

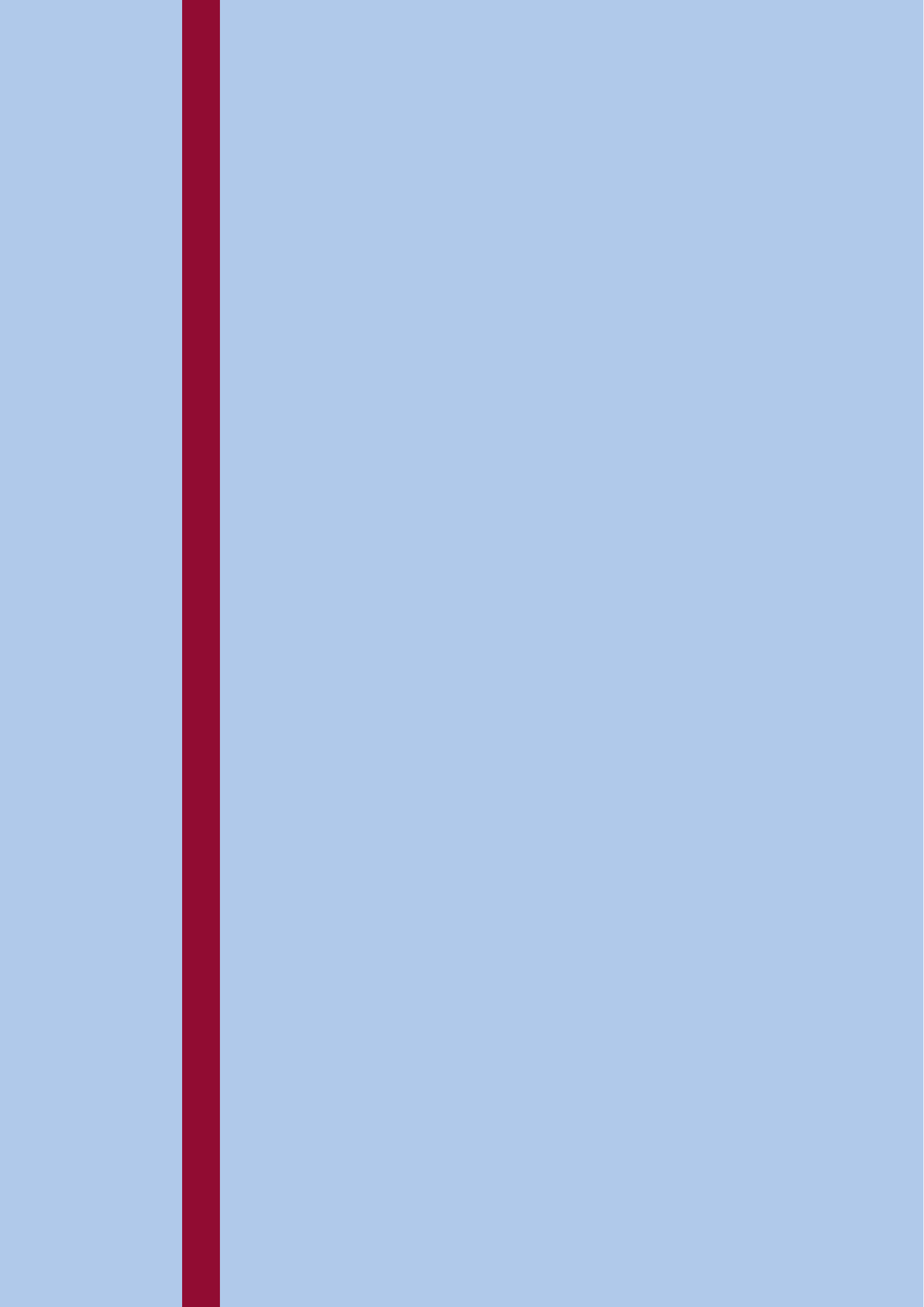


# **PROJET D'ADMINISTRATION**

## **2021-2024**

UNE ADMINISTRATION AU SERVICE  
DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

---



# PROJET D'ADMINISTRATION 2021-2024

UNE ADMINISTRATION AU SERVICE  
DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

|    |  |
|----|--|
| 4  | Éditorial  |
| 5  | Préambule  |
| 6  | <b>Renforcer l'efficacité de l'action administrative</b>                           |
| 8  | <b>Déployer le nouveau schéma organisationnel</b>                                  |
| 12 | <b>Conduire la transformation de l'administration par et pour les personnels</b>   |
| 14 | <b>Mettre en œuvre une démarche qualité</b>  |
| 16 | <b>Accompagner la transformation des métiers et des pratiques professionnelles</b> |
| 18 | Conclusion   |

# ÉDITORIAL

Construire Université de Paris, c'est répondre à l'ensemble des enjeux pédagogiques, scientifiques et plus largement sociétaux et socio-économiques de notre temps.

L'ambition du projet politique porté par Université de Paris requiert donc une réponse cohérente et structurée d'une administration réunie suite à la fusion.

L'année 2019 qui a précédé la fusion a été consacrée à un travail intense de préfiguration des services administratifs centraux pour être prêts à répondre à nos obligations au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

L'année 2020, première année de fonctionnement de la nouvelle université, a ouvert une réflexion plus profonde sur une administration à refonder, au service de la communauté universitaire.

