

## Comité de Pilotage du 3 novembre

*Organigramme général et organigrammes détaillés*  
*Premiers éléments de dimensionnement*  
*Stratégie d'affectation des agents*

# Sommaire

---

## 1. Objectifs de la réunion

## 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

- Rappel de l'organigramme général du scénario 3
- Comparaisons avec d'autres organisations
- Conclusions de la séance de travail du 27/10
- Présentation du nouvel organigramme général
- Etude de processus

## 3. Analyse des organigrammes détaillés

## 4. Premiers éléments de dimensionnement cible

- Tableau de synthèse
- Interactions entre directions et pistes de mutualisation envisageables

## 5. Stratégie d'affectation

## 6. Macro planning et matrice des risques

## ANNEXES

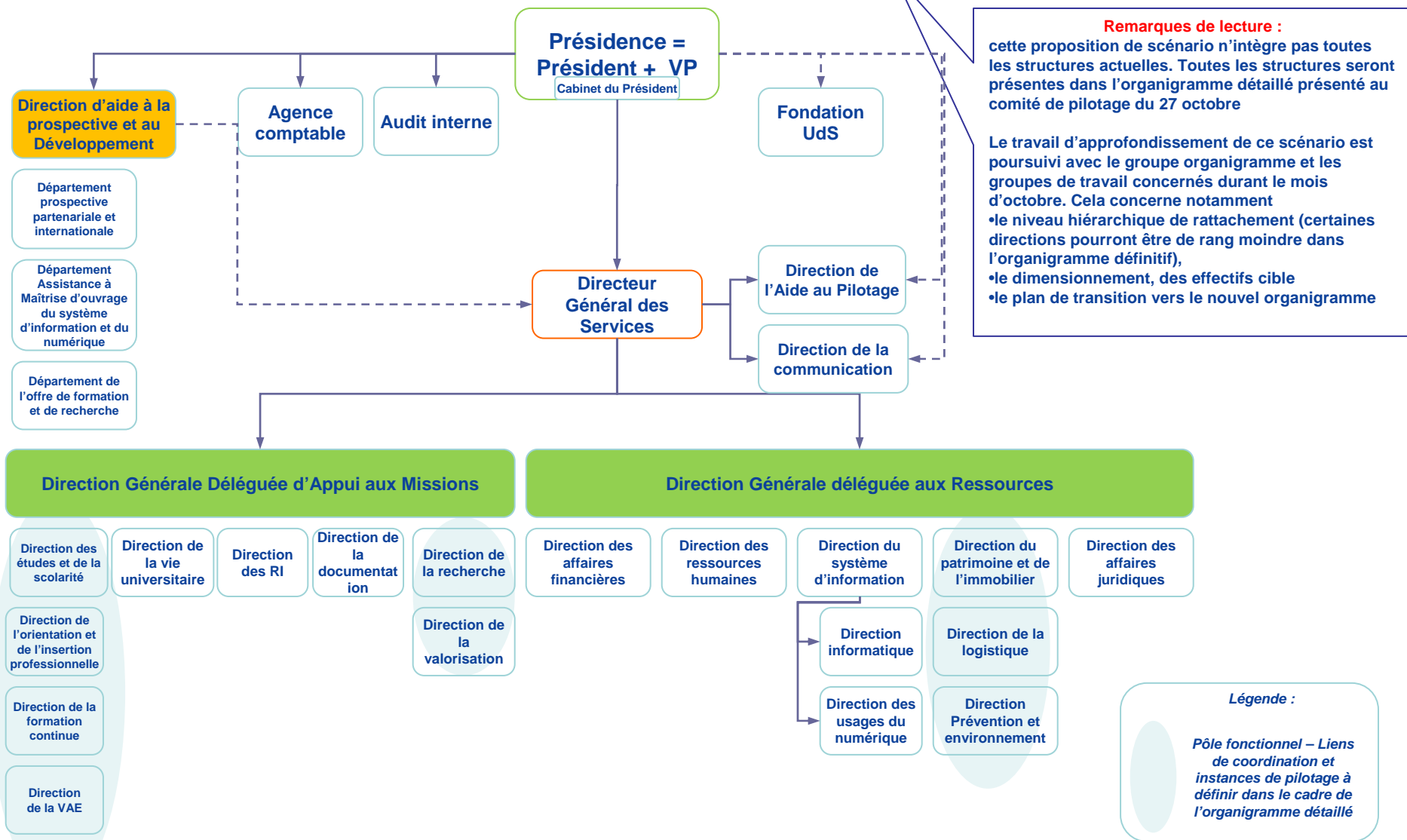
# 1. Objectifs de la réunion

---

- **Faire évoluer et stabiliser le scénario 3 d'organisation de l'Université de Strasbourg**
- **Partager les informations sur les projets d'organigrammes détaillés et les dimensionnements**
- **Tracer les grands contours de la stratégie d'affectation des agents au sein de l'Université de Strasbourg**

# 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

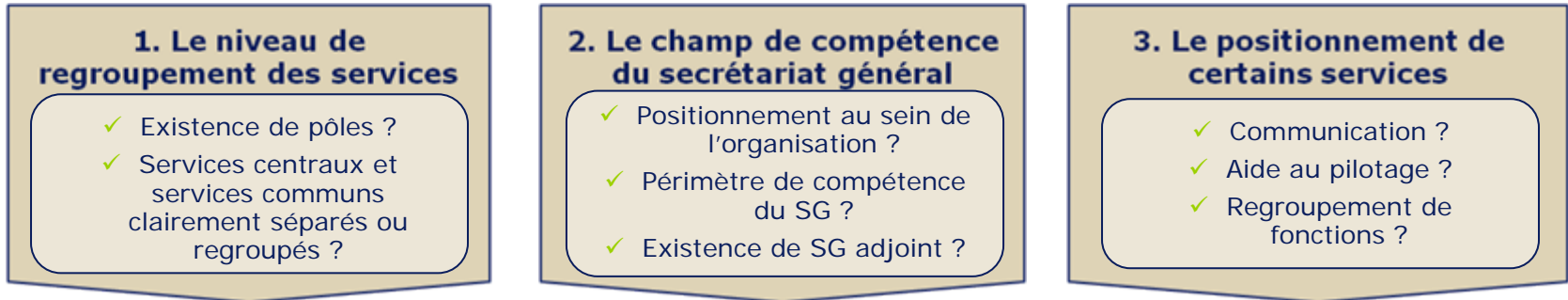
## Rappel de l'organigramme général du scénario 3



## 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

### *Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires*

- Les consultants ont appréhendé les différentes **structures d'organisation des services administratifs centraux de différentes universités selon 3 critères** :



- Ces 3 critères peuvent être synthétisés en **4 modèles d'organisation illustrés par l'organigramme de 4 universités françaises** (Bordeaux 2, Paris 7, Paris 8, Rennes) et **d'une université anglaise** (London Imperial Collège) :

**Modèle n° 1** : *Les services administratifs sont éclatés entre les services communs et les services centraux. Le Secrétariat général a uniquement compétence sur les fonctions ressources (finances, DRH...).*

**Modèle n° 2** : *Les services centraux administratifs sont regroupés au sein d'un nombre limité de pôles. Le Secrétariat général a uniquement compétence sur les fonctions ressources (finances, DRH...).*

**Modèle n° 3** : *Les services centraux sont regroupés au sein de pôles fonctionnels. Le Secrétariat général a compétence sur un nombre élargi de services.*

- ➔ **Rappel** : *La plupart des universités françaises sont aujourd'hui en cours de réorganisation. Les organigrammes étudiés et présentés ici, plus ou moins récents, ne reflètent pas nécessairement les dernières évolutions décidées par l'université.*
- ➔ **Rappel 2** : *il s'agit d'organigramme des services administratifs centraux qui ne font pas apparaître les instances politiques (vice-présidence, conseils...)*

## 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

### *Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires*

- A la lumière de l'étude de ces **différents modèles d'organisation** (et notamment des **organigrammes les plus récents des modèles n°3 et n°4**), il semble à ce stade que le **mouvement actuel de réorganisation des services** tend vers :
    1. Un **positionnement du secrétaire général au centre du pilotage** des établissements
      - Le champ de compétence du secrétaire général s'est élargi des seules activités liées aux ressources aux activités d'appui aux missions
      - Le secrétaire général peut de plus en plus s'appuyer sur un pôle de secrétaires généraux adjoints affectés ou non directement à des missions particulières
      - La tendance est également au rattachement direct des services au secrétaire général
    2. Un **regroupement des services centraux et communs en pôles** fonctionnels
      - Regroupement des services en pôles (dont le nombre varie selon les organigrammes)
      - Abandon de la distinction traditionnelle entre services centraux et services communs
    3. Le **positionnement des services communication et aide au pilotage** varie en fonction des établissements
      - Le service aide au pilotage (statistiques, contrôle de gestion...) :
        - Relativement souvent rattaché directement au secrétaire général
        - Parfois intégré à un service affaires générales et financières
      - Le positionnement du service communication varie en fonction des modèles
        - Rattachement à la présidence assez peu fréquent
        - Intégration dans un service placé sous la responsabilité du secrétaire général assez commun
        - Rattachement possible du service communication au service relations internationales ou au service Recherche
- ➔ ***L'organigramme proposé pour l'université de Strasbourg s'inscrit donc pleinement dans ce mouvement actuel de réorganisation des services centraux des universités***

## 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

### *Conclusions de la séance de travail du 27/11 – BR, SGx, cellule coordination*

- **Principales questions soulevées sur l'organigramme général :**

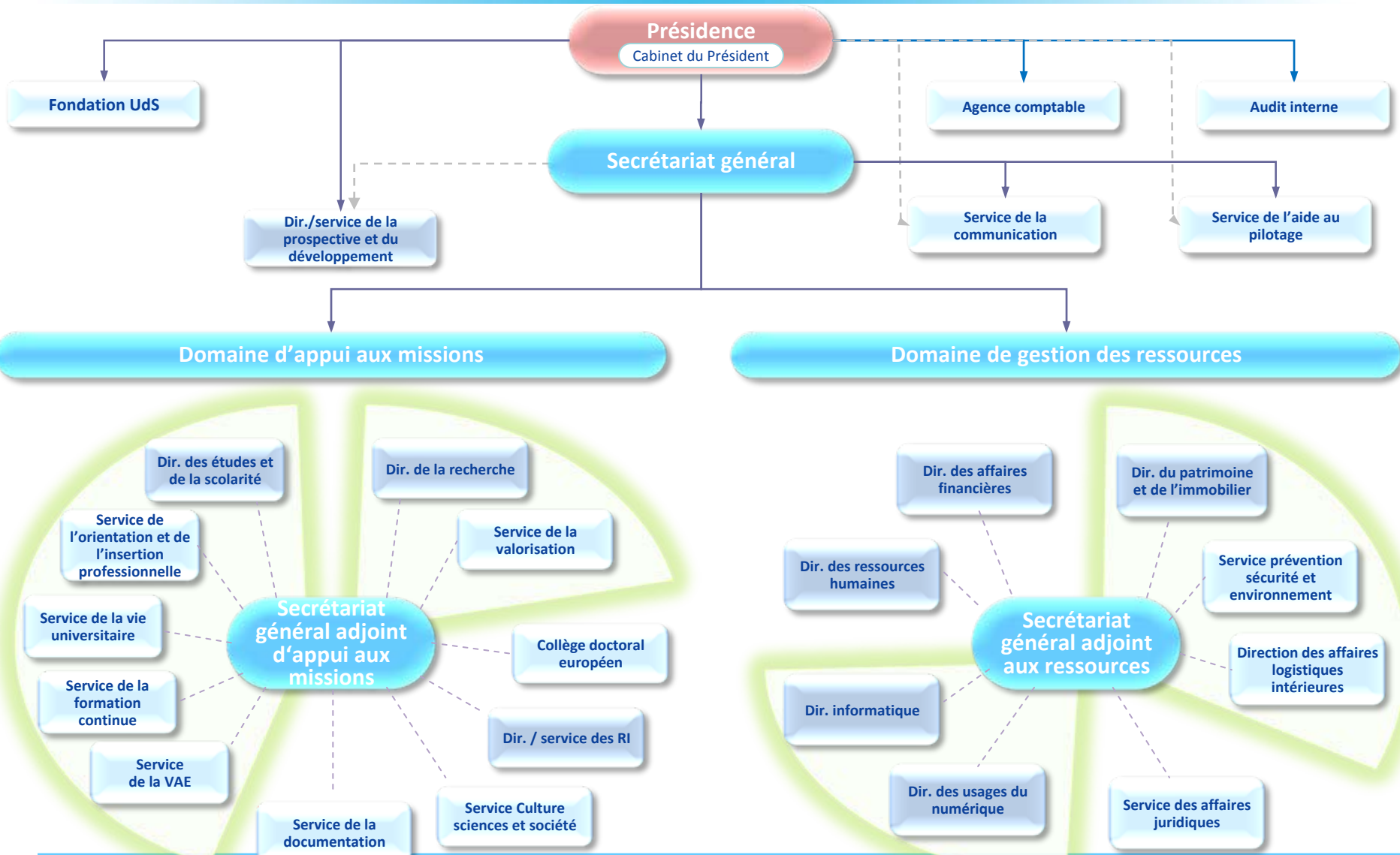
- Est-il nécessaire d'introduire deux postes de Secrétaire Général Adjoint dans l'organisation cible, en position hiérarchique sur un domaine d'activités (Ressources et Appui aux missions) ?
- Quelle sera la place des Vice Présidents au sein de l'organisation cible ?
- Quelle est la terminologie à employer pour désigner chacune des entités de l'organigramme ?

- **Réponses apportées :**

- Les deux postes de SG Adjoint sont nécessaires pour **animer et coordonner** chacun des deux grands domaines d'activité : Ressources et Appui aux missions. Le SG Adjoint ne sera **pas hiérarchiquement responsable** des directions et services de son domaine.
- Seul le **SG sera hiérarchiquement responsable** de l'ensemble des directeurs et chefs de service de l'organisation.
- Un **SG Adjoint ne pourra pas cumuler sa fonction avec celle de chef de service ou de directeur.**
- **Le principe de subsidiarité** s'appliquera entre les SG Adjoints et le SG.
- Le **poste de SG Adjoint sera positionné** au sein de l'organigramme **au centre** des services et directions de son domaine d'activités.
- Cette solution ne nécessite pas la création d'un « pool » de SG Adjoints autour du SG.
- Les **Vice Présidents ne seront pas rattachés spécifiquement à une direction ou un service mais auront des missions stratégiques et transversales.**
- Une entité de l'organigramme général sera **soit une direction, soit un service**. Les niveaux inférieurs seront le **département puis le bureau**. Le terme de division n'existe plus.

# 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

Présentation du nouvel organigramme général au 01/01/09



Légende → Lien hiérarchique

Pôle fonctionnel



## 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

### *Présentation du nouvel organigramme général*

---

- **Principales missions du SG :**

- Responsable de l'ensemble des activités opérationnelles des directions et services de l'organisation
- Coordination et pilotage des deux domaines d'activité « Ressources » et « Appui aux missions »
- Préparation des arbitrages pour la Présidence, en lien avec les SGA et les directeurs et chefs de service
- Garant de la qualité du service rendu aux interlocuteurs internes et externes
- Garant de la mise en œuvre de la stratégie définie par le Président et portée par les vice-présidents
- Veille et vision stratégique à moyen, long terme des évolutions potentielles à apporter au fonctionnement opérationnel de l'Université

## 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

### *Présentation du nouvel organigramme général*

---

- **Principales missions du SG Adjoint :**

- Animation et coordination d'un domaine d'activités : Ressources ou Appui aux missions
- Instruction des dossiers transversaux pour arbitrage auprès du SG
- Traitement complet des dossiers transversaux qui ne nécessitent pas l'intervention du SG, ou de dossiers ponctuels à sa demande, en application du principe de subsidiarité
- Veille sur la qualité du service rendu aux interlocuteurs internes et externes du domaine
- Veille sur le respect de la mise en œuvre de la stratégie définie par le Président et portée par les Vice Présidents, au sein du domaine
- Réflexion sur les évolutions potentielles à venir sur le domaine d'activités : veille stratégique, réglementaire, organisationnelle, humaines... et les projets à monter
- Rendu compte auprès du SG des activités du domaine dans une approche transversale et de coordination : difficultés d'animation rencontrées par exemple

## 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

### *Présentation du nouvel organigramme général - Terminologie*

- **Niveaux hiérarchiques de l'organigramme :**

- SG (janvier 2009) / DGS (cible) : Secrétariat Général / Direction Générale des Services, ayant compétence sur l'ensemble des fonctions de l'organisation
- Coordination des domaines d'activités Ressources et Appui aux missions : Secrétariat Général Adjoint (janvier 2009) / Direction Générale adjointe (cible)
- Niveau N-1 : Direction ou Service
  - Selon les enjeux stratégiques représentés par l'entité
  - Sa taille (effectifs)
  - Les enjeux d'affichage particuliers à certaines directions ou services
- Niveau N-3 : Département
- Niveau N-4 : Bureau
- Mission : Structure temporaire rattachée à un des niveaux hiérarchiques de l'organigramme

## 2. Travail d'approfondissement sur l'organigramme général

### *Présentation du nouvel organigramme général - Forces et faiblesses*

- **Points forts du nouvel organigramme :**

- Un juste équilibre entre la nécessité de regrouper la plus grande partie des activités opérationnelles en deux domaines principaux et la culture universitaire orientée « réseau » plutôt que « hiérarchie »
- Une mise en œuvre du changement facilitée : appropriation plus rapide, adhésion plus simple à obtenir
- L'absence d'introduction d'un niveau intermédiaire entre le SG et les directeurs ou chefs de service facilitera l'adhésion de l'encadrement supérieur
- Un atout pour une mise en œuvre opérationnelle rapide de la nouvelle structure

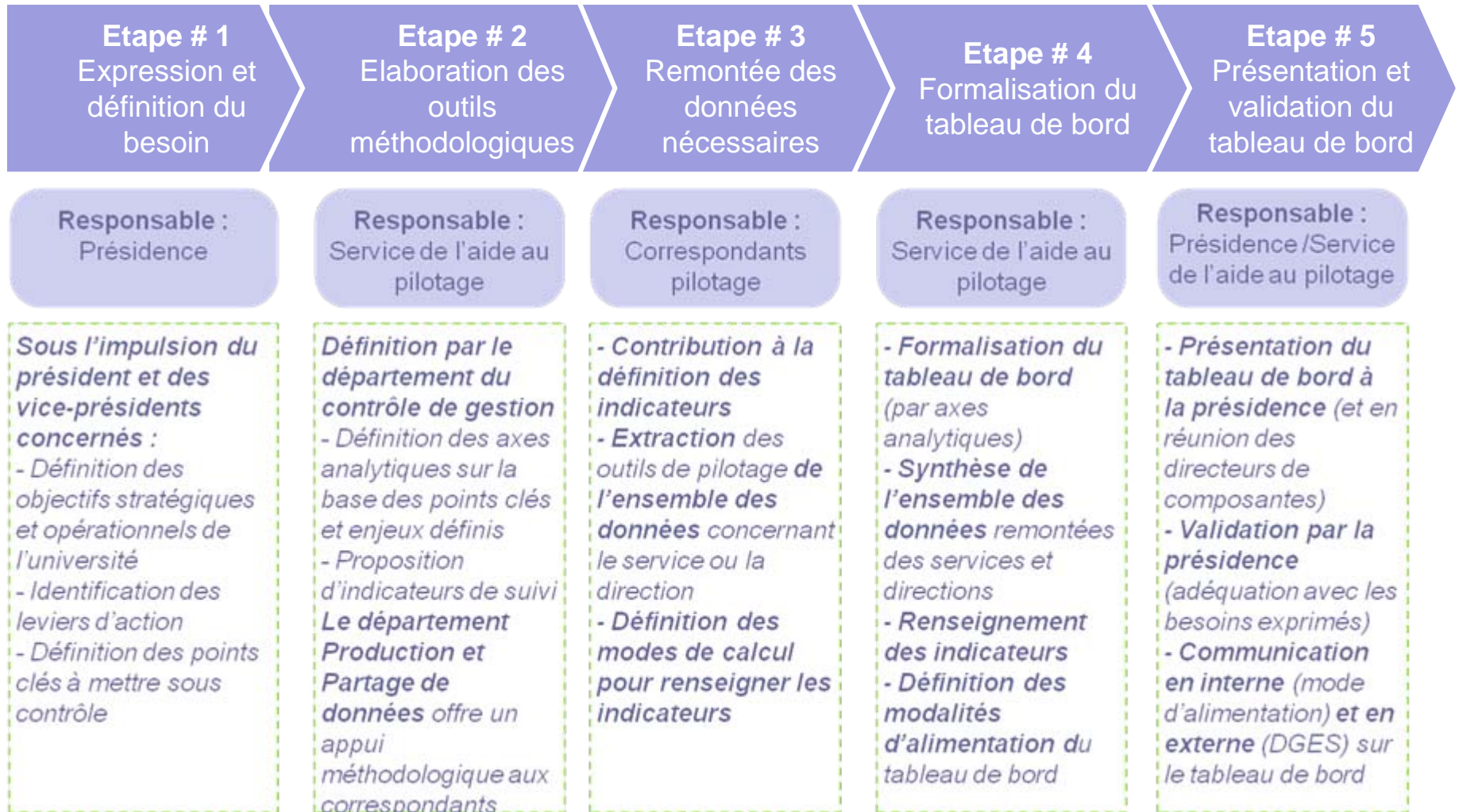
- **Points faibles du nouvel organigramme :**

