

## L'organisation interne

Claude RONCERAY, directeur général des services  
Université Pierre et Marie Curie

### Conférences

Gérer les responsabilités et compétences élargies

Mise en œuvre du projet d'établissement : les outils de la  
gouvernance

- Le débat d'orientation budgétaire

- [l'organisation interne](#)

- le dialogue interne de gestion

Claude RONCERAY

DGS de l'UPMC

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

1

### Introduction

- En France, la loi encadrerait strictement l'organisation interne des établissements d'enseignement supérieur. L'autonomie de gestion de certaines « composantes », protégée par la réglementation et par le fléchage des ressources, pouvait même apparaître comme plus grande que celle des universités.
- Depuis 2006 (Pacte pour la Recherche) et surtout 2007 (LRU), les établissements ont davantage de « liberté » pour choisir leur organisation. Et la majeure partie des dotations de l'Etat prend la forme d'une SCSP, globale et fongible.
  - Les fédérations d'établissements, ou PRES, peuvent prendre plusieurs formes juridiques : EPCS, FCS, associations. Leur financement procède principalement de la mutualisation.
  - Les établissements peuvent choisir et faire évoluer leur structuration interne avec plus de latitude, tant sur le plan de l'organisation que de l'allocation des ressources.
- L'établissement peut/doit également faire évoluer sa gouvernance .... dans des limites qui restent strictes, qui sont aujourd'hui discutées (rapport AGHION, circulaire sur les IUT...) mais que le cahier des charges du grand emprunt met au cœur des initiatives d'excellence.

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

2

## Plan de présentation

1. L'adaptation de ses structures internes au projet de l'établissement : survol d'ensemble
  - Les enjeux et échelles
  - Les composants
  - La gouvernance
2. Stratégie et conduite du changement: illustrations dans 3 domaines
  - Les activités de recherche (problématique résumée)
  - Le pilotage de la masse salariale et des effectifs (rapidement, sera vu le 26) (problématique résumée)
  - Le pilotage des SI (+ développé)

### 1.1 Adapter les structures au projet de l'université – enjeux et échelles

- Du projet au projet managérial
  - Identifier les missions, les activités, les cibles
  - Désigner et identifier les responsabilités
  - Mettre en place une gouvernance associée et ouvrir un espace de représentation collective
  - Donner des marges de manœuvre de gestion
  - Inciter, évaluer - sélectivement et collectivement
- Les fonctions et processus
  - Fonctions d'appui : recherche, formation
  - Fonctions supports : ressources humaines, gestion financière, patrimoine, systèmes d'information
  - Raisonner en « fonctions » et en « processus » permet de regarder les enjeux à chacune des échelles

## Illustration : quelles sont les échelles pertinentes de l'activité de recherche?

- 6 ou 7 niveaux !
  - Le chercheur isolé
  - L'équipe de recherche
  - L'unité, le centre
  - L'UFR, l'école interne
  - L'université
  - Le PRES, le RTRA, le grand équipement
  - L'Institut national, l'Alliance, la communauté internationale
- Des pondérations variables selon les organisations
  - CNRS : l'unité
  - INRIA : l'équipe projet, le centre de recherche
  - Insu : l'école interne « observatoire des sciences de l'univers »
  
  - Demain : des UFR ou des UF et une UB recherche?

## 1.2 Adapter les structures au projet de l'université – composants

- Les structures de « production »
  - unités mixtes de recherche,
  - départements de formation
  - Ou départements conjoints, écoles internes OSU
- Les services communs et généraux
  - SAIC, Formation continue
  - Documentation
- Les UFR, facultés et autres composantes
  - UFR « classique »
  - UFR ordonnateur secondaire de droit
- Les nouvelles structurations
  - L'UB recherche
  - Les pôles regroupant des éléments divers (collegium)
  - Les composantes non standard

## 1.3 Adapter les structures au projet de l'université – la gouvernance

- Le préalable à la gouvernance : mettre sous un contrôle raisonné les ressources et leur usage
  - Un contrôle dès l'allocation des ressources. Si partiel, modèle de l'impôt. Si total, modèle de l'entreprise.
  - Mais aussi une vraie délégation – qui ne doit donc pas être « obligatoire » !
- Intérêt et limites des instances représentatives
  - Des instances de proposition (?) et de régulation.
  - Une expertise à compléter : « visiting comitee » « directoires » « conseils d'orientation »
- La mise en place de l'exécutif
  - Les VP et leur délégation. Le comité de direction
  - Le pilotage des services administratifs
  - La relation avec les composantes, filiales et structures externes (RTRA, fondations, PRES...)
- Quelles évolutions demain? Voir Rapport Aghion.

