

COMPTE RENDU

Destinataire	: Chantier DPI
Origine	: Equipe Deloitte
Chantier	: DPI
Date	: 10 juillet 2008
Objet	: Réunion d'échange sur le projet d'organigramme de la DPI de l'UdS

Etat du document : *temporaire* – à valider – **validé**

SOMMAIRE

Participants	1
Objectifs de la réunion	2
Principes structurants du projet d'organigramme V2 de la DPI.....	2
Pistes d'amélioration du projet d'organigramme identifiées en séance	3
1. Renforcer la cohérence de l'organigramme avec les principes du projet d'établissement	3
2. L'insertion de la DPI au sein de l'UdS.....	3
3. Traduire dans l'organisation les enjeux liés au développement durable :	4
Actions.....	4

PARTICIPANTS

UdS	Deloitte
David PEIL	Charles FRANKO
Yves LARMET	Pierre André VAQUIN
Daniel JOLIVALT	

OBJECTIFS DE LA REUNION

Cette réunion avait pour objectif d'identifier les axes d'amélioration du projet d'organigramme de la future Direction du Patrimoine et de l'Immobilier de l'Université de Strasbourg :

- Retracer les réflexions ayant conduit au schéma d'organisation « V2 » de la DPI, présenté au bureau restreint et présenter les principes d'organisations structurants ;
- Expliciter les missions assurées par chaque service dans le projet d'organisation de la Direction future ;
- Expliciter les relations entre les différents services de la DPI et de l'UdS ;
- Identifier les enjeux auxquels devra répondre la future DPI et les axes d'évolution du projet d'organisation susceptibles d'en renforcer la cohérence avec le projet d'établissement.

PRINCIPES STRUCTURANTS DU PROJET D'ORGANIGRAMME V2 DE LA DPI

Les principes structurants ayant orientés les travaux de construction de l'organigramme de la future direction sont les suivant :

- **Positionnement au sein de l'UdS** : centraliser la gestion des missions patrimoniales et immobilières pour en garantir la cohérence de gestion à l'échelle de l'UdS. En accord avec les recommandations de l'audit IGAENR, garantir au responsable de la DPI un rattachement hiérarchique équivalent aux DAF et DRH.
- **Périmètre des missions de la DPI** : Concentrer l'organisation de la Direction sur les expertises associées à deux grands domaines d'activités (maîtrise d'ouvrage et gestion niveau propriétaire)
 - **Organiser les services autour de 5 pôles d'expertise, dédiés à :**
 - La gestion de grands projets
 - La maintenance propriétaire
 - La connaissance du patrimoine : « isoler » les compétences nécessaires pour poursuivre les travaux de recensement informatique du patrimoine
 - La maintenance et la restructuration du non bâti : intégrer les problématiques de maintenances et d'entretien du non bâti, correspondant aux missions dévolues au pôle universitaire européen.
 - La gestion et la maîtrise de l'énergie
 - **Extraire de la Direction toutes les fonctions support, mutualisables à l'échelle de l'UdS** (Marchés publics, RH, Finances, juridique - cf schéma p3 du projet d'organigramme) :
 - Identifier des référents « experts » pour assurer le lien avec les services supports de l'UdS (notamment en matière de Marchés publics)
 - Apporter aux services de la DPI un appui administratif direct pour la gestion du budget et rationaliser les échanges d'informations comptables et financières avec les autres services de l'UdS (la DAF en particulier)
 - Garantir le suivi de l'Opération Campus avec une mission dédiée, rattachée au Directeur, devant réunir les compétences en matière de PPP et de MOA
 - **Relation avec les composantes** : Assurer une maintenance de proximité auprès des composantes par le biais d'équipes mutualisées

PISTES D'AMÉLIORATION DU PROJET D'ORGANIGRAMME IDENTIFIÉES EN SEANCE

1. Renforcer la cohérence de l'organigramme avec les principes du projet d'établissement commun

- **Qualité de service** : la construction du projet d'organigramme de la DPI répond au souci de traduire dans l'organisation les bonnes pratiques de gestion mises en œuvre par les trois universités. A ces égards, l'organigramme proposé garantirait une bonne gestion des tâches traditionnellement assurées par les universités. Il soulève néanmoins des questions relatives à sa bonne compréhension par les différents publics de la future direction :
 - Quelles sont les nouvelles missions de la future DPI (en déclinaison du PEC et de la loi LRU) et comment ces missions sont-elles traduites dans l'organigramme ?
 - Au-delà des activités décrites, quelles sont les missions de la DPI et comment se ventilent-elles parmi les différents services ?
 - Corrélativement, quelles sont les missions assurées par les composantes en matière immobilière et de maintenance, pour les quelles la DPI interviendra en support ?