- Développement du professionnalisme au sein de chaque domaine d'activités moins aisé de part la responsabilité hiérarchique globale du SG sur l'ensemble des directions et services
- Circuits de décision et d'arbitrages moins clairs et moins rapides
- Structure d'organisation moins lisible pour les personnels en recherche de repères
- Un Secrétariat Général tout puissant qui peut rencontrer des difficultés à piloter l'ensemble des activités

# 2. Organisation des grands processus de la futures UoS

## Etude de processus

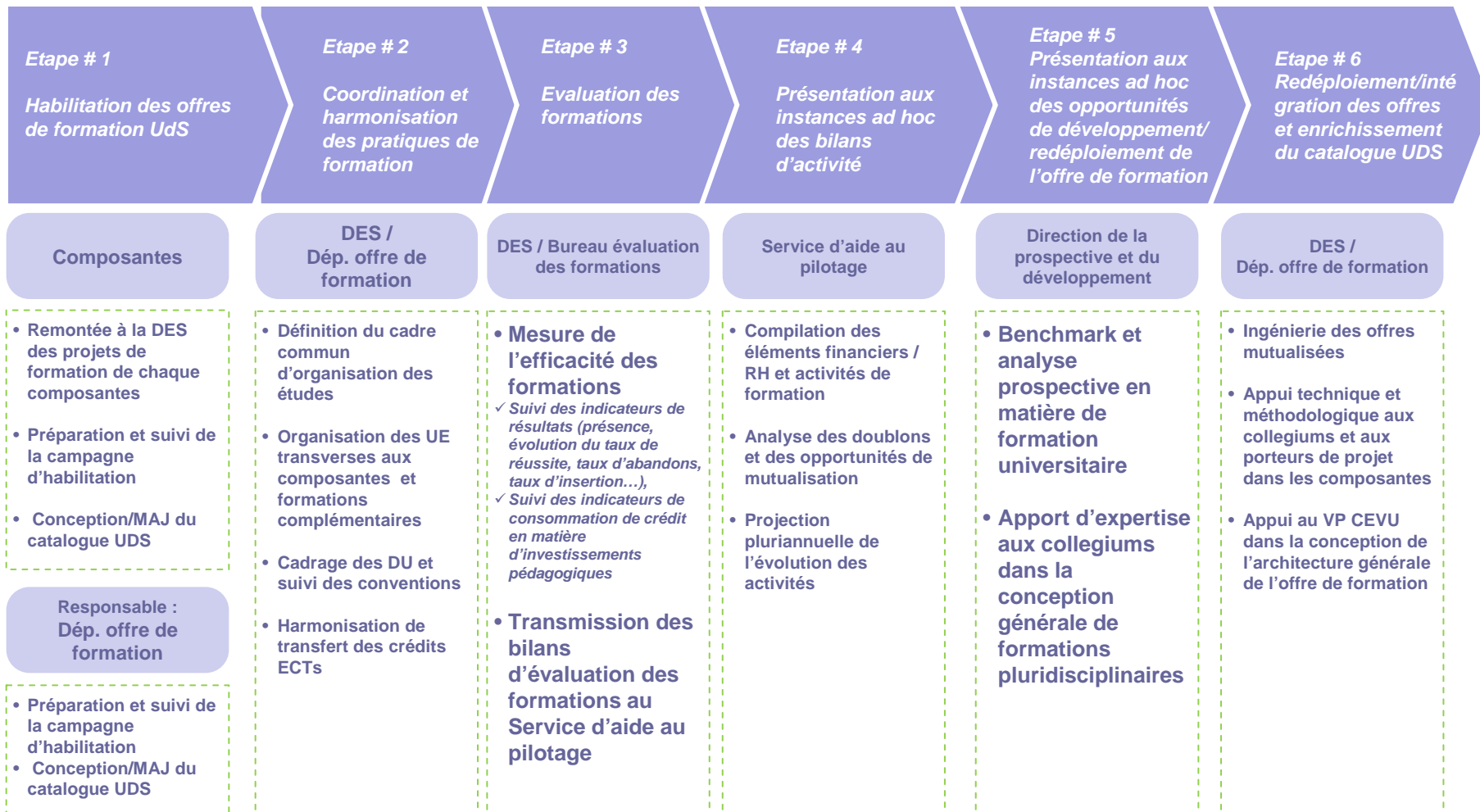
- Le schéma ci-dessous présente de manière synthétique le déroulé du processus d'élaboration d'un tableau de bord de pilotage pour la présidence



# 2. Organisation des grands processus de la futures Uds

## Etude de processus

- Le schéma ci-dessous présente de manière synthétique le cycle de création de l'offre de formation de l'Uds



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

---

- **Direction des Ressources humaines**
- **Direction des Affaires financières**
- **Service de la Communication**
- **Service de l'aide au pilotage**
- **Direction/Service de la prospective et du Développement**
- **Direction du Patrimoine et de l'Immobilier**
- **Service Prévention, Sécurité et Environnement**
- **Direction des Affaires Logistiques et Intérieures**
- **Direction de la Recherche**
- **Direction/Service des Relations internationales**
- **Cabinet de la présidence**
- **Direction des enseignements et de la scolarité**
- **Direction informatique**
- **Direction des Usages du numérique**

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *La DRH – Description des missions à réaliser*

- **Les missions de la Direction des Ressources Humaines sont les suivantes :**

- Assurer la gestion administrative et financière de l'ensemble des personnels de façon unifiée (régime indemnitaire, gestion du temps...)
- Etre un outil de déclinaison de la stratégie d'établissement pour la future présidence
  - Mettre en œuvre la politique de recrutement de l'établissement
  - Mettre en œuvre la politique de formation de l'établissement
- Etre une force de proposition et de conseil sur les questions RH auprès des différents interlocuteurs, notamment par des évaluations financières de différents scénarii
- Participer au dialogue social

- **Les missions à développer ou les missions nouvelles sont les suivantes :**

- Accompagner l'évolution des carrières et des métiers de l'ensemble des agents (gestion individuelle et collective des compétences)
- Etre en mesure d'évaluer et d'analyser qualitativement et quantitativement les ressources et moyens disponibles
- Etre en mesure de valoriser les ressources
- Etre en mesure d'anticiper l'évolution des besoins en termes de ressources et de compétences, gérer la mobilité
- Etre force de proposition et de conseil sur :
  - les emplois de contractuels et la masse salariale générée
  - la gestion globale des moyens
  - le recrutement
  - les contraintes réglementaires



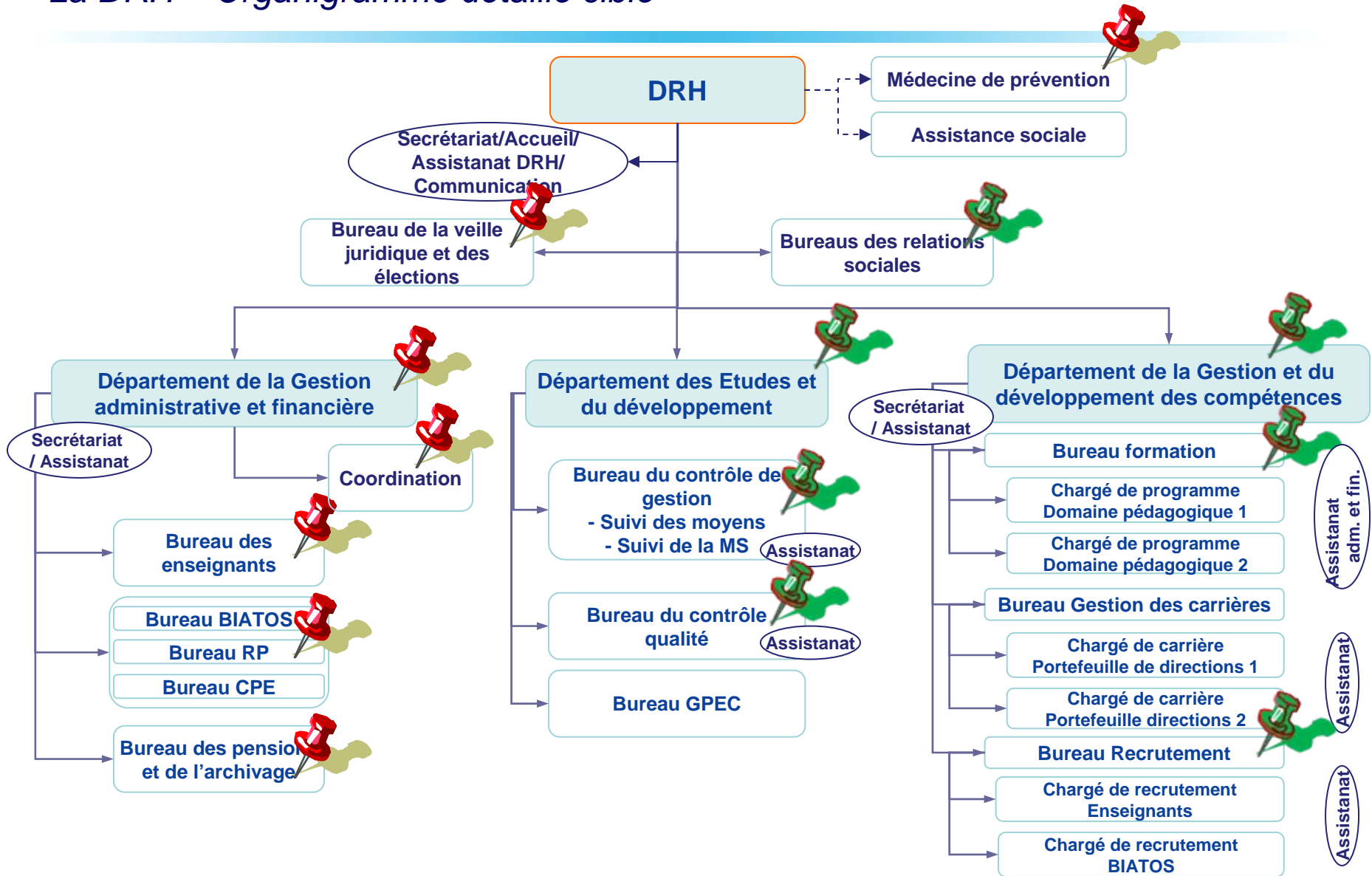
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *La DRH – Description des missions à réaliser*

- **Les missions à développer ou les missions nouvelles sont les suivantes :**
  - Mettre en place une démarche qualité : respect des procédures, contrôle des pratiques, mise en place d'indicateurs
  - Animer un réseau de « relais RH » et les faire monter en compétences pour accompagner le changement au quotidien, à proximité des équipes opérationnelles
  - Développer la communication :
    - sur les emplois disponibles
    - sur les nouvelles réglementations en vigueur (DIF)
    - sur les points de contact RH pour les agents
    - accompagner l'intégration des nouveaux arrivants
    - diffuser de l'information auprès de différents cibles (agents, relais RH, partenaires externes...)
  - Animer et faire vivre les outils de gestion (systèmes d'information)

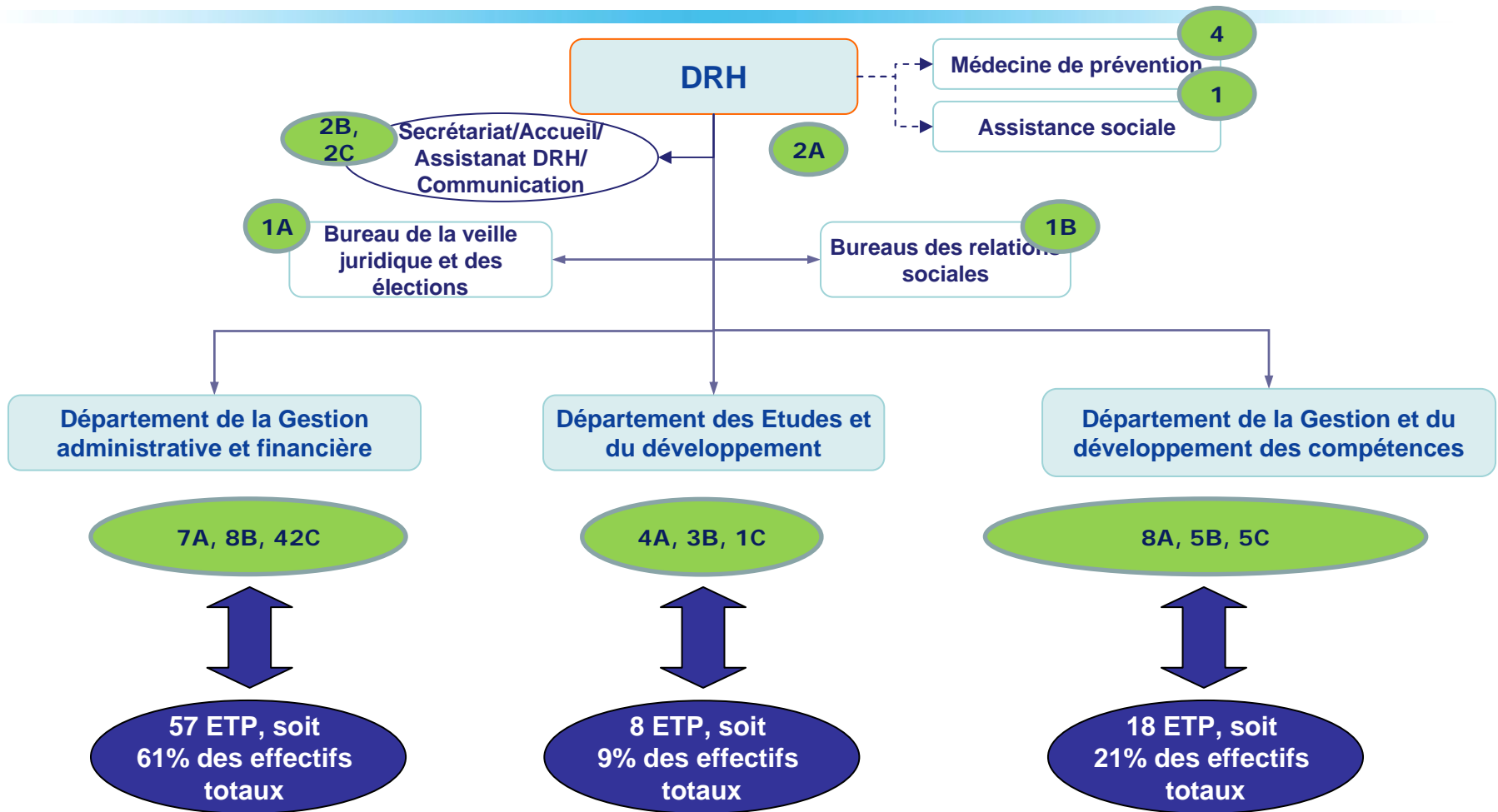
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## La DRH – Organigramme détaillé cible



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

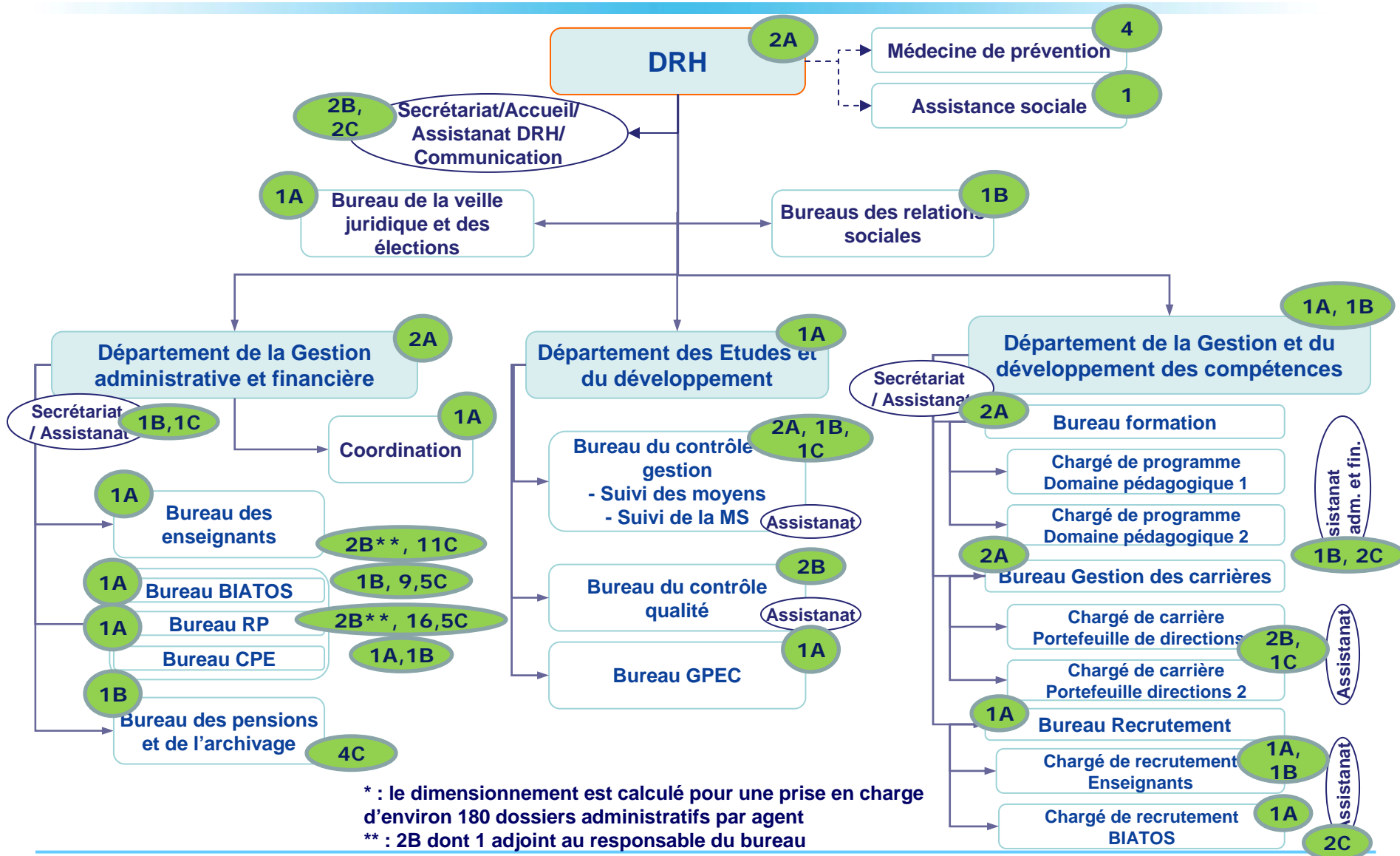
La DRH – Proposition de dimensionnement cible des équipes



**Au total, la DRH serait composée de 91 ETP dont 22 A, 19 B et 50 C  
+ 5 ETP supplémentaires dédiés à la Médecine de prévention/Assistance sociale**

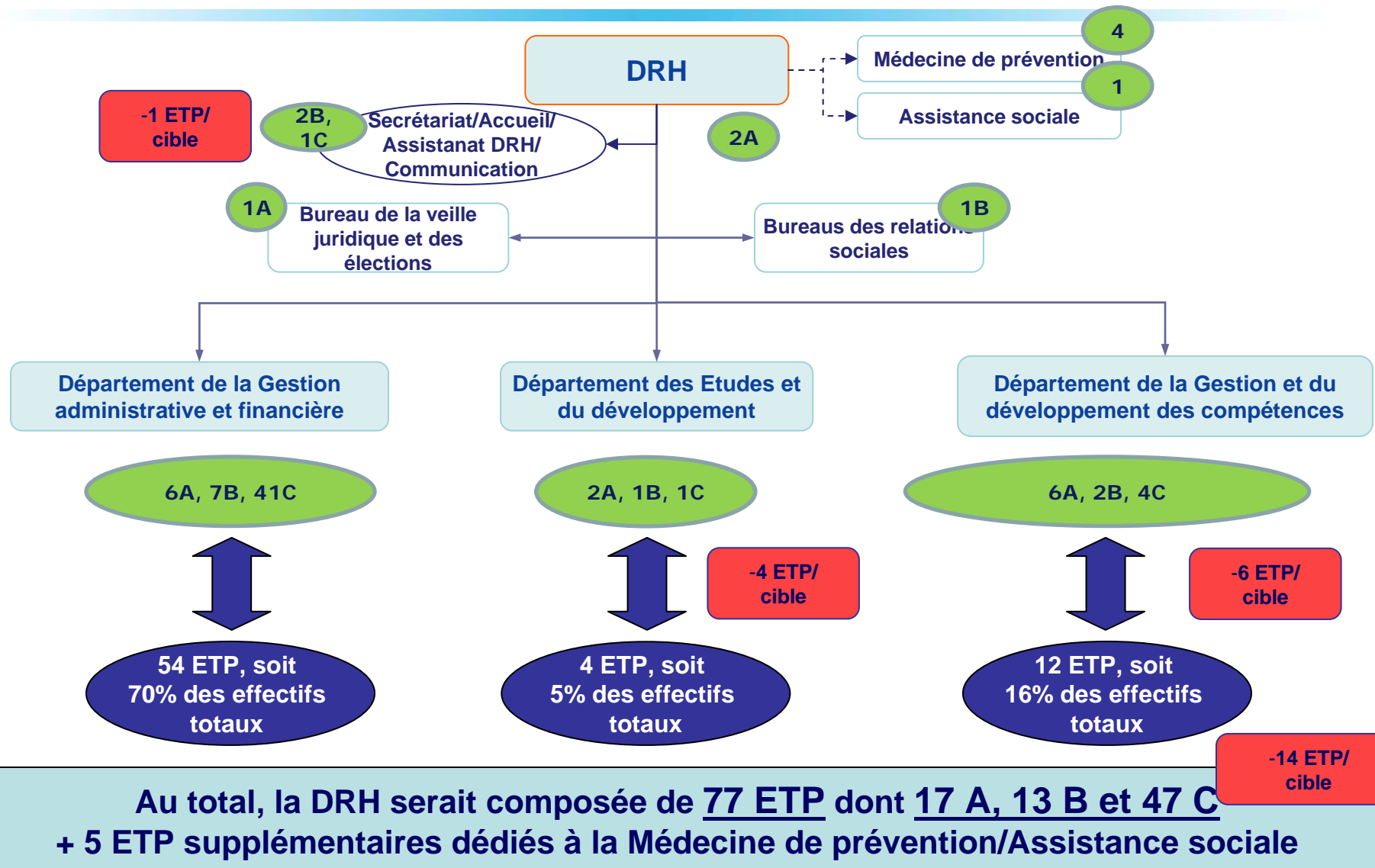
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## La DRH - Proposition de dimensionnement cible des équipes



