garantir la cohérence avec les processus de SIFAC, etc.
- 3.2. Portage politique du projet et communication interne
- 3.3. Cible organisationnelle (le cas échéant avec cible intermédiaire)
- 3.4. Cadre de fonctionnement de la future organisation
  - 3.4.1. Nouvelle répartition des activités (ou tâches, si nécessaire) répondant aux enjeux et aux points clés à améliorer ; futur organigramme fonctionnel (rôle des acteurs) ; schématisation (sous forme de logigrammes) des échanges entre services ; système d'information (outils, délégations SI, choix des paramètres, niveaux, seuils), applicatifs spécifiques (courriels, fichiers excel, supports papier) ; principes à respecter (respect de la séparation des tâches, supervision de certaines tâches, formalisation, fluidité des flux...)
  - 3.4.2. Calendrier du projet
  - 3.4.3. Dimensionnement du service : initial (prendre en compte le stock de dossiers en attente de traitement) et cible (évaluation du volume attendu des opérations, du temps d'exécution des tâches, des effectifs, de la fréquence des opérations)
  - 3.4.4. Compétences des acteurs : fiches de poste en respectant les équilibres entre tâches standardisées et tâches à valeur ajoutée, entre polyvalence et expertise, en prenant en compte la capacité à traiter des cas particuliers, la fréquence des cas de gestion justifiant des regroupements ou un poste particulier ; installation de binômes ; modalités de recrutement des agents, plan de formation métier des agents et plan de recrutement
  - 3.4.5. Implantation(s) géographique(s) (critères de choix)
  - 3.4.6. Transfert opérationnel des dossiers pour prise en charge
- 3.5. Coûts / avantages du scénario
  - 3.5.1. Faisabilité technique
  - 3.5.2. Volet RH (transfert des agents et formation)
  - 3.5.3. Chiffrage escompté en ETP : gain ou surcoût (à + 6 mois, à + 12 mois, à + 24 mois)
  - 3.5.4. Chiffrage escompté en euros (hors ETP)
  - 3.5.5. Estimation des gains en qualité

### **4. Bilan de retour d'expérience (à + 6 mois, à +12 mois)**

- 4.1. Respect des délais du planning
- 4.2. Bilan sur le cadre de fonctionnement de la nouvelle organisation : efficacité
  - 4.2.1. Organisation prévue et réalisée, causes
  - 4.2.2. Organisation prévue et non réalisée, causes
  - 4.2.3. Organisation réalisée, mais non initialement prévue, causes
- 4.3. Bilan qualitatif de la nouvelle organisation
  - 4.3.1. Délais de production
  - 4.3.2. Taux d'anomalies
  - 4.3.3. Pénalités pour retard
  - 4.3.4. Taux de satisfaction des usagers internes et externes
- 4.4. Améliorations à apporter à la nouvelle organisation et moyens à mettre en œuvre

**OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

**UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANEE AIX-MARSEILLE 2**

**FONCTION SUPPORT FINANCES**

**Projet de création de plates-formes mutualisées de gestion**

## **SOMMAIRE**

<b>I. CARACTERISTIQUES DE L'UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE .....</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET .....</b>	<b>1</b>
<b>III. CIBLE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>2</b>
III. 1. L'ANALYSE DE L'EXISTANT .....	2
III. 2. LE SCHEMA DE REORGANISATION .....	3
<b>IV. COUTS ET AVANTAGES .....</b>	<b>4</b>

## I. CARACTERISTIQUES DE L'UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE

<b>Catégorie disciplinaire</b>	Université scientifique et médicale
<b>Nombre d'étudiants</b>	21 500
<b>Nombre de composantes</b>	13
<b>Nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	73 unités de recherche, 14 structures fédératives de recherche, 62 UMR
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	CNRS, CEA, IRD, INSERM, INRA, INRETS, Ministère de la défense
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	22
<b>Passage aux RCE</b>	01.01.2009
<b>Membre d'un PRES</b>	Aix Marseille Université
<b>Plan campus</b>	500 M€ de l'Etat
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	01.01.2012
<b>Nombre d'enseignants</b>	1384,50 ETP au 01.09.2008
<b>Nombre de BIATOSS</b>	1284 ETP dont 281 contractuels
<b>Montant du budget y compris fondations</b>	239 515 166 €
<b>Montant du budget principal</b>	237 168 856 €

## II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET

La Chambre régionale des comptes notait en 2004 dans un rapport de contrôle que « la gestion de l'université de la Méditerranée Aix-Marseille II souffre de carences comptables et budgétaires persistantes et de services centraux insuffisamment affirmés au sein de l'établissement qui... l'ont conduite parfois à des prises de risques inutiles, tout en contribuant à la réduction des marges de manœuvre budgétaires ». La Chambre mettait notamment en avant l'hétérogénéité des dispositifs de délégation d'ordonnancement, une dispersion des factures dans tous les services et laboratoires, contribuant à une perte importante et ayant pour conséquence des délais de paiement importants.

La direction de l'université était aussi consciente de la nécessité de passer d'une organisation facultaire à une organisation plus centralisée pour réduire la dispersion des moyens humains, rompre l'isolement des agents au sein de certaines composantes, permettre une diffusion des compétences techniques du domaine budgétaire et comptable et une même approche de la gestion financière et ainsi atteindre une plus grande maîtrise de la gestion et un meilleur pilotage par le niveau central.

Dès 2005, à la suite d'un audit sur les fonctions financières et les ressources humaines puis du rapport de la chambre régionale des comptes, la direction avait créé des antennes financières sur chaque campus de l'université. Ces antennes étaient chargées du mandatement et des engagements de dépenses (pour les unités ne bénéficiant pas d'une délégation de signature) pour le compte des composantes et/ou des services communs installés sur ces campus. Ces structures n'étaient cependant pas rattachées hiérarchiquement à la direction des affaires financières.

Avec plus de 115 équivalents temps-pleins (ETP), les moyens humains consacrés à la fonction financière dans l'ensemble de l'université sont relativement importants. La répartition de ces personnels traduisait jusqu'à la période récente à la fois un mode d'organisation relativement

décentralisé (près de 73 % sont affectés dans les composantes), mais aussi, sur le plan qualitatif, un regroupement de compétences au niveau des services centraux où est affectée une proportion plus importante de personnels de catégories A (17 % dans les services centraux pour 15 % dans les composantes) et B (respectivement 29 % et 27 %).

Cette répartition, caractérisée par une faible responsabilisation des gestionnaires, un émiettement et une dispersion des forces ainsi qu'une hétérogénéité des modes de gestion, a été perçue comme l'une des sources de difficulté alors même que le passage aux compétences élargies requiert des compétences accrues en termes de conception, d'analyse et de pilotage.

L'accession dès le 1<sup>er</sup> janvier 2009 aux nouvelles compétences prévues par la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et le déploiement au 1er janvier 2011 du progiciel SIFAC, qui remplacera l'actuelle solution logicielle NABuCo, ont été l'occasion de remettre en question les processus de gestion financière et comptable, d'en redéfinir les métiers et de repenser l'organisation complète de la fonction.

Cette réflexion a abouti, d'une part, au projet de réorganisation de la fonction financière et de répartition des tâches entre les services centraux et les composantes, et, d'autre part, à un objectif de transformation de postes d'exécution de niveau C en postes de catégorie A.

### **III. CIBLE ORGANISATIONNELLE**

Le projet vise à modifier les compétences initiales confiées aux antennes financières de campus créées en 2005 sur quatre sites et à les transformer en structures de gestion mutualisées, qui seront rattachées à la direction des affaires financières.

L'université a choisi ainsi de prolonger sa réflexion initiée en 2005 et de poursuivre une approche « de proximité » géographique, cohérente du point de vue des usagers locaux et facilitant le pilotage, la coordination et l'harmonisation des procédures.

La création de ces structures a pour objectif de répondre aux exigences de qualité et de professionnalisme des personnels chargés de la fonction financière, en lien avec l'exercice des responsabilités et compétences élargies, et d'optimiser les moyens humains en évitant les redondances. Ainsi, la gestion de l'université sera réalisée sur trois niveaux :

- au sein des directions centrales,
- dans les antennes de campus,
- dans les composantes, dont l'administration a vocation à se resserrer sur les missions d'aide au pilotage des équipes de direction.

#### ***III. 1. L'analyse de l'existant***

La mise en place du projet se déroule sur une période allant de septembre 2009 à janvier 2011 (date du démarrage de SIFAC). Les modalités, approuvées par une délibération du Conseil d'administration et largement débattues en CTP, ont fait l'objet d'un portage politique fort de la part du président qui en a présenté les finalités sur chaque campus dans plusieurs assemblées réunies à cet effet.

Le travail de réflexion a porté sur plusieurs fonctions supports, mais la description qui suit ne concerne que la fonction financière.

Un comité de pilotage composé de 17 membres, tous administratifs, présidé par le directeur général des services se charge du pilotage stratégique et s'assure de l'état d'avancement du projet et du respect des calendriers.

Parallèlement un deuxième comité de pilotage, réunissant, outre le directeur général des services et des cadres financiers, le vice-président chargé du système d'information, des directeurs de laboratoires et de départements de formation est chargé de suivre la mise en place de SIFAC.

Un groupe de travail opérationnel concernant la réorganisation des services a aussi été constitué. Il est composé de représentants de la direction centrale des finances, de responsables administratifs de composantes et de gestionnaires financiers

Il a été chargé dans une première phase de dresser un état des lieux pour chaque campus. Pour cela, le groupe s'est appuyé sur un modèle de tableaux permettant d'identifier le « qui » fait « quoi », à « quel niveau » (centre / campus / composante) et « comment » (outils). Un certain nombre d'activités ont ainsi été identifiées au sein des processus « budget », « dépenses », « recettes », « suivi exécution budgétaire » et « reporting/ tableaux de bord/ contrôle de gestion ».

Sur cette base, quatre coordonnateurs (un par campus) ont été chargés d'organiser la démarche de recensement de l'existant. Préalablement, ils ont élaboré un glossaire commun afin de bien définir ce que les activités recouvrent et assurer ainsi la cohérence de la remontée d'ensemble.

Différents moyens ont été utilisés - interviews téléphoniques, entretiens face à face, courriels - pour aboutir à une remontée d'information sous un format de synthèse commun, examinée par le groupe de travail en janvier 2010.

Les résultats ont permis de caractériser les tâches effectuées au niveau des campus et des composantes, d'identifier les activités de proximité et celles requérant une capacité d'expertise. Ils ont également mis en lumière, d'une part, que les activités exercées au plus près des usagers concernent principalement l'exécution budgétaire, d'autre part, que de nombreuses activités sont reproduites dans les composantes en parallèle avec les services centraux, y compris sur les activités où existent des antennes de campus.

### ***III. 2. Le schéma de réorganisation***

A partir des données recueillies, le groupe de travail a élaboré un schéma de réorganisation, validé par les instances, conduisant à la suppression des services financiers de composante et identifiant trois niveaux opérationnels.

- Les gestionnaires, situés dans de gros laboratoires ou des départements de formation, assurent l'exécution budgétaire notamment la passation des commandes.

Ils sont répartis entre des gestionnaires polyvalents, qui n'auront pas accès à l'outil SIFAC parce que leurs tâches financières occupent moins de 50% de leur temps de travail et des gestionnaires autonomes, qualifiés SIFAC, dont les fonctions principalement financières et l'expertise après formation permettront l'utilisation directe de l'outil.

- Les plates-formes mutualisées de gestion, qui recouvrent le périmètre des campus et dont les missions sont les suivantes :
  - elles seront chargées de réaliser les mêmes actes de gestion sur SIFAC qu'un gestionnaire autonome de niveau 3, mais pour le compte des gestionnaires polyvalents : principalement, les commandes d'achat et de vente, la valorisation du service fait, la saisie d'ordres de mission et d'états liquidatifs de frais de déplacement ;
  - elles seront également chargées de coordonner les tâches de rectification et de régularisation ; ainsi, elles assureront le lien entre le service facturier et les

- gestionnaires lorsque le service facturier ne sera pas en mesure de rattacher une facture à une commande et/ou à un service fait ;
- enfin elles seront chargées du conseil de premier niveau en appui des gestionnaires de terrain.

- Le service facturier unique, placé sous la responsabilité de l'agent comptable et chargé de la réception, de la saisie des factures et des relations avec les fournisseurs (incluant le contrôle du respect des conditions prévues aux marchés).

La nouvelle organisation a conduit à supprimer les services financiers de composantes. Pour compenser la perte de ces services, des assistants de gestion sont placés en soutien des responsables administratifs de composante qui devront désormais s'investir dans des fonctions de contrôle de gestion et de contrôle interne.

#### **IV. COUTS ET AVANTAGES**

De cette réorganisation, l'université attend plusieurs effets :

- une plus grande professionnalisation, à travers notamment un effort de formation soutenu : un gestionnaire SIFAC bénéficiera de 10 journées de formation métier et outil, mais les gestionnaires polyvalents qui n'auront pas accès à SIFAC bénéficieront également d'un cursus métier et outil spécifique de 4 journées ;
- un sentiment d'appartenance à une entité unique – l'établissement – accru ;
- un niveau de qualité qui devrait progresser : dans une première phase, le niveau de qualité interne s'exprimera à travers un engagement de service formalisé et publié. En termes de qualité externe, un premier objectif porte sur les délais de paiement qui devront dépasser, à l'issue de l'année de mise en œuvre, les chiffres actuels de 85 % de factures mandatées moins de 30 jours après leur émission ;
- une optimisation des moyens : les personnels affectés aux plates-formes mutualisées de gestion sont placés sous la responsabilité du directeur des finances : leur nombre (de 7 à 10 agents selon les sites) relèvent désormais de la gestion du directeur général des services qui maîtrise le périmètre des plates-formes et leur composition en personnels.

De tels bouleversements ont conduit la présidence à prendre des engagements auprès des personnels qui, dans un premier temps, ont pour conséquence des coûts supplémentaires. En effet, pour mener à bien le processus de réorganisation, le directeur général des services a dû respecter deux contraintes destinées à répondre aux inquiétudes des personnels :

- la réorganisation ne devait pas se traduire par des suppressions de poste ;
- elle ne devait pas non plus conduire à des mutations d'office.

Compte tenu de ces contraintes, à la fois pour permettre aux agents qui le souhaitent d'intégrer une plate-forme située sur leur campus d'origine et pour permettre la création d'un emploi d'assistant de gestion dans chaque composante, la réorganisation s'est traduite momentanément par la création de 6 emplois supplémentaires. Ces créations se résorberont progressivement à l'occasion des départs des agents.

**OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

**UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE METZ**

**FONCTION SUPPORT FINANCES**

**Projet de réorganisation pré et post-SIFAC**

## SOMMAIRE

<b>I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE METZ.....</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET .....</b>	<b>1</b>
<b>III. CIBLE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>2</b>
III. 1. LE CALENDRIER.....	2
III. 2. LA REORGANISATION DES MISSIONS DES ACTEURS.....	2
III. 2. 1. <i>Les secrétariats financiers</i> .....	3
III. 2. 2. <i>La création d'un centre de services partagés</i> .....	3
III. 2. 3. <i>La création d'un service facturier central</i> .....	3
<b>IV. COUTS ET AVANTAGES.....</b>	<b>4</b>
IV. 1. DIMENSIONNEMENT .....	4
IV. 1. 1. <i>En ETPT</i> .....	4
IV. 1. 2. <i>Utilisateurs du système d'information</i> .....	4
IV. 2. QUALITE DU SERVICE.....	4
IV. 2. 1. <i>Qualité comptable, délais</i> .....	4
IV. 2. 2. <i>Les nouvelles relations avec les fournisseurs</i> .....	5
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>5</b>
<b>ANNEXES LOGIGRAMMES .....</b>	<b>7</b>

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE METZ

<b>Catégorie disciplinaire</b>	Etablissement pluridisciplinaire hors santé
<b>Nombre d'étudiants</b>	14 243 au 31/12/2009
<b>Nombre de composantes</b>	6 UFR, 3 IUT, 15 services communs
<b>Nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	27
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	3
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	7
<b>Passage aux RCE</b>	1 <sup>er</sup> janvier 2010
<b>Membre d'un PRES</b>	Oui, PRES lorrain
<b>Plan campus</b>	Avec établissements lorrains
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	Universités lorraines 2012
<b>Nombre d'enseignants</b>	717 au 31/12/2009
<b>Nombre de BIATOSS</b>	434 au 31/12/2009 (+186 contractuels)
<b>Montant du budget y compris fondations</b>	35 M€ en 2009 – 110 M€ en 2010 (RCE)
<b>Montant du budget principal</b>	idem

## II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET

La mise en place de SIFAC au 1<sup>er</sup> janvier 2010 a bénéficié d'un portage politique et d'une méthode de conduite de projet durant près de deux ans. En premier lieu, la contrôleuse de gestion a été missionnée pour procéder à un audit interne de la fonction financière. Ensuite, une organisation en mode projet a pris corps dès le second semestre de 2008 avec trois niveaux de concertation : un comité de pilotage animé par le président (élu en avril 2008), une équipe projet conduite par le VP moyens et un chef de projet bien identifié (spécialiste du management et du domaine budget, finances et comptabilité), et un groupe projet.

Animé de la volonté de moderniser le domaine financier et comptable, le président souhaitait s'impliquer dans la démarche de réorganisation visant à harmoniser les pratiques, à accorder plus de souplesse et de réactivité au bénéfice des chercheurs, et à apporter une plus grande efficacité dans les méthodes de gestion.

De plus, l'introduction du nouveau progiciel se situe dans un contexte législatif et réglementaire évolutif : délégation de signature aux directeurs de laboratoire comme aux directeurs d'UFR permise par le décret financier du 27 juin 2008, recherche d'optimisation des moyens mis à disposition et ouverture vers la comptabilité analytique, redynamisées depuis l'accès aux responsabilités et compétences élargies, et en interne, rénovation de l'allocation des moyens par le nouveau dialogue de gestion et les contrats d'objectifs et de moyens (UFR, IUT, laboratoires).

Cette implantation d'un nouveau système d'information en fonction financière, à la faveur d'un environnement en pleine mutation, s'accompagne d'une redéfinition concomitante des missions des acteurs ; la concertation avec les directeurs de composantes a été conduite avec la volonté de conserver aux délégués/ordonnateurs l'opportunité de la dépense, tout en confiant les opérations techniques à un service mutualisé spécialisé.

L'université a choisi de prendre en compte dans les critères d'organisation la spécialisation et la technicité à la suite des constats faits sur l'organisation en place en 2008 (cf. logigramme en annexe : avant SIFAC, pôle de gestion et service facturier). La préoccupation des personnels des services financiers, au moment de l'audit de 2008, était d'éviter le rejet des mandatements par les services comptables, le taux de rejet variant de 3 à 10 %, la qualité de la prestation étant ainsi rendue aléatoire selon les services financiers. Pour traiter une dépense sans risquer le rejet, il est nécessaire de disposer de compétences concernant l'imputation comptable, la « lecture » fiscale des dépenses, les problématiques marchés publics, l'analyse juridique de la dépense publique, c'est-à-dire de différentes facettes de métiers que l'on ne retrouve pas forcément dans tous les services financiers d'ordonnateurs.