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

7

## Ex. 1 La nouvelle structuration de l'UPMC (2003-2010)

- Un nombre limité de structures de formation et de recherche disposant d'une responsabilité bien identifiée
  - Des départements sur lesquels est concentrée la responsabilité des relations avec les étudiants
  - Des UR alignées sur les UMR – création de CR
- Moins d'UFR, avec des responsabilités recentrées
  - Une accréation qui s'est étalée sur deux mandats
  - Une intégration progressive à l'équipe de direction centrale
    - Avis sur l'allocation des ressources, la GRH, la gestion patrimoine
  - La mise en place de 4 « pôles » renforçant la visibilité externe
    - Le CSM, regroupant 3 observatoires et 1 UFR
    - La Fac de médecine et ses dépendances (IHU, F RUP ICM, I de la Vision)
- Des services centraux et transversaux « métiers »
  - Un seul SCD
  - Un Institut des Formations Doctorales

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

8

Claude RONCERAY, directeur général des services  
Université Pierre et Marie Curie

Tableau de concordance des composantes et structures de l'UPMC<sup>1</sup>

		UPMC PARIS UNIVERSITAS			Composantes	
Pôles de recherche	Formations					
	Écoles Doctorales	Départements de Master	Départements de Licence		UFR	Ecoles et Instituts
I Modélisation et Ingénierie	ED 130 - Informatique, Télécommunications et électronique de Paris ED 386 - Sciences mathématiques de Paris-Centre ED 390 - Génie des procédés et hautes technologies ED 391 - Sciences mécaniques, acoustique et électronique de Paris	Institut de Statistique de l'Université de Paris	Master de Mathématiques et applications	Licence de Mathématiques	Mathématiques 929	Institut Henri Poincaré
		Master d'Informatique	Licence d'Informatique			
		Master de Sciences de l'Ingénieur	Licence de Mécatronique	Ingénierie 919		
II Énergie, Matière et Univers	ED 507 - Physique de la région parisienne ED 381 - Constituants élémentaires - systèmes complexes ED 388 - Chimie physique et chimie analytique de Paris-Centre ED 389 - Physique de la particule au solide : modèles et expériences ED 397 - Physique et chimie des matériaux ED 406 - Chimie moléculaire de Paris-Centre ED 127 - Astronomie et Astrophysique d'Île-de-France	Master de Physique et Applications	Licence de Physique	Physique 925	Institut d'Astrophysique de Paris	
		Master de Chimie Fondamentale et Appliquée	Licence de Chimie	Chimie 926		
		Master de Sciences de l'Univers, Environnement et Écologie	Licence de Sciences de la Terre	Terre, Environnement et Biodiversité 918	Observatoire de Bouffoy, Bouvry et Villefranche/Mer	
ED 129 - Sciences de l'environnement d'Île-de-France ED 392 - Diversité du vivant ED 398 - Séciences et ressources naturelles	Master de Biologie Intégrative et Physiologie	Licence de Sciences de la Vie	Sciences de la Vie 927			
III Terre Vivante et Environnement	ED 158 - Cerveau, Cognition et Comportement ED 215 - Biologie et biochimie moléculaire ED 223 - Logique du vivant ED 387 - Inter//Bio : Interfaces de la chimie, de la physique et de l'informatique avec la biologie ED 393 - Santé publique et sciences de l'information biomédicale ED 394 - Physiologie et physiopathologie	Master de Santé Publique et Management de la Santé	Master de Biologie Intégrative et Physiologie	Master de Biologie Moléculaire et Cellulaire	Premier Cycle des Études Médicales	Faculté de Médecine Pierre & Marie Curie 967
ED 129 - Sciences de l'environnement d'Île-de-France ED 392 - Diversité du vivant ED 398 - Séciences et ressources naturelles		Master de Biologie Intégrative et Physiologie	Master de Biologie Moléculaire et Cellulaire			
IV Vie et Santé		Master de Biologie Intégrative et Physiologie	Master de Biologie Moléculaire et Cellulaire	Master de Biologie Moléculaire et Cellulaire	Master de Biologie Moléculaire et Cellulaire	Master de Biologie Moléculaire et Cellulaire