La création d'un nouveau modèle dans lequel les instances centrales définissent les grands axes stratégiques de l'université mis en œuvre au sein des facultés, offre l'opportunité de porter un nouveau regard sur cette refondation de l'administration

Issue d'universités aux histoires et aux cultures administratives différentes, notre administration doit aujourd'hui adopter une nouvelle organisation et adapter son mode de fonctionnement à la dimension d'Université de Paris.

Le projet d'administration 2021-2024 de la Direction générale des services est présenté dans ce document. Il s'inscrit dans un temps long pour garantir une construction administrative pérenne et partagée.

En réponse aux constats d'atouts et de fragilités établis durant nos 18 premiers mois d'activités, dans un contexte sanitaire inédit, ce projet d'administration se veut pragmatique, pour que 2024 s'impose comme une étape essentielle à la poursuite de la construction de notre université.

**Christine Clerici**

Présidente d'Université de Paris

**Nicolas Jeanjean**

Directeur général des services

# PRÉAMBULE

Pour accompagner le déploiement du Document d'orientation stratégique de l'établissement voté lors du Conseil d'administration du 25 juin 2021, ce projet d'administration énonce notre stratégie administrative pour la période 2021-2024. Il constitue un élément de cadrage indispensable à la projection de notre organisation et sera décliné par chaque direction générale déléguée du siège et facultaire de l'université au travers de chacun de leur projet de direction incluant un contrat de service.

## Deux objectifs ont guidé la transformation de l'administration d'Université de Paris depuis 2019 :

- Un objectif de court terme, impératif, de fonctionnement de l'administration fusionnée au 1<sup>er</sup> janvier 2020, afin de garantir les fonctions d'appui et de soutien essentielles aux missions de l'université ;
- Un objectif de moyen et de long terme de transformation des administrations fusionnées en une administration unifiée, adaptée au nouveau modèle de gouvernance d'Université de Paris et fondée sur le principe de subsidiarité.

En plaçant les Facultés de Santé, Sciences et Sociétés & Humanités au cœur de la construction d'Université de Paris, les statuts engagent à revisiter en profondeur notre organisation administrative ainsi que l'animation de l'établissement.

L'administration doit s'adapter à la fois à cette nouvelle organisation et aux enjeux de formation et de recherche dans un contexte national et international toujours plus exigeant et concurrentiel.

Ce projet fixe le cap d'une action administrative coordonnée, capable de relever les défis qu'impose la définition des nouveaux rôles et des nouvelles responsabilités de chacun en réponse aux exigences de transformation de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau national, européen voire internationale.

## Cela nécessite :

- de placer la qualité de gestion et l'amélioration continue du service rendu aux usagers internes et externes au centre de son action ;
- d'organiser son action pour être à la hauteur des enjeux de formation et de recherche ;
- d'assurer le pilotage pour fonder sa stratégie d'établissement ;
- évaluer la qualité de nos processus de gestion attendue pour un fonctionnement optimal au bénéfice de l'ensemble de nos usagers ;
- d'être pleinement en conformité avec la législation abondante qui régit l'enseignement supérieur et la recherche.

Pour atteindre ces ambitions, ce projet d'administration présente un plan d'action général de la transformation de l'administration d'Université de Paris pour la période 2021-2024.

Ce plan de transformation se décline en cinq axes interdépendants, qui vise à doter Université de Paris d'une administration pleinement opérationnelle et en capacité d'appui et de soutien à la stratégie développée par la gouvernance.

## Ces cinq axes sont les suivants :

- Renforcer l'efficacité de l'action administrative ;
- Déployer le nouveau schéma d'organisation ;
- Conduire la transformation de l'administration par et pour les personnels ;
- Mettre en œuvre une démarche qualité ;
- Accompagner la transformation des métiers et des pratiques professionnelles.

Le déploiement de ces cinq axes fondera le bon fonctionnement d'une administration transformée et plus professionnalisée.

Le sens du service public et l'intérêt porté à l'ensemble de notre communauté doivent animer chacun d'entre nous et être les principes conducteurs de la construction administrative de notre établissement

# RENFORCER L'EFFICACITÉ DE L'ACTION ADMINISTRATIVE

Début 2019, s'est ouverte une période de préfiguration de l'administration avec l'objectif impératif de disposer d'une administration centrale fusionnée au 1er janvier 2020, afin de garantir les fonctions d'appui et de soutien essentielles à nos missions. À l'issue de cette période, la fusion des administrations centrales des deux universités fondatrices a permis aux missions essentielles de l'université de se poursuivre sans discontinuité du service public pour nos usagers. Parallèlement, les fondations de l'administration des Facultés ont été posées afin de permettre l'exercice de leurs compétences telles qu'inscrites dans nos statuts.

Si les objectifs de fusion des services centraux des établissements fondateurs ont été atteints, l'usage quotidien de nos services fait ressortir des axes de progrès.

Renforcer la confiance de la communauté Université de Paris à l'égard de l'administration et crédibiliser l'action administrative dans son ensemble sont deux exigences indispensables. C'est pourquoi la consolidation et l'amélioration du fonctionnement administratif et de la gestion quotidienne de l'établissement sont un enjeu capital. Elle doit s'effectuer de façon continue pour permettre le déploiement de notre nouveau schéma organisationnel et la mise en place d'une démarche qualité.

## NOTRE DÉMARCHÉ

Améliorer la réactivité et la qualité de la gestion quotidienne est notre première priorité.