L'attention de ceux-ci se portait alors moins sur les ventilations des dépenses par destination, voire par la clé de suivi achat (CSA) qui permet d'identifier les dépenses selon les familles d'articles et de produits concernés. Pourtant les analyses de ce type sont indispensables à l'ordonnateur dans les différents suivis de budget de gestion et dans le cadre d'une politique d'achat cohérente.

Le problème qualitatif se doublait d'un problème quantitatif. Le nombre d'opérations par ETPT n'était pas harmonisé d'une composante à l'autre et l'éparpillement des forces se révélait contreproductif. S'y ajoutait un problème de délai : les frais de mission étaient regroupés et payés tous les trois mois dans certaines composantes.

Sur le plan technique, les responsables de l'université ont estimé qu'un opérateur devait réaliser des opérations sur un progiciel SAP tel que SIFAC, non par intermittence, mais au quotidien.

### **III. CIBLE ORGANISATIONNELLE**

#### **III. 1. Le calendrier**

La cible SIFAC a été élaborée en juin 2009, pour une application au 1<sup>er</sup> janvier 2010 (cf. logigramme « cycle de traitement d'une commande jusqu'au paiement du fournisseur »).

L'organisation est structurée autour :

- d'un pôle de gestion placé sous l'autorité du directeur financier ;
- d'un service facturier dirigé par l'agent comptable ;
- et des secrétariats financiers dans les composantes (UFR, IUT, et laboratoires ou groupements de laboratoires), dans les services centraux et au service commun de documentation.

#### **III. 2. La réorganisation des missions des acteurs**

Avant la nouvelle organisation, l'université comptait 31,05 ETPT en « services financiers » (33 personnes, IUT compris) qui traitaient en moyenne 673 mandats par ETPT, avec une amplitude de 393 mandats par ETPT à 1 014. Sur les 11,1 ETPT de l'agence comptable<sup>1</sup>, 2,4 ETPT étaient dédiés au visa et au paiement des dépenses. L'université recensait 160 utilisateurs de NABuCo.

Pour pourvoir les postes offerts dans les nouvelles unités, l'université qui a prêté une attention particulière au volet ressources humaines de la réorganisation, a procédé par étapes :

- présentation du dispositif largement concerté avec les directeurs (UFR, IUT, SCD), aux responsables administratifs, chefs de services et personnels exerçant en services financiers et à l'agence comptable ;
- accompagnement du projet lors de chaque réunion avec les responsables administratifs des UFR et IUT ;
- élaboration des nouvelles fiches de postes (pôle de gestion, service facturier et secrétariats financiers) ;

---

<sup>1</sup> L'agence comptable était séparée de la direction financière qui coiffait le service financier central, l'analyste achats et le service marchés.

- ouverture des postes au mouvement interne (sur intranet) ;
- positionnement possible des agents sur tous les postes offerts au mouvement interne (financier ou non) ;
- entretiens individuels des personnels qui le souhaitent avec la DRH ;
- consultation du CTP et délibération du CA ;
- affectation des agents selon leurs vœux, symboliquement avant les vacances d'été 2009 pour une prise de fonction le 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- formations ciblées selon les futures fonctions à l'automne 2009 ;
- au 1<sup>er</sup> janvier 2010, prise de fonction dans de nouveaux locaux réaménagés au sein d'une UFR pour le pôle de gestion, à l'agence comptable pour le service facturier et dans les secrétariats financiers ; nouveau chef de service pour le pôle de gestion dirigeant l'équipe nouvellement constituée ; intégration des nouveaux personnels du service facturier au sein de l'agence comptable ;
- après : poursuite des formations, renfort d'un emploi au pôle de gestion ainsi qu'au service facturier pour une période plus courte ; très fort investissement des personnels.

### ***III. 2. 1. Les secrétariats financiers***

En composante, l'université a souhaité dissocier les périmètres administratif (UFR), budgétaire (au niveau établissement), et opérationnel (ce qui requiert technicité est transféré par exemple au service facturier).

Le secrétariat financier est l'interface entre le donneur d'ordre (enseignant chercheur, directeur...) et le pôle de gestion en recettes, dépenses, ordres de mission. Il participe à l'élaboration des pré-commandes (interface intranet), envoie les bons de commandes, assure le suivi du « service fait ». Il initie aussi les commandes de ventes et transmet au pôle de gestion, après vérification, les dossiers de frais de déplacement.

### ***III. 2. 2. La création d'un centre de services partagés***

L'université est passée de 11 services financiers (6 en UFR, 3 en IUT, 1 pour 15 services centraux, et 1 en service commun de documentation) à un pôle de gestion unique composé de trois unités : missions, recherche et administration générale.

Ce centre effectue les vérifications de l'ordonnateur avant d'établir les bons de commande dans SIFAC, atteste le service fait (mais l'université a choisi de ne pas le valoriser).

### ***III. 2. 3. La création d'un service facturier central***

Selon la direction générale des finances publiques (DGFIP), le service facturier constitue un centre de traitement et de paiement unique des factures. Placé sous l'autorité de l'agent comptable, il reçoit directement les factures des fournisseurs et traite les litiges éventuels. L'université a choisi la dématérialisation par suppression des bordereaux de mandats et des mandats.

Le service facturier a été constitué sur la base de 3 personnes qui faisaient partie de la cellule dépenses, située auparavant à l'agence comptable (2,4 ETPT) auxquelles ont été adjointes 3 personnes, soit au total, 5,10 ETPT.

Deux activités n'avaient pas été prévues initialement, mais se sont avérées nécessaires :

- l'enregistrement des pièces sous excel suivi d'un tri par montant à payer et suivant plusieurs critères : urgence de traitement signalée, immobilisations, marchés, relances fournisseurs, factures prélevées (cette activité correspond à 1ETPT) ;
- la scannérisation des pièces (notamment celles de recherche) : elle est envisagée après le paiement<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> L'université attend l'extension SIFAC annoncée par l'AMUE.

## **IV. COUTS ET AVANTAGES**

### **IV. 1. Dimensionnement**

#### ***IV. 1. 1. En ETPT***

Au 15 juin 2010, les ETPT se décomptent ainsi dans les nouvelles structures : au pôle central, 11,8 ETPT (12 personnes<sup>3</sup>) et au service facturier, 5,10 ETPT (6 personnes). Le dimensionnement du service a été revu par rapport à la cible : +1 poste au pôle (missions) et +1 ETPT au service facturier (ponctuel, pour la période de montée en charge ; mais il est possible qu'il soit consolidé, car avec le recul, il n'est plus considéré comme étant conjoncturel mais structurel).

L'université compte 21 secrétariats financiers qu'il est difficile d'évaluer pour l'instant en ETPT après à peine 6 mois, les missions qui leur sont confiées débordant le strict cadre de la fonction support, comme par exemple, dans les laboratoires de recherche.

L'économie en emplois -sur la fonction support- est estimée actuellement, en attendant des mesures plus précises, à 3 emplois.

#### ***IV. 1. 2. Utilisateurs du système d'information***

37 opérateurs interviennent directement sur SIFAC ; ce sont les personnels de la direction financière dont ceux du pôle et du service marchés, de l'agence comptable (dont le service facturier), et ceux du service du patrimoine immobilier. En revanche, 110 personnes sont habilitées à consulter l'outil (dont les directeurs de composantes et les secrétariats financiers).

Au démarrage de SIFAC le pôle de gestion et le service facturier ont eu à traiter un flux anormalement élevé de factures (factures de 2009 en raison de l'annonce de la suppression des reports, factures anciennes) et la remontée à la surface d'ordres de mission d'années antérieures.

### **IV. 2. Qualité du service**

#### ***IV. 2. 1. Qualité comptable, délais***

Avant SIFAC, en composante, il était sans doute fréquent que l'engagement et le service fait soient traités de manière concomitante. Le délai global de paiement était difficile à apprécier, l'ordonnateur certifiait le service fait à l'intention de l'agent comptable par la voie de la signature des bordereaux de mandats, mais la date à laquelle le service était fait en composante n'était pas toujours renseignée objectivement dans le logiciel NABuCo. Ainsi la date de saisie du mandat dans NABuCo était dans la quasi-totalité des cas la date de mandatement. L'agent comptable payait en moyenne dans les 10 jours de réception du mandat.

Le nouveau progiciel impose de procéder par étapes, dans l'ordre prévu. Par ailleurs, à chaque étape, il faut renouer avec l'historique. La qualité comptable s'est, de ce fait, nettement améliorée.

L'université s'efforce de raccourcir les délais de traitement des opérations. Priorité est accordée au bon de commande, le pôle central de gestion vérifiant la pré-commande. Durant les premiers mois de démarrage, les délais étaient assez longs. Aujourd'hui, après la mise en œuvre de la pré-commande dans l'ENT, le délai de 48 heures est respecté pour le secteur recherche ; pour le secteur d'administration générale, il est de 72 heures.

Les états de frais de déplacements, liquidés par le pôle central, sont payés plus régulièrement que ce qui était observé dans les composantes. Les délais sont différenciés suivant les secteurs, la moyenne est de 2 mois. Le service a connu un retard initial dû au « reste » des années 2009 et 2008. L'objectif est de réduire ce délai de traitement pour atteindre un maximum de 30 jours.

L'agent comptable met en paiement tous les jours les états traités par le service facturier.

---

<sup>3</sup> 1 chef de service niveau A + Missions (4 personnes), recherche (3 personnes), administration générale (4 personnes). 4 personnes sont spécialisées en fiscalité.

#### ***IV. 2. 2. Les nouvelles relations avec les fournisseurs***

La recherche d'optimisation des processus administratifs met en évidence la nécessité d'une meilleure gestion des relations avec les fournisseurs, en aval de la dépense, mais aussi en amont, dès l'initiative de l'achat.

##### ***IV. 2. 2. 1. En aval***

La réglementation précise que le point de départ du délai global de paiement est la date de réception de la demande de paiement ; toutefois, le point de départ du délai global de paiement (DGP) est la date d'exécution des prestations lorsqu'elle est postérieure à la date de réception de la demande de paiement.

Auparavant, la date du service fait n'apparaissait pas en tant que telle, tout en étant cependant validée par le mandatement. Le délai de paiement ne pouvait donc être réellement calculé.

SIFAC introduit deux nouvelles données qui modifient le périmètre de l'intervention du comptable :

- l'attention portée au service fait (tacitement « fait » auparavant au vu du mandatement), et
- la mention des références du bon de commande SIFAC portées sur la facture.

L'université envisage donc de renforcer à l'agence comptable cette relation fournisseur dès septembre 2010 ; une personne serait chargée :

- de contacter le fournisseur après avoir fait des recherches auprès des services en cas de réception de factures sans référence au bon de commande ;
- des contentieux éventuels (calculs erronés du fournisseur ou non-conformité avec le bon de commande par exemple – même si le service est considéré comme fait) ;
- du suivi de la facture ;
- de l'information à faire par écrit au fournisseur de la suspension du DGP (en cas de service fait incomplet, donc facture non payable, ou dans le cas de prestations réalisées sans bon de commande « SIFAC ») ; la personne serait chargée de l'impact de cette information sur la qualité comptable (provisionnement, charges à payer).

##### ***IV. 2. 2. 2. En amont***

L'université a mis en place une interface de précommande destinée à dématérialiser la précommande et à valider le service fait afin que le pôle puisse renseigner SIFAC. Cette interface permet de dématérialiser cette étape, elle donne aussi tout élément concourant au traçage de la précommande, à partir de formulaires normalisés, incitant à la précision.

Dans le prolongement de la réorganisation, les perspectives actuellement à l'étude sont :

- la création, au sein du pôle de gestion, d'une plate-forme avec agence de voyages (à échéance de janvier 2011) dans le cadre du nouveau marché de transport avec mise en place de cartes logées ;
- la poursuite de la dématérialisation par la création d'une interface « mission » sur l'ENT ;
- la mise en place d'un catalogue de procédures d'achat et d'une cartographie de l'achat.

## **CONCLUSION**

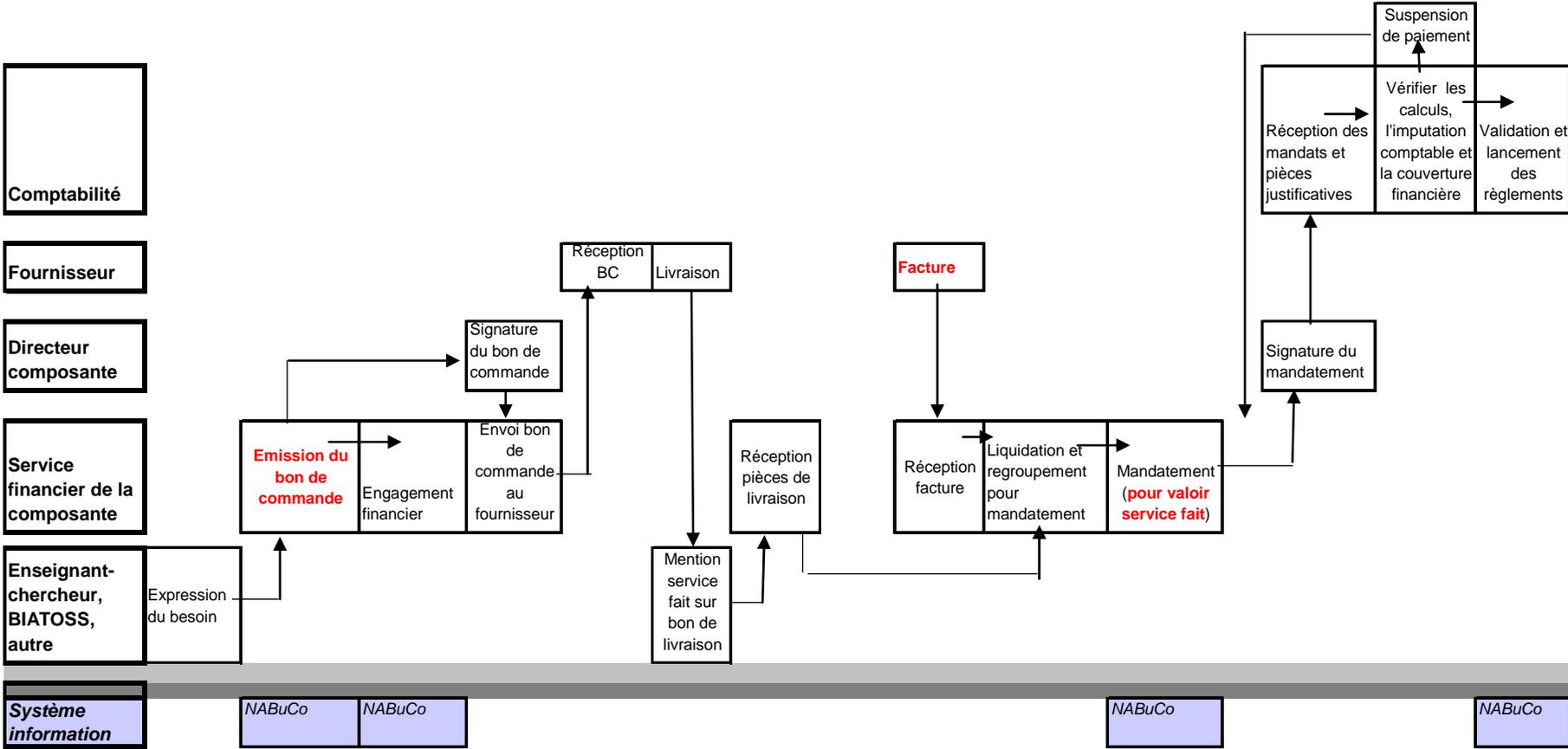
La réorganisation des services financiers et comptables représente la partie opérationnelle d'un projet plus vaste de modernisation de l'établissement dans ce domaine. L'optimisation de cette fonction support a été facilitée grâce à un portage politique fort, un dialogue constant avec les composantes, l'implication des personnels d'encadrement et le professionnalisme des agents.



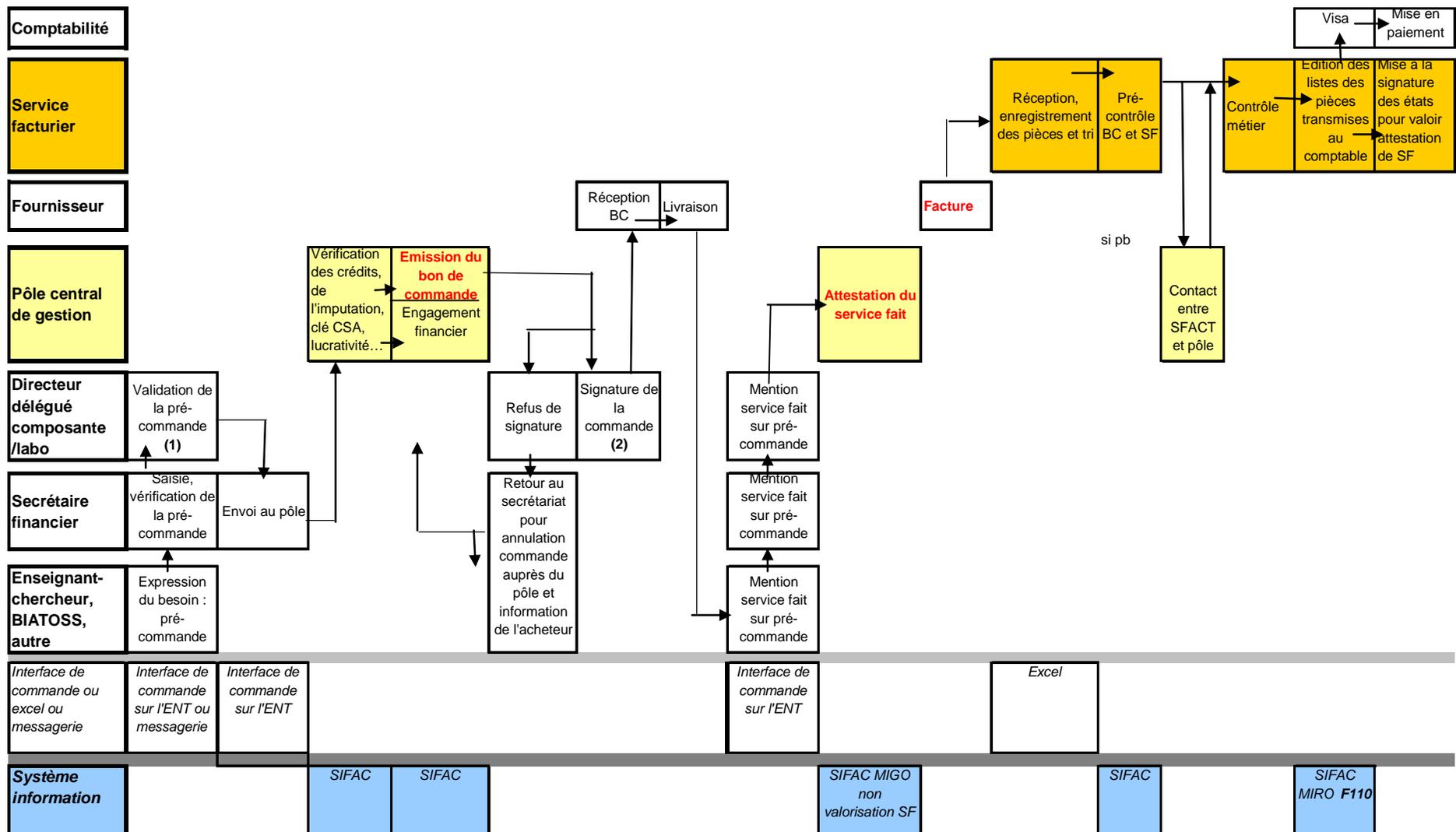
**ANNEXES LOGIGRAMMES**

La lecture de ces logigrammes se fait de bas en haut et de gauche à droite.