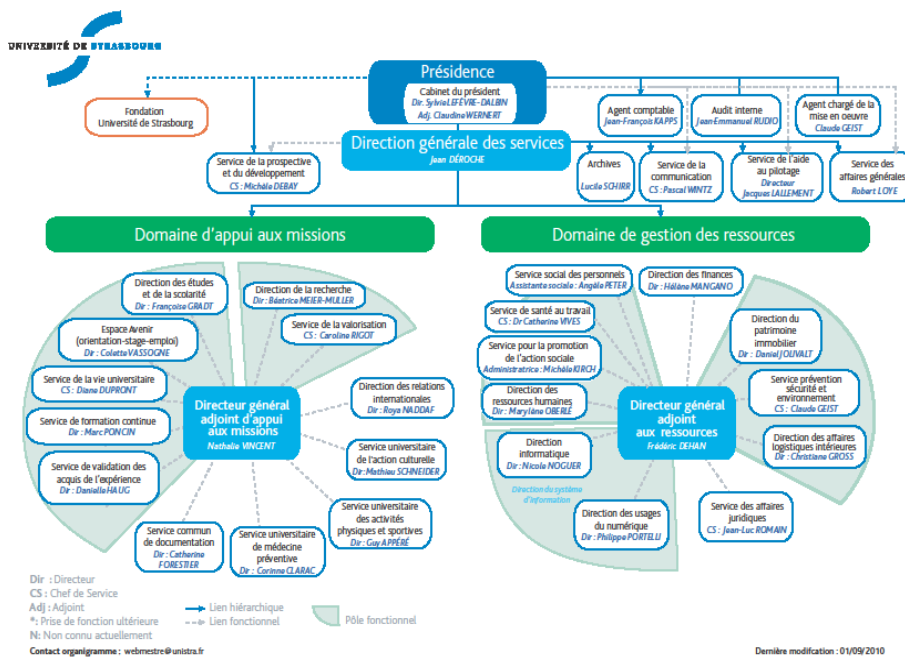
<sup>1</sup> Ce tableau de correspondance correspond à la structure qui sera mise en place pour le nouveau contrat 2009-2012, la seule modification significative que l'organisme par rapport au contrat précédent, réside dans le fait que l'astronomie a quitté le pôle 3 pour rejoindre le pôle 2. Ceci a entraîné une modification du nom des pôles.

## Ex. 2 : Une organisation post-fusion : l'Université de Strasbourg

- **Le collégium est un organe de coordination entre la présidence et les composantes.** Il donne ses avis sur les dossiers relatifs à l'offre de formation, aux programmes de recherche et aux moyens associés. Il anime et renforce le lien entre la formation et la recherche, et suscite l'émergence de formations et de thématiques innovantes fondées sur la complémentarité des disciplines. À ce titre, il veille au développement de programmes disciplinaires ou pluridisciplinaires avec d'autres collégiums.
- **Les 9 collégiums**
  - Arts - Lettres - Langues
  - Droits - Administration - Société
  - Education et formation
  - Journalisme et études politiques
  - Vie et santé
  - Sciences
  - Sciences économiques et management
  - Sciences humaines et sociales
  - Sciences - Ingénierie – Technologie

## L'organisation interne

Claude RONCERAY, directeur général des services  
Université Pierre et Marie Curie



## Synthèse

### L'organisation interne, une variable ... à stabiliser

- Ni donnée, ni contrainte, l'organisation interne est une variable qui doit être adaptée au projet d'établissement, et détermine le projet « managérial ».
- Les structures, des instances politiques et administratives qui contribuent à la performance globale
  - Des espaces de management et de dialogue social
  - Une vraie délégation, des marges de manœuvre, des espaces ouverts à une participation démocratique
  - Clé de voûte de la collecte des données, du contrôle de gestion, de l'évaluation : une certaine stabilité est nécessaire

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

12

## 2. Stratégie et conduite du changement : 3 illustrations

- Comment faire d'une université un opérateur de recherche?
- Le pilotage de la masse salariale et des effectifs en régime RCE, l'opportunité de repositionner l'ensemble de l'organisation
- L'alignement du SI, une nécessité qui peut devenir une opportunité