Le retour d'expérience de l'année 2020 d'Université de Paris a mis en exergue des points saillants d'amélioration concernant :

- la coordination et la transversalité dans les opérations concourant aux grandes échéances administratives ;
- la stabilisation des processus d'alertes ;
- l'harmonisation des règles de gestion au sein de notre administration ;

- la clarification des processus décisionnels ;
- la culture et la gestion en mode projet au sein de nos différentes directions ;
- la diffusion d'informations et la mise en place d'une communication interne plus aboutie.

Ce projet d'administration vise à y répondre en consolidant la gestion quotidienne de notre organisation.

## PLAN D'ACTION 2021-2022

L'amélioration de la coordination administrative générale et des projets pour anticiper les échéances impératives passe par :

- la planification des opérations récurrentes de gestion dans un calendrier perpétuel et partagé ;
- la revue de projets de la DGS et son dispositif d'alerte ;
- la mise en place d'un dispositif de pilotage transversal de la rentrée universitaire, via la création d'un comité dédié. Ce comité composé de vice-présidents, de représentants de facultés et de directions centrales supervise l'ensemble des actions nécessaires à la bonne réalisation de la rentrée ;
- la mise en place d'un dispositif de gouvernance du système d'information qui hiérarchise l'ensemble des actions prioritaires pour répondre au bon

fonctionnement des outils de pédagogie et de gestion. Un comité de pilotage (CONUM) élabore plus largement la stratégie de l'université en matière de système d'information via l'élaboration d'un Schéma Directeur du Numérique ;

- la mise en place d'un dispositif pour permettre chaque année la tenue d'un débat d'orientation budgétaire pluriannuel (DOB). Cette première étape consiste à structurer la manière de rassembler les données financières sur les secteurs clés de l'université :
  - > évolution précise de la masse salariale sur plusieurs années ;
  - > évolution des recettes et charges de l'université ;
  - > prise en compte des engagements en termes de plan pluriannuel existants ;
  - > intégration des projections sur les schémas directeurs du numérique et immobilier pour permettre de réaliser une projection budgétaire sur les trois prochaines années et poursuivre la transformation de notre administration.

L'harmonisation de la gestion administrative et de ses règles de gestion, concomitamment à l'élaboration d'une démarche qualité globale se traduit dans :

- la mise en place d'un dispositif d'harmonisation et de fiabilisation des données pour améliorer la qualité de gestion quotidienne et le pilotage de l'université ;
- la mise en place d'un groupe de travail sur les processus décisionnels, en réponse à la commande politique exprimée dans les COM facultaires ;

- désignation d'un directeur général des services adjoint en charge de la mise en place qualité, appuyé d'un responsable management qualité.

L'anticipation des situations de crise et l'adaptabilité aux aléas se traduit dans :

- la consolidation d'un dispositif de continuité des activités s'adaptant aux aléas techniques et aux évolutions d'organisation du travail dues au contexte sanitaire, en parallèle de la formalisation programmée d'un PCA et PRPA ;
- la mise en place d'une cellule de gestion crise ;
- la mise en place des politiques de sûreté (des sites, laboratoires, animaleries et numérique) ;
- la mise en place d'un dispositif de vigilance et de protection des lanceurs d'alerte.

Une mission de communication au sein de la Direction Générale des Services, en soutien à la Direction Générale Déléguée à la Communication, est créée pour participer à la structuration de la communication interne à l'administration d'Université de Paris.

### MESURE DES ENGAGEMENTS

Le principe d'évaluation et d'amélioration continue de nos pratiques doit guider l'ensemble de ce plan d'action. Cela se traduira par exemple au travers d'enquêtes annuelles de satisfaction des usagers, afin de mesurer et d'améliorer :

- le temps de réponse moyen de l'administration aux demandes des usagers (performance des guichets uniques) ;
- la taux de disponibilité des outils numériques ;
- la maîtrise des outils proposés à chacun dans le cadre de ses missions ;
- le bon fonctionnement des dispositifs de continuité d'activité et de sûreté ;
- l'efficacité de la communication interne.

# DÉPLOYER LE NOUVEAU SCHÉMA ORGANISATIONNEL

Une administration centrale fusionnée n'est pas encore une administration unifiée répondant pleinement au principe de subsidiarité qui préside à la création des Facultés. L'amélioration de l'efficacité administrative doit donc se poursuivre concomitamment à la construction de l'administration facultaire et la transformation de notre administration centrale.

Dès lors les enjeux de transformation sont doubles :

- Faire évoluer les directions générales en support de la stratégie de l'établissement, en centre de pilotage et d'expertise, en lien avec les tutelles et les partenaires d'Université de Paris que sont les ministères, le rectorat, les organismes de recherche non universitaires, la mairie de Paris et les collectivités territoriales ;
- Accompagner le développement de l'administration facultaire en support de la stratégie dans leur périmètre disciplinaire, centre de responsabilités, de pilotage et de ressources, en interaction avec les composantes internes qui représentent en effet un enjeu majeur de la construction administrative d'Université de Paris.

## NOTRE DÉMARCHÉ

L'objectif organisationnel annoncé pour 2024 est donc celui d'une administration fondée sur un nouveau schéma qui acte une répartition des compétences et des responsabilités au regard de nos statuts.

- Le principe retenu dans le cadre de la construction de l'administration est celui de la subsidiarité. Il garantit la capacité d'action et de décision des Facultés, chaque fois que l'objectif d'efficacité de l'administration y est mieux satisfait en matière de formation, recherche, relations internationales, ressources humaines, finances et communication.