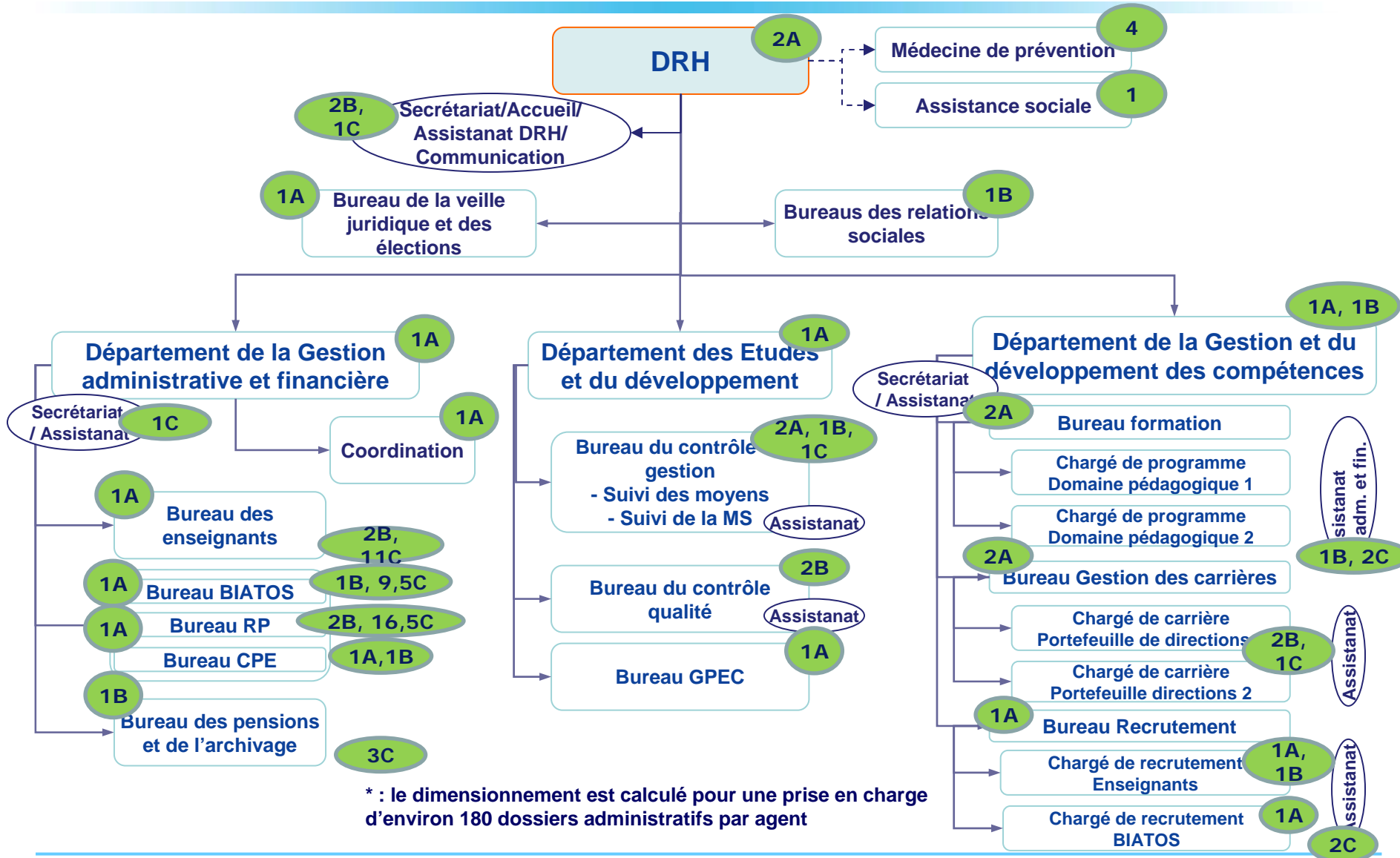
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

La DRH – Proposition de dimensionnement des équipes au 01/01/09



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

La DRH - Proposition de dimensionnement des équipes au 01/01/09



\* : le dimensionnement est calculé pour une prise en charge d'environ 180 dossiers administratifs par agent

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *Direction des Affaires financières – Description des missions à réaliser*

- **Les missions de la Direction des affaires financières sont les suivantes :**
  - Elaborer dans le cadre réglementaire défini un budget en équilibre réel couvrant l'ensemble des moyens budgétaires disponibles
  - Assurer un suivi régulier de la consommation des crédits et de l'exécution budgétaire (notamment les opérations pluriannuelles d'investissements)
  - Assurer la remontée d'une information financière fiable et précise afin d'offrir à l'ordonnateur un appui opérationnel dans la prise de décision
  - Assurer le développement et la maintenance des applications financières en structurant une AMOA métier
  - Participer à la tenue d'une comptabilité des engagements analytique et tenir le compte financier
  - Définir et appliquer une politique contrôlée des achats
  - Appuyer les différents services de l'Université de Strasbourg dans la gestion financière de leur activité
  - Analyse financière et encadrement fonctionnel

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *Direction des Affaires financières – Description des missions à réaliser*

- **Les missions nouvelles qui doivent être particulièrement développées au sein de l'Université de Strasbourg pour couvrir les nouveaux besoins sont les suivantes (1/2) :**
  - Préparer et accompagner la certification annuelle des comptes
  - Veiller au respect des plafonds de gestion (relatifs aux dépenses de personnels et aux emplois de l'université) fixés par l'Etat
  - Mieux maîtriser et optimiser l'exécution budgétaire en cours d'année (i.e du bon déroulement des opérations de dépenses et de recettes en cours d'années)
  - Améliorer la capacité à réaliser des analyses financières rétrospectives et prospectives (notamment suivi du contrat quadriennal)
  - Concevoir et mettre en œuvre une comptabilité analytique (en parallèle de la mise en œuvre de SIFAC) et en collaboration avec la direction de l'aide au pilotage
  - Participer à la définition des besoins, au choix et à l'évolution des SI (notamment SIFAC)



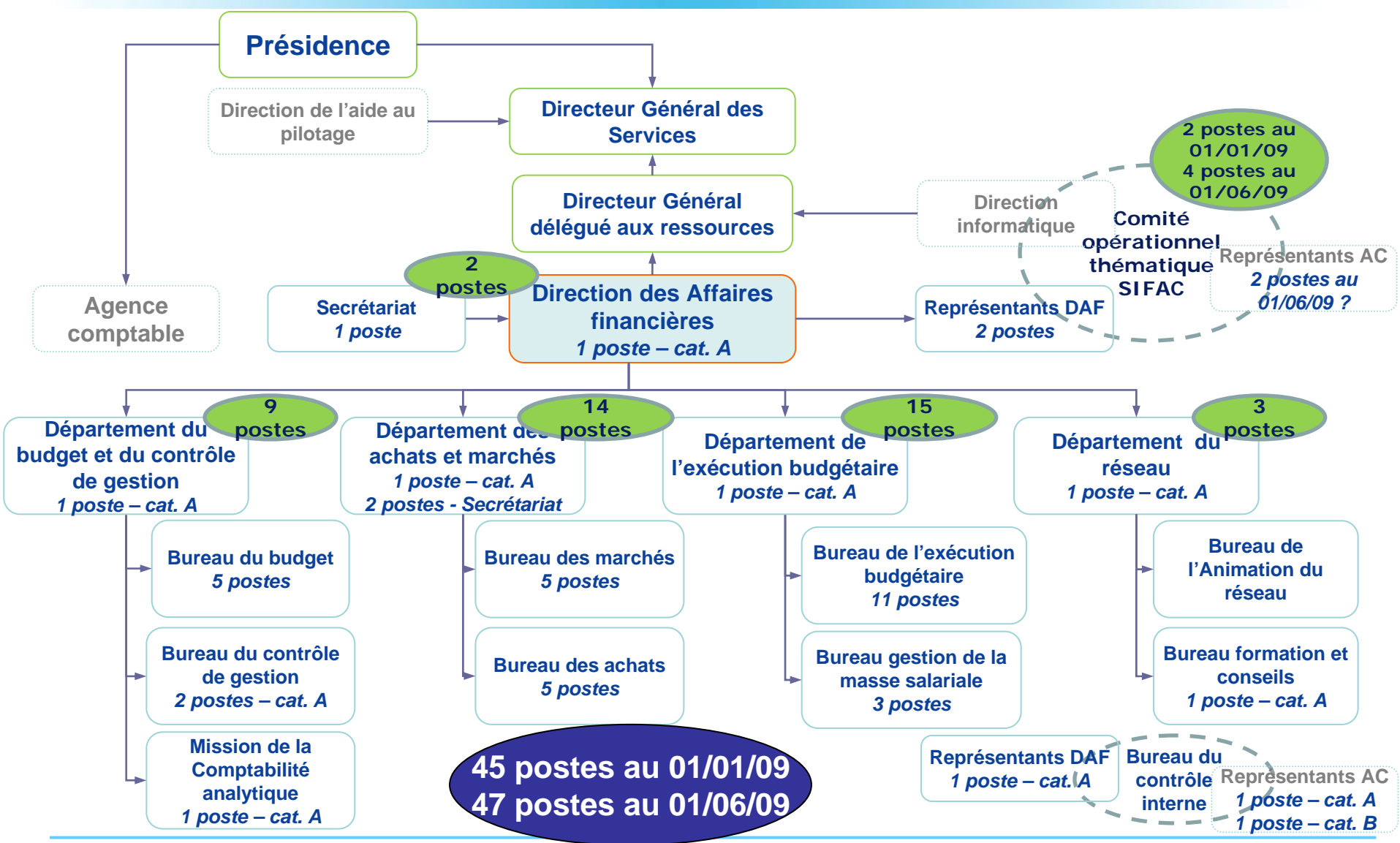
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *Direction des Affaires financières – Description des missions à réaliser*

- **Les missions nouvelles qui doivent être particulièrement développées au sein de l'Université de Strasbourg pour couvrir les nouveaux besoins sont les suivantes (2/2) :**
  - Participer à la rénovation et à la définition des principes du dialogue de gestion interne
    - Limiter au maximum la part des crédits considérés comme « fléchés »
    - Allouer une part des crédits en fonction d'une appréciation de la performance des composantes
    - Mettre en place des mécanismes budgétaires de responsabilisation des composantes sur leurs choix de gestion (règles sur l'utilisation des heures complémentaires)
  - Développer le contrôle de gestion
  - Créer une fonction de conseil juridique et fiscal, notamment sur les problématiques de recherche
  - Prendre en compte le nouveau principe de « fongibilité asymétrique » et ses possibles implications en termes organisationnels
  - Développer la part des ressources propres dans le budget global (articulation avec la Fondation)
  - Participer à la professionnalisation de la fonction achat en favorisant l'émergence d'un métier d'acheteur
  - Elaborer un plan pluriannuel d'investissement

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## Direction des Affaires financières – Organigramme cible



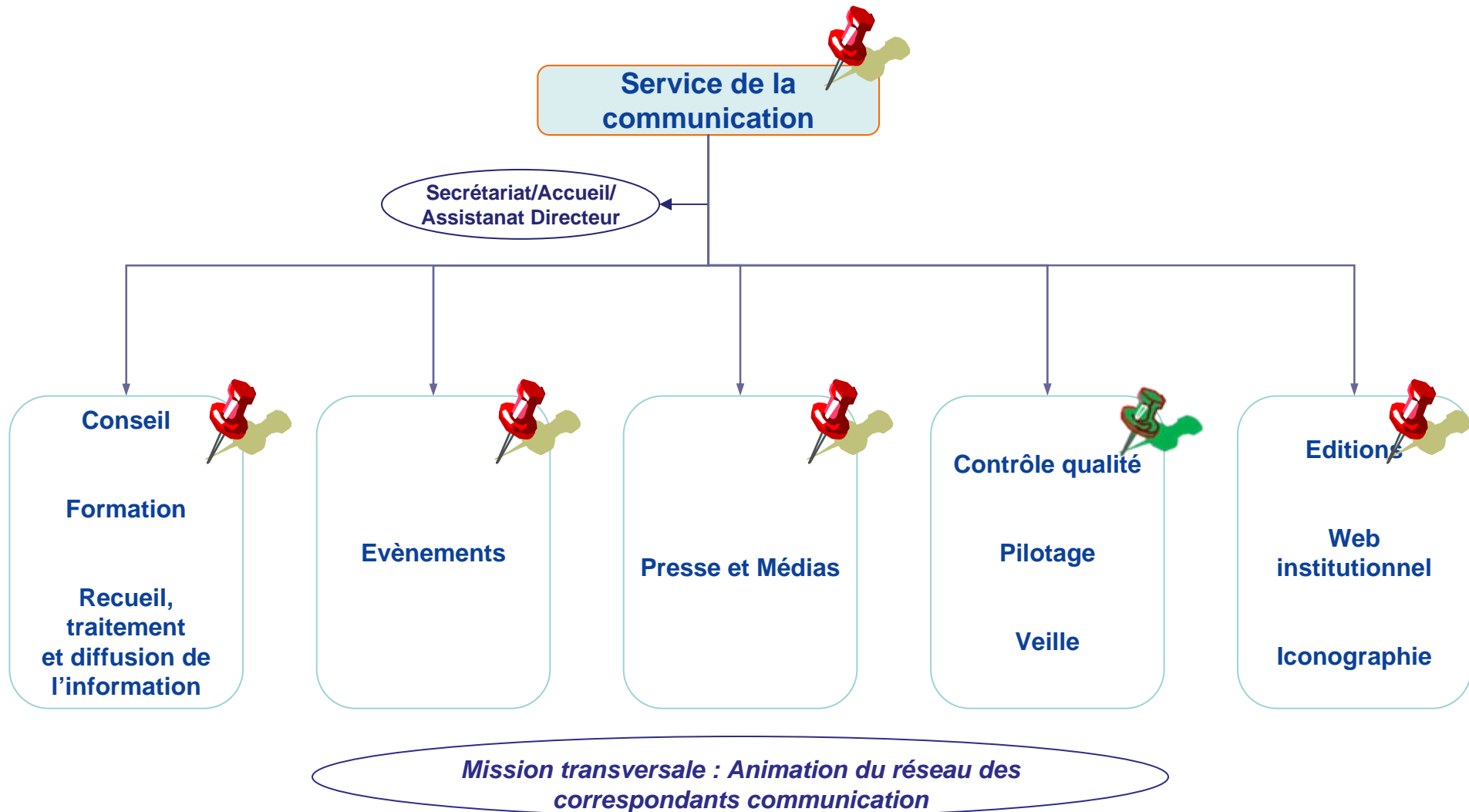
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *Service de la communication – Description des missions à réaliser*

- **Les missions de la direction de la communication sont les suivantes :**
  - Mettre à la disposition de la présidence un service de communication performant en mesure :
    - de décliner la stratégie de l'établissement en plans et actions de communication
    - d'accompagner la stratégie d'attractivité de l'université :
      - pour le recrutement de nouveaux étudiants et de nouveaux personnels
      - pour le développement de partenariats
  - Assurer les missions de communication externe (presse...) et interne (gestion de l'information...) – public étudiants inclus
  - Constituer et faire vivre un réseau de correspondants communication internes et externes
  - Accompagner et conseiller les différents services partenaires (services centraux et composantes) dans leurs actions de communication
  - Veiller à la cohérence de l'image et des messages transmis par l'ensemble des services partenaires (notamment dans leurs relations avec les institutions strasbourgeoises)
  - Accroître la visibilité des activités de recherche, participer à leur valorisation et à leur vulgarisation
  - Assurer la communication de crise
  - Construire une communication à l'international assurée en collaboration étroite avec le service RI
    - l'accroissement de la visibilité et la valorisation des activités de recherche occupera une part importante de la communication à l'international

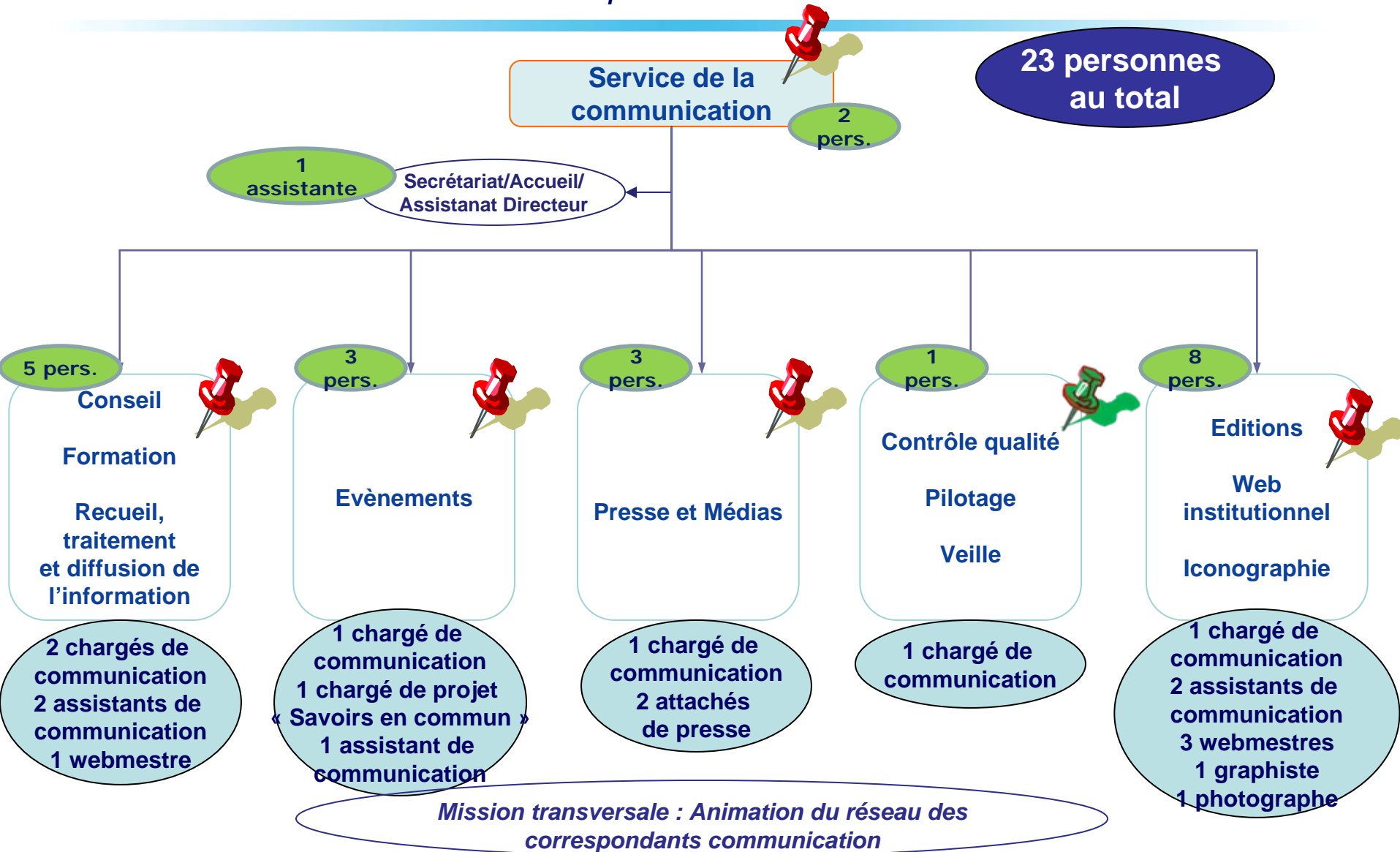
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## Service de la communication - Organigramme cible