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

13

### 2.1 L'université, opérateur de recherche

- La recherche a besoin d'un biotope favorable
  - L'allocation des ressources aux unités
  - La TVA
  - Les délégations aux directeurs et à leurs équipes
  - Le pilotage scientifique
- L'organisation à l'UPMC
  - Délégation directe aux unités,
  - VP Recherche, directoire, DGRTT
- La délégation globale de gestion, une opportunité pour rénover les services supports
  - Un cahier des charges formalisé
  - Une montée en responsabilité qui peut être progressive

*Voir la formation/action de l'AMUE sur les DGG*

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

14

## 2.2 Le pilotage des nouveaux moyens RCE

- Avant RCE, un double pilotage
  - « révision des effectifs » - pilotage des supports d'emplois, des ouvertures de concours...
  - Pilotage de la masse salariale sur BU, mais dans une logique de financements fléchés
- Après RCE, des enjeux et des risques qui deviennent importants
  - Qui supporte l'incertitude?
  - Vers une pilotage en ETPT?

*Sujet traité le vendredi 26*

## 2.3 L'alignement du système d'information au projet de l'UPMC lors du passage aux RCE

Les RCE, une étape importante dans la marche vers l'autonomie de gestion, laquelle ne peut être effective qu'avec un bon système d'information (SI).

- On vient de loin : Le SI des universités n'était en général que faiblement approprié dans l'établissement
  - Auparavant, SI pas réellement stratégique pour les missions de formation et de recherche
  - Pas un vrai outil de gestion, puisque peu de marges de manœuvre, la plupart des ressources étant fléchées
  - Un espace + ouvert à l'expérimentation qu'à l'industrialisation...
- Les RCE augmentent très fortement les attentes à l'égard du SI
  - La mise à niveau du SI est à juste titre un pré-requis défini par l'IGAENR
  - Les informations pour le pilotage deviennent + importantes
  - La globalisation et la fongibilité des crédits ouvrent des marges d'action pour l'équipe de direction

Ma présentation : un témoignage – pas une leçon – sur l'appropriation par une équipe des enjeux de SI



## État des lieux en 2005

- Des équipes disposant de réels savoir-faire...
  - Des équipes : seul domaine avec beaucoup d'IE et d'IR, alors que déficit d'encadrement dans tous les autres secteurs de l'UPMC
  - Des points forts : développement sur place, réseaux, utilisation des web-services
  - Mutualisation : L'UPMC est l'établissement support du Réseau Académique Parisien (RAP) et est traditionnellement assez présente au sein de l'AMUE grâce à ses équipes informatiques
- Mais en difficulté
  - Dispersion des ressources dans 4 services centraux non coordonnés (informatique recherche, informatique formation, TICE, informatique de gestion) et dans les UFR
  - Des points faibles :
    - Projets, délais et coûts non maîtrisés,
    - redondances, ressaisies, usages non optimisés
    - pannes

## Objectifs et principes

5 axes d'action :

- Assurer la **fiabilité**, la haute disponibilité, quitte à sacrifier le raffinement des solutions et l'expérimentation
- Organiser la **MOA (Maîtrise d'OuvrAge)** et séparer MOA/MOE
- Structurer la **MOE (Maîtrise d'Œuvre)** – création d'une DSI regroupant 3 équipes de développement distinctes, et d'un SGTICE
- Elaborer un **plan stratégique** et l'actualiser
- Mettre en place une **gouvernance globale et un pilotage par projet**

## La gouvernance

- Un Comité STRATégique des Systèmes d'Information (COSTRASI) se réunit chaque mois
  - Président, conseiller informatique, VP et SG
  - Le DSI et le directeur du SGTICE
  - Le RSSIEt examine les projets d'importance significative, définit les priorités, coordonne les projets
- Pour chaque projet important, un comité de pilotage présidé par la MOA
- La DSI et le SG-TICE dépendent du secrétaire général (DGS) qui s'implique dans tous les chantiers SI importants

## Le Schéma Directeur-SI

- Une démarche initiée dès 2006, un état des lieux des outils, de leur usage, et des projets
- Une sensibilisation des acteurs
  - Impact interne à la DSI
  - Discussions au sein de la direction de l'UPMC et en CA
- Une priorité : mettre en place un SI financier, puis SI étudiant et SI RH, dans une logique de PGI (Progiciel de Gestion Intégrée)
- Une vraie difficulté à définir le schéma cible, faute d'avoir défini les cibles fonctionnelles : une deuxième version est en cours de préparation