**UPVM avant SIFAC, pôle et service facturier**



## Cycle de traitement d'une commande jusqu'au paiement du fournisseur en 2010



(1) et (2) La possibilité est laissée à l'ordonnateur ou délégataire, soit de valider la précommande (1), soit de ne valider que la commande (2) élaborée

**OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

**UNIVERSITÉ DE STRASBOURG**

**FONCTION SUPPORT FINANCES**

**Projet de réorganisation pour la mise en œuvre de SIFAC**

## SOMMAIRE

<b>I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE STRASBOURG .....</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET .....</b>	<b>1</b>
<b>III. CIBLE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>2</b>
III. 1. LES ETAPES ET LE CALENDRIER DE LA REORGANISATION.....	2
<i>III. 1. 1. Le service facturier .....</i>	<i>2</i>
<i>III. 1. 2. Les pôles financiers.....</i>	<i>3</i>
III. 2. LES DEFINITIONS DES MISSIONS DES ACTEURS.....	4
<b>IV. COUTS ET AVANTAGES.....</b>	<b>6</b>
IV. 1. DIMENSIONNEMENT .....	6
IV. 2. DEMARCHE FONDEE SUR UN TRAVAIL COLLABORATIF.....	6
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>6</b>

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

<b>Catégorie disciplinaire</b>	Pluridisciplinaire avec Santé
<b>Nombre d'étudiants</b>	42 260 (au 15/01/2010)
<b>Nombre de composantes</b>	38
<b>Nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	77
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	3 (soit 37 UMR) *
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	86 (par rapport au campus Esplanade) **
<b>Passage aux RCE</b>	01/01/2009
<b>Membre d'un PRES</b>	non (projet en cours)
<b>Plan campus</b>	oui (dès la première phase de sélection)
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	réalisée au 01/01/2009
<b>Nombre d'enseignants</b>	2 678 (01/01/2009)
<b>Nombre de BIATOSS</b>	1 971 (01/01/2009)
<b>Montant du budget y compris SACD ***</b>	425 276 181 €
<b>Montant du budget principal</b>	410 480 078 €

\* CNRS - INSERM - INRA

\*\* tous types de sites compris (stations d'altitude dans la montagne,....)

\*\*\* La fondation est de type partenarial et dispose donc son propre budget, alimenté par l'UdS à raison de 500 k€ en 2009

## II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET

La présente note a pour objet de décrire les évolutions d'organisation de la fonction financière projetées au sein de l'université de Strasbourg, dans la perspective de la mise en œuvre de la nouvelle application de gestion financière SIFAC, au 1er janvier 2011.

Dans le cadre du projet de déploiement de ce progiciel, l'établissement s'est interrogé sur la pertinence de l'organisation actuelle, et sur les impacts potentiels de la mise en production du nouvel outil. C'est pourquoi une mission d'accompagnement a été confiée à la société IBM, portant notamment sur la conduite du changement, ainsi que sur l'analyse d'impacts et le plan d'alignement de l'organisation. Les préconisations formulées dans le livrable portaient essentiellement sur la mutualisation de la fonction financière entre les acteurs locaux, composantes et services, et sur un niveau de mutualisation distinguant l'acte de gestion (expression de besoin, demande d'achat, demande de déplacement) et sa traduction financière dans le système d'information (service fait valorisé, liquidation de l'état de frais).

Très concrètement, ces préconisations portaient sur la création de pôles mutualisés au niveau des campus, avec une décomposition de la chaîne financière entre les composantes, les pôles et le niveau central, et sur la création d'un service facturier « dépenses ». Ces évolutions se traduisaient par des gains en ETP de l'ordre de 20 ETP pour les composantes et d'environ 10 ETP pour les directions financières centrales (agence comptable et direction des finances), et cela alors même qu'un service facturier était mis en place auprès du comptable. La quantification de ces gains se basaient sur les transferts de charge entre le niveau le plus fin, les composantes, et les niveaux supérieurs, pôles et services facturiers, en particulier sur le composant liquidation, sur la suppression du mandatement et des titres de recettes dans SIFAC, ainsi que sur l'optimisation des processus financiers liée à l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré (PGI).

A la lumière de ces préconisations mais aussi des retours d'expérience d'établissements utilisateurs de SIFAC, tout en analysant la faisabilité « politique » d'une nouvelle organisation financière à l'université de Strasbourg, l'équipe chargée du déploiement de SIFAC a proposé de mettre en place une organisation progressive, reposant dans un premier temps sur la constitution de pôles financiers entre composantes et/ou services centraux, et dans un second temps sur la mise en place d'un service facturier central un an après la mise en production de SIFAC. Il semble utile d'explicitier préalablement les raisons de la mise en place différée du service facturier avant de décrire l'organisation envisagée dès le 1er janvier 2011.

Cette proposition de changement d'organisation intervient dans un contexte universitaire marqué par la fusion intervenue en 2009, la démarche mise en œuvre repose donc sur la concertation la plus large possible des acteurs concernés, au premier chef les responsables administratifs et les responsables financiers des composantes, mais aussi bien sûr les directeurs des composantes concernées. D'un point de vue pratique, des réunions de travail avec les gestionnaires et les responsables administratifs sont organisées, indépendamment du niveau politique de la composante, afin d'échanger sur le caractère réaliste de la constitution d'un pôle. Dans un second temps, si le principe de la constitution d'un pôle est acté, des réunions de validation avec les directeurs sont organisées et un travail concret de définition du périmètre du pôle peut être initié par la suite.

### **III. CIBLE ORGANISATIONNELLE**

#### **III. 1. Les étapes et le calendrier de la réorganisation**

##### ***III. 1. 1. Le service facturier***

La mise en place d'un service facturier central est programmée au 1er janvier 2012, et non au 1er janvier 2011 comme cela était prévu dans une première phase du projet, dès la mise en production de SIFAC. En effet, il est apparu risqué d'installer ce service sans qu'au préalable certains chantiers périphériques au déploiement de l'application ne soient menés à terme. On peut citer la gestion électronique des documents, l'automatisation de certaines transactions, dont certaines commandes, grâce à l'utilisation de portails fournisseurs informatiques, la numérisation des factures entrantes. De surcroît, la centralisation de près de 90 000 factures auprès d'un service facturier central constitue une opération d'envergure à l'échelle de l'université de Strasbourg, et il n'était pas certain que celle-ci puisse être menée de façon satisfaisante au cours de l'année 2010. L'exemple de certaines universités ne nous a pas incités à poursuivre dans cette voie, le taux de factures ne pouvant être traitées par le service facturier s'élevant à près de 25 % dans certains cas (presque la moitié de ces impossibilités de traitement étant retournée au fournisseur pour un problème d'adresse ou d'absence de bon de commande, l'autre moitié à la composante pour un problème de service fait).

Il convient de préciser par ailleurs que le processus de fusion a généré des difficultés de paiement début 2009, et qu'il était difficilement concevable de générer à nouveau un tel phénomène deux ans après.

Concrètement, l'établissement se laisse une année supplémentaire pour mettre en place un service facturier, en travaillant dans deux directions, élaboration d'une gestion électronique des documents, réflexion autour de l'automatisation des commandes et numérisation des factures entrantes. En parallèle, une réflexion sur le périmètre de ce service facturier doit être menée, portant notamment sur le nombre d'agents le constituant mais aussi sur le nombre d'agents à conserver au sein de l'agence comptable en aval de la saisie des factures.

### *III. 1. 2. Les pôles financiers*

L'université de Strasbourg envisage la constitution de pôles mutualisés entre composantes et/ou services centraux dès la mise en production de SIFAC, au 1er janvier 2011, avec dans la mesure du possible une constitution anticipée de ces pôles à partir du mois de septembre 2010.

Afin d'illustrer concrètement la notion de pôles à l'université de Strasbourg, l'organisation potentielle envisagée se décline pour les services centraux de la façon suivante - le critère de regroupement est thématique, certaines directions centrales pouvant constituer des groupes homogènes :

- **un pôle service central de refacturation**, qui couvrirait les activités de prestations, achats et ventes (dépenses et recettes), avec une spécialisation des acteurs par domaine néanmoins. Seraient concernés des services comme le magasin de chimie, l'imprimerie, le liquéfacteur, curi vision, ou encore l'atelier de mécanique ;

- **un pôle numérique** qui regrouperait la direction des usages numériques et la direction informatique en matière d'achats du matériel numérique des services centraux ainsi que tout le matériel des salles de ressources (amphithéâtre, salles de cours, de TP/TD-...) ;

- **un pôle patrimoine immobilier, prévention, hygiène et sécurité**, en raison de la spécificité des marchés de travaux ;

- **un pôle vie universitaire et actions culturelles**, qui rassemblerait le service pour la promotion de l'action sociale, le service universitaire des activités sportives, le service universitaire de médecine préventive, le service de la vie universitaire, le service de l'action culturelle ;

- **un pôle financier central**, rattaché à l'actuel bureau de l'exécution budgétaire, qui assurerait la gestion des services centraux non rattachés à un des nouveaux pôles (y compris les missions) : Présidence, direction générale des services, communication, direction des ressources humaines, direction des relations internationales, service d'aide au pilotage, service prospective et développement, service juridique, agence comptable, audit interne, service des affaires générales, service de santé au travail ;

- **un pôle enseignement et relations internationales** qui regrouperait la direction des études et de la scolarité, la direction des relations internationales, espace avenir et les langues ;

- **un pôle formation tout au long de la vie** qui regrouperait le service de la formation continue et le service de la validation des acquis de l'expérience ;

- **un pôle recherche**, qui regrouperait la direction de la recherche et le collège doctoral européen ;

- **un pôle valorisation** pour le SAIC.

Quant aux composantes, elles sont regroupées en 11 pôles géographiques. Le critère principal permettant d'identifier les composantes pouvant constituer un pôle repose sur une base géographique fine, afin de préserver une forme de proximité, indispensable dans cette étape de réorganisation de la fonction financière, et susceptible de favoriser l'adhésion au processus. Par ailleurs, en complément, la notion de taille critique en matière d'activités financières est prise en compte, de nombreuses composantes n'atteignant pas celle-ci. L'étude d'IBM indique qu'en deçà de 10 pièces par jour et d'une quotité de travail inférieure à un demi ETPT consacrée à un composant financier<sup>1</sup> (engagement, commande, service fait, etc.), la taille critique n'est pas atteinte. Cependant, les situations sont extrêmement hétérogènes entre composantes, certaines atteignant cette taille, en raison notamment de l'activité recherche.

Pour les composantes, le périmètre des missions des pôles recouvre les activités d'enseignement, de logistique, mais aussi de recherche. Cependant, le schéma proposé doit s'articuler en matière de recherche avec la réflexion conduite autour de la mise en place d'une plate forme de services partagés entre le CNRS et l'université de Strasbourg, dont les contours restent à définir précisément.

### **III. 2. Les définitions des missions des acteurs**

En termes de positionnement, les agents affectés dans les pôles seront rattachés fonctionnellement à la direction des finances de l'établissement, la direction du pôle étant confiée à un agent de catégorie B a minima. Physiquement, les pôles seront implantés à proximité des composantes et/ou services les composant, dans un espace unique, identifié. Il y aura donc un regroupement des équipes sur un site unique.

La participation des acteurs financiers des composantes et/ou services centraux repose sur le volontariat. En effet, un processus de recrutement plus directif n'était pas envisageable politiquement, moins de deux ans après la fusion. L'objectif consiste à recruter pour chaque pôle géographique des agents issus des composantes souhaitant mutualiser la fonction financière. Par ailleurs, un responsable sera désigné pour chaque pôle, parmi les volontaires, et cela sur la base d'une analyse croisée des compétences techniques, du grade et de la capacité managériale. Cette dernière dimension sera primordiale, et primera sur l'expertise purement technique, le responsable d'un pôle devant assurer à la fois le pilotage de la structure, mais aussi l'interface avec les composantes et les directions centrales. L'analyse sera effectuée au cas par cas, pôle par pôle, selon les profils des volontaires. Par ailleurs, lorsque le nombre de pôles sera fixé définitivement, et si le nombre d'acteurs s'avère insuffisant, un mouvement interne piloté par la DRH dans le courant du mois de septembre sera organisé, ce qui nécessitera la rédaction d'une fiche de poste type.

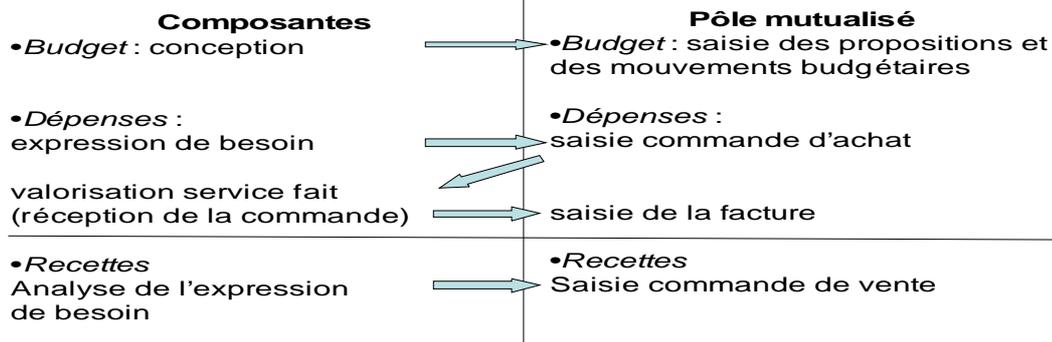
L'organisation interne de chaque pôle sera modulable, indépendamment de la répartition des grandes missions entre le pôle et les composantes, elle pourra varier en fonction des spécificités des composantes gérées. Chaque acteur devra être en capacité d'utiliser toutes les transactions SIFAC correspondantes aux grandes missions de manière à pouvoir répondre à toutes les demandes. Il n'est pas envisagé de répartition par type de tâches, afin d'éviter une spécialisation trop importante des agents, non valorisante et susceptible de générer rapidement des mouvements de personnels. Cependant, une spécialisation de fait est possible, en fonction des compétences des acteurs, mais elle ne doit pas être exclusive des autres missions. Il est indispensable en termes de continuité de service notamment que tout le spectre des missions puisse être couvert par chaque acteur.

Quant au périmètre des missions qui seront confiées aux pôles, celui-ci couvrira la quasi intégralité de la chaîne financière côté ordonnateur. Le schéma proposé est le suivant :

---

<sup>1</sup> Un composant au sens d'IBM est une activité au sein d'une sous-fonction au sens du guide d'audit de l'IGAENR.

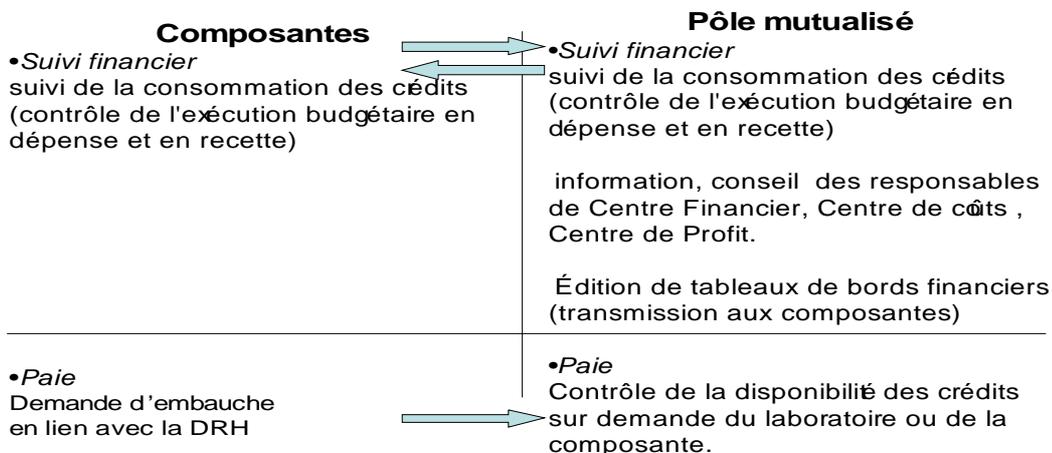
### Propositions de missions respectives composantes / pôle



### Propositions de missions respectives composantes / pôle



### Propositions de missions respectives composantes / pôle



## **IV. COUTS ET AVANTAGES**

### **IV. 1. Dimensionnement**

Actuellement, 222,35 ETP sont dédiés à la fonction financière au sein de l'université de Strasbourg (base enquête fonctions 2010), y compris les personnels de l'agence comptable. La décomposition entre les services centraux et les composantes et laboratoires est la suivante :

- 121 ETP pour les services centraux, y compris SAIC, direction de la recherche ;
- 101,35 ETP pour les composantes et laboratoires.

Concernant la volumétrie, il convient de préciser que l'exercice 2009 intègre un volant d'opérations 2008 non négligeable, lié à la fusion. La décomposition est la suivante :

- 36 308 mandats (dont 13 441 mandats de paye, et 1 251 mandats de prestations internes) pour les services centraux, et 7 846 titres de recettes (dont 4 773 titres de prestations internes) ;
- 114 168 mandats (dont 43 772 mandats de paye et 12 076 mandats de prestations internes) pour les composantes et laboratoires, et 26 739 titres de recettes (dont 12 076 titres de prestations internes).

Sur le volet ressources humaines, le dimensionnement de ces pôles en termes d'ETPT sera variable, et résultera d'une analyse croisée de la volumétrie des entités les composant, et des ETPT préalablement affectés dans les composantes et services. Dans un premier temps, les gains de productivité seront faibles, en raison du changement d'outil et de la difficulté pour les personnels à se l'approprier.

La cible organisationnelle pour la mise en production au 1er janvier 2011 n'est pas encore arrêtée, le processus de concertation et d'échanges avec les composantes et services centraux n'étant pas achevé. Le nombre de pôles reste à déterminer, en fonction des réponses politiques des directeurs de composantes, et de l'adhésion des acteurs de terrain. Il convient de rappeler à ce stade que la démarche de l'université de Strasbourg repose sur le volontariat et l'adhésion politique, en raison d'un contexte social fortement marqué par le processus de fusion.

