

Proposition de schéma fonctionnel pour l'organisation interne de l'Université

(Pour avis)

Préambule :

Réussir le plan de rétablissement de l'équilibre financier est le défi majeur de l'Université de Reims Champagne Ardenne. Pour cela, elle devra se doter d'une organisation administrative et technique performante. Le projet de réorganisation des services centraux a pour objectif de faire émerger une université au fonctionnement fluide et efficace dans l'accompagnement de ses missions et dont le mode d'organisation permettra tout à la fois à chacun de trouver sa place et d'être en capacité de donner du sens et de l'intérêt à son activité, et aux équipes de s'inscrire dans des processus clairs et maîtrisés.

La première étape du processus de réorganisation propose une vision générale à moyen terme de la réorganisation des services de l'URCA. Elle s'attache à montrer ce que pourrait être l'organigramme et la structuration des directions centrales, sachant qu'à l'issue du processus, nous devons être en mesure de proposer une présentation complète de l'URCA, incluant toutes les composantes et structures de recherche.

Projet de réorganisation

La mise en œuvre du projet stratégique nécessite une réflexion sur l'organisation d'ensemble de l'université autour des axes suivants : La gouvernance, la recherche, la formation, la vie à l'Université et l'immobilier universitaire.

Plusieurs principes forts sont à même de fixer un cadre de référence en vue d'une nouvelle organisation de l'Université dépassant le seul cadre de la fonction financière, tout en respectant la trame imposée par une gestion en mode GBCP et notamment :

Du point de vue de la gouvernance :

*« Décentraliser la gouvernance et appliquer le principe de subsidiarité pour une prise de décision au plus près des acteurs (composantes et unités de recherche) ;
Définir les règles d'une plus grande autonomie financière des composantes et unités de recherche ;
Rationaliser les procédures et valoriser les démarches de simplification administrative ;
Moderniser le dialogue interne, encourager la mobilité, la formation et la reconnaissance des personnels.... »*

Du point de vue de la recherche :

*« Développer le pôle des sciences du numérique et de l'ingénieur ;
Regrouper et développer les fonctions supports de la recherche autour de chaque pôle (administration, aide au montage de projets européens et internationaux, plateformes, ... »*

Du point de vue du Patrimoine :

« *Se recentrer sur un projet immobilier soutenable....;*

Donner à travers le projet immobilier une visibilité aux pôles de recherche... »

L'organisation cible de l'URCA devra permettre la mise en adéquation de la structuration des directions, des structures de recherche et des composantes avec les objectifs stratégiques.

La rationalisation des fonctions support est, en ce sens, un levier pour mettre en application ce nouveau schéma de répartition des rôles et des compétences.

✓ **Des leviers opérationnels pour mettre en application le projet politique**

Le projet de refonte de l'organisation financière induit une réflexion plus profonde sur l'organigramme des directions et services communs et leur interaction avec les composantes répartis dans les différents campus.

Les leviers opérationnels qui orientent le schéma sont les suivants :

- Déconcentrer la décision, et la gestion d'enveloppes de moyens globalisées ;
- Mutualiser les fonctions supports (administratives, gestion des emplois, gestion budgétaire et passation des commandes) en fédérant les compétences et spécialisant des agents dédiés à ces activités ;
- Assurer une meilleure répartition des emplois et des transferts de postes en fonction des enjeux et en vue de mieux maîtriser le risque réglementaire ;
- Assurer la régulation du fonctionnement de l'université au niveau de la DGS en s'appuyant sur une véritable structure de pilotage de la performance (audit qualité et contrôle de gestion) ;
- Implanter une gestion budgétaire « responsabilisante » et plus sincère à travers la définition d'enveloppe de ressources (fonctionnement, masse salariale, investissement déconcentré) et créer des centres de responsabilité budgétaires (CRB) dotés d'objectifs et d'indicateurs annuels/pluriannuels de performance ;
- Instaurer un pilotage centralisé de la masse salariale (82% du budget) en lien avec la direction des finances ;
- Prévoir de manière sincère les recettes propres de l'établissement et le rythme de leur encaissement ;

✓ **La création de 4 pôles regroupant les anciennes directions et services**

Il est proposé de créer 4 pôles, chacun placé sous la responsabilité d'un Directeur général adjoint (DGA) :

Un Pôle vie institutionnelle et affaires générales ;

Il inclut, outre les services généraux (prévention des risques...), la direction des affaires juridiques (DAJ) et la direction de la communication.

Un pôle ressources ;

Ce pôle regroupe 3 grandes directions actuelles, DAF, DRH et Direction des achats qui mériteront d'être reconfigurées et mieux articulées (au moins en ce qui concerne la DAF et la DRH).

La question reste posée de l'implantation du service de pilotage de la masse salariale au sein de la DRH ou de la DAF (comme à l'université de Bordeaux par exemple). Cette dernière solution paraît, au moins de manière transitoire, cohérente pour l'URCA étant donné les tensions constatées sur le respect des plafonds. Le service de gestion financière de la recherche est pour une large part, redéployé dans les centres de services partagés des directions de campus.

Un pôle patrimoine et innovation ;

Ce pôle recouvre les champs d'intervention de l'actuelle DPLDD et intègre une entité dédiée aux « grands projets » immobiliers (« Campus 3.0 », ancienne « cellule Grand Campus »). Une réflexion est en cours quant au rapprochement de la Direction du numérique (DUN) et de la DSI pour une meilleure adéquation au projet d'établissement et articulation des projets touchant à l'informatique et au numérique (applications réseaux, systèmes...).

Un pôle académique et vie universitaire.

Il s'agit de mieux coordonner les directions et services associés aux mêmes finalités et missions mais jusqu'alors assez dispersés.