- Il s'agit donc d'asseoir la transformation de l'administration sur le transfert des compétences et des responsabilités entre les directions centrales, les directions facultaires et de composantes et mettre en œuvre les évolutions organisationnelles qui en découlent. Par exemple, en Faculté de santé, les fusions des UFR de médecine d'une part, d'odontologie d'autre part, menées conjointement, contribuent à la cohérence et à la solidité de la construction facultaire.

Ce socle commun favorisera une culture administrative Université de Paris partagée et stabilisée, gage d'une transformation réussie.

## Les champs de compétences et de responsabilité au sein de notre organisation

Le nouveau modèle d'organisation d'Université de Paris, permettra de préciser les compétences et les responsabilités des différents acteurs du fonctionnement de l'administration à chaque niveau : composantes, facultés et directions centrales tel qu'énoncé ci-après.

### Le champ de compétences et de responsabilités d'un responsable administratif de composante

- Les composantes et unités de recherche constituent le principal point d'entrée de nombreux publics au sein d'Université de Paris. L'efficacité d'une administration de proximité



est donc déterminante au bon fonctionnement de notre établissement. Ce fonctionnement est garanti par les responsables administratifs de composante, sous l'autorité hiérarchique du Directeur général délégué de la Faculté et en relation fonctionnelle très étroite avec les directeurs de composante.

- Un groupe de travail des responsables administratifs actuels, mis en place par la direction générale des services, et piloté conjointement par un Directeur général délégué de Faculté et un responsable administratif de composante, redéfinira le rôle et les fonctions d'un « RA/CSA » au sein d'Université de Paris.

#### **Le champ de compétences et de responsabilités d'un directeur général délégué de Faculté**

- Chaque Faculté, en tant que centre de responsabilités et d'expertise, élabore sa stratégie disciplinaire en formation et en recherche selon les orientations définies dans le Contrat d'Objectifs et de Moyens, par le Conseil d'Administration et le Sénat académique. Elle s'appuie sur l'administration facultaire qui, en vertu du principe de subsidiarité, se voit transférer les ressources nécessaires à l'exercice de ses compétences et de ses responsabilités propres.
- Le lien de proximité, gage d'efficacité et de réactivité de par la connaissance des réalités terrain, des projets et des acteurs locaux avec les composantes et les unités de recherche, est l'une des raisons d'être des Facultés.
- Dès lors, le directeur général délégué de chaque Faculté, sous l'autorité hiérarchique du directeur général des services et en relation fonctionnelle

étroite avec le Doyen, pilote le déploiement de ces transferts au sein de sa Faculté et l'action administrative qui y est déléguée. Il représente le DGS au sein de sa faculté et dans les composantes. Il est garant de l'efficacité de l'action administrative et de la mutualisation des ressources au sein de sa faculté, notamment au bénéfice des composantes.

#### **Le champ de compétences et de responsabilités d'un directeur général délégué au niveau central**

- Sous la direction du DGS, le directeur général délégué voit son positionnement évoluer. Il assure, dans son périmètre de compétences, l'expertise, le conseil, la synthèse et l'appui à l'élaboration de la stratégie globale de l'établissement, tout en veillant à la nécessaire transversalité de son action.
- Il supervise et coordonne la mise en œuvre administrative des orientations politiques, en interaction étroite avec les vice-présidents.
- Il concourt à doter l'établissement d'outils de pilotage, d'aide à la décision et de prospective.
- Il garantit la mise à disposition auprès des Facultés de l'ensemble des principes et des règles de gestion afin d'assurer la cohérence globale de l'action administrative, en conformité avec la réglementation.
- Il n'a plus vocation à intervenir directement dans la gestion des composantes et des unités de recherche.

### **La direction générale des services assure la direction, l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble des services administratifs de l'établissement.**

- Dans le cadre du projet de transformation, le directeur général des services (DGS) définit les orientations de l'action de l'administration, en s'appuyant notamment sur un dispositif de pilotage en profonde restructuration pour doter l'Université de Paris des outils adaptés d'aide à la décision, au pilotage des activités et des projets stratégiques.
- Le DGS coordonne une équipe de Directeurs Généraux des services Adjoints (DGSA) aux portefeuilles d'activités transverses, de Directeurs Généraux Délégués (DGD) au niveau central et en Facultés, aux compétences et responsabilités distinctes et complémentaires, sans lien de hiérarchie entre eux.
- La direction générale des services conçoit, met en place et assure le suivi des indicateurs d'activité et de performance de l'établissement.
- Les interactions entre ces différents acteurs s'organisent selon le principe de subsidiarité en tenant compte des enjeux et des contraintes propres à chacun. Le DGS est garant de cet équilibre et de la répartition des ressources pour permettre à chacun d'exercer pleinement ses compétences et responsabilités.