### **IV. 2. Démarche fondée sur un travail collaboratif**

A ce jour, les procédures portant sur la gestion des pôles ne sont pas encore définies, le processus de concertation se déroulant jusqu'à la mi-juillet. Dès que le nombre de pôles aura été arrêté, une démarche d'analyse et de définition des procédures et modes de fonctionnement sera mise en œuvre de septembre à décembre 2010, pour préparer la mise en production de SIFAC au 1er janvier 2011. Dans le cadre de cette démarche, un mailing en direction des fournisseurs sera lancé le plus rapidement possible, afin de les informer des adresses de facturation. Par ailleurs, la cellule de contrôle interne au sein de la direction des finances participera à la démarche de définition précise du contour des pôles et fournira une assistance pour la définition des procédures, tout en précisant que les acteurs des pôles devront alimenter cette réflexion en exprimant les spécificités des composantes et services, qu'ils connaissent finement. Il s'agira d'une démarche collaborative entre la direction des finances et les pôles, ayant pour objectif d'appréhender dans toute sa dimension le besoin précis des composantes et services.

## **CONCLUSION**

En conclusion, le scénario d'optimisation des fonctions financières à l'université de Strasbourg repose sur une démarche de mise en œuvre pragmatique, et surtout collaborative. Les retours d'expériences d'autres universités, ainsi que les préconisations d'IBM ont permis d'élaborer un schéma progressif, qui nécessite le lancement de projets au cours de l'année 2011, complémentaires au strict projet de déploiement de SIFAC. De surcroît, les gains liés à l'utilisation d'un PGI ne seront réels qu'à l'issue d'une phase d'appropriation de celui-ci par les équipes.

**OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

**UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANEE AIX-MARSEILLE 2**

**FONCTION SUPPORT RESSOURCES HUMAINES**

**Projet global de réorganisation de la fonction ressources humaines**

## SOMMAIRE

<b>I.</b>	<b>CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANEE.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>II.</b>	<b>CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET.....</b>	<b>- 2 -</b>
II.1	LA MODIFICATION DE L'ACTIVITE DE PAYE DANS LE CADRE DU PASSAGE AUX RESPONSABILITES ET COMPETENCES ELARGIES.....	- 2 -
II.2	LA REORGANISATION DES FONCTIONS SUPPORT DANS LE CADRE D'UNE MISE EN COHERENCE FONCTIONNELLE DE LA GESTION.....	- 2 -
<b>III</b>	<b>CIBLE ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>- 3 -</b>
III.1.	LE PASSAGE A UNE GESTION COMPLETEMENT INTEGREE.....	- 4 -
III.2	LA CREATION DES ANTENNES DE CAMPUS ET LEUR DECLINAISON EN GRH. ....	- 4 -
III.2.1	<i>La création des antennes de campus.....</i>	- 4 -
III.2.2	<i>Les antennes de campus en ressources humaines.....</i>	- 5 -
<b>IV.</b>	<b>COUT ET AVANTAGES.....</b>	<b>- 7 -</b>
IV.1	S'AGISSANT DU PASSAGE A LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE INTEGREE.....	- 7 -
IV.2	S'AGISSANT DE LA CREATION D'ANTENNES DE CAMPUS EN RH.....	- 8 -
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>- 8 -</b>

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE LA MÉDITERRANÉE

<b>Catégorie disciplinaire</b>	Université scientifique et médicale
<b>Nombre d'étudiants</b>	21 500
<b>Nombre de composantes</b>	13
<b>Nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	73 unités de recherche, 14 structures fédératives de recherche, 62 UMR
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	CNRS, CEA, IRD, INSERM, INRA, INRETS, Ministère de la défense
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	22
<b>Passage aux RCE</b>	01.01.2009
<b>Membre d'un PRES</b>	Aix Marseille Université
<b>Plan campus</b>	500 M€ de l'Etat
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	01.01.2012
<b>Nombre d'enseignants</b>	1384,50 ETP au 01.09.2008
<b>Nombre de BIATOSS</b>	1284 ETP dont 281 contractuels
<b>Montant du budget y compris fondations</b>	239 515 166 €
<b>Montant du budget principal</b>	237 168 856 €

## **II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET**

La réorganisation de la fonction « gestion des ressources humaines » (GRH) a comporté deux étapes principales, liées à un double contexte : le passage aux responsabilités et compétences élargies suivi par une mise en cohérence fonctionnelle de la gestion.

### **II.1 La modification de l'activité de paye dans le cadre du passage aux responsabilités et compétences élargies**

Après l'accession aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1er janvier 2009, l'université Aix-Marseille 2 (AM2) a conservé pendant la première année un double système de paye :

paye «État » en paye à façon par la TG;

paye ressources propres faite en interne

La DRH assurait la pré liquidation de la paye de tout le personnel État et la gestion de la paye sur ressources propres à l'exception de celle de l'IUT, qui était assurée par l'institut. Au sein de la DRH, un bureau était identifié pour la paye sur ressources propres.

Les gestionnaires de la DRH avaient déjà la double mission de gestion administrative et de gestion financière du personnel, qu'ils assuraient sur deux logiciels, ce qui générait deux saisies. Les gestionnaires utilisaient HARPEGE pour la gestion administrative et ASTRE pour la paye. Les gestionnaires de l'IUT avaient cette même double mission pour la paye sur ressources propres et utilisaient les mêmes applications.

Au 1er janvier 2010, conformément à la réglementation, l'université a transféré sa paye sur ressources propres vers le système de la paye à façon. En parallèle, elle a été un des deux établissements pilotes de l'interface paye État développée par l'AMUE pour produire à partir de l'application de gestion administrative HARPEGE, les mouvements de paye envoyés à la TG. Elle est donc passée en gestion totalement intégrée à cette date là. C'est ce qui a suscité la première étape de la réorganisation.

### **II.2 La réorganisation des fonctions support dans le cadre d'une mise en cohérence fonctionnelle de la gestion**

A l'occasion de la préparation à l'audit en vue d'accéder aux RCE et durant le début de leur mise en œuvre, l'établissement, à la suite d'un auto diagnostic approfondi, s'est lancé dans un vaste projet de réorganisation des «fonctions support» finances/comptabilité, ressources humaines, patrimoine immobilier et logistique, système d'information et scolarité administrative.

Ce projet constituait l'aboutissement d'une réflexion de plus long terme sur les évolutions de l'université AM2, caractérisée à l'origine par un fonctionnement facultaire marqué et qui s'est inscrite depuis plusieurs années dans un processus continu conduisant à une gouvernance centralisée plus affirmée, avec une association étroite des directeurs de composantes. Initiée dès 1996, cette démarche s'est progressivement renforcée, en particulier dans la dernière période. En parallèle, les services centraux de l'université ont vu leur champ d'action s'élargir, à la fois dans leurs missions et dans leurs activités. Pour autant, chaque composante avait conservé tels quels ses services initiaux qui voyaient tout aussi progressivement leur périmètre d'intervention diminuer.

Ce constat, dans le contexte de la réflexion menée dans le cadre du passage aux RCE a conduit à la conclusion que le mode d'organisation des activités de gestion réalisées au sein des composantes nécessitait une profonde révision et que les marges de progression de l'université en matière de gestion dépendaient de sa capacité à mettre en cohérence organisation administrative et organisation politique.

Cette réflexion a pris en compte la géographie de l'établissement, particulièrement éclatée. Les composantes sont, en effet, réparties sur deux villes, Aix-en-Provence et Marseille, et dans chacune sur plusieurs sites. On peut néanmoins identifier deux campus principaux à Marseille : au centre ville (Timone) et au sud (Luminy). Pour ce qui est d'Aix-en-Provence, les deux composantes principales (IUT et UFR des sciences économiques et de gestion), implantées au cœur de la ville, sont géographiquement proches (l'ensemble d'Aix a d'ailleurs été considéré comme un seul site dans le projet inter universitaire Plan Campus).

C'est au vu de ces différents constats qu'a été initié, durant l'année universitaire 2009/2010, un vaste projet de réorganisation de l'établissement comprenant :

- un volet politique : création de départements de formation là où ils n'existaient pas, véritables pendant des unités de recherche au plan de la pédagogie ; en parallèle, association encore plus étroite des directeurs de composante au pilotage de l'établissement (avec la création de différents comités stratégiques, tels que le comité d'orientation de la politique patrimoniale) ,
- un volet administratif visant à faire émerger des antennes de campus fonctionnant comme des structures de gestion mutualisée par site, sur les différentes fonctions support précitées. C'est le deuxième niveau de la réorganisation

Par ailleurs, l'organisation a été pensée de manière à être compatible avec le schéma d'organisation administrative retenu dans le texte fondateur d'Aix-Marseille Université, dans la perspective de la fusion des trois universités du site d'Aix-Marseille, à l'horizon de janvier 2012.

Il est à noter que le nouveau mode d'organisation visait, par la mutualisation des moyens, à faire « plus et mieux » et non pas à produire systématiquement des économies d'échelle, au moins dans un premier temps.

Il s'agissait essentiellement de :

- renforcer la professionnalisation des agents en regroupant les moyens épars sur des services d'une taille critique suffisante ;
- gagner en efficacité en rationalisant les processus et en passant par la réécriture des procédures.

Ces évolutions devaient être facilitées par le rattachement hiérarchique et fonctionnel des agents des antennes au service central correspondant à la fonction à laquelle ils participaient.

### **III CIBLE ORGANISATIONNELLE**

La réorganisation de la fonction ressources humaines a été menée en deux étapes principales. La première phase de la réorganisation des structures de GRH a porté sur la DRH, avec le passage à une gestion intégrée complète et le transfert à ce service central de l'activité financière (paye) de l'IUT.

La seconde phase qui s'inscrit dans un processus global de recomposition des fonctions support, dont l'élément central est la création d'antennes de campus appelées à prendre en charge les activités de gestion jusqu'alors assurées dans les composantes, a touché uniquement le fonctionnement de l'activité RH décentralisée.

### **III.1. Le passage à une gestion complètement intégrée**

Le passage en «tout paye à façon » a été l'occasion de :

- intégrer dans les missions de la DRH la totalité des opérations liées à la paye (donc suppression du point de paye à l'IUT) ;
- supprimer le bureau «ressources propres » de la DRH en répartissant le travail et les gestionnaires : le système de paye étant désormais identique pour tous les personnels gérés, cette dichotomie ne se justifiait plus ;
- mettre en place l'interface paye d'HARPEGE permettant aux gestionnaires d'utiliser le même outil pour assurer la gestion administrative et financière de la population gérée.
- Cette réorganisation est intervenue sans problème notable dans le cadre d'un projet global :
- en lien avec le changement d'outil pour passer à l'interface HARPEGE paye État,
- en s'appuyant sur un plan de formation qui a porté sur l'ensemble des gestionnaires,
- en s'accompagnant d'un déménagement partiel pour réunir tous les gestionnaires, en rapatriant les agents de l'ex bureau des ressources propres, jusqu'alors séparé des autres bureaux de gestion.

### **III.2 La création des antennes de campus et leur déclinaison en GRH.**

#### ***III.2.1 La création des antennes de campus***

Les travaux ont été menés en mode projet. Après la mise en place d'un groupe projet composé de responsables des services centraux et de responsables administratifs d'UFR, des groupes de travail thématiques sur chacune des fonctions support concernées sont intervenus.

Chaque groupe de travail a reçu la même lettre de mission, précisant les étapes à suivre :

- réalisation d'un état des lieux de la fonction au sein des composantes (en effet, c'est la partie de l'activité exécutée sur site qui était concernée par cette mutualisation) ; cet état des lieux devait être complet sur l'existant (identification des personnes, des outils, des méthodes), mais également sur ce qui pouvait être amélioré ;
- proposition de répartition des activités entre antennes et composantes ;
- dimensionnement humain des antennes et rédaction des fiches de poste (pour initier la mobilité interne destinée à permettre la création des antennes) ;
- rédaction d'un contrat de service, à passer entre le service central concerné et les composantes d'un site.

Au total près d'une centaine de personnes se sont mobilisées sur ce projet pendant près d'une année, l'essentiel du travail ayant été réalisé entre novembre 2009 (début de l'analyse des activités) et juin 2010 (entretien avec les candidats aux postes transférés dans les antennes) pour une mise en place de la nouvelle organisation au 1er septembre 2010.

Il convient de souligner que le projet a bénéficié d'un très fort portage politique avec, notamment la présentation du projet par le président sur chacun des sites, d'un portage administratif impliquant tout aussi fortement le DGS et d'un accompagnement constant de la part de la DRH et de son équipe et des autres chefs de service.

L'analyse réalisée a abouti à la décision de transfert de la quasi totalité des activités de gestion aux antennes de campus qui, inversement, n'ont pas de responsabilité d'ordre décisionnel. Parallèlement, les composantes ont été confortées dans leur rôle « politique ».

Les trois antennes de campus (Luminy, Timone, Aix-en Provence) se sont ainsi vues affecter tous les ETP correspondant aux activités de gestion qui leur sont transférées, ce qui a conduit à la publication de 120 postes sur lesquels les agents ont été invités à candidater.

Dans le même temps, des postes d'assistants de gestion, à « profil contrôle de gestion » ont été créés dans les composantes (un dans chaque composante à l'exception de celles de sciences et de médecine, les plus grosses, qui en ont eu deux) pour prendre en charge, auprès des responsables administratifs les activités de suivi du budget des composantes et services des enseignants et des heures complémentaires.

### ***III.2.2 Les antennes de campus en ressources humaines***

Dans l'organisation initiale de la GRH, l'activité RH décentralisée représentait une part importante des ETP affectés à la fonction puisque, à la veille de la mise en place des antennes de campus, la fonction RH (hors action sociale relevant d'une autre structure) concernait 28,5 ETP à la DRH et 22,6 ETP dans les composantes.

Dans le schéma antérieur à la réorganisation les activités étaient partagées entre :

- la DRH, chargée de l'essentiel des missions de gestion administrative et depuis l'intégration de l'activité financière de l'IUT, de l'intégralité de la gestion financière, de la mise en œuvre de la politique des RH de l'établissement et du suivi de ses moyens humains ;
- les composantes qui connaissaient une grande hétérogénéité de situations en fonction de leur taille et de leur spécificité disciplinaire. Ainsi, la plus grande partie d'entre elles assuraient essentiellement de la gestion de proximité : constitution de dossiers, élaboration de contrats, conseils aux agents, transmission des informations (reçues de la DRH centrale vers les structures internes ou les agents, et inversement) et de documents. Elles disposaient, dans ce cadre, de l'accès en consultation à la totalité des données de la base HARPEGE mais ne saisissaient directement que les congés de maladie ordinaire et les congés de maternité, pour lesquels elles disposaient d'une délégation juridique, la seule dans ce domaine.

Seules les UFR de santé (médecine et odontologie) assuraient des tâches de gestion administrative liées au statut dérogatoire du personnel hospitalo-universitaire.

L'état des lieux réalisé par le groupe de travail « ressources humaines », qui a fonctionné selon le processus général du projet « antennes de campus », a permis de dégager quelques éléments clés à partir d'une grille d'analyse extrêmement détaillée portant sur les processus de gestion, le rôle d'accueil et d'information, l'utilisation des outils, quant au rôle actuel des services de personnels des composantes :

- une absence d'homogénéité dans les méthodes de travail découlant de l'extrême hétérogénéité de leurs situations ;
- une capacité globale des composantes à assumer leur rôle de gestion de proximité et d'accueil direct du personnel sur le site s'agissant de sujets classiques (constitution d'un dossier connu par exemple) mais quelques difficultés à renseigner les agents sur des sujets plus pointus et techniques (retraites et validations notamment) ;
- une faiblesse de la participation à des activités centrées sur la fonction «GRH » (par opposition à la fonction de gestion des personnels) : peu de conseils individualisés en matière de promotion, de concours, de formation, d'orientation de carrière et manque d'animation auprès des structures internes (départements de formation, services, unités de recherche) ;

- un rôle très inégal en matière de suivi des moyens RH (postes, dépenses de personnels, services d'enseignement, heures complémentaires), cette activité étant encore dans la majorité des composantes considérée comme un sujet financier ;
- un manque de procédures formalisées dans leur fonctionnement interne.

Parallèlement, la réalisation du tableau ci-dessous qui met en regard moyens humains dédiés et personnels gérés, a également permis de constater les disparités entre les différents sites en matière de ratios de gestion du personnes

Composante	Moyens humains dédiés à la fonction RH						Personnels gérés							
	Responsable administratif	Cat.A	Cat.B	Cat.C	Total	Total hors RAD	Permanents	Non tit/postes vacants	HU tit.	HU non tit.	ANT/RP (moy.)	Total personnels	Ratio hors HCC	Dossiers HCC
<b>CAMPUS LUMINY</b>														
ESIL	0,1			0,2	0,3	0,2	45	3			3	51	255	151
OSU COM			0,2		0,2	0,2	41	3			2	46	230	11
SCIENCES		0,9	1	1	2,9	2,9	278	17			16	311	107,24	162
STAPS			1	0,4	1,4	1,4	87	6			13	106	75,71	165
<b>TOTAL CAMPUS</b>	<b>0,1</b>	<b>0,9</b>	<b>2,2</b>	<b>1,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>451</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>514</b>	<b>109,36</b>	<b>489</b>
<b>CAMPUS TIMONE</b>														
MEDECINE		1	3,6	3,6	8,2	8,2	302	17	356	206	33	914	111,46	192
ODONTOLOGIE			0,25	1	1,25	1,25	21	1	45	29	2	98	78,4	3
PHARMACIE			1		1	1	162	5	25	3	3	198	198	184
SCD	0,2			0,75	0,95	0,75	54				11	65	86,67	0
EJCM	0,1				0,1	0	16	4			7	27		82
<b>TOTAL CAMPUS</b>	<b>0,3</b>	<b>1</b>	<b>4,85</b>	<b>5,35</b>	<b>11,5</b>	<b>11,2</b>	<b>555</b>	<b>27</b>	<b>426</b>	<b>238</b>	<b>56</b>	<b>1302</b>	<b>116,25</b>	<b>461</b>
<b>CAMPUS AIX-EN-PROVENCE</b>														
IRT			0,3		0,3	0	6	1			1	8		25
FSEG	0,35		2,6	0,5	3,45	3,1	138	11			23	172	55,48	345
IUT			2,8	0,8	3,6	3,6	204	28			30	262	72,78	543
<b>TOTAL CAMPUS</b>	<b>0,35</b>	<b>0</b>	<b>5,7</b>	<b>1,3</b>	<b>7,35</b>	<b>6,7</b>	<b>348</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>54</b>	<b>442</b>	<b>65,97</b>	<b>913</b>
	<b>0,75</b>	<b>1,9</b>	<b>12,75</b>	<b>8,25</b>	<b>23,65</b>	<b>22,6</b>	<b>1354</b>	<b>96</b>	<b>426</b>	<b>238</b>	<b>144</b>	<b>2258</b>	<b>99,91</b>	<b>1863</b>

Cependant, ce n'est pas tant, au moins à court terme, la recherche d'une plus grande efficacité qui a sous-tendu le choix des contours de la réorganisation que celle de l'amélioration de la qualité globale du service rendu aux agents dans un contexte de rapprochement de fonctionnements hétérogènes.