La DEVU sera l'interlocuteur unique des composantes sur le plan de la formation initiale et continue. Une direction prendra en charge la gestion de la recherche et de la valorisation et une autre la gestion des relations extérieures institutionnalisées et des projets internationaux.

Ce pôle voit la création d'une DEVU constitué du SEVE et coordonnant les services communs d'appui à la vie étudiante (SUAPS, SUAC, SUMMPS...) et verra surtout l'émergence d'une « mission d'appui à l'insertion professionnelle ».

Ce pôle coordonnera aussi la direction des écoles doctorales en lien avec celle de la direction de la recherche et de la DEVU.

✓ La création de centres de services partagés

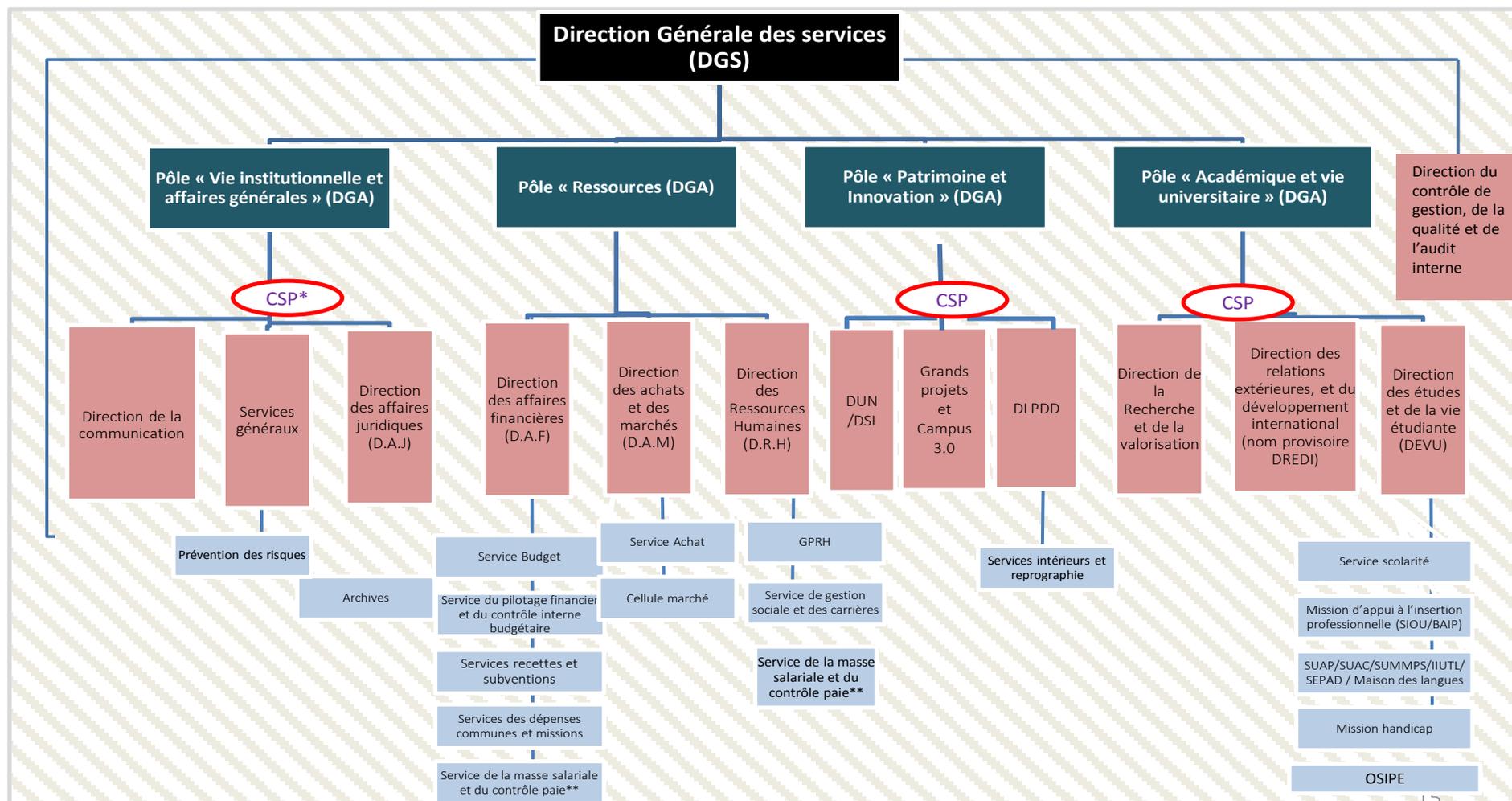
Des centres de services partagés seront implantés auprès des pôles des directions centrales.

Les CSP sont impliqués dans les phases de préparation budgétaire et d'exécution. Ils sont des cellules d'appui techniques et administratives auxquelles les responsables peuvent s'adresser. Ils enregistrent les besoins et demandes d'engagements juridiques et procèdent à leur saisie dans SIFAC. Ils assurent un suivi budgétaire au regard des enveloppes attribuées aux CRB et SO (services opérationnels)

Le CSP placé auprès du Pôle « patrimoine et innovation » aura particulièrement à gérer les crédits d'investissement (en AE et CP) des travaux d'entretien, de maintenance et des grands projets immobiliers. Les autres CSP assureront la gestion mutualisée des directions des pôles.

1.3 Les schémas d'organisation choisis par l'URCA

L'organigramme de la Direction Générale des Services (D.G.S)



*Hors Bibliothèque universitaire

**Hypothèse de déplacement du suivi de la masse salariale de la DRH à la DAF, compte tenu des enjeux financiers et de la nécessité d'un pilotage renforcé

Il vous est proposé:

- **d'approuver** le projet de réorganisation des services

Je vous prie de bien vouloir en délibérer,

Le Président,

Guillaume GELLE