**Ce modèle d'organisation, de par la répartition distincte et complémentaire des missions et responsabilités de chacun, impose une nouvelle façon d'organiser le travail au bénéfice de la satisfaction des usagers à chaque point d'entrée de l'administration.**

### **PLAN D'ACTION**

#### **2021**

- Déploiement progressif des organisations administratives facultaires, en lien avec les transferts de compétences et de responsabilités ;
- Transferts initiaux de compétences et de responsabilités dans les domaines Recherche, Relations internationales, Formation et Communication. Ces transferts sont opérationnellement programmés jusqu'en 2023 ;
- Fusion juridique des composantes UFR Odontologie ;
- Transfert du Centre de ressource Finance (Olympe de Gouge) de la Direction Générale Déléguée aux Finances vers la Faculté Sociétés et Humanités ;
- Cadrage des transferts de compétences et de responsabilités dans les domaines RH et Finance-Achat (cadrage programmé jusqu'au 1<sup>er</sup> trimestre 2022) ;
- Création d'une Direction unique des bibliothèques et des musées (fusion des directions des Bibliothèques P5/P7) ;
- Restructuration de la mission d'appui à la stratégie et au pilotage, rattachée à la DGS.

**2022**

- Poursuite des évolutions organisationnelles des directions centrales et des Facultés, liées aux transferts de compétences ;
- Transferts de compétences et de responsabilités dans les domaines RH et Finance-Achat, programmés jusqu'en 2023 ;
- Transformation organisationnelle de l'UFR Médecine et de l'UFR Odontologie, programmée jusqu'en 2023 ;
- Cadrage des compétences et des responsabilités dans les domaines numériques et immobiliers.

**2023**

- Achèvement du déploiement des transferts de compétences et des responsabilités programmés sur la période, sur l'ensemble de l'administration ;
- Finalisation des évolutions organisationnelles de la direction centrale et des Facultés.

**2024**

- Évaluation de la transformation organisationnelle de l'administration sur la période 2021-2023 ;
- Programmation de la phase suivante de transformation dans le cadre du projet d'administration 2024-2027.

**MESURE DES ENGAGEMENTS**

Le suivi opérationnel du déploiement sera effectué notamment par la mise en place de comités et réseau suivant :

- Mise en place d'un comité de suivi de la transformation administrative de la Faculté de Santé (2021) ;
- Mise en place d'un comité « transformation-emploi » pour étudier les transferts d'activités et les vacances d'emploi dans les directions centrales, facultaires et composantes, afin d'articuler les travaux sur le projet facultaire, les lignes métiers et l'allocation des emplois (1<sup>er</sup> trimestre 2022) ;
- Création d'un réseau métier de responsables de service administratif en composante (1<sup>er</sup> semestre 2022).

La production des livrables, tels qu'énoncés ci-dessous, permettra de mesurer la bonne conduite du déploiement de notre nouveau modèle d'organisation :

- Mise à disposition des organigrammes révisés du Siège et des Facultés au fur et à mesure des transferts réalisés ;
- Mise à disposition de nouvelles fiches de postes au regard de l'évolution des activités transférées
- Élaboration de la nouvelle fiche de poste de responsable de service administratif en composante (mise en place d'un GT RA/CSA ad hoc ) (2021) ;
- Élaboration d'un référentiel des compétences du Siège et des Facultés (2022) ;
- Bilan annuel des transferts réalisés en N par rapport au calendrier prévisionnel de réalisation ;
- Bilan annuel d'évolution des effectifs entre les directions centrales et facultaires.

# CONDUIRE LA TRANSFORMATION DE L'ADMINISTRATION PAR ET POUR LES PERSONNELS

Université de Paris, c'est une communauté professionnelle totalement investie dans ses missions. Les 200 métiers exercés sont incarnés au quotidien par plus de 4 600 enseignants, chercheurs, enseignants-chercheurs et 2 700 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (BIATSS) qui participent tous au rayonnement et à la même ambition d'excellence de notre établissement.

Cette transformation s'appuie sur une politique des ressources humaines refondée qui :

- Valorise et reconnaît les compétences et accompagne le développement des carrières ;
- Favorise l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel et managérial ;
- Garantit la responsabilité sociale d'employeur en intégrant tous les aspects de l'environnement au travail pour mieux répondre aux situations individuelles et aux enjeux de solidarité ;
- Se fonde sur l'expertise d'usage et la concertation en associant les personnels à l'amélioration de notre organisation et de notre fonctionnement, avec comme objectif premier la satisfaction des usagers ;
- Offre un cadre de travail bienveillant et respectueux.

Conduire la transformation de l'administration par et pour les personnels représente sans nul doute l'un des enjeux les plus importants. L'adhésion et la participation de tous est la clé de voûte la réussite du projet d'administration. Gageons qu'il soit l'une de nos réussites les plus marquantes

## NOTRE DÉMARCHÉ

Les axes de la politique RH d'Université de Paris se déclinent autour de quatre volets principaux :

- La politique de rémunération et de l'emploi ;
- Le développement des compétences et des carrières : accompagnement professionnel des personnels, accompagnement organisationnel et managérial des collectifs de travail ;
- L'accompagnement social des personnels ;
- La promotion de la qualité de vie au travail et la prévention des risques.

Ils sont irrigués par les évolutions législatives et réglementaires, Européennes et Françaises, qui impactent très fortement les établissements d'enseignement supérieur depuis quelques années, en particulier la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et celle de la programmation de la recherche du 24 décembre 2020 pour la période 2021-2030.

Ainsi, s'agissant des enseignants-chercheurs, la diversification des modalités de recrutement et un plan gouvernemental de revalorisation des rémunérations et des carrières vont permettre d'améliorer l'attractivité de nos métiers d'enseignement et de recherche.