Une piste d'amélioration de l'organigramme consisterait à en renforcer sa lisibilité en décrivant de manière plus systématique les missions assurées par chaque service de la DPI et en fléchant les missions nouvelles résultant du PEC et de la LRU.

Cet effort pour expliciter les choix d'organisation envisagés permettrait, d'une part, de mettre en lumière « la valeur ajoutée » de la future DPI pour les services utilisateurs ; et d'autre part, de garantir le bon maillage de la future DPI avec les missions des autres services centraux et des composantes (éviter les missions orphelines).

- **Suppression des doublons** : dans la mesure où les fonctions immobilières des trois universités étaient relativement sous dotées en moyens humains, la fusion des différents services ne permet pas à ce stade, d'envisager la suppression de doublons. En outre, de nouvelles missions ont été appréhendées (information du patrimoine, plan campus, développement durable).
- **Optimisation des ressources et simplification des procédures** : la création du poste de responsable financier devrait permettre d'assurer un suivi plus précis de l'exécution budgétaire ainsi qu'une meilleure transmission de l'information (notamment à la DAF mais aussi à la présidence) concernant le pilotage de la performance des opérations immobilières (aussi bien sur les grands projets que pour la maintenance). Par ailleurs, la création d'équipes mutualisées au sein du pôle énergie sera un facteur d'optimisation dans l'activité du service en relation avec les composantes. Cependant l'état d'avancement des travaux ne permet pas à ce jour de mesurer précisément les simplifications attendues en termes de procédures. La définition des modes opératoires, prévue dans une phase ultérieure, apportera les éléments d'appréciation nécessaires.

2. L'insertion de la DPI au sein de l'UdS

- Dans le prolongement des observations relatives à la qualité de service, le projet d'organigramme gagnerait en cohérence avec le PEC en renforçant la logique de service vis à vis des composantes et de la présidence.
- **La DPI et la présidence** : le PEC et la loi LRU soulèvent de nouveaux enjeux de pilotage et de gestion pour la présidence appelant un renforcement des missions de prospective des directions support.
 - L'organigramme de la future DPI mériterait de gagner en précision sur les principes d'organisation envisagés notamment en ce qui concerne la veille

en matière de patrimoine, la planification pluriannuelle et la coordination des opérations immobilières.

- Par ailleurs, les rôles et responsabilités des différents pôles dans le cadre de la définition du schéma directeur seront à préciser.
- En outre, la structure et le positionnement de la cellule « Plan Campus » devront encore être affinés (au fur et à mesure des précisions apportées par la DGES sur le plan Campus), notamment la relation de la cellule avec le responsable financier et la DAF sur les aspects montages financiers relatifs au PPP.

▪ **La DPI et les composantes :**

- Il s'agirait de rendre plus explicite auprès de quel(s) service(s) les composantes trouveront leur interlocuteur selon les problématiques auxquelles elles pourront être confrontées – le principe de guichet unique constituant à ces égards un facteur de simplification majeur pour les services utilisateurs.
- La question du rattachement hiérarchique des équipes mutualisées (aux directeurs de composantes ou directement à la DPI) mériterait également d'être précisée.

3. Traduire dans l'organisation les enjeux liés au développement durable :

- Plus qu'un enjeu d'image pour l'UdS, le développement durable ouvre des opportunités d'économies d'énergies significatives et de renforcement de la qualité de l'environnement de travail et de formation important, tout en ouvrant la porte à de nouveaux leviers de financement (notamment via les fonds européens). Si le projet de DPI prévoit un pôle énergie, la mise en œuvre d'une politique de développement durable à l'échelle de l'UdS dépasse la seule question de la maîtrise des dépenses énergétiques : elle repose sur un système de choix englobant l'aménagement, la maintenance, la construction et les consommables, etc.
- La DPI n'est certes pas le lieu d'impulsion de la politique de développement durable, dont la conception sera confiée à une mission extérieure. Néanmoins, le projet d'organigramme pourrait afficher un engagement plus fort dans cette direction :
 - D'une part, en élargissant le périmètre des missions de développement durable de la Direction au delà du cadre stricte de la consommation d'énergie
 - D'autre part, en offrant au service responsable de la politique globale de développement durable de l'UdS un interlocuteur identifié, pour garantir un appui effectif à ses initiatives.

ACTIONS

Aucune action n'a fait l'objet d'une décision en séance.