Dans la ligne du projet global de mise en place des antennes de campus, la réorganisation de la GRH a consisté à regrouper au sein de ces antennes l'essentiel des activités de gestion RH accomplies dans les composantes et à renforcer le rôle de participation au pilotage des composantes. Dans le même temps, dans la mesure où les gestionnaires RH des antennes sont rattachés fonctionnellement et hiérarchiquement à la DRH, cette organisation facilite la centralisation des procédés de gestion au niveau de l'établissement.

La répartition des activités se fera entre :

- la DRH et les composantes pour tout ce qui relève du pilotage des ressources humaines : campagnes d'emplois, affectations et suivi des moyens ;
- la DRH et les antennes pour tout ce qui relève de la gestion des personnels.

Les composantes ne seront pas pour autant privées de l'information relative à leur personnel puisque chaque transfert de compétence est accompagné de l'accès à un tableau de bord correspondant.

Par ailleurs, un plan de formation a été prévu pour faciliter la réorientation majeure opérée dans l'activité des personnels affectés aux antennes de manière à ce qu'ils soient en capacité d'apporter, de manière homogène, à tous les agents affectés dans l'établissement, un conseil et un accompagnement individualisés tout au long de leur carrière : accueil, formation (incluant le DIF et la VAE), concours, carrière, mobilité, reconversion, orientation vers la médecine du travail, le service d'action sociale, l'assistante sociale...L'accent sera mis sur cette partie essentielle de leur activité, qui doit permettre de donner au rôle de proximité un sens et une plus value réelles.

D'ores et déjà, le groupe ad hoc travaille à la révision de toutes les procédures de gestion de manière à intégrer les antennes et à vérifier qu'il ne subsiste pas de doublon entre elles et les composantes du site qu'elles desserviront. Parallèlement, des outils de suivi (plus de 20 tableaux, actualisés en temps réel et accessibles via le site web de l'Université), issus d'HARPEGE, ont été mis à la disposition des composantes pour permettre la disparition des nombreux tableaux développés localement, dont la mise à jour était chronophage.

#### IV.COUT ET AVANTAGES

##### IV.1 S'agissant du passage à la gestion administrative et financière intégrée

Au sein de la DRH, chaque gestionnaire assure désormais la gestion complète d'un agent: gestion administrative et pré liquidation de la rémunération principale et des éventuelles rémunérations accessoires.

Ce mode d'organisation, lié à l'utilisation d'un logiciel intégré, a permis de ne recruter à la DRH qu'un seul nouvel agent pour prendre en charge les opérations de l'IUT. Au total, l'établissement a été en capacité de redéployer deux emplois.

Nombre de gestionnaires jusqu'au 31.12.2009

DRH	IUT	TOTAL
19	3	22

Nombre de gestionnaires depuis le 1.1.2010

DRH	IUT	TOTAL
20	0	20

Sur le plan qualitatif, s'il est difficile de faire la part des différents facteurs intervenus (centralisation de la gestion financière, saisie unique avec le recours à une application unique), le résultat global apparaît très positif.

## IV.2 S'agissant de la création d'antennes de campus en RH

La création des antennes de campus et le transfert à ces structures des ETP antérieurement affectés aux composantes pour assurer des tâches liées à la GRH a été quasiment neutre sur le plan des effectifs, comme on le voit sur le tableau ci-dessous.

CAMPUS	Nombre d'agents à affecter à l'antenne de campus (personnes physiques)				Rappel	Rappel	Rappel		
	Responsable d'antenne	Catégorie B	Catégorie C	Total	Personnels en place dans les composantes	Total personnels gérés	Ratio à venir	Ratio actuel	Dossier HCC
LUMINY	1	2	2	5	4,7	514	102,8	109,36	489
TIMONE	1	5	5	11	11,2	1302	118,36	116,25	461
AIX-EN-PROVENCE	1	2	2	5	7	442	88,4	63,14	913
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>22,9</b>	<b>2258</b>	<b>107,5</b>	<b>98,6</b>	<b>1863</b>

Seul le site d'Aix-en-Provence considéré comme bénéficiant actuellement d'une sur dotation par rapport aux besoins réels de gestion des RH tels qu'ils ont été identifiés, s'est vu attribuer deux ETP de moins par rapport à l'effectif en RH des composantes qui lui correspondent. Conformément aux engagements pris par la présidence ces deux ETP ont vocation à être réaffectés au sein de l'établissement sauf si les deux personnes concernées souhaitent continuer à exercer au sein de la fonction RH.

Les antennes de campus sur la fonction ressources humaines se mettront en place à la rentrée 2010. Seule l'expérience permettra de dire si elles ont permis d'atteindre les objectifs qualitatifs fixés à ce nouveau mode d'organisation. Un effort très important en matière de formation des agents qui y seront affectés sera à déployer afin d'y parvenir.

## CONCLUSION

L'université Aix-Marseille 2 est par ailleurs site pilote pour l'implantation de SIHAM (Système d'Information ressources Humaines dans une Approche Mutualisée), nouvel outil de gestion RH proposé par l'AMUE. Intégrant les futures obligations sur la paye liées au déploiement de l'ONP, les besoins de suivi générés par la gestion de la masse salariale et des plafonds d'emplois, ainsi que des outils de gestion des compétences, il conduira nécessairement à une nouvelle réflexion sur le rôle, la qualification et le mode opératoire des gestionnaires ; de la même manière, il amènera probablement aussi, notamment grâce aux services web qu'il proposera, à une réflexion de l'établissement quant à son mode d'organisation et aux moyens humains à consacrer à cette fonction.

**OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

**UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE**

**FONCTION SUPPORT PATRIMOINE**

**Projet d'amélioration de la connaissance des coûts de gestion du patrimoine immobilier**

## SOMMAIRE

<b>I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE .....</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET .....</b>	<b>2</b>
II. 1. UN CONTEXTE GENERAL D'OPTIMISATION DE LA FONCTION PATRIMONIALE .....	2
II. 2. L'ENJEU D'UN PARTAGE D'INFORMATIONS IMPORTANTES ET D'UNE MAITRISE FINANCIERE ACCRUE.....	3
<b>III. CIBLE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>3</b>
<b>IV. COUTS ET AVANTAGES.....</b>	<b>4</b>

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE

<b>Catégorie disciplinaire</b>	pluridisciplinaire avec santé
<b>Nombre d'étudiants</b>	27 400 (22/06/10)
<b>Nombre de composantes</b>	36
<b>Nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	34 (dont 19 UMR)
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	CNRS - INRA - INSERM
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	6
<b>Passage aux RCE</b>	1 <sup>er</sup> janvier 2010 <sup>(1)</sup>
<b>Membre d'un PRES</b>	En construction avec les acteurs des deux régions Bourgogne - Franche-Comté
<b>Plan campus</b>	20 M€ Etat 45 M€ Collectivités Territoriales
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	non
<b>Nombre d'enseignants</b>	1 391 <sup>(2)</sup> (22/06/10)
<b>Nombre de BIATOSS</b>	1 208 (22/06/10)
<b>Montant du budget y compris fondations</b>	Néant
<b>Montant du budget principal</b>	88 065 573 €

<sup>(1)</sup> masse salariale transférée 137,8 M€

<sup>(2)</sup> + Allocataires de Recherche : 135

Le patrimoine de l'université de Bourgogne compte 310 465 m<sup>2</sup> bâtis répartis sur dix-neuf sites totalisant 117 ha.

A partir de la fin des années 1950, elle s'est développée sur le campus universitaire de Dijon Montmuzard (83 ha) et sur celui de Médecine-Pharmacie (4 ha) mitoyen.

En dehors de Dijon, l'université compte cinq implantations principales :

- Le Creusot : un IUT de quatre départements et un premier cycle délocalisé de Sciences et STAPS ;
- Chalon sur Saône : un IUT de trois départements, une antenne de l'IUFM ;
- Nevers : une école d'ingénieurs, une délocalisation de droit, une antenne de l'IUFM ;
- Auxerre: trois départements d'IUT, une antenne de l'IUFM, une délocalisation de Sciences et Technique ;
- Macon : une antenne de l'IUFM.

L'effectif consacré à la fonction patrimoniale s'élève à 166 agents, dont 133 dans les composantes et 33 au service immobilier centralisé. Une centaine d'entre eux est affectée à des fonctions de ménage ou de surveillance .La répartition par catégorie est la suivante : 6,9 ETP de catégorie A, 11,2 ETP de catégorie B, 137,4 ETP de catégorie C et 10,9 ETP contractuels.

Le service immobilier centralisé est composé de trente-trois agents dont deux ingénieurs et deux assistants ingénieurs. Il assure les fonctions suivantes :

- pilotage-management,
- maîtrises d'ouvrage, dont CPER, opération campus,
- maintenance lourde et mise en sécurité,

- maintenance courante, exploitation et suivi des contrats, suivi des consommations énergétiques.

L'équipe administrative assure le pilotage, le management, la maîtrise d'ouvrage déléguée, la gestion budgétaire, la gestion patrimoniale et le suivi des marchés de travaux.

Les équipes techniques opérationnelles du campus de Dijon ont été regroupées et sont organisées par métiers : courants forts, faibles, gestion des fluides, second œuvre, espaces extérieurs. Les agents compétents dans leur domaine interviennent sur des opérations de maintenance curative et préventive de manière autonome.

## II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET

### II. 1. Un contexte général d'optimisation de la fonction patrimoniale

L'université de Bourgogne s'est déjà engagée dans plusieurs voies d'optimisation de sa fonction patrimoniale, telles que :

- *Réaliser un schéma directeur immobilier*

Rédaction du dossier de consultation des partenaires en cours. L'objectif est de mettre le patrimoine en adéquation avec les besoins de l'enseignement et de la recherche.

- *Créer un pôle de « pilotage management et maîtrise d'ouvrage » fort*

Recrutement d'ingénieurs spécialisés en fonction technique immobilière.

- *Professionaliser les agents de la fonction technique immobilière*

Seulement 4 % des agents affectés à la fonction immobilière sont de catégorie A et 7 % de catégorie B, soit le plus faible encadrement des fonctions soutien et support de l'université. Dans le futur, l'effort de l'université portera sur un repyramidage de la fonction, notamment en externalisant les activités de ménage et de surveillance qui représentent plus de 60 % de la fonction support patrimoine.

- *Conforter les relations avec les antennes délocalisées*

Le service immobilier centralisé assure les fonctions patrimoniales principales : maîtrise d'ouvrage, grosse maintenance, marchés liés à l'immobilier, gestion des données patrimoniales et assistance technique aux antennes délocalisées. Dans ces dernières, la mise en place d'un interlocuteur patrimoine unique est envisagée.

- *Mutualiser les locaux*

L'université de Bourgogne a créé depuis longtemps un réseau de gestion du planning des salles banalisées et des amphithéâtres. Dans ce cadre, la mutualisation des salles est une réalité, améliorée récemment par la mise en place d'un logiciel unique de gestion des salles. Un effort reste cependant à faire sur les salles de travaux pratiques.

- *Centraliser la gestion budgétaire patrimoniale*

L'université a une réelle tradition de gestion centralisée des crédits liés à la fonction immobilière. Cette démarche, bien sûr nécessaire, est encore incomplète et ne permet pas d'obtenir des données fiables sur les coûts de fonctionnement par ensemble immobilier ou les coûts complets d'une opération de maîtrise d'ouvrage. Elle doit donc être approfondie. Cette approche permet cependant

d'engager une politique de coûts complets en agrégeant des coûts immobiliers fiables aux autres centres de dépenses. Des efforts restent toutefois à faire en matière de centralisation au niveau des sites délocalisés. L'enjeu consiste alors à obtenir une connaissance exhaustive des coûts liés au patrimoine qui pourra à terme engendrer des économies importantes sur certains postes de dépenses. Pour compléter le dispositif budgétaire, l'université devra mettre en place dans les mois qui viennent une politique d'amortissement des biens immobiliers. Une réflexion approfondie sur la mise en place d'une politique d'amortissement qui responsabilise davantage les donneurs d'ordre en matière d'investissement a été engagée en fin d'année 2009. Les conclusions du groupe de travail qui s'est penché sur ce sujet seront présentées au Conseil d'Administration dans le courant du dernier trimestre 2010, pour une mise en œuvre à compter de l'exercice budgétaire 2011.

## II. 2. L'enjeu d'un partage d'informations importantes et d'une maîtrise financière accrue

L'université de Bourgogne a impulsé de longue date une démarche de connaissance de ces coûts de fonctionnement (cf. *supra*), en se dotant d'outils internes, sur Excel, dans une double optique de sensibilisation des acteurs internes et de maîtrise de ses dépenses.

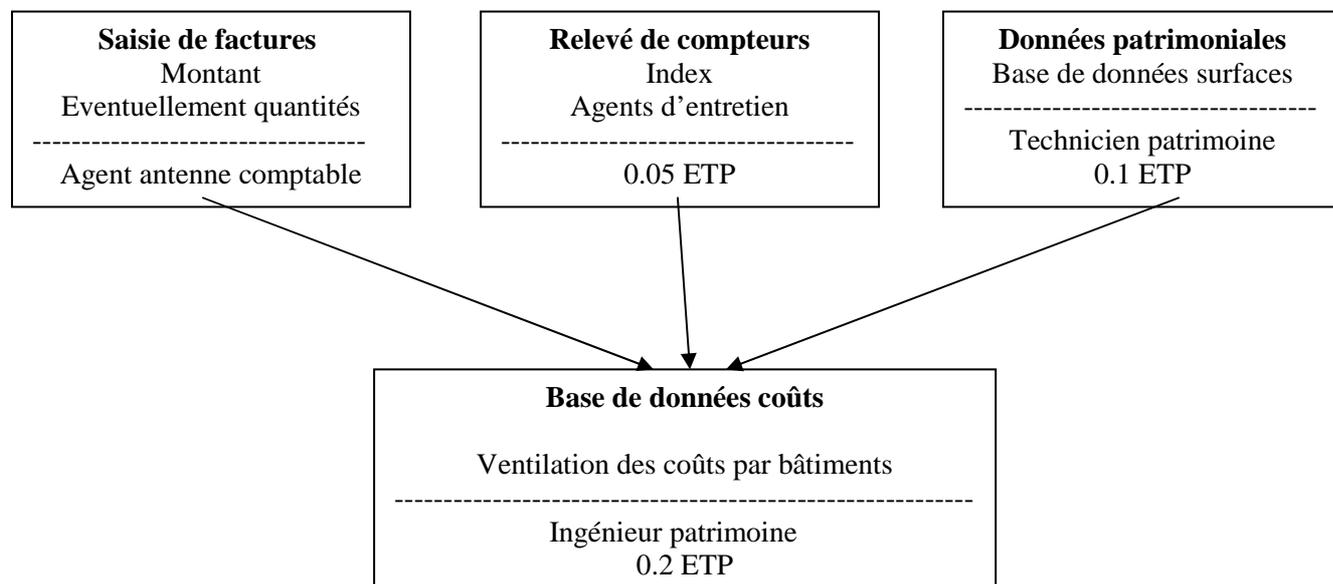
Les objectifs de la démarche sont les suivants :

- connaître les coûts immobiliers au niveau de chaque bâtiment ;
- répartir les coûts de fonctionnement immobilier entre les différents établissements (université, Crous, rectorat) ;
- répartir les coûts de fonctionnement entre les différentes composantes de l'université pour engager une démarche de coûts complets ;
- mener une réelle politique de gestion patrimoniale en engageant des actions sur les bâtiments ayant des coûts de fonctionnement élevés ;
- donner un indicateur sur le niveau de maintenance de l'établissement ;
- mesurer l'activité du service maîtrise d'ouvrage de l'établissement.

## III. CIBLE ORGANISATIONNELLE

La cible organisationnelle définie par l'université de Bourgogne vise :

- la centralisation des factures au niveau d'un service unique ;
- l'utilisation d'une base de données comptable et patrimoniale permettant de ventiler les différents coûts par bâtiments.



Cette organisation fonctionne à l'université de Bourgogne depuis de nombreuses années, elle a sans cesse été améliorée. La démarche à entreprendre ces prochaines années consistera à étendre cette gestion à tout le patrimoine de l'université, y compris les sites délocalisés et à améliorer la ventilation des coûts par composantes, de manière à obtenir une meilleure connaissance des coûts complets.

#### **IV. COUTS ET AVANTAGES**

La connaissance des coûts de l'immobilier et la mise en place d'une véritable gestion patrimoniale permet de :

- ventiler les coûts indivis par établissements et composantes ;
- sensibiliser les utilisateurs aux coûts immobiliers ;
- renseigner les enquêtes multiples et les audits énergétiques diagnostics etc. ;
- engager une réelle politique d'achat des fluides combustibles en optimisant les contrats ;
- apporter une réponse aux dérives de coûts et de consommations ;
- intégrer l'aspect économique dans un schéma directeur du patrimoine immobilier ;
- créer une base de données de coûts de bâtiments ou travaux de rénovation.

**OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

**UNIVERSITÉ DE LILLE 2**

**FONCTION SUPPORT PATRIMOINE**

**Projets d'optimisation de la gestion locative  
et de la gestion sécurité/sûreté/hygiène**

## SOMMAIRE

<b>I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE LILLE 2 .....</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET .....</b>	<b>1</b>
II. 1. CONTEXTE DE LA FONCTION PATRIMONIALE .....	1
II. 2. ENJEUX DE LA DEMARCHE.....	1
II. 2. 1. <i>Sensibilisation de la gouvernance à la stratégie immobilière.....</i>	<i>1</i>
II. 2. 2. <i>Pistes de réflexions : le schéma pluriannuel de stratégie immobilière .....</i>	<i>2</i>
II. 2. 3. <i>Manager la direction du patrimoine immobilier.....</i>	<i>2</i>
II. 2. 4. <i>Compétences recherchées .....</i>	<i>2</i>
II. 2. 5. <i>Gestion des données.....</i>	<i>3</i>
II. 2. 6. <i>Formation aux évolutions réglementaires.....</i>	<i>3</i>
<b>III. SCENARIO D'OPTIMISATION DE LA GESTION LOCATIVE.....</b>	<b>3</b>
III. 1. OBJECTIFS POURSUIVIS .....	3
III. 2. CIBLE ORGANISATIONNELLE.....	4
III. 3. COUTS ET AVANTAGES .....	5
<b>IV. SCENARIO D'OPTIMISATION DE LA GESTION SECURITE/SURETE/HYGIENE....</b>	<b>6</b>
IV. 1. OBJECTIFS POURSUIVIS .....	6
IV. 2. CIBLE ORGANISATIONNELLE.....	6
IV. 3. COUTS ET AVANTAGES .....	7

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE LILLE 2

<b>Catégorie disciplinaire</b>	Droit, santé, sport, gestion
<b>Nombre d'étudiants</b>	26 638 au 20/05/2010
<b>Nombre de composantes</b>	13
<b>Nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	27, dont 13 UMR
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	CNRS et INSERM
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	5
<b>Passage aux RCE</b>	au 1/01/2010
<b>Membre d'un PRES</b>	oui
<b>Plan campus</b>	oui
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	Fusion ou rapprochement fort en 2014
<b>Nombre d'enseignants</b>	1078 ,8 ETP au 31/12/2009
<b>Nombre de BIATOSS</b>	878,15 ETP au 31/12/2009
<b>Montant du budget y compris fondations</b>	48 254 000€
<b>Montant du budget principal</b>	2009 : 48,25 K€ - 2010 : 158,6 K€

## II. CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

### II. 1. Contexte de la fonction patrimoniale

L'université de Lille 2 est dotée d'un patrimoine immobilier important (191.981m<sup>2</sup> de bâtiments auxquels il faut ajouter 326.591 m<sup>2</sup> d'espaces verts ou terrains de sport). Il se répartit sur plusieurs sites, dans le secteur sud-ouest de l'agglomération lilloise. Face aux exigences de l'amélioration, de la maintenance et de la gestion de cet important patrimoine, elle a organisé ses services de manière centralisée, dans une direction du patrimoine immobilier (DPI).