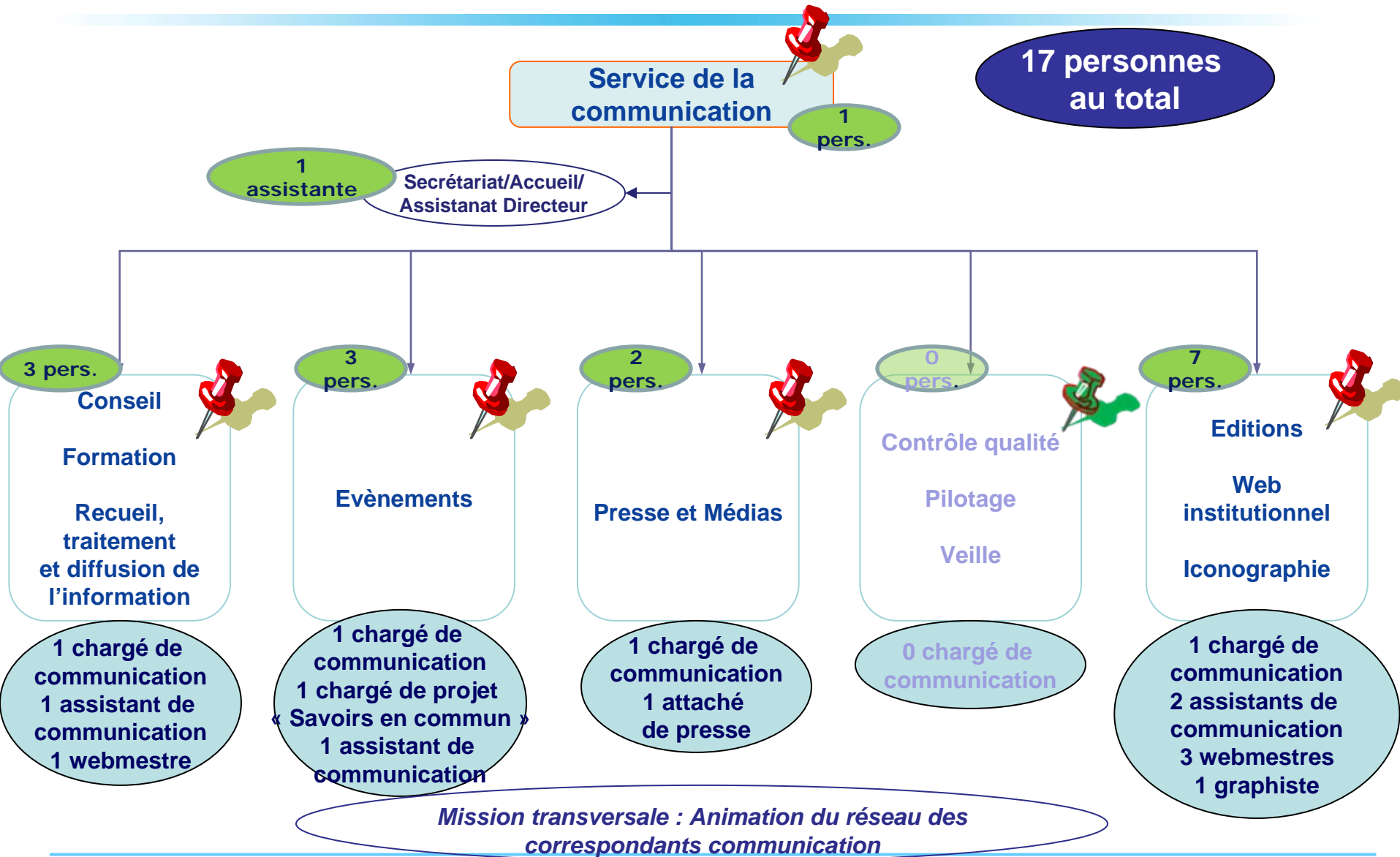
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Service de la communication - Proposition de dimensionnement cible



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Service de la communication - Proposition de dimensionnement dès 2008



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *Service de l'aide au pilotage – Description des missions à réaliser*

- **Les finalités principales du Service de l'Aide au Pilotage sont les suivantes :**

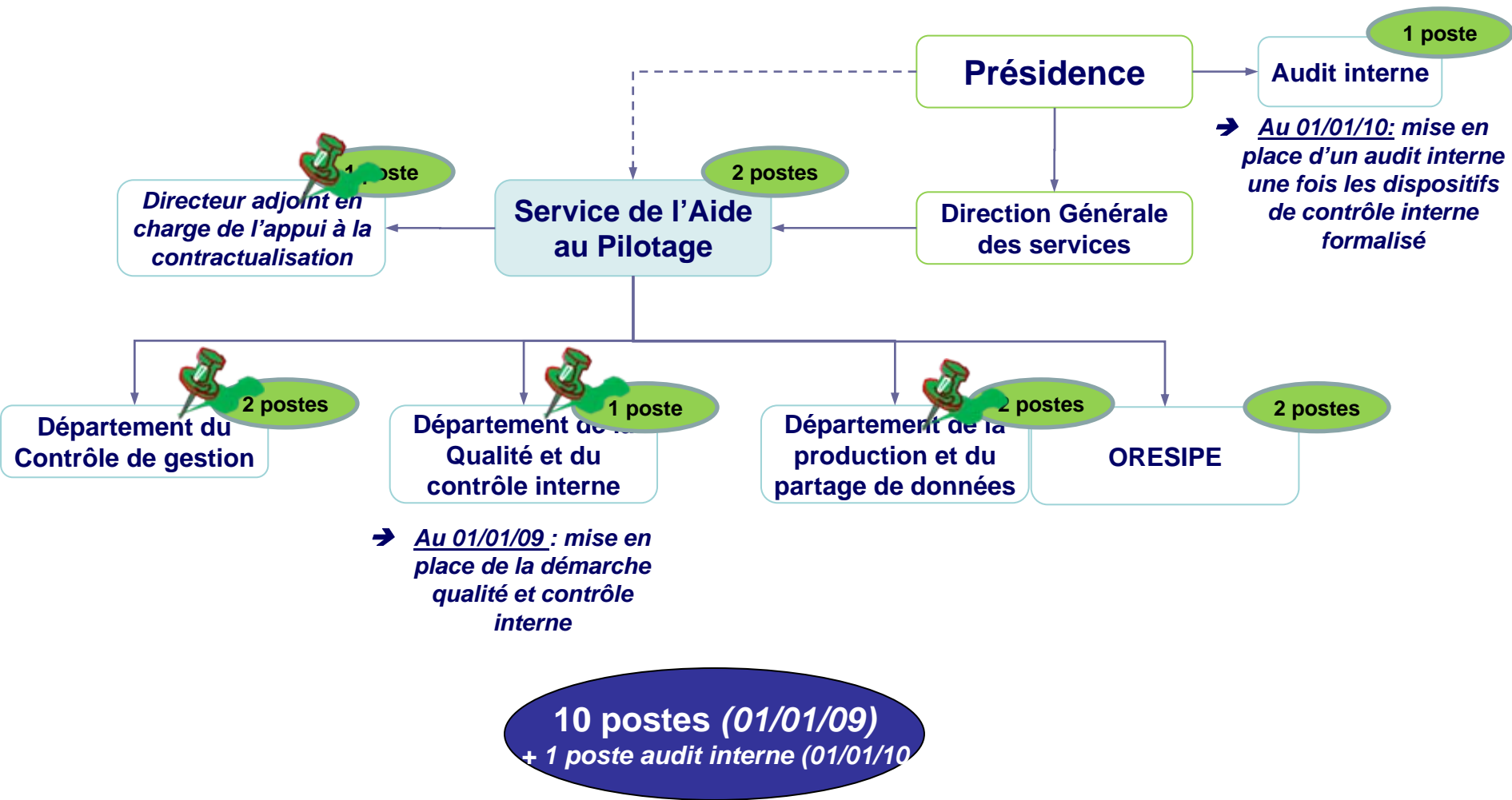
- Apporter une expertise méthodologique à la conduite des missions opérationnelles et diffuser la culture du pilotage, notamment grâce aux outils de contractualisation
- Suivre la réalisation des objectifs stratégiques de l'Université de Strasbourg grâce au développement du contrôle de gestion et du dialogue de gestion
- Fiabiliser les processus métiers (ex : finance, SI), par le développement du contrôle interne et de la démarche qualité ainsi que par le recours à des audits internes
- Se doter d'outils d'aide à la décision

- **Les grands principes directeurs de la future organisation sont les suivants :**

- Doter les instances de gouvernance d'un service de l'aide au pilotage resserrée
- Favoriser la mise en œuvre rapide d'un réseau de correspondants dans l'ensemble des structures de l'université et s'appuyer sur les compétences existantes
- S'appuyer sur les compétences existantes au sein des 3 universités (notamment à l'ORESIPÉ)
- Mettre à l'ordre du jour des réunions de Directeurs de composantes (et des réunions des collègiums) un point régulier sur les travaux réalisés par la direction de l'Aide au Pilotage
- Le « comité des correspondants » (présidence, DGS, DGD et correspondants) chargé de structurer la remontée et la descente de l'information, et d'arbitrer les charges de travail

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Service de l'aide au pilotage – Organigramme cible et dimensionnement





# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *Direction/Service de la prospective et du Développement – Description des missions à réaliser*

- **Cette entité est hiérarchiquement rattachée à la présidence et sera composée de chargés de mission.**
- **Les missions de cette direction/service de la prospective et du développement :**
  - Relations entreprises
    - Contribue à la formalisation d'un plan de développement et de rapprochement de l'université avec le monde de l'entreprise
    - Coordonne les actions menées par les différentes directions et composantes à destination du monde économique
    - Sur la base de la stratégie définie, propose à l'exécutif un plan d'action, qui sera ensuite mis en œuvre et piloté par le BAPED, la DRI, la DES, la Direction de la Communication, la Fondation,...
    - S'assure de la bonne diffusion et de la mise en œuvre du plan d'action défini et propose des ajustements au plan d'action.
  - Assistance à maîtrise d'ouvrage du SI et du numérique
    - En appui des Comités Opérationnels Thématiques, le chargé de mission Assistance à maîtrise d'ouvrage du SI et du numérique aide à la priorisation des besoins métiers et aide à la prise de décision de la maîtrise d'ouvrage composée du comité stratégique SI et du comité de pilotage TIC.
    - S'assure de la bonne anticipation des besoins du SI de l'Université de Strasbourg en développant un rôle de conseil auprès du maître d'ouvrage
    - Aide les différents comités opérationnels techniques à chiffrer et prioriser leurs besoins

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

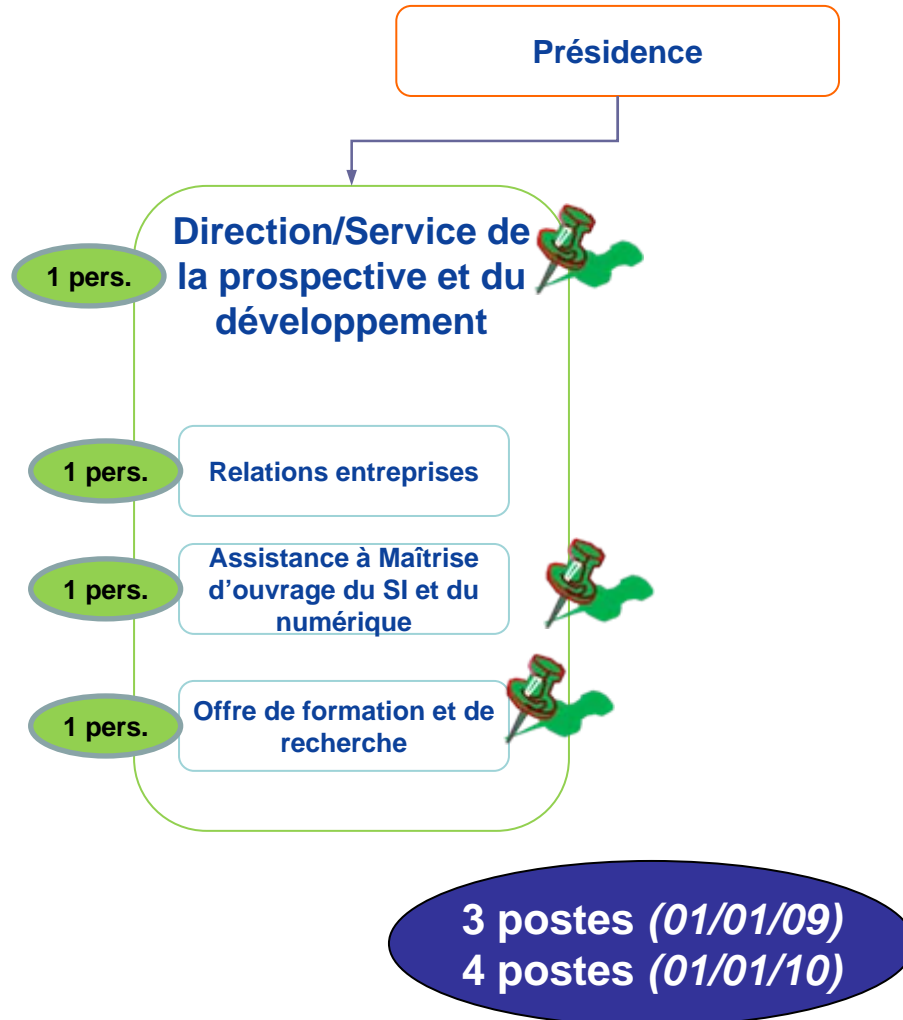
## *Direction/Service de la prospective et du Développement – Description des missions à réaliser*

---

- Offre de formation et de recherche
  - Réalise une veille sur :
    - Les formations innovantes dispensées dans les autres établissements d'enseignements supérieur en France et à l'étranger
    - La conduite des relations internationales dans les établissements d'enseignement supérieur
    - Les dispositifs innovants de contrôle des connaissances appliqués dans les autres établissements d'enseignements supérieur en France et à l'étranger
  - Aide à la définition d'une offre globale de formation et de recherche de l'Université de Strasbourg
  - Aide à la définition et la formalisation d'une stratégie d'échanges (enseignants chercheurs, étudiants), en se basant sur des exemples français, européens et mondiaux
  - S'assure de la bonne connaissance et appropriation de cette stratégie par l'ensemble des acteurs concernés : DES, Direction des relations internationales, services relations internationales dans les composantes, BAPED, Fondation, Composantes, Unités de recherche...

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

*Direction/Service de la prospective et du Développement - Organigramme cible*



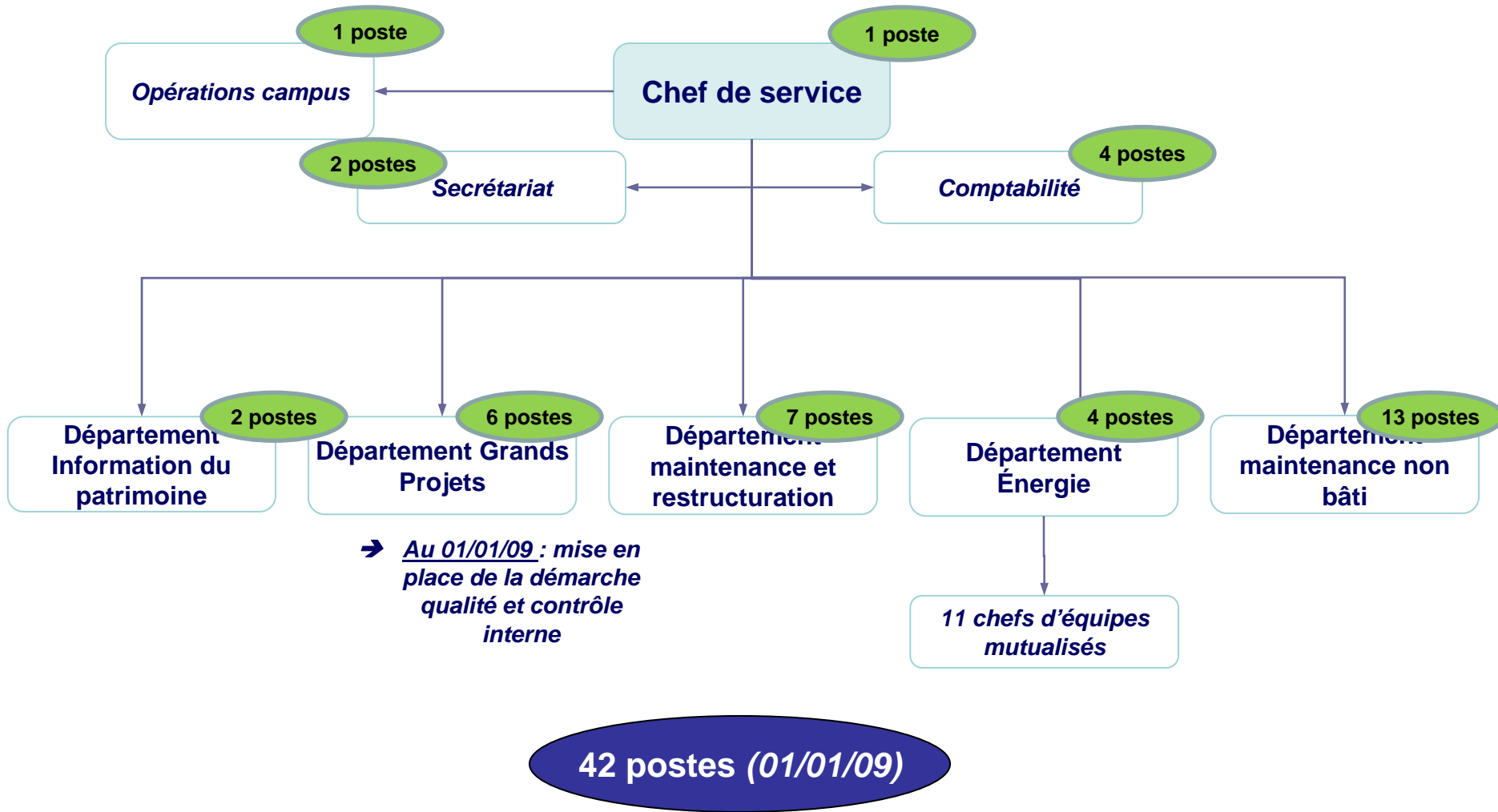
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *Direction du Patrimoine et de l'immobilier – Description des missions à réaliser*

- **Les missions de la Direction du Patrimoine et de l'Immobilier sont les suivantes :**
  - Assurer les opérations lourdes de construction, de restructuration et de mise en sécurité ainsi que, plus généralement, la mise en œuvre du schéma directeur immobilier dont l'Université de Strasbourg va se doter.
  - En charge de la maintenance "propriétaire" financée sur les crédits du contrat quadriennal.
  - Assurer également les contrôles périodiques réglementaires relevant de la sphère « immobilier ».
  - Garantir le fonctionnement et le suivi des installations techniques (chauffage ; climatisation...) et le développement de la gestion de ces mêmes installations, dans une perspective d'optimisation de leurs coûts en énergie.
  - Gérer les réseaux et espaces extérieurs (reprise des missions actuellement portées par le service campus du Pôle universitaire européen de gestion des réseaux et espaces extérieurs).
  - Prendre en charge la mise en œuvre du logiciel ABYLA qui constitue la base de données de gestion du patrimoine déjà implantée sur le site de Strasbourg.

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Direction du Patrimoine et de l'immobilier – Organigramme cible



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

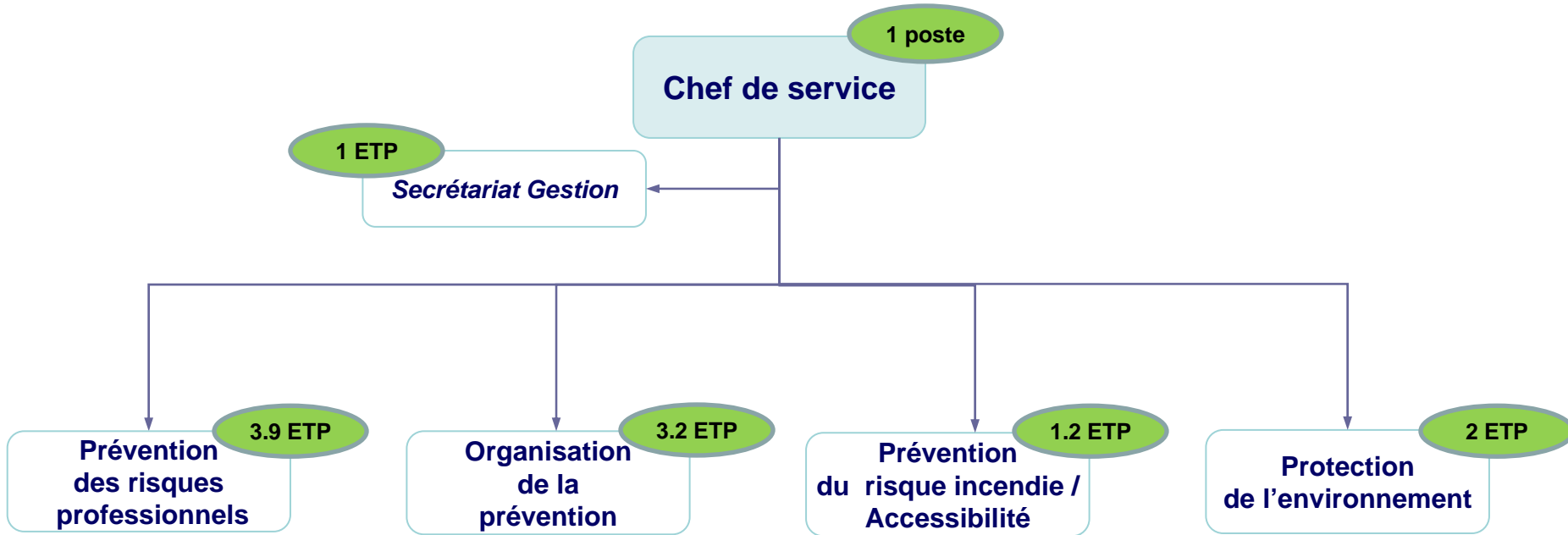
## *Service Prévention Sécurité Environnement – Description des missions à réaliser*

---

- **Les missions du Service Prévention Sécurité et Environnement sont les suivantes :**
  - Assister et conseiller la direction de l'Université de Strasbourg dans la mise en œuvre de la politique de prévention de l'établissement
    - Prévention des risques professionnels
    - Prévention du risque incendie / Accessibilité
    - Organisation de la prévention
    - Protection de l'environnement
  - Exclusion de certaines missions :
    - Surveillance IGH (27 agents de sécurité à l'ULP)
    - Vérifications périodiques des équipements de sécurité
    - Surveillance des surfaces non bâties
    - Elaboration des plans (évacuation, intervention,..)