En outre, dans le contexte de la construction de l'Espace européen de la recherche, Université de Paris poursuit une démarche qualité établie dans le cadre de la stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs (HRS4R). Université de Paris est engagée dans ce processus de labellisation qui vise à améliorer les pratiques en matière d'éthique, de recrutement et de condition de travail des chercheurs.

Par ailleurs, une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences va se mettre en place. Elle est indispensable pour accompagner l'université dans son développement.

Enfin, à l'issue des élections professionnelles qui se dérouleront fin 2022, le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) deviendront une instance unique, le comité social d'administration (CSA), ce qui conduira à de nouvelles modalités de concertation à définir entre la direction de l'université et les organisations syndicales représentatives des personnels.

## PLAN D'ACTION

### 2021

- Premiers déploiements des dispositifs prévus dans la LPR en faveur des EC ;
- Mise en place du télétravail ;
- Travaux sur les régimes de travail spécifiques ;
- Adaptation des modalités d'accompagnement des personnels et des collectifs de travail aux évolutions organisationnelles en lien avec le projet de construction de l'administration facultaire ;
- Lancement de la démarche GPEEC ;
- Mise en place du plan égalités professionnelles ;
- Adoption du plan et mise en œuvre du Schéma directeur du handicap ;
- Référentiel des compétences managériales ;
- Concertation sur l'architecture des instances représentatives des personnels et les modalités du dialogue social à partir de 2023.

### 2022

- Poursuite du déploiement des dispositifs prévus dans la LPR en faveur des EC ;
- Politique RH relative aux agents contractuels ;
- Politique de formation 2022-2024 ;
- Volets parcours professionnels et mobilité des LDG pour les personnels EC et BIATSS ;
- Plan de prévention des risques professionnels ;
- Finalisation du déploiement de Phare ;
- Charte managériale ;
- Premiers parcours pour la formation des managers ;
- Premiers livrables GPEEC : état des lieux, premières orientations, esquisse de cartographie des emplois ;
- Élections professionnelles.

### 2023

- Poursuite du déploiement des dispositifs prévus dans la LPR en faveur des EC ;
- Création et installation du réseau des managers Université de Paris ;
- Ouverture des parcours spécifiques de formation des managers ;
- Définition d'un nouveau modèle d'allocation des moyens RH ;
- Poursuite des livrables GPEEC : développement de la cartographie des emplois et premiers éléments de prospective ;
- Installation des nouvelles instances de dialogue social.

### 2024

- Première évaluation des parcours et du plan de formation des managers ;
- Finalisation de la démarche GPEEC dans une dynamique d'amélioration continue ;
- Schéma directeur des ressources humaines.

## MESURE DES ENGAGEMENTS

Le principe d'évaluation et d'amélioration continue se traduira par la réalisation des premiers indicateurs de réussite suivant :

- Évolution du taux de pourcentage des agents formés ;
- Évolution du total des coûts de formation et du pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation ;
- Turn-over des agents dans les 12 mois qui suivent leur recrutement ;
- Taux d'absentéisme au sein de l'établissement ;
- Nombre de saisines au sujet des risques psychosociaux (RPS).

# METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE QUALITÉ

Au sein d'Université de Paris, la qualité de service est l'affaire de tous. L'objectif annoncé pour 2024 est celui d'une administration bâtie sur une réingénierie et une simplification de ses processus. Le développement d'une culture administrative pleinement orientée « service aux usagers » est un axe majeur du développement de notre université. La satisfaction de l'ensemble des usagers doit être au cœur des actions et des préoccupations de chacun.

Assumant le changement de paradigme qui place l'utilisateur au cœur de la transformation de notre organisation, l'administration s'attache à associer tous les acteurs de l'université dans la transformation de son organisation.

La clarification des processus, c'est-à-dire leur identification, leur analyse, leur formalisation et leur diffusion, est un travail au cœur de la démarche qualité. Au-delà des outils et des techniques, l'amélioration de la qualité de service nécessite l'appropriation par chacun d'une méthode à intégrer dans les pratiques professionnelles quotidiennes ; il s'agit d'un véritable changement d'état d'esprit collectif qui exige de chacun la pleine conscience de ses responsabilités.

Chaque membre d'Université de Paris, de par l'exercice de son métier et sa qualité d'utilisateur de l'administration, est en mesure d'apporter sa double expertise permettant de simplifier significativement les processus internes à l'établissement.

C'est pourquoi la démarche qualité telle qu'elle est envisagée pour soutenir la transformation de l'administration d'Université de Paris porte prioritairement sur la mise en qualité des processus métiers de l'ensemble des structures de l'établissement. Elle doit permettre au nouveau schéma organisationnel de se déployer de manière efficiente.

## NOTRE DÉMARCHE

La première étape consiste en la mise en place d'un panel de mesures destinées à rendre l'action administrative plus simple au quotidien en conciliant nos obligations réglementaires et les attentes de nos usagers.

Pour ce faire, une analyse de l'ensemble des processus de pilotage et de gestion de notre établissement sera réalisée selon les étapes suivantes :

- Cartographier les processus ;
- Identifier les processus essentiels au regard de l'analyse de nos besoins ;
- Analyser si et comment les processus sont simplifiables et réductibles ;
- Garantir la satisfaction de nos publics via la mise en place d'enquêtes qualité.

Les mesures d'harmonisation et de simplification doivent avoir un impact concret sur les étudiants, enseignants-chercheurs, personnels BIATSS et partenaires extérieurs.