Ayant parfaitement conscience des exigences croissantes de ce secteur de son action, elle a déterminé plusieurs chantiers prioritaires d'amélioration de son organisation :

- l'approfondissement de sa stratégie globale ;
- la structuration de son management ;
- l'amélioration de la gestion locative ;
- la structuration de la gestion de la sous-fonction « hygiène/sécurité/sûreté ».

Dans le cadre de la présente étude, seules l'amélioration de la gestion locative et la structuration de la gestion de la sous-fonction « hygiène/sécurité/sûreté » font l'objet d'une approche d'optimisation, dans le cadre de la démarche retenue : enjeux et objectifs/cible organisationnelle/calendrier de réalisation/coûts et avantages.

### II. 2. Enjeux de la démarche

#### II. 2. 1. *Sensibilisation de la gouvernance à la stratégie immobilière*

La stratégie patrimoniale n'est pas souvent un thème abordé par la structure de gouvernance des universités. A cela plusieurs raisons possibles :

- ce n'est évidemment pas la vocation première et fondamentale des universités,

- l'appréhension du sujet peut être difficile par manque d'expérience dans le domaine,
- le sujet peut faire peur : « des budgets avec une unité de mesure financière élevée – risque de dérives voire de dérapage financier et de délai d'exécution – et des engagements portant sur un long terme ».

Pourtant sans locaux adaptés, aujourd'hui et demain, l'enseignement et la recherche ne pourront s'exercer et se développer avec le niveau attendu.

Face à ce constat, il convient de créer les outils et les méthodes pour que ce sujet puisse être abordé sereinement et faire l'objet des débats nécessaires à la création d'une stratégie immobilière.

### ***II. 2. 2. Pistes de réflexions : le schéma pluriannuel de stratégie immobilière***

L'Etat, via le ministère du budget, conscient de cette situation, a imposé à ses services l'élaboration de ce SPSI. Il faut s'en servir comme d'un levier revêtu de la légitimité nécessaire pour amorcer le travail de réflexion au niveau politique. Ce document - au stade de projet, puis dans sa version finale après validation de l'IRE et du ministère- doit faire l'objet d'une approbation par le CA de l'université.

Les points de référence sur lesquels pourra s'appuyer la démarche d'élaboration d'un schéma immobilier stratégique, au service des ambitions de formation et de recherche de l'université, sont les suivants :

- les taux d'occupation des locaux d'enseignement ;
- les coûts d'exploitation (souvent ignorés et qui se chiffrent en million d'euros pour une université de taille moyenne) ;
- les perspectives d'évolution des effectifs étudiants. Ceci requiert une certaine prudence. La stagnation voire la baisse au niveau national n'est pas corroborée pour l'Université Lille 2 dans les 10 ans à venir. Cependant un bâtiment se construit pour 30 ou 40 ans. La prudence dans les choix, la polyvalence des bâtiments et la compétence patrimoniale liée à la LRU sont les ingrédients nécessaires à la flexibilité requise ;
- la maîtrise foncière ;
- l'état du bâti et des actions de gros entretien et rénovation à mettre en place (plan de maintenance) avec, en interaction, les économies sur les coûts d'exploitation ;
- les obligations réglementaires type sécurité des ERP, accessibilité, Grenelle de l'environnement ;
- l'évolution de la recherche au sein de l'université en cohérence avec les autres organismes type INSERM, CNRS ;
- les relations avec les autres établissements (universités, écoles, CHR, ...)
- la cohérence avec les politiques locales des collectivités territoriales.

### ***II. 2. 3. Manager la direction du patrimoine immobilier***

Au-delà de l'animation et de la coordination des équipes et des relations avec les responsables de la gouvernance, trois points préoccupent l'université : les compétences requises, la gestion des données, la réglementation et la formation.

### ***II. 2. 4. Compétences recherchées***

La fonction patrimoniale ne constituant pas le cœur de métier de l'université, les compétences nécessaires à son évolution future ne sont pas naturellement disponibles en interne.

Les principales compétences nécessaires pour mieux asseoir la dimension managériale de la fonction patrimoniale sont les suivantes :

- le management des prestataires intellectuels et des entreprises ;
- l'analyse, la programmation, l'urbanisme ;
- l'exploitation et la maintenance ;
- la conception de premier niveau ;
- la dimension juridique (CMP, CCAG, CCH, CU,...).

#### **II. 2. 5. Gestion des données**

L'activité patrimoine génère un flux d'informations important. Sa maîtrise est gage de réussite. Il est fortement souhaitable qu'il soit entièrement informatisé et partagé (DPI mais aussi service marchés, ingénieur H&S, services financiers et le contrôle de gestion). L'usage d'un simple OS (type XP) permet d'y parvenir. Il faut pouvoir accéder à un document très rapidement. Tout comme pour le rangement papier, l'archivage informatique doit être rigoureux et organisé (nom du fichier, rangement dans les dossiers et sous-dossiers). A cette fin, l'université s'est dotée d'un système sécurisé et dématérialisé qui garantit la qualité, l'accessibilité et la fiabilité des données.

#### **II. 2. 6. Formation aux évolutions réglementaires**

La réglementation évolue en permanence. Il est donc nécessaire d'avoir un plan de formation par agent, et d'effectuer une veille réglementaire. L'idéal serait qu'elle soit centralisée pour l'ensemble des universités.

### **III. SCENARIO D'OPTIMISATION DE LA GESTION LOCATIVE**

#### **III. 1. Objectifs poursuivis**

La mise à disposition de locaux représente une lourde charge pour une université. Optimiser leur usage, en connaître et maîtriser les coûts d'exploitation représente un intérêt majeur. Les services de l'université de Lille 2 s'impliquent dans cette approche, sous l'angle de l'utilisation des locaux et du développement durable, notamment pour la gestion des « fluides ».

- *Optimiser l'usage des locaux*

Idéalement il convient de pouvoir lier :

- les locaux (unité de compte : la salle, banalisée ou non)
- les étudiants (l'individu ou le groupe d'étudiants)
- les heures de cours et leur matière (cours d'anatomie de L2)
- les enseignants et leur service (enseignant X)

Cela repose sur la mise en relation de différentes bases de données et une application permettant d'organiser l'utilisation des salles.

Une telle démarche a été engagée et permettra avec l'application dénommée « CELCAT », à titre expérimental dans un premier temps, d'avoir une gestion physique des locaux d'enseignement. Un résumé du cahier des charges ainsi que la liste des composantes qui testeront cette nouvelle version du produit seront prochainement disponibles.

- *Prendre en compte le développement durable en maîtrisant les charges*

Le volet développement durable trouve sa place ici car c'est l'utilisateur qui directement « subit » les charges d'exploitation. Il n'en demeure pas moins que ce sujet doit être traité de façon centrale. Il est aussi précisé que le volet développement durable dépasse très largement l'aspect énergie (cf. référentiel rédigé par la CPU). L'université Lille 2 va très prochainement entreprendre un bilan carbone avec les deux autres universités lilloises.

- *Réduire les coûts des consommations et réduire les consommations indépendamment des coûts*

Il convient de préciser que des mesures prises pour diminuer les consommations pourront trouver un intérêt économique (en tenant compte d'un amortissement lié à l'investissement), ou non (l'impact sur le développement durable restant non quantifiable financièrement, et portant à l'échelon planétaire, sur des très longues durées). Les chantiers visant à générer des économies rentables pour l'université doivent être prioritaires, dans la mesure où leur répercussion sur l'environnement est probable et positive.

### **III. 2. Cible organisationnelle**

- *L'analyse des mesures à prendre est extrêmement complexe*
  - un bâtiment mal isolé, même important, n'est pas nécessairement à considérer : une salle de sport est très peu chauffée, son isolation n'aura qu'un faible impact sur l'environnement ;
  - le critère « consommations au m<sup>2</sup> » n'est pas seul suffisant, cela dépend de l'usage qu'il en est fait. Il est difficile d'établir ce ratio (à mettre en rapport avec la gestion des locaux et son application informatique) ;
  - les activités « recherche » sont gourmandes. Les ratios de référence restent à établir.
  - il est difficile de mettre en évidence l'impact des mesures prises (les économies réalisées pourraient ne pas être visibles du fait d'une augmentation d'activité).

Il convient d'identifier les mesures à prendre qui généreront l'impact financier et environnemental positif le plus élevé pour les coûts de mise en œuvre les plus bas. Certaines mesures s'imposeront d'elles-mêmes, il conviendra donc de commencer par elles.

- *Plusieurs dispositions contribuent à l'optimisation :*
  - l'analyse des consommations ;
  - la mise en place de sous-comptages informatisés par bâtiment et par type d'utilisation pour chaque fluide ;
  - la demande faite aux responsables techniques des composantes de rédiger un constat d'évidence pour identifier les cas flagrants de déperditions (bâti et équipement) ;
  - l'utilisation du DPE ;
  - la régulation et le « zoning » (chauffer le bon local au bon moment et à la bonne température). C'est une source simple, moyennement coûteuse et efficace d'économie ;
  - l'intégration systématique de cette dimension lors des opérations de rénovation et de grosse maintenance (toiture, menuiseries extérieures, chaudière...) ;
  - la prise de conscience qu'en matière d'électricité, l'informatique est le principal consommateur (en dehors du chauffage). Une action auprès des services concernés est à engager ;
  - l'intégration du volet « économie énergétique » dans tout programme de construction neuve ;
  - communication de l'historique des consommations, auprès de tous les acteurs (responsables élus, personnels, étudiants, partenaires extérieurs).

- *Vers une organisation cible*

La DPI devra, pour les domaines qui la concernent, principalement, énergie/eau, stratégie de développement immobilier, sécurité des personnes, traitements des déchets et des effluents, protection de la biodiversité, choix des matériaux de construction, s'appuyer sur des objectifs établis en collaboration avec l'expert et la gouvernance de l'établissement.

Cela nécessite la présence d'une personne ressource à la DPI, de niveau ingénieur, naturellement sensible et experte du domaine, ayant aussi en charge l'ensemble des aspects exploitation/conduite des installations techniques, en liaison avec les collaborateurs du service responsable des travaux de maintenance lourde (clos et couvert, installations techniques). Si la maîtrise des coûts énergétiques est un thème en soi, il convient qu'il soit aussi intégré au niveau opérationnel, dans l'ensemble des activités patrimoniales.

La charge de travail est estimée actuellement entre **0,15 ETP et 0,25 ETP** (+/- une journée par semaine). L'objectif est à terme d'avoir une personne au moins à mi-temps en contact étroit avec le contrôle de gestion.

- *Un calendrier volontariste, s'inscrivant nécessairement dans la durée*

La chargée de mission « développement durable » et la personne ressource au sein de la DPI (en l'espèce l'expert « exploitation ») ont été recrutées. La réalisation de la charte « développement durable » sera réalisée sous quatre à six mois et un bilan carbone à l'échéance d'un an. D'autres actions peuvent être engagées par anticipation, notamment concernant le diagnostic thermique et la mise en place d'un système d'observation (sous-comptage). Les actions correctrices seront d'une part intégrées dans le plan de maintenance et d'autre part dans des opérations ciblées (mise en place de photovoltaïque, création de sas d'entrée, découpage des réseaux de chauffage en sous-zones, régulation, ...). Il s'agit d'un travail à court, moyen et long terme.

### **III. 3. Coûts et avantages**

Les coûts de ces actions à court terme devront permettre un retour sur investissement de l'ordre de cinq à dix ans, en tenant compte du renchérissement du coût de l'énergie. Dans une première approche le budget « travaux » minimal spécifique serait de l'ordre de 150 k€ à 300 k€ par année, soit de 1 à 2 €/m<sup>2</sup>. Les actions au long court concerneront la construction de bâtiments à basse consommation, la réalisation des actions prévues au schéma directeur immobilier (optimisation des installations, intégration urbaine de l'établissement, ...). Il est à noter qu'il faudra consolider dans cette politique les actions déjà prises en compte telles que l'accessibilité, la sécurité, l'hygiène,...

Les conséquences de cette politique d'optimisation par le développement durable seront multiples :

- des économies d'énergie qu'il faudra s'efforcer d'évaluer et faire connaître, notamment pour leur justification par un retour sur investissement (cf. *supra*) ;
- la contribution à une démarche éco-responsable de l'établissement partagée par l'ensemble des utilisateurs (personnels, enseignants, étudiants) ;
- un confort d'usage (thermique, éclairage, hygiène, ...) ;
- un rapprochement avec les partenaires institutionnels par le partage de projets.

Les gains potentiels en volumes financiers et en ETP n'ont pas encore été approchés.

## **IV. SCENARIO D'OPTIMISATION DE LA GESTION SECURITE/SURETE/HYGIENE**

### **IV. 1. Objectifs poursuivis**

Compte tenu des responsabilités qui pèsent sur les responsables de l'université – notamment la responsabilité personnelle et pénale du président – cette sous-fonction de la fonction patrimoniale doit faire l'objet de mesures attentives et d'une organisation permettant une prise en charge sans faille de toutes ses dimensions.

Ainsi Lille 2 a-t-elle porté son attention sur deux points clefs : la sécurité ERP et plus particulièrement la gestion du passage de la commission de sécurité et les travaux de mise en sécurité.

- *Le constat*

Le passage des commissions de sécurité est un moment souvent difficile à vivre pour les représentants du chef d'établissement, pour plusieurs raisons :

- les contrôles périodiques qui ne sont pas faits à temps et qui peuvent mettre en avant des observations de non conformité qui contribuent à l'attribution d'un avis défavorable ;
- il en va de même pour les obligations d'entretien ;
- les documents produits à cette occasion sont souvent mal rédigés et incomplets ;
- la non-préparation du passage des commissions ;
- des travaux réalisés sans rapport de bureau de contrôle (voire sans déclaration de travaux).

Le passage d'une commission se prépare et se déroule d'autant mieux qu'elle est prévisible, sa périodicité étant fixée dans l'arrêté du 25 juin 1980.

- *La proposition*

L'idée est donc de mettre en place une procédure permettant en anticipation, de préparer ce passage en simulant, quelque temps à l'avance sur la date prévisionnelle, une commission de sécurité.

### **IV. 2. Cible organisationnelle**

- *La démarche retenue*

Il faut donc tenir à jour un tableau par établissement avec la date du dernier passage et calculer, de manière automatique, la date prévisionnelle de la prochaine visite. Ce tableau, grâce à une mise en forme automatique, donnera les alertes visuelles nécessaires.

Il sera dès lors facile d'exiger des prestataires (mainteneur, bureau de contrôle, personnel) les documents nécessaires. Cela sera aussi l'occasion de préciser dans les contrats, les prestations attendues à ce niveau (PV de ramonage, contrôle ou changement des filtres,...).

En ce qui concerne les travaux de mise en sécurité, et sauf contexte spécifique, il convient de profiter de l'occasion pour réaliser les travaux de transformation et de rénovation de ces lieux. La mise en chantier d'une zone est source de nuisances pour les utilisateurs et il convient de minimiser le nombre d'interventions à un même endroit. Il faudra donc planifier ces travaux afin de pouvoir dégager le financement nécessaire.

- *Une organisation qui a fait ses preuves*

La gestion opérationnelle s'organise autour de l'ingénieur hygiène et sécurité, la DPI (responsable exploitation et une ressource administrative) et les responsables techniques et administratifs de la composante concernée.

Les domaines liés à la sécurité (dans le cadre des contrôles périodiques) sont essentiellement ceux de « la personne en charge de l'exploitation » (installations électriques, chauffage, désenfumage, appareil élévateur, moyen d'extinction, SSI,...). Il est donc naturel qu'elle assure le pilotage de la gestion des commissions de sécurité. Une bonne connaissance de la réglementation exige un niveau «ingénieur». Cette expertise s'appuiera sur la connaissance des installations par le responsable technique de la composante et sur son responsable administratif. L'ingénieur H&S interviendra pour les aspects liés au code du travail et à la formation du personnel en charge de la sécurité.

Cette organisation est en place depuis bientôt deux ans et a fait véritablement ses preuves sans montrer de faiblesses particulières. Elle est bien entendu récurrente.

#### **IV. 3. Coûts et avantages**

Sur la base de trois commissions de sécurité par an, on peut estimer le besoin à 0,1 ETP pour l'ingénieur DPI. Il est assisté d'une ressource administrative (tenue du calendrier, suivi de la procédure, montage des réunions préparatoires, rédaction des CR, relances,...) sur la même base de 0,1 ETP. On peut appliquer la même quantification pour les composantes. La part concernant l'H&S est plus faible concernant la spécificité ERP, mais plus élevée pour la formation, le suivi des exercices d'évacuation. Le taux moyen de 0,1 ETP peut être aussi retenu.

Les avantages qui se sont dégagés sont les suivants :

- renouvellement des avis favorables des commissions de sécurité ;
- levée des avis défavorables liés à observations administratives (non présentation de documents), ou techniques (petit travaux, déplacement de matériels, objets,...) ;
- amélioration des relations avec la commission de sécurité ;
- sécurité accrue du public.
- sensibilisation des personnels sur ce sujet



**OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

**UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANEE AIX-MARSEILLE 2**

**FONCTION SUPPORT SYSTEME D'INFORMATION**

**Projet de création d'antennes de campus**

## **SOMMAIRE**

<b>I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANEE .....</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET .....</b>	<b>1</b>
<b>III. CIBLE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>2</b>
<b>IV. COUTS ET AVANTAGES.....</b>	<b>4</b>

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANEE

<b>Catégorie disciplinaire</b>	Scientifique
<b>Nombre d'étudiants</b>	21385 (inscriptions principales)
<b>Nombre de composantes</b>	12 UFR
<b>nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	73 unités (dont 53 UMR parmi lesquelles 6 sont gérées en DGG*)
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	5
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	17 sites
<b>Passage aux RCE</b>	au 1er janvier 2009
<b>Membre d'un PRES</b>	oui
<b>Plan Campus</b>	oui
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	oui
<b>Nombre d'enseignants</b>	en ETP : 1538
<b>Nombre de BIATOSS</b>	en ETP : 1202
<b>Montant du budget y compris fondations</b>	227 339 015 euros
<b>Montant du budget principal</b>	225 779 455 euros

\* *délégation globale de gestion*

## II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET

Suite aux différents audits qui ont été réalisés, à partir desquels l'établissement a pu accéder aux responsabilités et compétences élargies, un certain nombre de plans d'actions ont été dégagés par l'université pour réorganiser ses services support et améliorer la qualité des services rendus. S'agissant de la fonction support « système d'information », et prenant acte de la relative dispersion des ressources humaines et des moyens financiers, il s'agit :

- de mettre en place une vision et une gestion globale des budgets informatiques de l'établissement ;
- d'harmoniser la gestion du parc informatique dans toutes les composantes ;
- d'optimiser l'organisation de ressources humaines très dispersées.