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

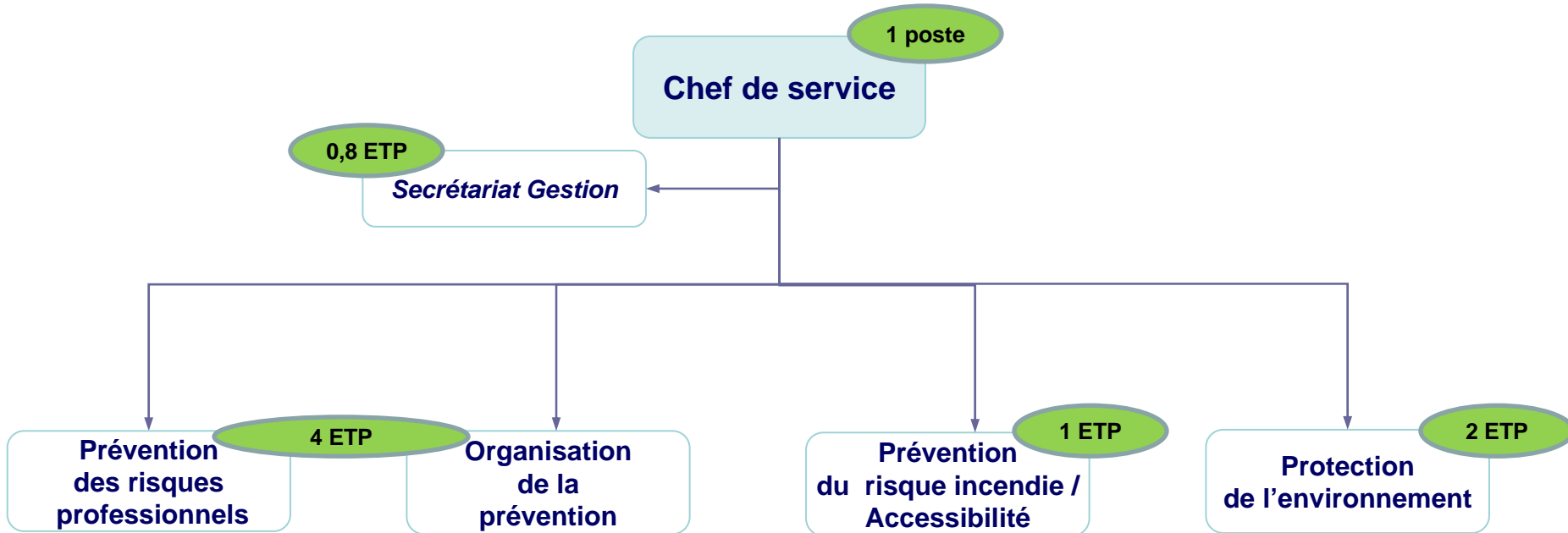
## Service Prévention Sécurité Environnement – Organigramme cible



**11,5 postes (01/01/09)**

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Service Prévention Sécurité Environnement – Scénario opérationnel immédiatement

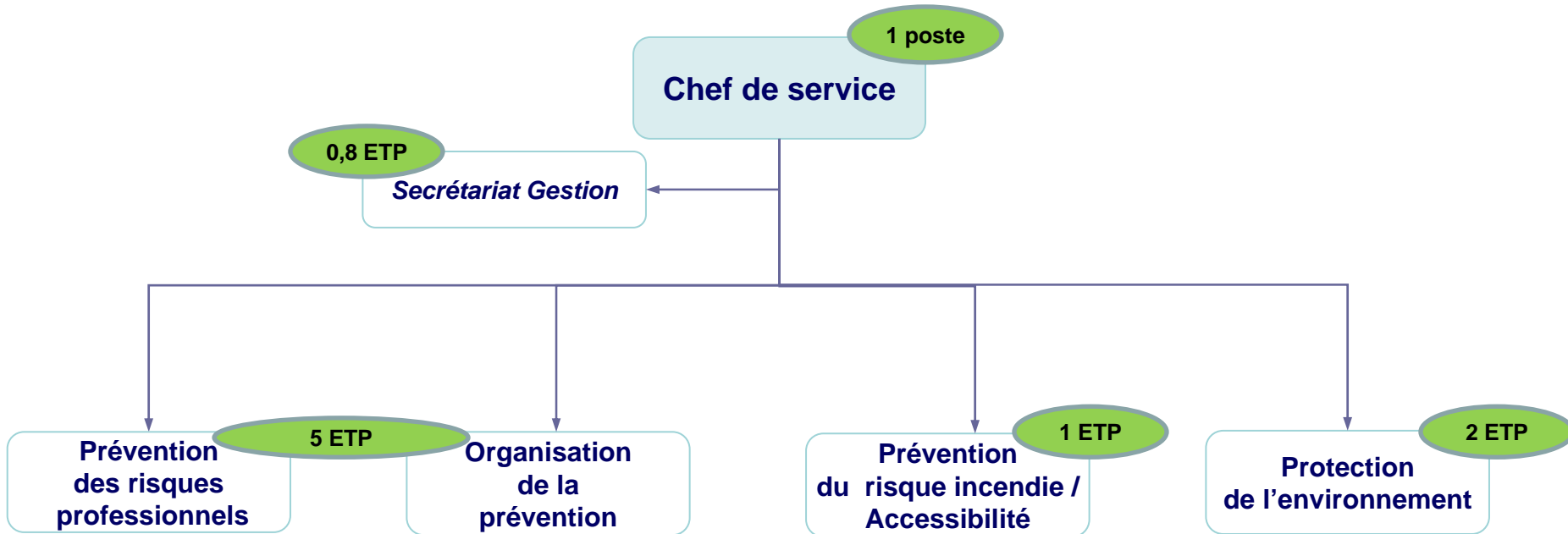


**→ 8 personnes au 01/12/08**  
(+ 27 agents de sécurité incendie + 1 apprenti)



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

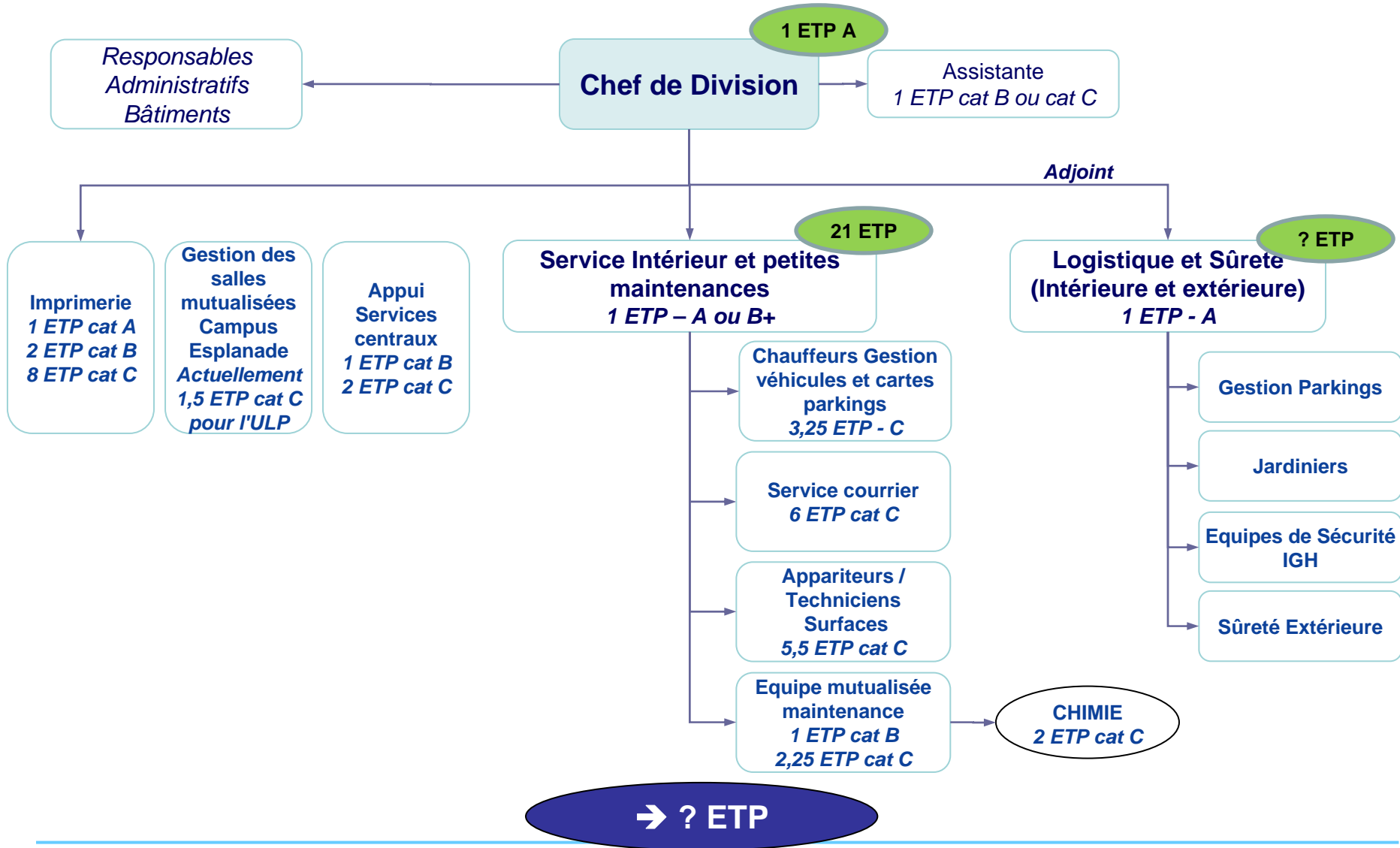
Service Prévention Sécurité Environnement – Scénario intermédiaire



**→ 9 personnes + 2 personnes**  
(+ 27 agents de sécurité incendie, + 1 apprenti)

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

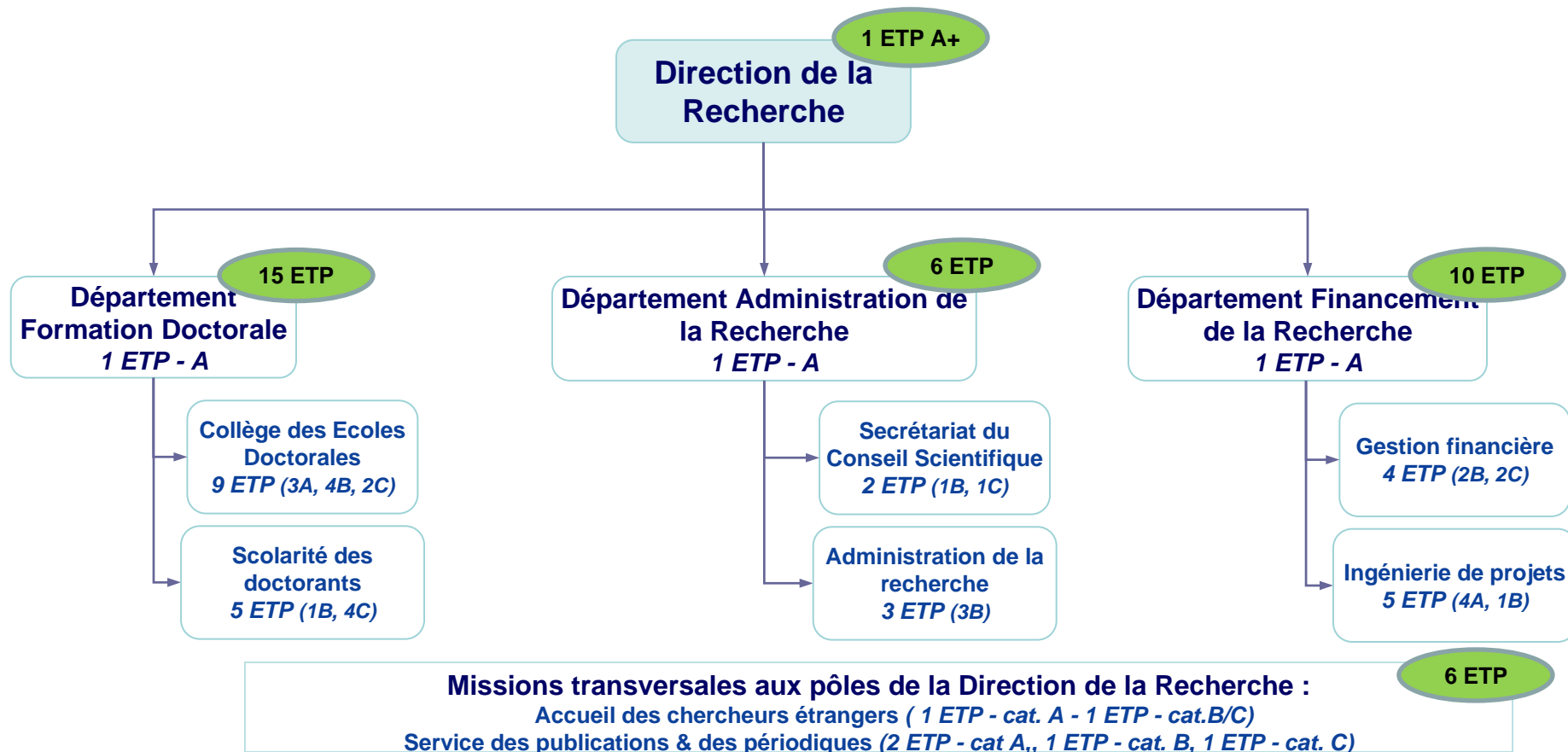
Direction des Affaires Logistiques et Intérieures – Scénario cible



→ ? ETP

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

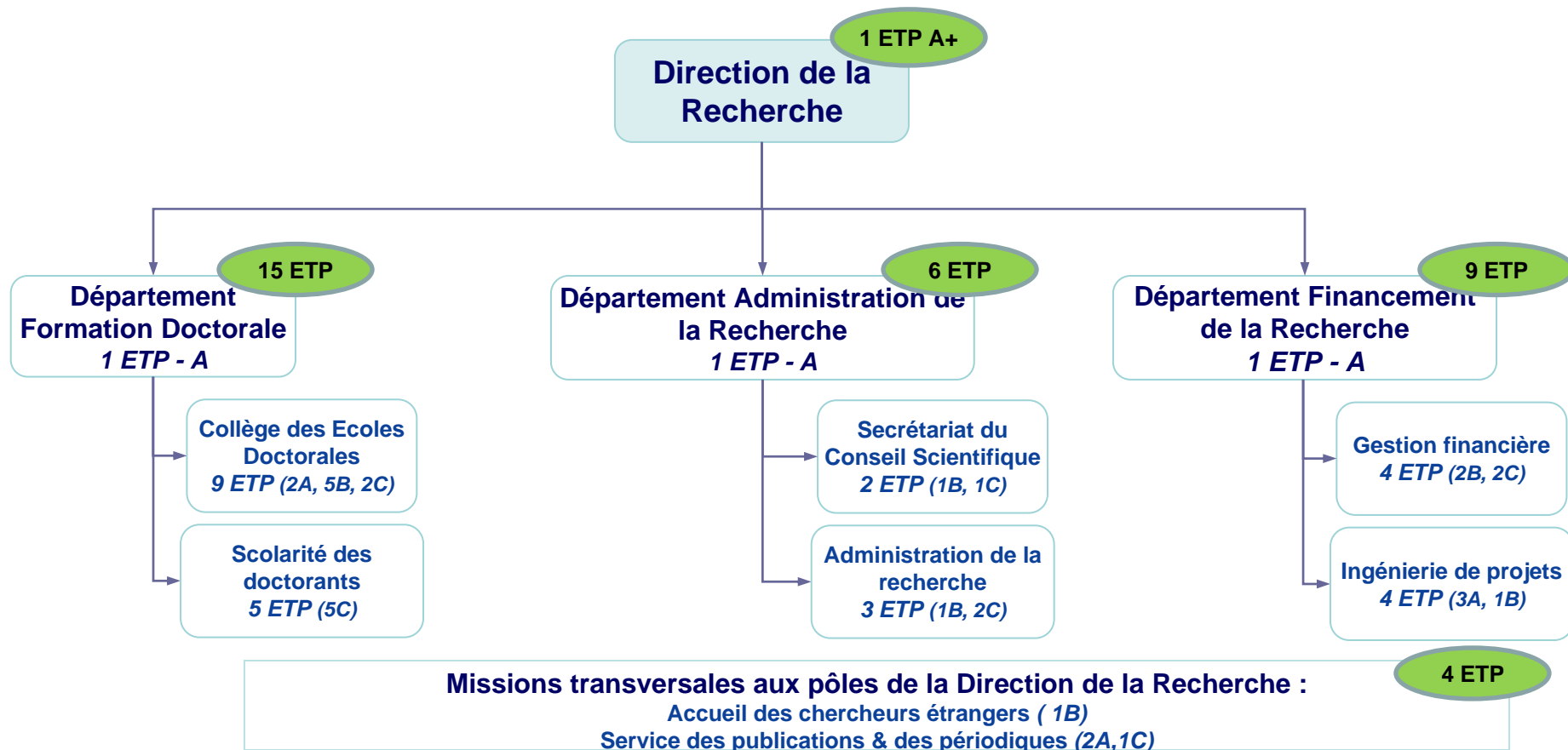
Direction de la recherche – Scénario cible



→ 38 ETP

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Direction de la recherche – Scénario opérationnel



→ 35 ETP

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

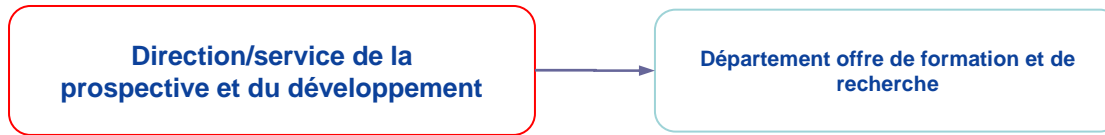
## *Direction/Service des relations internationales – Description des missions à réaliser*