Cela demande l'implication et engage la responsabilité de l'ensemble des équipes afin de favoriser le développement d'une culture de la confiance, pleinement orientée « service aux usagers » et non plus seulement une culture fondée sur le contrôle.

Notre démarche qualité peut se résumer en une exigence : optimiser le parcours de l'utilisateur au sein de notre établissement afin de mettre en adéquation le besoin exprimé et la réponse délivrée. L'ensemble de notre communauté sera largement associé à sa conception et son appréciation.

**PLAN D'ACTION****2021**

- Expérimentation de la démarche de simplification des circuits décisionnels et de clarification des processus ;
- Recrutement Responsable Management Qualité.

**2022**

- Définition de la politique management qualité;
- Élaboration des premières mesures d'harmonisation et de simplification ;
- Élaboration d'une cartographie des processus ;
- Lancement du plan de formation « démarche qualité ».

**2023**

- Poursuite de l'élaboration des mesures d'harmonisation et de simplification ;
- Mise en œuvre de la démarche qualité.

**2024**

- Premières candidatures de certification et labellisation.

**MESURE DES ENGAGEMENTS**

Le principe d'évaluation et d'amélioration continue de nos pratiques est au cœur de la mise en place de notre démarche qualité. Cela se traduira au travers d'enquêtes annuelles de satisfaction des usagers, et par les premiers indicateurs de réussite suivants :

- Évolution du nombre de personnels formés à la qualité ;
- Évolution du nombre de processus formalisés ;
- Comparatif du nombre d'appels de fonds candidats / réussis ;
- Comparatif du nombre de démarches de certifications, labellisations, accréditations demandés / obtenus ;
- Mesure du taux d'exécution du budget alloué par des fonds extérieurs / par le budget d'Université de Paris ;
- Évolution des enquêtes de satisfaction des usagers.

# ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS ET DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

L'accompagnement de l'évolution des métiers, du rapport au travail et aux usages professionnels est au centre de la démarche initiée dans ce projet d'administration. La plus grande accessibilité au service public attendue de nos usagers, comme l'évolution des pratiques de travail souhaitée par nos collègues ou imposée par la crise sanitaire, ont conduit à accélérer l'organisation du travail et l'enseignement à distance ces derniers mois. Cette période a contribué à renforcer les liens entre les enseignants-chercheurs et les personnels BIATSS. Elle a également conduit à faire émerger deux chantiers prioritaires : de manière immédiate, la mise en place du télétravail, et avec une programmation pluriannuelle, le déploiement de la e-administration.

La mise en œuvre effective du télétravail au sein de notre établissement pour les personnels BIATSS est un élément majeur de la transformation. Ce nouveau dispositif verra le jour à la rentrée 2021 et fera l'objet d'un plan d'accompagnement important pour sécuriser le déploiement et conseiller les collègues.

L'ensemble des administrations publiques se sont engagées depuis quelques années dans un vaste mouvement de dématérialisation des relations avec leurs usagers, amorçant ainsi une suppression massive des papiers ainsi qu'une fluidité des interactions. Université de Paris s'inscrit pleinement dans cette démarche et souhaite en faire un axe de développement majeur de mise en qualité de ses services aux usagers.

## NOTRE DÉMARCHÉ

**Créer les conditions informatiques, numériques et immobilières pour permettre un déploiement de ces deux chantiers :**

- Repenser les usages de l'administration afin de les mettre en adéquation avec des processus adaptés au travail à distance exige une mise à niveau constante des outils numériques. À cet effet, le déploiement du schéma directeur du numérique sera guidé par cette orientation afin de proposer les infrastructures informatiques et logicielles et les outils numériques les plus adaptés à ces usages nouveaux.
- Pour l'occupation de nos bâtiments, installations et campus, le schéma directeur de l'immobilier en cours d'élaboration, permettra d'optimiser le parc immobilier aux nouveaux dispositifs d'hybridation du travail administratif comme des activités d'enseignements et de recherche.

## Solliciter des fonds publics pour accélérer la transformation

Université de Paris est un acteur majeur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le label et les financements IdEx obtenus, lui permettent de lancer des initiatives nouvelles, de soutenir les démarches innovantes et créatives en formation, en recherche. Université de Paris met ainsi en œuvre un ensemble de programmes structurés, afin de permettre le déploiement des projets de modernisation et de simplification de manière structurée jusqu'en 2024. La sollicitation de Fonds publics, tel que le Fond de Transformation de l'Action Publique, vise à optimiser la capacité de l'établissement à répondre à ses ambitions.

## 1. La mise en place effective du télétravail

- Le télétravail est l'occasion de repenser collectivement l'organisation du travail, le fonctionnement des collectifs et le management. En cela, il constitue un défi ambitieux qu'Université de Paris s'engage à relever.
- Cette organisation du travail s'appuie sur le retour d'expérience de la mise en place du travail à distance lors de la crise sanitaire. Ce contexte inédit a en effet conduit à expérimenter une forme d'organisation du travail à distance permettant d'assurer la continuité des missions de l'université durant cette période.
- Basé sur le volontariat, le télétravail offre l'opportunité, pour les agents comme pour l'établissement, d'améliorer la qualité de vie au travail et l'efficacité collective sous réserve que les nécessités de service soient prises en compte.