Pour réaliser ces objectifs et demeurer cohérent avec d'autres projets stratégiques de l'établissement, au premier rang desquels figure le projet de fusion des trois universités de Marseille, il a été acté par la gouvernance de l'établissement la décision de mettre en place des services de campus dit "support", notamment dans le domaine du système d'information.

Cette décision a comme première conséquence la création de services informatiques de campus en lieu et place des moyens humains affectés directement dans chaque composante et le rattachement de ces services à la direction du système d'information de l'établissement (DOSI). C'est pourquoi il est plus judicieux, pour évoquer ce projet, de parler de création d'antennes de la DOSI sur les campus.

Cette décision a été prise sur la base d'un état des lieux objectif de l'organisation, des processus de fonctionnement et des moyens humains consacrés à la fonction informatique sur les campus

En particulier, les ressources humaines réparties sur les campus avant la réorganisation correspondaient à 37,4 ETP hors personnels affectés dans les départements de formation (2,7 ETP), dans les laboratoires de recherche (2 ETP) et hors contrats de gestion de parc passés avec des entreprises extérieures pour l'équivalent d'un ETP.

La répartition, entre les composantes, de ces personnels était très inégale allant de 1 à 11 ETP sans que l'université puisse expliquer cette situation par des critères objectifs.

Parallèlement, le service central informatique était organisé en trois pôles et regroupait 17 ETP.

Le bilan de la situation effectué par un groupe de travail représentant les services centraux et les composantes a mis en évidence le fait que les services rendus aux communautés des différentes composantes étaient très inégaux et que les budgets affectés aux services informatiques par ces composantes étaient, eux aussi, très différents.

Globalement, l'université consacrait à sa fonction système d'information 2,2 M€ sur le budget des services centraux auxquels s'ajoutait 1,1 M€ sur les budgets des composantes sans qu'un pilotage global de la fonction ne soit possible.

### **III. CIBLE ORGANISATIONNELLE**

La réorganisation des services informatiques de l'université est prévue en deux phases.

III-1. La première phase de la réorganisation consiste à :

- affecter à la direction du système d'information l'ensemble des moyens humains de la fonction support informatique ainsi que les budgets informatiques des composantes ;
- créer sur chaque campus une antenne de la direction du système d'information sur la base de l'organisation type suivante : un responsable de campus, une secrétaire, une cellule « gestion du parc » et une cellule « système et réseau ». Selon les besoins il est également possible de mettre en place une cellule « audiovisuel » et une cellule « développement ».

Afin de faciliter l'acceptation d'une réorganisation qui va à contre sens des modes d'organisation historiques et d'assurer une bonne coordination entre les besoins des usagers, des composantes et les services déployés sur chaque campus, il a prévu :

- une convention de service signée par les doyens ou les directeurs de composantes du campus et le directeur de la DOSI, dans laquelle chacune des deux parties s'engage afin de garantir un niveau de qualité de service qui a été défini en commun. En particulier, si la DOSI s'engage sur un niveau de service, les composantes s'engagent quant à elles à respecter les orientations de la DOSI, notamment, en matière de choix de logiciels ;
- des réunions périodiques (tous les deux ou trois mois) entre le responsable de l'antenne de campus, les doyens, les responsables administratifs des composantes et le directeur de la DOSI ;
- des réunions annuelles avec les utilisateurs des campus sur des thématiques prédéfinies.

Parallèlement, le circuit de prise des décisions politiques relatives au système d'information est réorganisé :

- les décisions concernant le suivi et l'évolution du système d'information sont prises au sein du conseil d'organisation du système d'information (COSI) ;
- le budget est débattu annuellement au conseil d'Administration de la DOSI. Ce budget est doté pour permettre de faire face au financement des services et matériels informatiques déjà mis en place, des nouveaux projets examinés au COSI et des demandes contractualisées dans les conventions de services .
- la DOSI reçoit de l'université les moyens financiers et humains qu'elle négocie chaque année lors des conférences budgétaires

Cette première phase de réorganisation est déjà opérationnelle sur le campus santé et devrait l'être sur les deux autres campus courant 2010.

Afin de stabiliser cette organisation aussi bien d'un point de vue décisionnelle que fonctionnelle. Il est important de regrouper dans chaque campus l'ensemble des personnels en un seul lieu géographique et de faire le point exact des infrastructures déployées dans chaque UFR, ainsi que des services que pourront reprendre les antennes de campus et qui seront décrites dans les conventions de services.

Cette première phase de réorganisation présente aux yeux de ses promoteurs plusieurs avantages. Elle permet :

- la mise en œuvre d'une politique SI homogène sur l'ensemble des composantes à travers le rattachement de l'ensemble des informaticiens à la DOSI et la montée en puissance du rôle du conseil d'organisation du système d'information ;
- de proposer le même niveau de service à toutes les composantes de l'université en « gommant les différences historiques » et en rééquilibrant les moyens humains consacrés à chaque campus ;
- de professionnaliser les conditions d'intervention de la DOSI à travers les engagements pris dans la convention de service ;
- de garantir à travers un budget unique pour l'ensemble de l'établissement la disponibilité des moyens nécessaires.

Dans un premier temps cette réorganisation ne vise donc pas à faire des économies d'échelle en termes d'ETP mais à créer les conditions permettant de mener une politique « système d'information » d'établissement et à augmenter la qualité des prestations rendues sur l'ensemble des campus. Elle peut par contre se traduire par des redéploiements d'emplois entre les antennes de campus en fonction des besoins de chacune d'entre elle et des compétences métiers qui pourraient s'avérer être déficitaires ou excédentaires sur tel ou tel campus. C'est le cas notamment sur la fonction « gestion de la Téléphonie IP » ou un ETP a été créé sur le campus de la Timone et des redéploiements entre les services techniques et la DOSI sont à l'étude sur les autres campus.

### III-2. La deuxième phase de la réorganisation

Durant la phase de préparation de la création des antennes de campus la DOSI a identifié une liste des activités qui sont aujourd'hui réalisées au niveau central et sur chacun des campus et qui pourraient faire l'objet d'une mutualisation. Cependant ces possibilités réelles d'optimisation nécessitent, pour être mises efficacement en œuvre, une étude technique approfondie et une adhésion de l'ensemble des personnels concernés.

Afin de ne pas casser la dynamique du projet de création des antennes de campus, l'université a décidé de différer la réorganisation fonctionnelle entre service central et services de campus à une deuxième phase qui sera engagée à l'issue de la création des antennes de campus.

Deux domaines ont été plus particulièrement identifiés et feront l'objet de cette deuxième phase de réorganisation : le service de hotline d'assistance aux utilisateurs et la gestion du réseau :

- le service de hotline d'assistance aux utilisateurs

Jusqu'à présent, l'assistance aux utilisateurs est apportée par contact direct avec les informaticiens qui sont affecté sur les campus sans qu'un relevé des actions menées ou qu'un enregistrement des demandes d'intervention par appel de différents numéros de téléphone suivant le type d'incident rencontré ne soit effectué. Ce manque d'organisation ne permet pas de s'assurer de la qualité du service rendu ou d'évaluer la réactivité et l'efficacité de l'assistance sur les différents campus. De plus, cette situation engendre un coût de fonctionnement plus élevé que si la hotline était organisée au niveau de l'établissement et non pas de chaque campus. Afin de mieux cerner le besoin des utilisateurs ainsi que le niveau d'assistance que l'établissement s'engage à apporter et de définir l'organisation à mettre en place, des audits internes seront menées dans les prochains mois et un groupe de travail spécifique va être créé. A l'heure actuelle, l'activité d'assistance aux utilisateurs mobilise l'équivalent de 6 à 8 ETP. A terme, la nouvelle organisation devrait permettre d'harmoniser et d'améliorer la qualité de l'aide apportée aux utilisateurs et de réaliser des économies d'échelles<sup>1</sup>.

- la gestion du réseau informatique

L'optimisation de l'organisation de ce domaine d'activité est complexe à organiser car la fusion des trois universités de Marseille qui est actuellement en préparation aura inévitablement un impact sur ce service.

Le réseau informatique est actuellement géré à trois niveaux :

- le PRES d'Aix-Marseille a pour mission de gérer le réseau informatique métropolitain grâce à la mise à disposition à temps partiel de deux ingénieurs par chacun des trois établissements ;
- deux ingénieurs de la cellule réseau de la DOSI participent à cette prestation. ;
- la gestion des réseaux locaux est assurée par les informaticiens des composantes. Elle est progressivement reprise pas les antennes de site de la DOSI au fur et à mesure de leur création.

L'ensemble représente pour l'université de la Méditerranée un potentiel de 5 ETP.

La création des antennes de campus va permettre de faire un état réel des infrastructures et d'harmoniser celles-ci sous les directives de la cellule réseau centrale. A l'issue de ce travail, la gestion du réseau pourra être centralisée et les ressources humaines réaffectées en conséquence.

Une première étape de cette réorganisation a été réalisée à l'occasion du déploiement du WIFI qui est géré en central avec la possibilité offerte aux équipes locales de réaliser certaines actions sous le contrôle de la DOSI.

La formalisation de la politique de sécurité du système d'information au sein de l'établissement et les audits interne et externe qui ont été effectués à cette occasion fournira des indications d'action précieuses.

#### **IV. COUTS ET AVANTAGES**

A l'occasion de la réalisation de la première phase de réorganisation des services informatiques, les objectifs recherchés : efficacité de la politique SI, maîtrise du budget global, homogénéisation de la qualité des services rendus sur les différents campus, n'ont pas permis de dégager de réelles marges de manœuvre en termes de ressources humaines. Tout au plus a-t-il été possible de mieux répartir les compétences métiers et le nombre d'agents entre les antennes de campus.

---

<sup>1</sup> Voir la description de l'organisation de la fonction support de l'université de Strasbourg.

Cette première étape a même contribué à faire émerger des besoins, aujourd'hui mal couverts, dans les domaines de l'audiovisuel et la téléphonie sous IP. Dans un premier temps, des moyens humains complémentaires ont été apportés pour permettre de prendre en charge ces services et de mettre à niveau l'ensemble des campus.

La deuxième phase de la réorganisation devrait permettre, à travers une optimisation d'activités telles que le support aux utilisateurs et la gestion du réseau entre le niveau central de la DOSI et les antennes de campus de dégager des marges de manœuvre que l'établissement n'est pas en mesure de chiffrer aujourd'hui.



**OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

**UNIVERSITÉ DE STRASBOURG**

**FONCTION SUPPORT SYSTEME D'INFORMATION**

**Projet de création d'un centre de support informatique dédié  
à l'assistance aux utilisateurs**

## **SOMMAIRE**

<b>I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE STRASBOURG .....</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET .....</b>	<b>1</b>
<b>III. CIBLE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>2</b>
<b>IV. COÛTS ET AVANTAGES .....</b>	<b>4</b>

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

<b>Catégorie disciplinaire</b>	Pluridisciplinaire avec Santé
<b>Nombre d'étudiants</b>	42 260 (au 15/01/2010)
<b>Nombre de composantes</b>	38
<b>Nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	77
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	3 (soit 37 UMR) *
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	86 (par rapport au campus Esplanade) **
<b>Passage aux RCE</b>	01/01/2009
<b>Membre d'un PRES</b>	non (projet en cours)
<b>Plan campus</b>	oui (dès la première phase de sélection)
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	réalisée au 01/01/2009
<b>Nombre d'enseignants</b>	2 678 (01/01/2009)
<b>Nombre de BIATOSS</b>	1 971 (01/01/2009)
<b>Montant du budget y compris SACD ***</b>	425 276 181 €
<b>Montant du budget principal</b>	410 480 078 €

\* CNRS-INSERM-INRA

\*\* tous types de sites compris (stations d'altitudes en montagne, etc.)

\*\*\* La fondation est de type partenarial et dispose de son propre budget alimenté par l'UDS à raison de 500 k€ en 2009

## II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET

Avant la création de l'université de Strasbourg et la création de la direction des systèmes d'information, les trois universités de Strasbourg comptaient neuf services informatiques, dont trois services interuniversitaires. Au sein de ces services, la fonction « assistance à l'utilisateur » était faiblement organisée. Quatre d'entre eux seulement proposaient un support d'assistance aux utilisateurs, deux d'entre eux ayant formalisé le niveau de service offert. Il résultait de cette situation :

- une faible prise en compte des besoins des utilisateurs puisque les trois universités consacraient, à travers les neuf structures informatiques existantes environ l'équivalent de 2 ETP ;
- une efficacité toute relative du dispositif, la plupart des utilisateurs éprouvant des difficultés à identifier et à trouver le bon interlocuteur ;
- une absence de traçabilité de la grande majorité des incidents et une impossibilité d'évaluer la qualité du service rendu ;
- une absence de vision consolidée du coût humain (ETP) et financier du support à l'échelle de chacun des trois anciens établissements et a fortiori de la nouvelle université ;
- une qualité de service très insuffisante au regard de « l'état de l'art » et de ce qu'une activité organisée permettrait de réaliser.

Dans les faits, la présence d'informaticiens sur les nombreux sites des établissements et la proximité avec les utilisateurs qui en découlait permettaient, via des demandes d'intervention formulées « dans le couloir », d'apporter une forme d'assistance dont le suivi était inexistant et l'approche du coût de revient quasi nulle.

La présidence de la nouvelle université a souhaité très rapidement structurer l'ensemble de la fonction informatique à travers la création de deux directions (la direction informatique, DI, et la direction des usages numériques, DUN) en lieu et place des neuf structures préexistantes, ce qui était indispensable dans le cadre de la fusion des trois anciennes universités. Elle a également souhaité réorganiser, voire organiser, l'activité de support et d'assistance aux utilisateurs.

Cette structuration de l'activité support doit permettre :

- de porter cette activité à un haut niveau de qualité ;
- d'améliorer très sensiblement la qualité, l'homogénéité et la transparence du service rendu aux utilisateurs ;
- de réduire si possible son coût en optimisant les ressources humaines qui y sont consacrées.

### **III. CIBLE ORGANISATIONNELLE**

Le projet consistant à organiser et professionnaliser le support aux utilisateurs doit être mené en plusieurs étapes.

III.1- La création de la direction des systèmes d'information au premier janvier 2009 a permis :

- d'engager la structuration de l'activité de support via l'ensemble des équipes de la direction Informatique. Ces équipes ont été chargées de réceptionner, via un numéro d'appel propre, toutes les demandes d'assistance et d'y répondre en distinguant les procédures les plus courantes (niveau 1 d'assistance) et les demandes plus complexes (niveau 2 d'assistance), prises en charge par les spécialistes de la direction ;
- d'unifier le mode de saisine du service support à travers un accès web permettant à chaque utilisateur de déclarer en ligne les incidents auxquels il est confronté et de formuler ses demandes ;
- de mettre en place un logiciel de gestion de tickets (demandes d'intervention) unique.

Durant cette première phase de réorganisation qui s'est déroulée de janvier à juin 2009, l'unité du support est donc restée encore en grande partie « virtuelle » puisque répartie entre les équipes présentes sur les différents sites de l'université. La montée en puissance relativement lente du dispositif n'a pas permis de mettre en évidence un impact évident en termes d'ETP nécessaires au fonctionnement du dispositif par rapport aux dispositifs antérieurs. L'université évalue cependant à trois le nombre d'ETP ayant participé au fonctionnement du support aux utilisateurs durant cette période. Les gains liés à cette première phase ont donc principalement été d'ordre qualitatif : l'ouverture du recours au support à tous les utilisateurs, la facilité de saisine de support, la traçabilité des demandes et la réactivité du dispositif ayant progressé.

III.2- La deuxième phase du projet a visé à regrouper en un lieu unique les ressources humaines nécessaires au fonctionnement du service de support aux utilisateurs et à doter cette structure des moyens nécessaires au regard du niveau de qualité de service fixé.

Le « centre de support » a été mis en place en juin 2009. Il remplace, lorsqu'ils existaient, les « hotlines » des anciens services informatiques. Il constitue le point focal de réception des demandes des utilisateurs (demandes de service de traitement d'un incident), que ces demandes parviennent par courrier électronique, par téléphone ou via une déclaration en ligne. Toutes les demandes sont consignées dans une base de données, ce qui permet d'en assurer le suivi et d'évaluer la qualité du service rendu par le centre de support.

Les personnels sont regroupés sur un plateau unique et résolvent directement les demandes d'intervention lorsque ces dernières correspondent à des cas décrits dans les procédures qui ont été rédigées à cet effet (niveau 1 d'assistance), et « escaladent » les demandes plus complexes vers les équipes concernées lorsque la résolution du problème nécessite un niveau de compétence ou d'expertise plus élevé (niveau 2 voire niveau 3 d'expertise).

Le centre de support a été construit autour de l'équivalent de 6 ETP. 2 ETP (un de catégorie A, un de catégorie B) sont dédiés à l'organisation et au suivi du fonctionnement de la structure. Les différents personnels de la DI participent, par roulement, au fonctionnement de la structure et au traitement des incidents, ce qui représente l'équivalent de 4 ETP (3 de catégorie A, 1 de catégorie B).

La mise en place d'un centre de support, l'optimisation et l'amélioration de la qualité du service rendu aux utilisateurs à l'échelle d'une université qui accueille 42 000 étudiants et 7 000 personnels se sont donc traduites par une augmentation des moyens humains consacrés à cette fonction. De l'équivalent de 2 ETP pour un service à l'efficacité limitée et peu ouvert aux utilisateurs dans la situation antérieure à la fusion des trois universités, le coût de l'activité est passé à 6 ETP pour un centre de support unique et ouvert à tous les utilisateurs. Ces coûts ne sont cependant pas directement comparables. L'augmentation constatée qui caractérise la nouvelle organisation correspond à une mise aux normes par rapport aux standards de qualité exigés de nos jours.

La professionnalisation du centre de support et l'optimisation de son organisation se sont donc traduites par une augmentation des coûts de fonctionnement.

III.3- La troisième phase du projet vise à consolider l'organisation actuelle, à poursuivre la professionnalisation engagée et à limiter son coût pour le budget de l'établissement. En effet, si l'enquête de satisfaction menée par l'université montre que les utilisateurs sont satisfaits ou plutôt satisfaits à 93 % s'agissant de la résolution du problème qu'ils ont signalé, à 86 % s'agissant des délais d'intervention et à 94 % de la cordialité des intervenants, l'organisation, qui a été mise en œuvre rapidement, montre certaines limites. Parmi ces dernières, il faut citer la relative inefficacité de la capacité à traiter la majorité des incidents au niveau 1 du support en raison du roulement instauré entre les personnels de la DI qui nuit à l'acquisition d'automatismes.