- **Les missions de la Direction/Service des Relations internationales :**

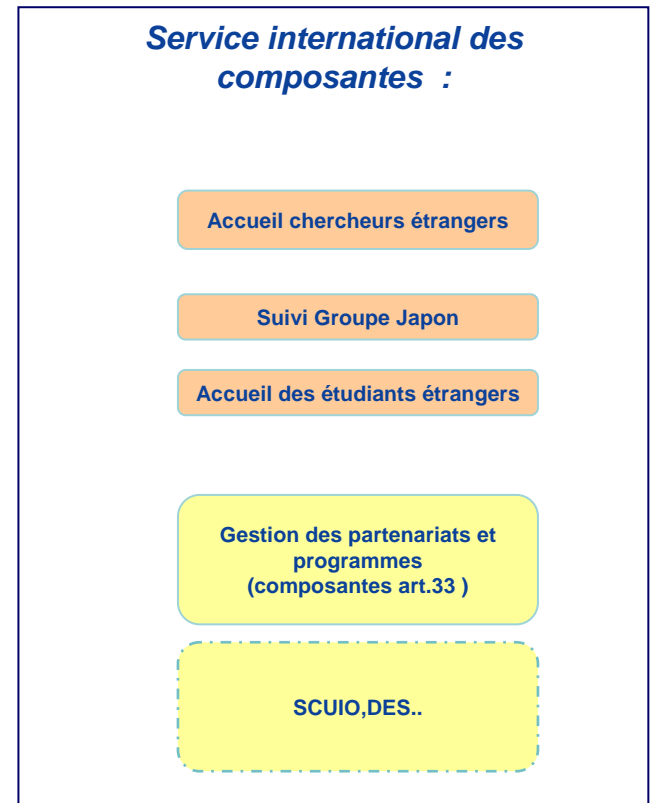
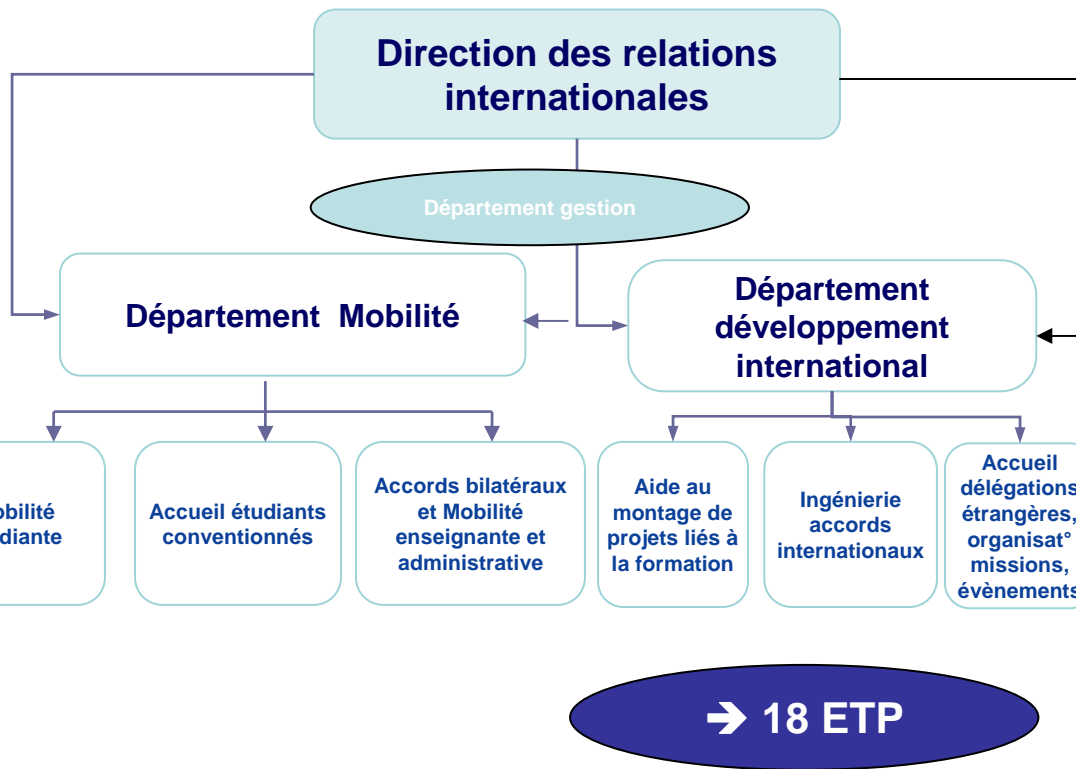
- Animer, coordonner les activités des départements « Gestion », « Mobilité » et « Développement international », en assurer la gestion managériale et administrative en s'appuyant sur les responsables de départements dans le souci d'améliorer la visibilité et la qualité du service rendu aux usagers (enseignants, étudiants, composantes...). Piloter la gestion des ressources humaines du service.
- Participer à la rédaction des projets quadriennaux et des rapports liés à la politique internationale de l'Université de Strasbourg.
- Etre l'interlocuteur de l'instance décisionnelle en matière de RI : force de proposition, d'innovation et de conseil, la DRI établit bilans et rapports destinés à éclairer les prises de décisions. Analyser les points faibles et les points forts de l'activité de l'Université de Strasbourg en matière de RI et proposer des pistes d'action.
- Mettre en œuvre, avec l'appui des responsables de Département, la stratégie définie par cette instance décisionnelle. Développer la contractualisation avec les composantes de l'Université de Strasbourg pour favoriser la définition et la mise en œuvre d'une politique de relations internationales au niveau intermédiaire de l'université.
- Suivre l'activité des réseaux internationaux (Utrecht, Eucor...) et assurer l'interface nécessaire avec la communauté universitaire pour faire vivre les projets qui en découlent.
- Etablir les connexions nécessaires avec les autres services de l'Université de Strasbourg ainsi qu'avec les services extérieurs à l'université impliqués dans l'international (CROUS, Collectivités territoriales...). Assurer la représentation de la DRI dans les différentes instances .
- Se tenir informé des évolutions nationales et internationales en matière de stratégies RI et en rendre compte aux autorités décisionnelles.

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Direction/Service des relations internationales – Scénario cible

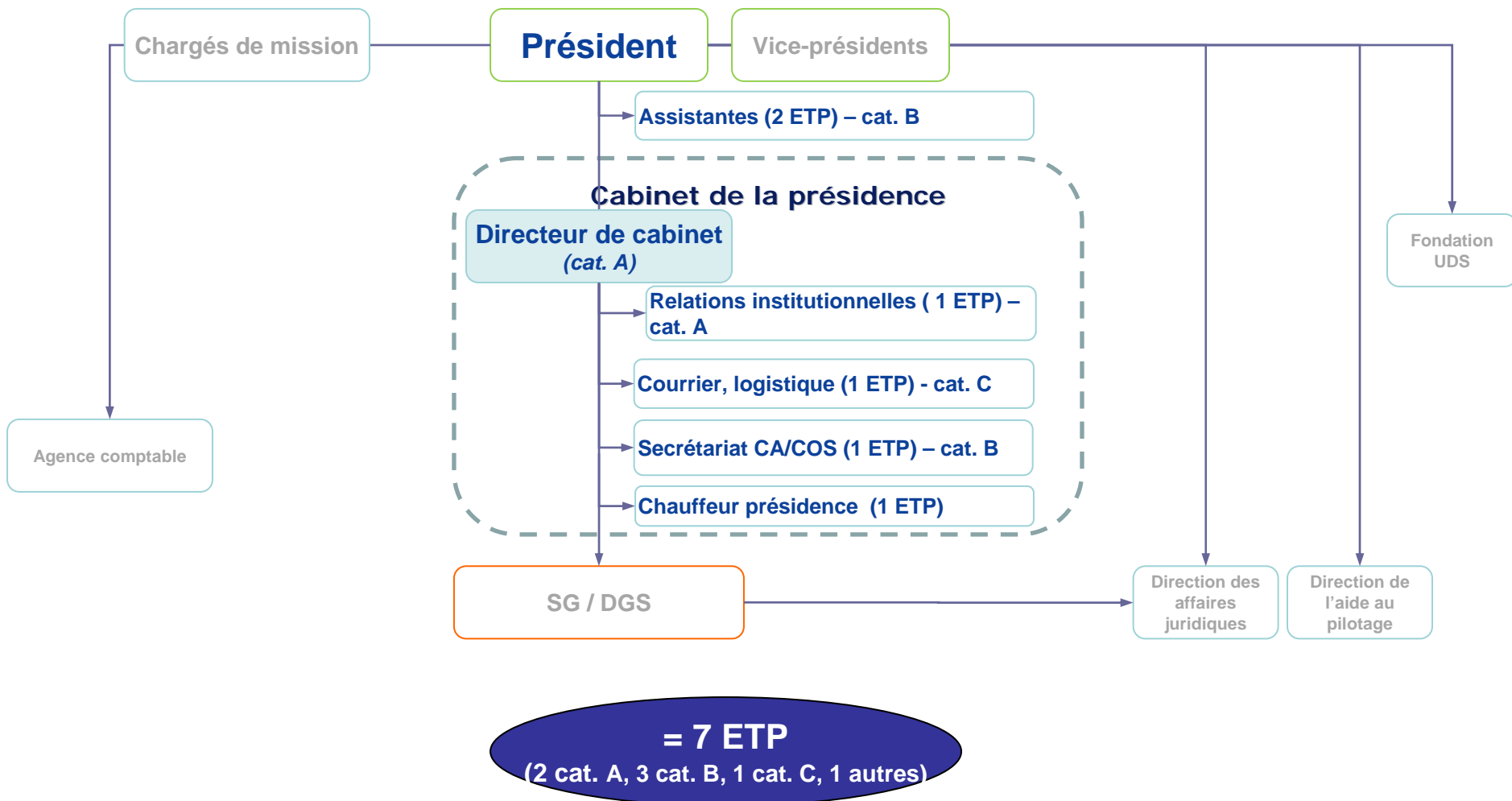


Légende



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Cabinet de la présidence – Scénario cible



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

## *Direction des enseignements et de la scolarité – Scénario cible*

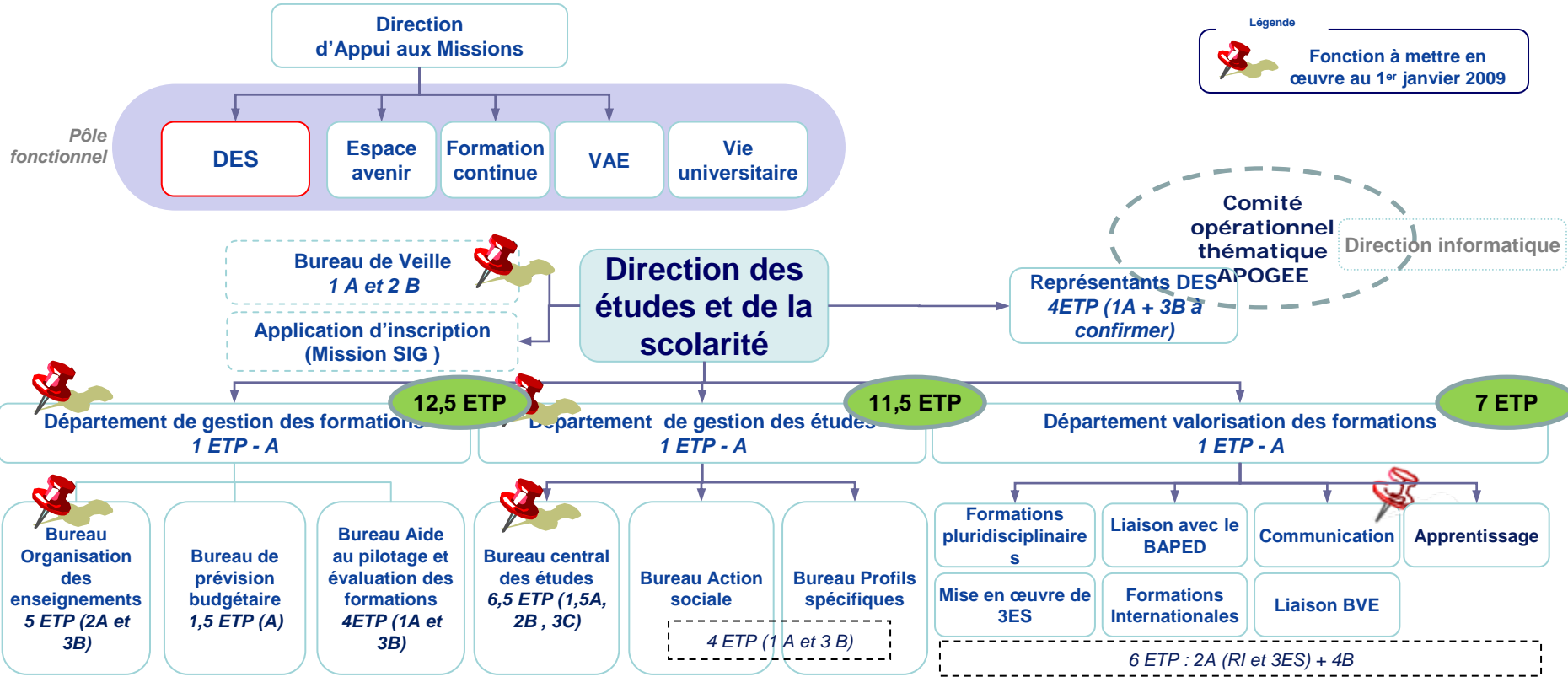
- **La future DES assurera 4 missions principales**

1. **Missions de soutien et d'appui au VP CEVU dans la définition et le suivi de la politique de formation**
  - Préparer et suivre les décisions du CEVU et du CA en matière de formation et de politique de formation
  - Mettre en œuvre la politique de formation et du projet d'établissement
  - Coordonner et harmoniser les pratiques de formation
  - Assurer la veille juridique
  - Evaluer les formations
2. **Missions de soutien aux composantes**
  - Apporter aux composantes les expertises techniques et méthodologiques relatives à la gestion de leurs formations
  - De façon transitoire, assurer la coordination et la gestion de certaines formations inter UFR ( en particulier, des domaines SHS et ALL)
  - Assurer la formation des personnels aux bonnes pratiques transverses en matière d'enseignement et de scolarité
3. **Missions de gestion de la scolarité universitaire des étudiants**
  - Planifier et coordonner les opérations de préparation des diplômés et ADD.
  - Assurer la gestion de la politique d'action sociale de l'Université de Strasbourg (bourses, et aides diverses)
  - Gestion des étudiants à profils spécifiques
  - Coordination de la politique en faveur des étudiants à profil spécifique
  - Assurer l'actualisation et la veille sur d'APOGEE, en lien avec la cellule APOGEE
  - Soutenir la mobilité étudiante
4. **Missions partagées avec les autres services centraux**
  - Contribuer à l'orientation (dont l'orientation active) et à l'insertion des étudiants (en liens avec le BAPED),
  - Coordonner et fiabiliser les informations relatives à l'offre de formation Université de Strasbourg en lien avec les composantes
  - Contribuer à l'inscription de l'Université de Strasbourg dans l'espace européen et dynamiser le caractère européen de l'Université de Strasbourg
  - Dynamiser et accroître la place des TICE au soutien de la réussite des étudiants et d'une pédagogie innovante
  - Coordonner la politique d'EAD



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Direction des enseignements et de la scolarité – Scénario cible



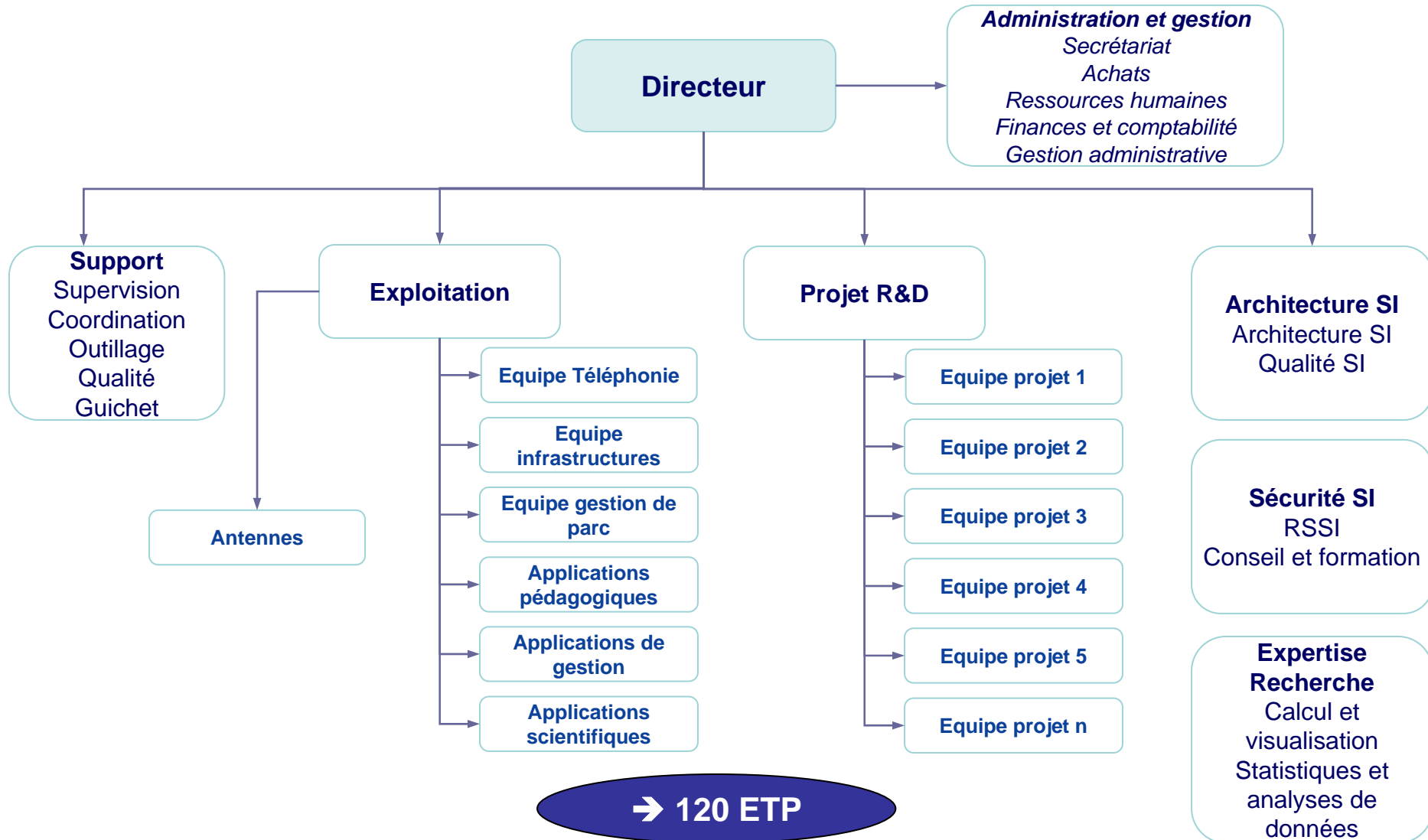
## Service des études (dans les composantes)

Offre de formation et ingénierie des enseignement

Accueil et d'information des étudiants

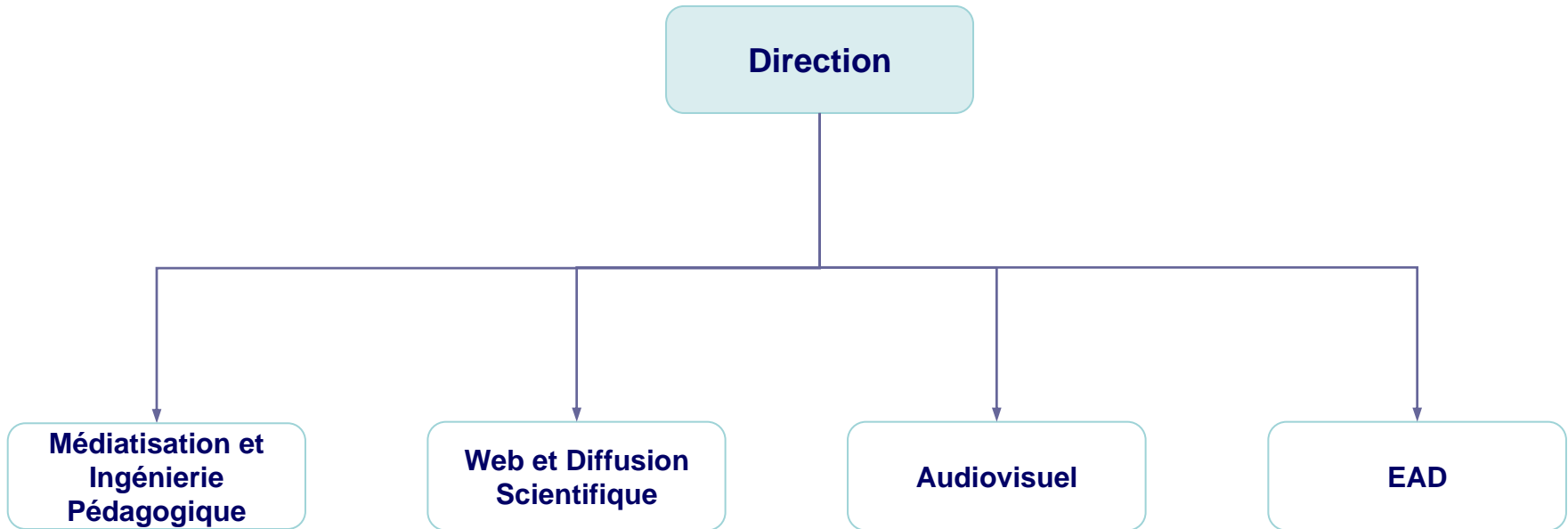
# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Direction informatique – Scénario opérationnel