## Les chantiers en cours

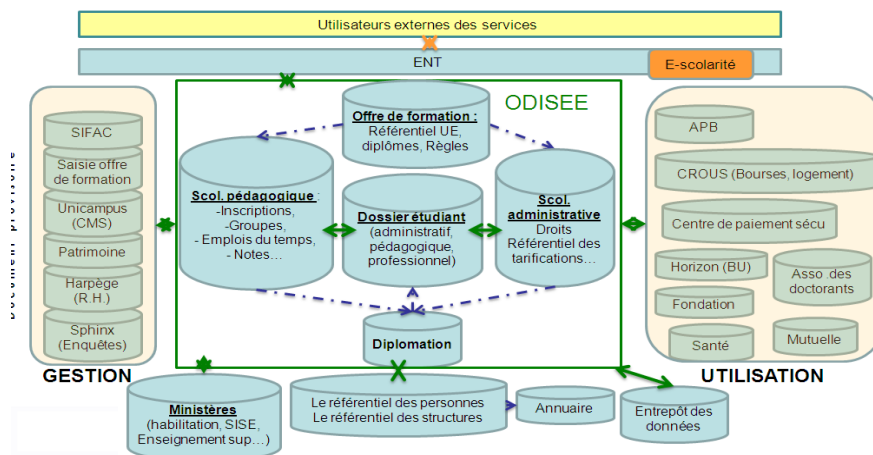
- **SIFAC** livré en janvier 2008 – avec l'AMUE
  - Rénover la fonction financière
  - Maîtriser les coûts complets – compta ana.
  - Importer les bonnes pratiques natives dans SAP
- **SI étudiant** (AO en cours, livraison 2011 - UPMC) – diapositive suivante -
- **SIRH** (fin 2010? – avec l'AMUE)
- Et aussi
  - **SI recherche** (GRAAL en cours d'implantation, brique laboratoire avec CNRS)
  - **SI patrimoine** (implantation sept 2009)
  - **Gestion Electronique des Données**

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

21

## LE PÉRIMÈTRE DU PROJET ODISEE

Un Système d'Information Global qui intègre ODISEE pour la F.I. et F.C en cohérence avec l'ensemble du SI de l'université.



Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

22

## Méthodologie de projet

- Pour chaque projet important, une **méthodologie formalisée**
  - Direction de projet (le SG pour SIFAC, le SIE et le SIRH)
  - Chargés de projet fonctionnel et technique
  - Comité de pilotage et groupe de projet + ateliers ad hoc
- **Associant changement de SI et ré ingénierie des processus**
  - Travail préalable de **diagnostic sur les processus existants et les objectifs de changement** – ce travail est réalisé en impliquant fortement les acteurs internes
  - Adaptation de l'organisation et des processus à l'outil choisi pour **limiter au maximum les demandes « spécifiques »**, sources de coûts et de délais – alignement sur les processus natifs des SI
- **Et accompagné par une politique de RH**
  - Effort d'animation et de **formation des personnes** sans précédent à l'UPMC : tout le monde y passe
  - Mesures de requalifications et indemnitaires pour les personnels ayant **validées** leurs formations

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

23

## Pour conclure, autonomie et/ou mutualisation dans le domaine des SI?

- L'ouverture à l'extérieur, le moyen d'optimiser les processus
  - Finances, RH, ENT... regarder ailleurs ce qui se fait de mieux
  - Dans d'autres établissements, en France et à l'étranger
  - De l'ES, de la recherche, ou dans d'autres domaines d'activité
  - **Éviter les dépenses de développement et les solutions locales**
- L'AMUE, un partenaire ....
  - Qui ne peut pas moderniser l'établissement à la place de sa direction
  - Qui doit essayer de satisfaire tous les établissements, malgré des niveaux de réflexion inégaux
  - opérateur..... ou AMO et MOE?
- ... que les établissements doivent s'approprier
  - En participant en tant que MOA aux directions de projet - Plus forte mutualisation spontanée côté informaticien que côté MOA...
  - En veillant par l'échange entre établissements, à guider l'AMUE vers les choix optimums

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

24