C'est pourquoi l'université a décidé de faire évoluer le dispositif actuel, reposant sur un système de rotation des personnels, par un dispositif externalisé fonctionnant grâce à des personnels en régie. Pour ce faire, un appel d'offre a été lancé en février 2010 et un marché a été notifié en mai 2010. Le centre support fonctionnant avec des personnels en régie sera ouvert au 1<sup>er</sup> juillet prochain.

Le prestataire de service retenu devra assurer le fonctionnement du centre de support tous les jours ouvrés, 51 semaines par an, sur des plages horaires quotidiennes prédéfinies<sup>1</sup>. Il devra accueillir, aiguiller et pré-traiter toutes les demandes des utilisateurs, que ces dernières viennent des étudiants (salles de ressources, environnement numérique de travail) ou des personnels pour toute question entrant dans le périmètre d'intervention de la direction informatique et de la direction des usages du numérique. L'objectif, aux termes du marché, est que 60 % des demandes d'intervention soient traitées à ce premier niveau d'assistance, permettant ainsi de dégager le temps de travail des informaticiens de l'université qui pourra être redéployé sur d'autres tâches (développement de projets ou renforcement des actions existantes). Cet objectif ne pourra être atteint que si un maximum de modalités d'intervention est formalisé via des procédures reproductibles.

---

<sup>1</sup> De 7h45 à 18 heures.

Le marché a été dimensionné sur la base d'une volumétrie annuelle maximale de 27 000 interventions correspondant à une estimation de ses besoins par l'université. Le prestataire de service mettra à disposition dans les locaux de l'université l'équivalent de 4 ETP correspondant à une qualification bac + 2, l'établissement continuant à assurer l'organisation et l'encadrement du centre de support sur les bases d'un ETP de catégorie A. Le coût annuel de la prestation externalisée est de l'ordre de 200 000€ HT<sup>2</sup>.

#### **IV. COÛTS ET AVANTAGES**

Alors que, dans un premier temps, la création d'un centre de support aux utilisateurs s'est avérée onéreuse pour l'université qui a consacré à cette fonction l'équivalent de 6 ETP contre 2 antérieurement avec cependant des gains importants en termes de taux de couverture des besoins et d'efficacité, l'établissement a décidé d'en maîtriser le coût de fonctionnement et d'en poursuivre la professionnalisation en externalisant le fonctionnement auprès d'un prestataire de service, via des personnels en régie dans les locaux de l'université.

La prestation de service réalisée par les personnels en régie permettra de dégager du temps de travail des informaticiens de l'université qui pourra être réorienté sur des tâches à plus haute valeur ajoutée. Elle offre également une plus grande marge de manœuvre à la direction de l'établissement dans la gestion des emplois et des ressources humaines.

Pour un investissement annuel de 200 000 € HT, l'université dégage, outre les gains qualitatifs évoqués en termes de prestation, une marge de manœuvre correspondant à 5 ETP (4 catégorie A et 1 catégorie B).

---

<sup>2</sup> Les coûts de fonctionnement de la structure sont supportés par l'université.

**Etape 1 avant 2009**

- 3 université
- 9 services informatiques
- une assistance aux utilisateurs faiblement organisée
- l'équivalent de 2 ETP mobilisé

**Etape 2 début 2009**

- organisation d'une prestation de support aux utilisateurs basée sur les services existants sur les sites
- l'équivalent de 3 ETP mobilisés

**Etape 3 juin 2009**

- création d'un centre de support unique
- professionnalisation des outils d'intervention
- l'équivalent de 6 ETP mobilisés

**Etape 4 juillet 2010**

- externalisation du centre de support
- personnels en régie représentant 4 ETP pour un coût annuel de 200 000 € HT
- 1 ETP universitaire mobilisé



**OPTIMISATION DES FONCTIONS SUPPORT**

**UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANNEE AIX-MARSEILLE 2**

**FONCTION SUPPORT ACHAT**

**Projet d'optimisation de la politique d'achat en matière de travaux publics**

## SOMMAIRE

I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANEE .....	1
II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET .....	1
III. CIBLE ORGANISATIONNELLE .....	2
IV. COÛTS ET AVANTAGES.....	4

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE LA MEDITERRANEE

<b>Catégorie disciplinaire</b>	Université scientifique et médicale
<b>Nombre d'étudiants</b>	21 500
<b>Nombre de composantes</b>	13
<b>Nombre de laboratoires (dont UMR)</b>	73 unités de recherche, 14 structures fédératives de recherche, 62 UMR
<b>EPST partenaires cotutelles d'UMR</b>	CNRS, CEA, IRD, INSERM, INRA, INRETS, Ministère de la défense
<b>Nombre de sites (distants de 3 km au moins)</b>	22
<b>Passage aux RCE</b>	01.01.2009
<b>Membre d'un PRES</b>	Aix Marseille Université
<b>Plan campus</b>	500 M€ de l'Etat
<b>Fusion ou perspective de fusion</b>	01.01.2012
<b>Nombre d'enseignants</b>	1384,50 ETP au 01.09.2008
<b>Nombre de BIATOSS</b>	1284 ETP dont 281 contractuels
<b>Montant du budget y compris fondations</b>	239 515 166 €
<b>Montant du budget principal</b>	237 168 856 €

## II. CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DU PROJET

### II.1 L'organisation de l'achat dans l'université

Comme la plupart des universités, l'établissement a structuré l'organisation de l'achat dans une priorité de sécurisation juridique. Dans son rapport définitif du 13 février 2006 sur la gestion des exercices 1994-2004, la chambre régionale des comptes (CRC) note d'ailleurs que « le développement récent d'un service des marchés central a sensiblement amélioré les conditions juridiques dans lesquelles sont maintenant passés les marchés ».

#### Les services et leurs missions

Au niveau central, le service des marchés publics est rattaché à la direction des affaires générales. Il est déconcentré en trois antennes de campus créées en 2006 (Luminy, la Timone, Aix en Provence).

Le dispositif s'appuie également sur des services « de coordination technique » qui assurent le suivi de l'achat, chacun dans leur domaine<sup>1</sup>, et assurent les tâches qui y sont liées : synthèses des besoins, rédaction des cahiers des charges techniques....

#### L'organisation de l'achat

L'université a choisi de distinguer les achats qui relèvent du code des marchés publics (CMP) et les achats recherche soumis au régime de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005. Dans un objectif de simplification et d'efficacité, le référentiel des achats inter EPST a été adopté le 1<sup>er</sup> janvier 2009 pour tous les types d'achat.

Concernant l'application du CMP, l'établissement a défini deux niveaux d'appréciation des seuils : le niveau central et le niveau des composantes et des services communs. Les achats qui relèvent du niveau 2 « spécifiques de l'activité de la composante ou du service commun » sont limitativement énumérés ; les autres relèvent du niveau central.

<sup>1</sup> Sont désignés comme services coordonnateurs : le service logistique, la direction du patrimoine immobilier, la division des études, le service de la recherche, le service d'animation-communication, la direction des affaires générales, le CISCAM, le SCD et la cellule hygiène et sécurité

Le niveau 3 (équipes, laboratoires) est concerné par les seuls achats recherche.

## **II.2 La nécessité d'améliorer la performance des marchés de travaux**

Les marchés de travaux constituent une problématique particulière au regard d'une part d'une forte dimension métier et d'autre part d'un seuil élevé pour la passation d'une procédure formalisée. L'université a mis en place une organisation spécifique reposant sur une coordination assurée par la direction du patrimoine immobilier (DPI), organisation qui n'a pas donné entière satisfaction.

### L'organisation actuelle

Jusqu'à 4 844 999 € HT les marchés de travaux peuvent être passés en procédure adaptée. Le montant des marchés est défini par référence à la notion d'ouvrage ou d'opération appréciée au niveau central sur une coordination assurée par la Direction du patrimoine immobilier (DPI).

A partir de 4 845 000 € HT les marchés sont passés par la DPI en collaboration avec le service des marchés publics et le titulaire est choisi après avis d'une commission des marchés de travaux.

En dessous de ce seuil, l'université a fixé un seuil interne de 250 000 € HT.

Jusqu'à 250 000 € HT, les procédures sont mises en œuvre au niveau des composantes, sous la conduite des services techniques avec la collaboration des antennes de campus ou au niveau du service du patrimoine, avec le soutien du service central des marchés publics pour les composantes qui ne disposent pas de service technique. Une commission locale des marchés de travaux donne son avis pour les marchés supérieurs à 90 000 € HT.

Au dessus de 250 000 € HT, les procédures sont mises en œuvre par le service central des marchés publics avec les services techniques concernés et une commission des marchés de travaux émet un avis sur le choix du titulaire<sup>2</sup>.

Le service des marchés publics effectue un contrôle juridique tout au long de la procédure d'achat.

### Des axes d'amélioration

A l'usage, cette organisation a posé plusieurs problèmes : la DPI ainsi que diverses composantes ont souligné les retards liés à la longueur et la lourdeur des procédures.

Le service des marchés voulait pour sa part limiter le risque juridique dans les procédures engagées.

L'enjeu de réduction des coûts, dans un contexte où les enjeux financiers sont importants, était partagé par l'ensemble des acteurs. Le budget concerné est en effet de 5 M € représentant 31 MPA en 2009.

Les services techniques des campus craignaient également la multiplication de leurs fournisseurs –effet de la multiplication des procédures- et donc la difficulté à nouer des relations stables et confiantes.

## **III. CIBLE ORGANISATIONNELLE**

Un groupe de travail associant la direction des affaires générales (DAG) et la DPI s'est réuni.

---

<sup>2</sup> La commission comprend le président de l'université ou son représentant, le chef du service financier ou son représentant, l'agent comptable ou son représentant, des personnalités intervenant en tant qu'experts (ingénieur responsable de l'opération, chef du service du patrimoine immobilier, responsable administratif de la composante, expert juridique, le responsable d'antenne marchés publics du campus..).

Dans un premier temps, il a analysé en détail les procédures afin de bien identifier les causes des délais excessifs. Une fois ce diagnostic partagé, une solution répondant à l'ensemble des contraintes a été recherchée.

La réflexion s'est concentrée sur les marchés de travaux « courants » qui constituent à eux seuls 80 % du budget des travaux de l'université et focalisent les discussions du fait de leurs impacts.

Il s'agissait d'obtenir plus de souplesse et de réactivité dans l'attribution des marchés tout en limitant le nombre de procédures. Pour obtenir ce résultat, le travail d'optimisation a joué sur deux leviers : le type de marché et l'organisation des services.

La solution a été présentée et validée par la gouvernance de l'université (conférence des doyens).

### **III.1 La mise en place d'un accord cadre**

La procédure de l'accord cadre (article 76 du CMP) a été choisie ; elle permet de séparer la procédure de choix des fournisseurs de l'attribution des marchés de réalisation. A chaque apparition du besoin, les fournisseurs retenus sont remis en concurrence entre eux. Cette procédure permet de concilier les impératifs de tous.

- **La sécurisation juridique** : tous les sites et tous les types de travaux sont encadrés. En effet, le marché est conclu pour toute prestation en matière de travaux dans les différents locaux de l'université situés à Marseille, Aix en Provence et La Ciotat. L'allotissement en 10 lots permet de couvrir les domaines du BTP (peinture, électricité, menuiserie bois et PVC...).
- **L'optimisation des coûts** : la procédure suivie permet de l'envisager sans sacrifier les autres impératifs. La globalisation de l'achat devrait produire un effet positif sur les prix. Le jeu des critères de jugement des offres a permis de concilier qualité et coût : dans un premier temps, pour le choix des titulaires (3 par lot) la qualité est privilégiée (valeur technique de l'offre 70 % ; valeur financière : 30 %). Une fois les titulaires sélectionnés, l'effet prix peut jouer pour l'attribution des marchés subséquents (prix des travaux : 60 % ; mémoire technique : 40 %). De plus, l'accord étant passé selon une procédure adaptée, la négociation à chaque marché est possible. Une meilleure programmation des travaux devrait également permettre aux entreprises d'optimiser leurs prix.
- **La souplesse et la réduction des délais** : dans le même planning, il peut y avoir, notamment sur plusieurs sites, autant de procédures que de projets. Afin de coller au mieux à la survenance des besoins, la remise en concurrence de chaque titulaire pourra intervenir tous les 15 jours<sup>3</sup>. La réduction des délais induit également une réduction des coûts des procédures d'achat.
- **L'amélioration du travail avec les fournisseurs** : la remise en concurrence régulière des titulaires doit permettre une meilleure programmation des chantiers à réaliser tant pour les services que pour les entreprises titulaires ; le suivi de l'exécution et le suivi financier devraient également être plus réguliers.

### **III.2 Un nouveau partage des compétences entre les services et les niveaux**

La nouvelle organisation doit permettre de gagner en efficacité ; l'objectif est de fluidifier les procédures internes afin de réduire le délai de traitement des commandes tout en assurant une sécurité juridique proportionnée.

Par rapport à l'organisation décrite supra, les principales évolutions portent sur les points suivants :

- **L'achat est le plus possible rapproché des prescripteurs** : les marchés sont désormais suivis par l'antenne de campus du service des marchés jusqu'à 500 000 € HT (au lieu de 250 000 € HT).

---

<sup>3</sup> Ce délai a fait l'objet de discussions, le service des marchés publics privilégiant plutôt un rythme mensuel

- **Les responsabilités évoluent** : jusqu'à 90 000 € HT, l'expert technique est totalement autonome, jusqu'à 500 000 € HT son action est plusencadrée.
- La réorganisation repose sur la notion **de blocs de compétences**. L'idée est de respecter la procédure achat dans le respect de chaque métier. A chaque niveau de seuil, des blocs de compétences sont définis.
- Le **contrôle** exercé par le service des marchés publics ne s'opère qu'au terme de la procédure achat (remise de l'annexe).

**Tableau : accord cadre – partage des compétences** (source : université)

	A		B		C		D		A compter de 4 845 000 € HT
	Recours à prestataire extérieur à l'AC (art 76 VII CMP) - Montant cumulé ≤ 10 000 € HT		1 à 89 999 € HT		90 000 à 499 999 € HT		500 000 à 4 844 999 € HT		
	Antenne SMP	Expert technique DPI	Antenne SMP	Expert technique DPI	Antenne SMP	Expert technique DPI	Antenne SMP	Expert technique DPI	
Elaboration de la fiche d'opération			NB Le SMP donne un n° d'OP pour Nabuco/SIFAC	X	NB Le SMP donne un n° d'OP pour Nabuco/SIFAC	X	NB Le SMP donne un n° d'OP pour Nabuco/SIFAC	X	L'accord cadre ne peut pas être utilisé - lancement d'une procédure formalisée.
Devis		X							
Rédaction du CCTP				X		X		X	
Contrôle de cohérence des pièces administratives et du règlement de consultation préfiguré			X		X		X		
Envoi de la remise en concurrence par mail			X		X		X		
Réception et enregistrement des offres				X		X		X	
Ouverture des plis				X	X	X	X	X	
1ère analyse des offres				X		X		X	
Négociation : rédaction de la liste des points à négocier				X		X		X	
Envoi des mails aux candidats				X		X		X	
Réception des offres négociées				X		X		X	
Analyse des offres négociées + rapport				X		X		X	
Avis sur rapport d'analyse des offres					X		X		
Commission pour classement et choix du titulaire					obligatoire sur campus concerné		obligatoire Commission des marchés		
Remise de l'annexe 6 + rapport				X					
Etablissement de l'Annexe 6			X		X		X		
Etablissement de l'Annexe 5		X							
Envoi annexe pour signature		X							
Commande en parallèle		X							
Gestion des rejets : envoi des mails aux candidats rejetés avec motivation + 11 jours			X		X		X		
Mise à la signature du marché en parallèle			X		X		X		
Notification			X		X		X		

Cette organisation est applicable au champ de l'accord cadre.

L'accord cadre doit être notifié courant juillet 2010 ; la nouvelle organisation entre en vigueur le 1er septembre 2010.

#### IV. COÛTS ET AVANTAGES

##### Coûts et avantages

Le dispositif va être suivi et évalué. Etant particulièrement discuté en interne, l'effet sur les coûts sera particulièrement observé. A ce stade, il semble prématuré de poser des hypothèses.

Au-delà des avantages qualitatifs analysés supra, l'université attend également de l'expérience des effets induits sur d'autres domaines. En effet, cette nouvelle organisation, qui tend à rendre plus d'autonomie aux services techniques repose sur certains préalables :

- une bonne formation des personnels techniques à l'achat ;
- des guides et fiches de procédure tenus à jours et partagés ;
- un climat de confiance et de coopération entre les services : le service des marchés publics accepte en effet de ne pas appliquer à tous les actes le même niveau de contrôle a priori.

La mise en œuvre de l'accord-cadre telle qu'elle a été actée va permettre à l'établissement de « tester » la solidité de ces préalables et de voir comment mieux équilibrer contrôle et autonomie.

## Perspectives

- Le développement des accords cadres pour une meilleure rationalisation de l'achat

La passation de plusieurs accords cadres est envisagée pour 4 types d'achat : la fourniture de matériels réseaux, l'imprimerie administrative, les études préalables et les prestations intellectuelles. Le recours à ce type de procédure permet en effet de rationaliser l'achat dans des domaines où il est souvent resté assez éclaté, ce qui permet de répondre en partie à une remarque de la CRC dans le rapport cité supra : « l'université éprouve encore des difficultés à rationaliser ses achats ».

- Le recours à d'autres procédures innovantes et la recherche de solutions sophistiquées

Ce premier accord démontre aux acteurs de l'achat qu'une partie des solutions à un problème d'achat peut être trouvée dans le choix de la procédure la plus adaptée ce qui devrait les encourager à sortir, lorsque cela est possible, du simple appel d'offres et surtout à combiner les solutions (procédure, mode d'allotissement, critères d'évaluation, recours à la négociation, etc.).

- L'extension de la nouvelle organisation

Après un premier temps d'évaluation et si elle s'avère opérante, la nouvelle organisation sera étendue aux autres accords cadres.

Ces perspectives restent assez modestes ; de même une note de juin 2010 du président sur l'actualité en matière d'achat public, définit quatre axes d'action<sup>4</sup> qui ne touche pas aux structures. En effet, l'université, dans la perspective de la fusion, ne réfléchit plus toute seule à cette problématique. Les premiers travaux lancés avec les deux autres universités ont d'ores et déjà permis d'acter la création d'une direction des achats ; le texte fondateur voté par les trois conseils d'administration précise qu'« *un service des achats devra être créé pour développer, à côté de l'ingénierie des marchés, une activité de conseil et de gestion de l'achat dans l'établissement* ».

---

<sup>4</sup> Les quatre axes sont : la sensibilisation des acheteurs à recourir davantage à l'UGAP ; le développement de l'achat durable et de l'achat « social » ; la sensibilisation à la rationalisation de la commande.