# 3. Analyse des organigrammes détaillés

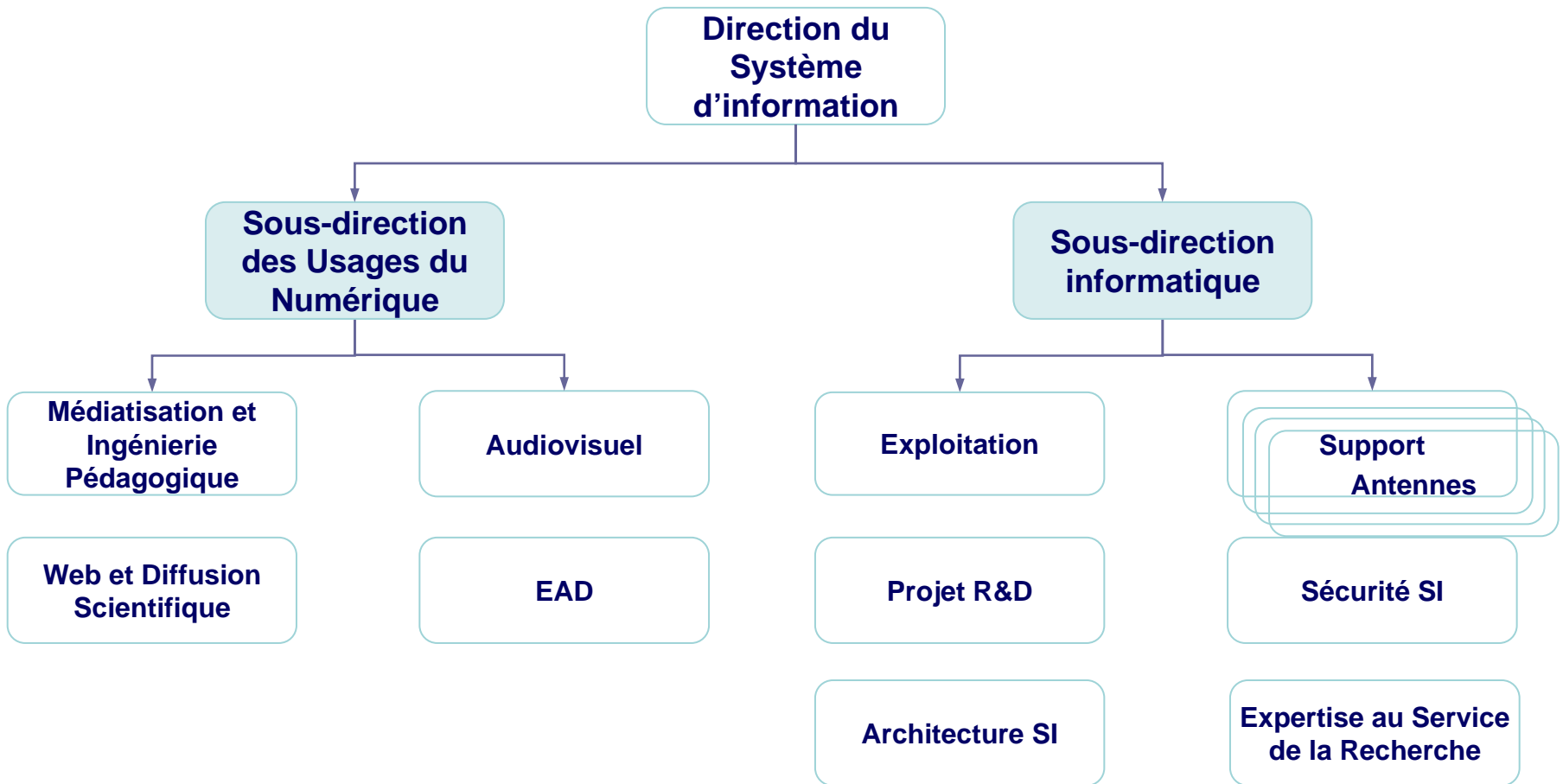
*Direction des Usages du Numérique – Scénario opérationnel*



→ 20 personnes

# 3. Analyse des organigrammes détaillés

Direction du Système d'information – Scénario cible



→ 141 personnes

# 4. Premiers éléments de dimensionnement cible

## Tableau de synthèse

Rattachement	Direction	Source	Statut d'avancement des travaux			Unité retenue : ETP ou POSTES	Ressources actuelles sur la fonction (ETP ou postes)	Dimensionnement 01/01/2009 (ETP ou postes)	Ecart (01/01/2009)	Échéance du dimensionnement cible	Dimensionnement cible (ETP ou postes)	Ecart (situation cible)
			Organisation détaillée	Dimensionnement	Souhaits des personnels							
Présidence	Agence comptable	Groupe Finance	oui	oui	oui	Postes	61,5	57	-4,5	01/06/2009	57	-4,5
Présidence	Audit interne	Groupe Aide au pilotage	oui	oui	non	ETP	0	0	0	01/01/2010	1	1
Présidence	Cabinet de la Présidence	Directeurs de cabinet		oui	en cours	ETP	10	7	-3		7	-3
Présidence	Développement et prospective	Deloitte	oui	oui	non	ETP	0	3	3	01/01/2010	4	4
SG + Présidence	Communication	Groupe Communication	oui	oui	oui	Postes	17	17	0	01/04/2009	23	6
SG + Présidence	Aide au pilotage	Groupe Aide au pilotage	oui	oui	oui	Postes	6	10	4	01/01/2010	10	4
Appui aux missions	Enseignement et scolarité	Deloitte	oui	oui	en cours	ETP	30	30	0	01/07/2009	38	8
Appui aux missions	Formation continue	Récapitulatif V3	n/a	n/a	n/a	ETP	25,6	25,6	0	01/01/2010	25	-0,6
Appui aux missions	Validation des Acquis de l'Expérience	Récapitulatif V3	Oui	Oui	?	ETP	4	4	0	02/01/2010	4	0
Appui aux missions	Orientation et insertion (SCUIO)	Groupe SCUIO	?	oui	?	ETP	26,3	26,3	0	03/01/2010	28,3	2
Appui aux missions	Relations internationales	Groupe Relations internationales	oui	oui	oui	ETP	13,5	14,5	1	01/01/2010	18	4,5
Appui aux missions	Recherche	Récapitulatif V3	oui	oui	en cours	ETP	35	35	0		38	3
Appui aux missions	Valorisation	Deloitte	Non	Non	Non	Postes	14	14	0		14	0
Appui aux missions	Vie universitaire (BVE)	Groupe BVE	oui	oui	oui	Postes	5	5	0		11	6
Appui aux missions	Culture, Sciences et Société	Groupe AC	oui	oui	non	Postes	25	25	0		25	0
Ressources	Affaires financières	Deloitte	oui	oui	en cours	Postes	44	45	1	01/06/2009	47	3
Ressources	Ressources Humaines	Deloitte	oui	oui	oui	ETP	71,5	77	5,5		91	19,5
DRH	Médecine de Prévention	JC Bove	n/a	n/a	n/a	Postes	4	4	0		4	0
DRH	Assistance sociale	JC Bove	n/a	n/a	n/a	ETP	0	1	1		1	1
Ressources	Patrimoine et immobilier	Groupe DPI	oui	oui	oui	Postes	42	42			42	0
Ressources	Affaires logistiques intérieures	Groupe DALI				Postes		33	?			0
Ressources	SUAS	Deloitte	oui	oui		ETP	4,5	4,5			4,5	0
Ressources	Affaires juridiques	Jean Deroche	oui	oui	oui	Postes	4	4			5	1
Ressources	Informatique	Groupe SI	Oui	en cours	en cours	Postes	120	120	0		120	0
Ressources	Usages du numérique	Groupe SI	En cours	en cours	en cours	Postes	20	20	0		20	0
Ressources	Développement durable	Groupe DD	En cours	en cours	en cours	Postes	1	1			1	0
Ressources et président	Prévention/Sécurité/Environnement		En cours	en cours	en cours	Postes	8	8			11	3
? Aide au pilotage ?	Cellule coordination	Anne Goudot	En cours	en cours	en cours	ETP	4,5	4,5			4,5	0

# 4. Premiers éléments de dimensionnement cible

## *Interactions entre directions et pistes de mutualisation envisageables*

- Lors de l'élaboration des organigrammes détaillés des différentes directions et services, de nombreux domaines d'interaction ont été identifiés.
  - Ces domaines d'interaction justifient donc de s'assurer que :
    - Lors de la mise en place des modes opératoires, les processus soient bien maîtrisés par l'ensemble des acteurs pour éviter les redondances inutiles
    - Les pistes de mutualisation soient étudiées pour analyser les possibilités éventuelles de gains
  - Une fois les organigrammes détaillés stabilisés, les travaux sur les mutualisations pourront être engagés. Des groupes de travail pourront ainsi être organisés :
    - Associant les responsables opérationnels des groupes projet concernés
    - Ayant pour objet de réfléchir à la répartition optimale des activités entre les différents services et aux possibilités de mutualisation
    - Remontant les éventuels conflits au Bureau Restreint et aux SGx pour arbitrage
- ➔ *Exemple de mutualisation déjà effectuée* : la mutualisation des activités de contrôle interne entre la DAF et l'Agence comptable
- ➔ *Exemple de domaines de mutualisation* :
- Suivi de l'exécution budgétaire entre la DAF et les services centraux
  - Communication interne entre le service communication / DRH / Cabinet de la présidence
  - Gestion du temps enseignant (heures complémentaires) entre la DES et la DRH

# 5. Stratégie d'affectation

*Actions en cours ou à mener, calendrier de mise en œuvre, acteurs impliqués*

- **En parallèle des travaux de dimensionnement réalisés par les chefs de projet sont menées ou ont été menées les actions suivantes :**
  - **Recensement des vœux d'évolution des personnels par les chefs de service – Action en cours de finalisation**
  - **Recueil des intentions des responsables administratifs des composantes de participer aux mouvements de personnels – Action en cours**

Cette action est entreprise conformément aux engagements des Présidents.
  - **Construction d'une base de données « unifiée » des ressources existantes comprenant :**
    - l'ensemble des agents en activité
    - les départs en retraite prévus à court terme
    - les postes vacants
    - les recrutements en cours ou déjà effectués

Cette action est menée par le groupe RH et coordonnée par M. Bove. Son objectif est d'envisager les mouvements des personnels en partant d'une connaissance fine des ressources existantes. Elle est en cours de finalisation.
  - **Elaboration par le groupe RH d'un modèle de fiche de poste à suivre pour l'ensemble des fiches qui seront à rédiger ou à actualiser – Action finalisée**
  - **Détermination des fiches de poste « critiques » à rédiger et à publier en priorité – Action menée avec les SGx à ce jour mais la liste des postes concernés sera soumise à validation du Bureau Restreint**

# 5. Stratégie d'affectation

*Actions en cours ou à mener, calendrier de mise en œuvre, acteurs impliqués*

- **Ces actions permettront ensuite de mener à bien les étapes suivantes :**
  - **Rédaction des fiches de poste « critiques » pour le 20 novembre**
    - le **cabinet Deloitte** rédige une première version des fiches de poste pour les chefs de service, directeurs et adjoints, en collaboration avec les chefs de projet et les référents politiques de chaque groupe.
    - la **cellule « mobilité »** rédige les autres fiches de poste prioritaires. Ce travail sera réalisé avec les chefs de projets, les chefs de service si besoin et un « binôme RH », en associant le référent politique concerné.
    - la rédaction des fiches de poste des responsables de département pourra être prise en charge par le cabinet Deloitte selon les cas et en fonction des résultats du dimensionnement.
    - le **Bureau Restreint** pourra étudier et valider les fiches de poste à la demande.
  - **Publication des fiches de postes « critiques » pour le 20 novembre**
    - la publication sera effectuée sur un espace recrutement dédié sur l'intranet du projet (déjà opérationnel).
    - la réception et le traitement des candidatures seront répartis entre le cabinet Deloitte et la cellule « mobilité ».
    - **deux adresses mail différentes de réception** des candidatures seront créées pour respecter une totale **confidentialité**.



# 5. Stratégie d'affectation

*Actions en cours ou à mener, calendrier de mise en œuvre, acteurs impliqués*

---

- **Réalisation des entretiens individuels pour ces postes « critiques » entre le 20 novembre et mi décembre**
  - le cabinet Deloitte recevra en entretien les candidats ayant postulé aux postes « attribués » à Deloitte – à minima les chefs de service, les directeurs et les adjoints aux chefs de service et aux directeurs
  - les membres de la cellule « mobilité » recevront les candidats sur les autres postes « critiques »
  
- **Arbitrage des positionnements à réaliser mi décembre**
  - Sur quel périmètre de postes les Présidents souhaitent-ils intervenir : les chefs de service, directeurs et adjoints ?
  - Les membres du Bureau Restreint et les Secrétaires Généraux interviendront sur les arbitrages qui ne seront pas pris en charge par les Présidents sachant que le Bureau Restreint souhaite limiter son intervention au niveau du Département. Il pourra cependant être sollicité sur des postes de niveau inférieur en cas de problème.

# 5. Stratégie d'affectation

## *La cellule « mobilité » - Composition et missions*

- **Quels seront les membres de la cellule « mobilité » ?**
  - **Instance de pilotage :**
    - Les 4 DRH actuels
    - Les 5 Secrétaires Généraux
    - Hugues Dreyssé, Michel Deneken et Dominique d'Ambra
    - Cabinet Deloitte
  - **Acteurs impliqués ponctuellement dans les travaux à mener :**
    - Les chefs de projet
    - Les chefs de service
  
- **Quelles seront les missions de l'instance de pilotage ?**
  - Définition des priorités et des outils de travail
  - Participation à la rédaction des fiches de poste, transfert de compétences vers les rédacteurs ponctuels
  - Réception et traitement des candidatures
  - Réalisation des entretiens
  - Participation à l'arbitrage des positionnements
  - Régularisation des situations individuelles : contrat de travail, indemnités...
  - Participation aux groupes de travail sur les gains de mutualisation envisageables
  - Participation à l'accompagnement au changement : actions et supports de communication en lien avec la cellule coordination
  
- **Les modalités d'implication de la cellule coordination sont en cours d'étude.**

# 5. Stratégie d'affectation

## *Principe retenus pour la définition et la publication des postes « critiques »*

- **L'enjeu principal est de permettre à l'Université de Strasbourg d'être opérationnelle au 1<sup>er</sup> janvier 2009**
  - ➔ La priorité est donc donnée aux postes « critiques ».
  - ➔ Sont considérés comme « critiques » tous les postes indispensables au bon fonctionnement de l'Université de Strasbourg au 1<sup>er</sup> janvier 2009, quelle que soit la catégorie du poste (A, B ou C).
- **Les modalités de publication des postes « critiques » sur l'intranet :**
  - **Tous les postes d'encadrement (directeurs, chefs de service, adjoint) et tous les postes nouveaux seront affichés sur l'intranet mais seuls les postes non pourvus seront ouverts à candidature.**

L'objectif est d'informer la communauté sur le contenu des postes d'encadrement et des postes nouveaux sans lancer de procédure de recrutement pour les postes déjà pourvus.

Les critères qui ont été utilisés pour l'affectation des postes déjà pourvus (notamment l'ancienneté dans la fonction) seront explicités lors des actions de communication menées envers les personnels.
  - **Les autres postes « critiques » (hors encadrement et postes nouveaux) seront publiés uniquement si le poste n'est pas déjà pourvu.**

Les postes « critiques » pour lesquels les agents en place ont souhaité conserver leurs fonctions seront considérés comme pourvus.

Si plusieurs agents expérimentés pour un poste « critique » ont émis le souhait de conserver leurs fonctions, un appel à candidature sera ouvert pour sélectionner l'agent qui obtiendra le poste.

Si aucun agent occupant un poste « critique » demandant une expertise métier forte n'a émis le souhait de conserver ses fonctions, il sera demandé aux personnels en place de poursuivre leurs missions jusqu'au prochains mouvements de personnels qui auront lieu à la rentrée 2009.
  - **Certaines affectations se feront sous forme de lettre de missions pour des affectations transitoires dans l'attente d'une stabilisation de l'organisation.**

# 5. Stratégie d'affectation

## *Les prochaines étapes*

---

- **Analyser les vœux émis par l'ensemble des personnels, notamment ceux des catégories C et B, pour lesquels les postes ne seront pas publiés le 20 novembre (postes non « critiques »).**
- **Elaborer une stratégie de communication envers ces personnels.**  
**Le message pourrait être le suivant : maintien des agents sur leurs postes pour ceux qui le souhaitent et étude des vœux d'évolution de carrière pour les autres.**
- **Actualiser les fiches de poste des postes non « critiques » modifiés.**
- **Afficher sur l'intranet ces fiches de postes actualisées, au fil de l'eau de l'avancée des travaux.**
- **Accompagner spécifiquement les personnels occupant actuellement des emplois fonctionnels et qui ne seront pas retenus sur les emplois fonctionnels de l'Université de Strasbourg. Une évolution possible au sein de la nouvelle organisation vers des emplois de direction ou d'expertise sera envisagée en fonction des vœux de chacun.**

# 5. Stratégie d'affectation

*Une première liste à affiner des postes « critiques »*

Direction/Service	Fiches de poste à rédiger et à publier sur l'intranet Postes critiques
<i>Agence comptable</i>	Adjoint de l'agent comptable, chefs de département
<i>Audit interne</i>	Pas de poste à publier pour le 1er janvier
<i>Cabinet de la Présidence/du SG/des SGA</i>	Tous les postes
<i>Développement et prospective</i>	Tous les postes - Postes nouveaux
<i>Communication</i>	Chef de service, Chefs de département, postes nouveaux, autres postes critiques pour lesquels il existe plusieurs candidats
<i>Aide au pilotage</i>	Tous les postes - Postes nouveaux
<i>Enseignement et scolarité</i>	Directeur, Chefs de département
<i>Formation continue</i>	Chef de service
<i>Validation des Acquis de l'Expérience</i>	En cours de réflexion
<i>Orientation et insertion (SCUIO)</i>	Chef de service + autres postes - En cours de réflexion
<i>Documentation</i>	Pas de publication
<i>Relations internationales</i>	Directeur ou Chef de service selon l'arbitrage du Comité de pilotage, Chefs de département
<i>Recherche</i>	Directeur, Chefs de département
<i>Valorisation</i>	Chef de service

**Liste A AFFINER**

# 5. Stratégie d'affectation

## Une première liste à affiner des postes « critiques »

<i>Vie universitaire (BVE)</i>	Chef de service, chefs de département
<i>Culture, Sciences et Société</i>	En cours de réflexion
<i>Affaires financières</i>	Quasiment tous les postes sauf les postes du département achats marchés déjà pourvus et qui ne sont ni des postes d'encadrement, ni des postes nouveaux
<i>Ressources Humaines</i>	Directeur et Adjoint, Chefs de département, Chefs de bureau, postes nouveaux, postes critiques pour lesquels il existe plusieurs candidats
<i>Médecine de Prévention</i>	Pas de publication
<i>Assistance sociale</i>	Un poste à publier pour lancer un restructement
<i>Patrimoine et immobilier</i>	Directeur, Chefs de département, postes nouveaux
<i>Affaires logistiques intérieures</i>	Directeur, Chefs de département, postes nouveaux
<i>SUAS</i>	Pas de publication
<i>Affaires juridiques</i>	Chef de service
<i>Informatique</i>	Travail mené actuellement par le cabinet VOIRIN
<i>Usages du numérique</i>	Travail mené actuellement par le cabinet VOIRIN
<i>Prévention/Sécurité/Environnement</i>	Chef de service, Chefs de département, postes nouveaux
<i>Assistanat/Secrétariat/Accueil</i>	Postes non pourvus sur lesquels une mobilité interne est envisageable

**Liste A AFFINER**

# 6. Macroplanning et Matrice des risques

## Matrice des risques

<b>Fatal</b>			
<b>Très grave</b>	<p>1. RH : Difficulté à dimensionner précisément les effectifs cibles</p> <p>2. RH : Difficulté à avoir une vision d'ensemble précise des ressources existantes (agents en place, postes vacants, prévisions de départs en retraite, recrutements en cours ou déjà réalisés)</p>	<p>4. RH : Calendrier de validation des fiches de postes tardif</p> <p>5. RH : Difficulté à positionner l'encadrement supérieur et intermédiaire suffisamment tôt sur les fonctions critiques</p> <p>6. Risque politique et social (RH) : appréhension et résistance au changement</p>	<p>8. IUFM : Structuration et cadrage du projet en retard</p>
<b>Grave</b>	<p>3. RH : Difficulté à chiffrer les gains attendus de la fusion (notamment les gains liés aux mutualisations)</p>	<p>7. DES : Mauvaise gestion de l'application des inscriptions en ligne des étudiants pour la prochaine rentrée</p>	<p>9. DES : Difficulté à concevoir rapidement une offre de formation globale pour l'université de Strasbourg</p>

Peu probable

Probable

Fort probable

Certain

Légende

PG : Programmiste  
FIN : Finance

SI : Système d'information  
COM : Communication

GP : Gestion de projet  
PIL : Pilotage (groupe)

RH : Ressources humaines

# 6. Macroplanning et Matrice des risques

## Matrice des risques

Risque	Action correctrice proposée	Date	Responsable
1. RH : Difficulté à dimensionner précisément les effectifs cibles	Relance des chefs de projet	En cours	Groupe organigramme
2. RH : Difficulté à avoir une vision d'ensemble précise des ressources existantes (agents en place, postes vacants, prévision de départs en retraite, recrutement en cours ou déjà réalisés)	Elaboration d'une base de données unifiées regroupant les données des quatre structures	En cours de finalisation	Groupe RH
3. RH : Difficulté à chiffrer les gains attendus de la fusion (notamment les gains liés aux mutualisations)	Des groupes de travail transversaux seront organisés dès cette semaine pour évaluer les interactions entre directions / services et les gains potentiels	Novembre 2008	Groupe Organigramme
4. RH : Calendrier de validation des fiches de postes tardif	Lister les fiches de poste critiques et mettre en œuvre un calendrier de validation accélérée pour ces fiches	Novembre	Cellule mobilité
5. RH : Difficulté à positionner l'encadrement supérieur et intermédiaire suffisamment tôt sur les fonctions critiques	S'attacher à respecter le calendrier de validation des fiches de poste et d'arbitrage des positionnements	Novembre – mi-décembre	Cellule mobilité, BR et Présidents éventuellement