- Ainsi, dès la rentrée 2021-2022, un dispositif adapté sera proposé. Il offrira aux agents qui le souhaitent et dont les activités le permettent, la possibilité de travailler à distance au maximum deux journées par semaine ou 4 jours flottants par mois. Ce dispositif sera élargi à la rentrée 2022/2023 avec la possibilité de télétravailler jusqu'à 3 jours par semaine ou 6 jours flottants par mois.
- L'implication des encadrants de proximité est essentielle pour le déploiement de ce dispositif. Il leur reviendra d'évaluer si les activités des agents placés sous leur autorité sont compatibles avec cette nouvelle modalité de travail, ainsi que la capacité de chacun à faire preuve à la fois d'une autonomie suffisante et d'un esprit d'équipe nécessaire à la bonne mise en œuvre de leurs missions et du maintien du lien avec l'université.

## 2. Déploiement de la e-administration

Le déploiement du nouveau schéma organisationnel est une opportunité majeure pour revisiter nos pratiques dans un contexte largement renouvelé. Mettre l'utilisateur au cœur de notre transformation, c'est passer d'une logique de métier à une logique d'offre de service. En se fondant sur une démarche UX, plébiscitée par le ministère de la transformation et de la fonction publiques, il s'agit :

- d'identifier les démarches administratives prioritairement attendues par les usagers d'Université de Paris et les processus internes de gestion candidats urgents à une dématérialisation pour le bénéfice direct d'Université de Paris ;
- de définir des parcours usagers pour construire les processus dématérialisés ;
- de définir et de déployer les infrastructures informatiques et logicielles adaptées aux besoins exprimés.

Tout en favorisant une organisation administrative flexible dans le temps et dans l'espace telle que le permet le télétravail, la e-administration vise à faciliter les démarches d'un usager d'Université de Paris, conformément aux pratiques numériques désormais quotidiennes de chacun.

La complexité d'un établissement de la taille d'Université de Paris et la problématique du multi-site doivent trouver dans les possibilités apportées par le numérique des éléments de facilitation et de rapidité.

La e-administration est également le gage de la fiabilité de la gestion administrative, par l'importance majeure apportée à la gestion des flux de documents, de leur production à leur archivage à valeur probante le cas échéant.

## PLAN D'ACTION

### 2021

- Diffusion de la charte du télétravail ;
- Présentation au Conseil d'Administration du schéma directeur de l'immobilier (SDI) (décembre).

### 2022

- Présentation au Conseil d'Administration du schéma directeur du numérique (SDN) ;
- Rapport intermédiaire d'expérimentation du télétravail ;
- Feuille de route de la e-administration et déploiement progressif des premières démarches identifiées.

### 2023

- Rapport final d'expérimentation du télétravail ;
- Poursuite du déploiement de la feuille de route de la e-administration.

## MESURE DES ENGAGEMENTS

La Direction Générale des Services sera particulièrement vigilante à la réussite du déploiement de la e-administration et du télétravail au sein d'Université de Paris. Cette évaluation reposera sur plusieurs dispositifs et indicateurs, notamment :

- Réalisation d'enquêtes de satisfactions réalisées auprès de l'ensemble de nos usagers concernant l'usage de la e-administration et du télétravail ;
- Mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation de l'efficacité du télétravail ;
- Augmentation régulière du nombre de démarches administratives réalisables en ligne ;
- Création d'un tableau de bord de l'avancement de la dématérialisation des démarches incluant le retour usager ;
- Généralisation du vote électronique pour les instances centrales et facultaires.

# CONCLUSION

Université de rang mondial en formation et en recherche, Université de Paris porte une ambition collective forte, dont le premier atout est sa communauté professionnelle. Les 8 000 personnels d'Université de Paris représentent notre première richesse et notre source principale de développement.

Les grands chantiers à mener d'ici 2024 constituent le fil rouge de notre travail. C'est indéniablement un projet d'envergure, qui nécessitera du temps. Cependant, au-delà des nombreux défis individuels et collectifs à relever, il recouvre un vaste champ d'opportunités, qui s'ouvre à chacun d'entre nous.

Ce projet d'administration se concrétisera grâce à la contribution de chacun. Il contribuera à reconnaître l'utilité sociale de tous. Il doit également permettre une projection à plus long terme, pour conduire cette transformation profonde et continue. La direction générale des services est garante de la mise en place des conditions nécessaires à la poursuite d'une réflexion sur l'évolution du projet d'administration à long terme pour s'adapter à l'évolution du projet politique. Un contrat d'engagement pluriannuel entre la Direction Générale des Services et la Présidence de l'Université de Paris sera élaboré dans ce sens.

A cet effet, un conseil d'orientation de l'administration sera prochainement mis en place sur le modèle du « comité d'orientation stratégique » d'Université de Paris. Ce conseil, constitué d'experts, sera un outil précieux de réflexion, d'évaluation et d'apprentissage. Il garantira à intervalles réguliers, en toute transparence, la cohérence entre notre ambition et l'évolution souhaitée de notre administration. Ce regard extérieur permettra de nous challenger de façon objective. Cette démarche doit contribuer à inscrire de manière volontariste l'évaluation au cœur des méthodes de travail de la nouvelle administration.

Enfin, une attention particulière sera portée aux renforcements des liens administratifs entre Université de Paris et l'Institut Physique du Globe de Paris, son établissement composante.

La mise en œuvre de ce projet d'administration représente un travail important et exigeant. C'est un objectif ambitieux. Il doit être fédérateur et porteur de fierté.

Ensemble, relevons le défi !