# 6. Macroplanning et Matrice des risques

## Matrice des risques

Risque	Action correctrice proposée	Date	Responsable
<b>6. Risque politique et social (RH) : appréhension et résistance au changement</b>	Le plan de communication doit intégrer une dimensions communication RH importante, notamment pour le positionnement des catégories C et B	Novembre – Décembre	Cellule mobilité
<b>7. DES : Mauvaise gestion de l'application des inscriptions en ligne des étudiants pour la prochaine rentrée</b>	Prévoir une ressource pour gérer l'application	Dans les mois qui viennent	Chef de projet DES
<b>8. IUFM : Structuration et cadrage du projet en retard</b>	Clarification rapide des nouvelles missions attribuées à l'IUFM cible	Novembre	Référent politique IUFM
<b>9. DES : Difficulté à concevoir rapidement une offre de formation globale pour l'université de Strasbourg</b>	Concevoir un calendrier de conception et de mise en œuvre de l'offre de formation globale	Avant la fin de l'année	Groupe projet DES

# ANNEXES

---

- **Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires**
- **Modèle de fiche de poste**
- **Présentation complète des organigrammes détaillés (document à part)**

# Annexes

## Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires

- Afin d'avoir une idée sur les ordres de grandeur, ci-dessous les **grands chiffres** concernant les universités étudiées :

Université	Nombre de personnels (EC et IATOSS)	Nombre d'étudiants	Nombre de composantes	Modèle
<i>Université de Rennes 1</i>	1 689 EC 1 000 IATOSS	23 108	17	Modèle n°1
<i>Université de Paris 8</i>	1075 EC 601 IATOSS	21 487	11	Modèle n°2
<i>Université de Bordeaux</i>	653 EC 340 IATOSS	15 335	14	Modèle n°3
<i>Université Paris 7</i>	1100 IATOSS 1800 EC	26 000	21 IATOSS : <i>personnels Administratifs et Techniques</i> EC : <i>enseignants-chercheurs, chercheurs</i>	Modèle n°3

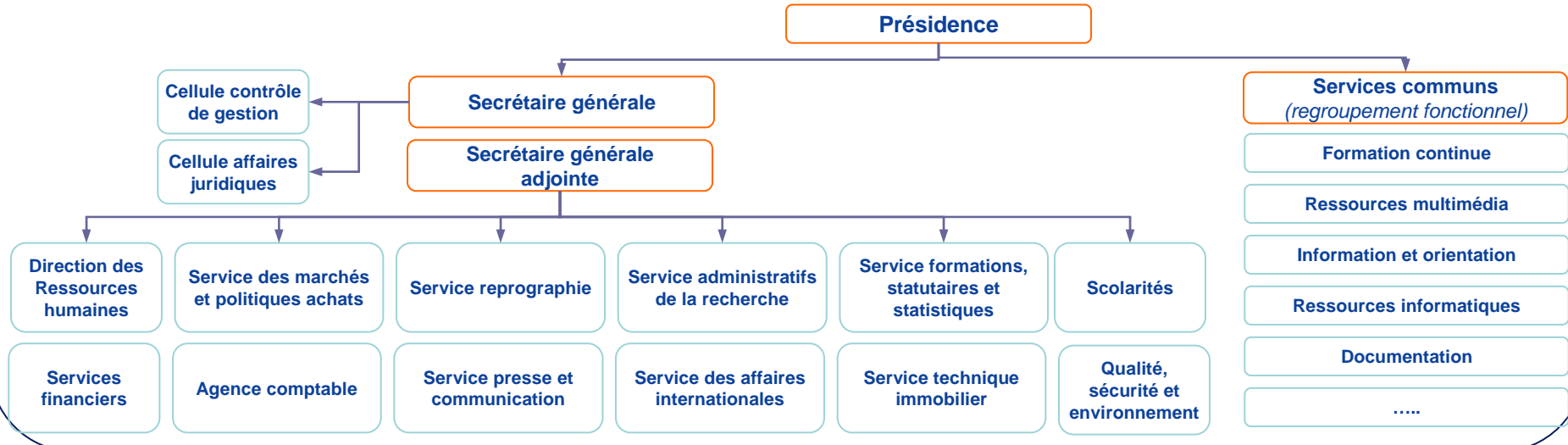
- Des **études complémentaires** ont été menées sur les universités Bordeaux 2 et Paris 7 (*en cours*)

# Annexes

## Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires

**Modèle n° 1 :** Les services administratifs sont éclatés entre les services communs et les services centraux. Le Secrétariat général a uniquement compétence sur les fonctions ressources (finances, DRH...).

Université de Rennes 1 - Organigramme au 1<sup>er</sup> juillet 2008



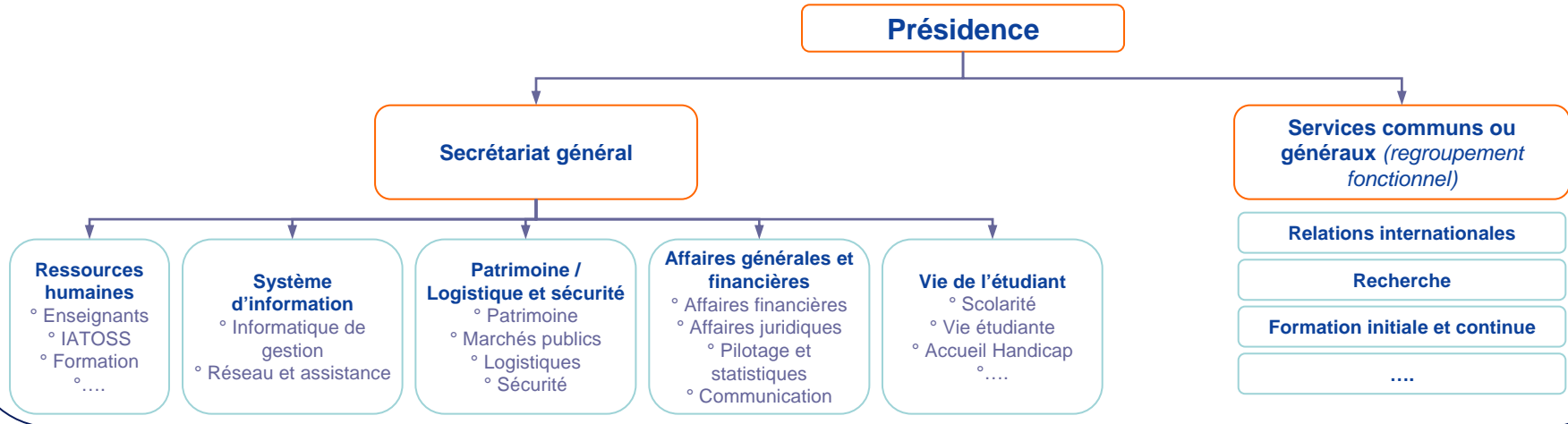
- Cet organigramme, qui correspond au modèle d'organisation traditionnelle des universités avant les évolutions récentes (autonomie, nouvelles responsabilités), présente les caractéristiques notables suivantes :
    - Le secrétariat général a **uniquement** compétence sur les services centraux dédiés à la gestion des **ressources** de l'université
    - Ces services centraux sont **éclatés en de multiples petits services ou directions**
    - Les services communs sont placés sous la responsabilité de la présidence
    - Les cellules affaires juridiques et contrôle de gestion sont rattachées directement au secrétaire général
- ➔ **Organisation éclatée et peu lisible qui rend le pilotage complexe**

# Annexes

## Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires

**Modèle n°2 :** Les services centraux administratifs sont regroupés au sein d'un nombre limité de pôles. Le Secrétariat général a uniquement compétence sur les fonctions ressources (finances, DRH...).

### Université Paris 8 – Organigramme au 1<sup>er</sup> juillet 2008



- **Cet organigramme davantage resserré a pour caractéristiques :**

- Le secrétariat général a **uniquement** compétence sur les services centraux dédiés à la gestion des **ressources** de l'université (RH, finances....)
- Les services communs ou généraux d'appui aux missions sont sous la responsabilité de la présidence
- Ces services centraux ressources sont **regroupés en 5 pôles fonctionnels**
- **Les affaires juridiques et la cellule pilotage et statistiques** sont intégrées au pôle **Affaires générales et financières**
- **La gestion des marchés publics** est intégrée au pôle Patrimoine, logistique et sécurité
- ➔ **Des services administratifs resserrés mais éclatés entre services centraux et services communs**

# Annexes

## Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires

**Modèle n° 3** : Les services centraux sont regroupés au sein de pôles fonctionnels. Le Secrétariat général a une compétence sur un nombre élargi de services.

### Université Victor Segalen, Bordeaux 2 - Organigramme au 1<sup>er</sup> septembre 2008

Présidence

Système d'information

Secrétariat général /  
Direction des services

Cellule pilotage et  
prospective

Pôle  
Ressources  
humaines

◦ Division des Enseignants  
◦ Division BIATOS et FC

Pôle  
Finances

◦ Agence comptable  
◦ Cellule Marchés  
◦ DAF

Pôle Informatique /  
technologies /  
numériques

◦ Centre de ressources informatiques  
◦ Département Multimédia  
◦ Cellule TIC...

Pôle Relations  
extérieures et  
communication

◦ Département Affaires européennes et internationales  
◦ Service Communication...

Pôle Orientation /  
Information /  
Insertion

◦ Division des scolarités  
◦ SUIO  
◦ Formation continue universitaire...

Pôle Vie étudiante /  
sport / culture

◦ SUAPS  
◦ Mission Handicap  
◦ Service culturel  
◦ ....

Pôle Recherche /  
valorisation

◦ Service Documentation  
◦ Affaires scientifiques  
◦ Service de la Valorisation

Pôle Patrimoine /  
Logistique

◦ Services généraux et locaux  
◦ Services techniques, hygiène et sécurité

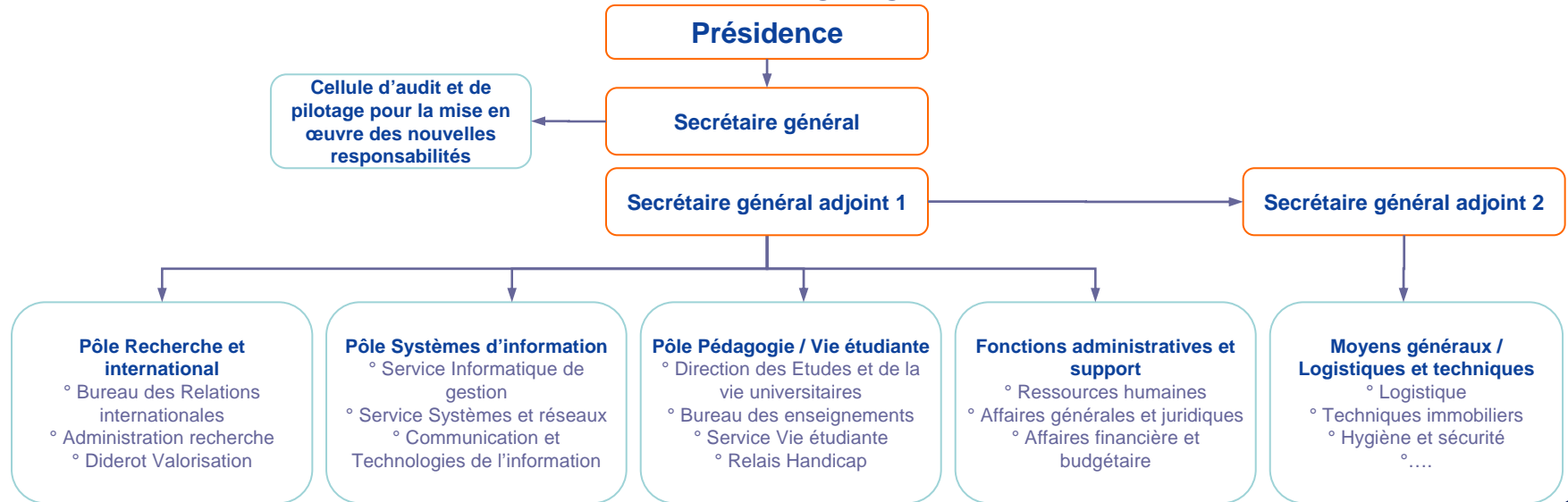
- **Cette nouvelle organisation récente de l'université de Bordeaux 2 a pour caractéristiques :**
  - Regroupement des services centraux en **huit pôles** placés sous la responsabilité d'un **secrétariat général / Direction des services** dont le champ de compétences couvre l'ensemble des missions ressources et appui aux missions (embryon de notion de directeur général des services)
  - La Cellule « pilotage et prospective » est **rattachée directement** à la direction des services
  - Le service de gestion des **affaires européennes et internationales** et le service **communication** sont **regroupés** au sein d'un même pôle fonctionnel
  - Aucun **service n'est rattaché directement** à la présidence
- ➔ **Organigramme lisible et innovant (notion de DGS, cellule prospective) mais encore relativement éclaté**

# Annexes

## Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires

**Modèle n° 3** : Les services centraux sont regroupés au sein de pôles fonctionnels. Le Secrétariat général a compétence sur un nombre élargi de services.

### Université Paris Diderot, Paris 7 - Organigramme au 1<sup>er</sup> octobre 2008



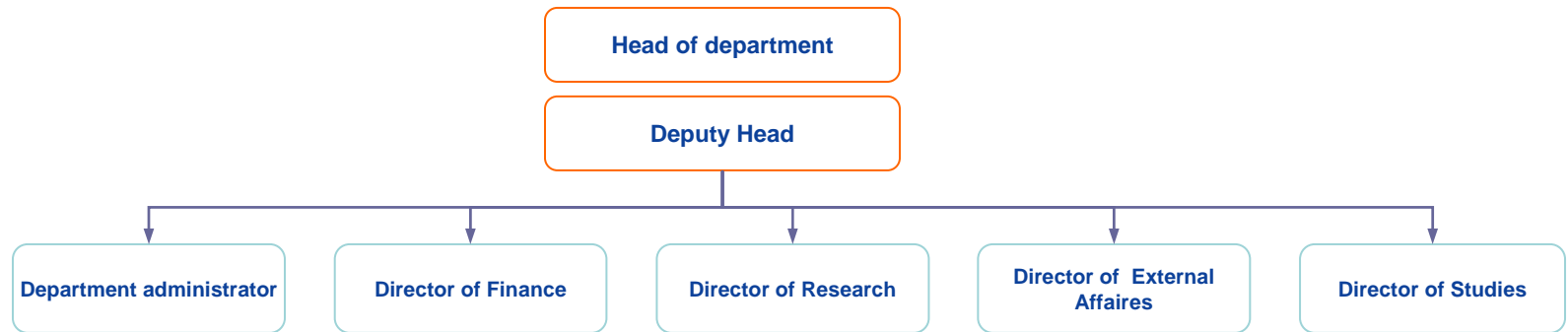
- **Cet organigramme reflète les dernières réorganisations de l'université et repose sur :**
  - Un secrétaire général et deux secrétaires généraux adjoints en charge de l'ensemble des services ressources (finances, RH, logistiques...) et d'appui aux missions de l'université (pédagogie, recherche...)
  - Un regroupement des **services administratifs centraux en 5 pôles** (pilotes par un responsable de pôle ?)
  - **Un rattachement direct** de la cellule pilotage au secrétaire général
  - Un regroupement des activités **internationales** et des activités liées à la gestion de la **recherche**
- ➔ **Une organisation resserrée qui favorise un pilotage équilibré de l'établissement**

# Annexes

## Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires

**Modèle n° 3** : Les services centraux sont regroupés au sein de pôles fonctionnels. Le Secrétariat général a compétence sur un nombre élargi de services.

### *Imperial College, London - Organigramme septembre 2008*



- **Cet organigramme d'une université anglaise repose sur :**
  - Un Directeur et un directeur adjoint en charge de l'ensemble des services ressources (finances, RH, logistiques...) et d'appui aux missions de l'université (études, recherche)
  - Un regroupement des **services centraux en 5 pôles**
  - Un regroupement de l'ensemble des missions administratives (à l'exception des finances) au sein d'un pôle
  - ➔ **Une organisation intéressante (même si le modèle de gouvernance de l'université anglaise est très différent du modèle français)**



# Annexes

## Comparaisons avec d'autres modèles d'organisation universitaires

- L'étude de ces différents modèles d'organisation des services centraux permet également de montrer qu'en termes de **terminologie, les appellations** restent relativement **diverses** :

Termes	Récurrance	Exemple	Commentaires
<b>Pôle</b>	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pôle Ressources humaines</li><li>• Pôle Système d'information</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le terme de pôle apparait le plus souvent dans les organigrammes les plus récents</li><li>• Le terme de pôle renvoi à un ensemble fonctionnel et ne sous-entend pas nécessairement l'existence d'un poste de responsable de l'ensemble du pôle</li></ul>
<b>Direction</b>	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direction des ressources humaines</li></ul>	Terme employé pour les fonctions finances, scolarité, recherche, immobilier, système d'information
<b>Division</b>	Forte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Division des services généraux</li><li>• Division des affaires financières</li></ul>	Terme employé pour les fonctions finances, scolarité, recherche, immobilier
<b>Département</b>	Faible	<ul style="list-style-type: none"><li>• Département des Affaires européennes et Relations internationales</li></ul>	
<b>Service</b>	Très forte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Service des marchés</li></ul>	Terme le plus utilisé dans les organigrammes des services centraux
<b>Mission</b>	Faible	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mission Handicap</li></ul>	Terme utilisé pour des missions précises
<b>Cellule</b>	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cellule TIC</li></ul>	
<b>Bureau</b>	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bureau Europe</li></ul>	

# Modèle de fiche de poste

La fiche de poste doit permettre de décrire le contenu et le périmètre du poste de façon dépersonnalisée avec des éléments réellement significatifs. La mission permet d'identifier la finalité du poste. Cette mission est remplie au travers d'activités qu'il s'agit de décrire en retenant celles qui sont significatives. La tenue de ce poste comporte des exigences en termes de compétences (savoir-faire, expertise) qu'il convient de préciser.

## 1. Identification du poste

**Branche d'activité professionnelle - BAP**

Ex : BAP J (information puisée dans [REFERENS](#))

**Emploi type**

Ex : [technicien en gestion administrative](#)

**Fonction exercée**

Préciser le domaine d'activité

Ex : *gestionnaire de scolarité*

**Responsabilité éventuelle**

Ex : *Responsable du bureau des masters*

**Situation du poste dans l'organigramme**

Préciser : direction, département, service, bureau

## 2. Mission

Définir en une ou deux phrases le poste tenu par la personne

- en utilisant un verbe d'impact (assurer, garantir, contribuer, participer, concevoir, réaliser mettre en œuvre...)
- en désignant le domaine d'intervention professionnelle

Ex : [technicien en gestion administrative](#)

« Le technicien en gestion administrative assure le secrétariat et l'assistance technique, logistique des responsables de service et de chefs de projet et / ou réalise des actes administratifs dans le respect des techniques, des règles et des procédures dans un des domaines fonctionnels de l'établissement. »

## 3. Activités

Ensemble des actions et opérations permettant de réaliser la mission.

On peut distinguer les activités principales des activités associées ou complémentaires

Elles sont exprimées en terme d'actions : contrôler construire conseiller, réaliser, concevoir...

Ex : [technicien en gestion administrative](#)

« **Activités principales**

Traiter des informations et des dossiers d'ordre administratif, scientifique ou technique et en vérifier la conformité. Accueillir et informer les personnels et les usagers de la structure. Gérer les plannings. Gérer le courrier, la messagerie. Mettre en œuvre des procédures de gestion. Organiser et alimenter les bases de données. Renseigner des tableaux de bord selon les instructions reçues

### Activités associées

Gérer les aspects logistiques : locaux, matériels, fournitures. Répondre aux demandes d'informations des autres services et de l'extérieur. Participer à l'organisation de salons, colloques, manifestations, conférences. Sélectionner et diffuser de l'information en interne et en externe. Organiser le classement d'un fond documentaire. Procéder à l'archivage des pièces administratives"

## 1. Compétences

Capacités à utiliser des savoirs acquis pour maîtriser la situation professionnelle, et réaliser les activités du poste. Elles se déclinent en:

- a) **savoirs sur l'environnement professionnel** : connaissance du contexte de travail (réglementation, structures, règles de gestion, normes ...)
- b) **savoirs-faire opérationnels** : utilisation de techniques, de procédures, d'outils ...
- c) **savoirs-faire comportementaux** : attitudes comportementales requises pour occuper le poste (rigueur, sens de l'écoute, capacité à travailler en équipe ...)

## 2. Environnement et contexte de travail

**Descriptif du service**

Indiquer le nom du service, le nombre d'agents du service, le nombre d'agents à encadrer, le lieu d'exercice.

**Relation hiérarchique**

Sous quelle autorité est placée le poste : directeur de service, responsable de bureau ...

**Contraintes particulières**

Ex : astreintes, déplacements, horaires décalés, poste logé, exposition à risques particuliers

Modèle de Fiche de Poste