
Premier bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017

TOME 2

- Annexe 10 -

RAPPORT N° 2018-121
Mars 2019

Rapport à madame la ministre de l'enseignement supérieur,
de la recherche et de l'innovation



igaenr
Inspection générale
de l'administration
de l'Éducation nationale
et de la Recherche

Annexe 10. 1	Lettre de mission pour les membres des groupes de travail « fusion » sur l'organisation administrative et technique d'Aix-Marseille université	3
Annexe 10. 2	Structuration administrative et technique d'Aix-Marseille université : définir et mettre en œuvre l'organisation cible.....	7
Annexe 10. 3	Manuel de convergence de l'université de Clermont-Auvergne	22
Annexe 10. 4	Extraits du schéma directeur de l'université de Bordeaux élaboré dans le cadre du processus d'organisation des fonctions supports (pilotage) et de soutien (formation et recherche)..	84
Annexe 10. 5	Livret mobilité de l'université de Bordeaux	155
Annexe 10. 6	Charte de l'audit interne de l'université de Strasbourg	162
Annexe 10. 7	Bilan à 1 an du projet stratégique de l'université Grenoble-Alpes 2016-2020.....	181

Annexe 10

Un kit composé de documents de référence utilisés par les universités dans la conduite de leur projet de fusion

Annexe 10. 1

**Lettre de mission pour les membres des groupes de travail « fusion » sur
l'organisation administrative et technique d'Aix-Marseille université**

**LETTRE DE MISSION POUR LES MEMBRES DES GROUPES DE TRAVAIL
« FUSION »
SUR L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET TECHNIQUE D'AIX-MARSEILLE
UNIVERSITE**

La présente lettre de mission vise à décliner les objectifs de la mission qui vous est confiée mais également à vous préciser le contexte dans lequel celle-ci se déroulera. Elle contient en outre les éléments de méthodologie.

Ce vaste travail de préparation de l'organisation des fonctions « support » ou de « soutien » aux missions de l'Université que sont la formation et la recherche vise **deux objectifs** :

-assurer la continuité des fonctions administratives et techniques au 1^{er} janvier 2012 avec deux priorités : payer les personnels et payer les fournisseurs.

-préparer la mise en œuvre de l'organisation définie dans le texte fixant « les principes fondateurs d'une université unique ».

Cette réflexion sera menée à travers la constitution de **groupes de travail** composés des chefs de service des fonctions « support » (Ressources Humaines, Affaires Financières et Comptables, Contrôle de gestion, Système d'Information, Patrimoine et logistique, Hygiène et sécurité) et de « soutien » (Scolarité, Recherche, Relations internationales). Ces derniers pourront solliciter d'autres personnels en rapport avec le domaine traité.

Compte tenu de l'ampleur de la tâche et du temps imparti, les groupes se réuniront à un rythme hebdomadaire.

Chaque groupe rendra compte mensuellement aux DGS de l'état d'avancement des actions à faire valider en dernier lieu par les Présidents.

Le premier objectif sera décliné dans **un contexte** particulier. Nous irons le plus loin possible, mais il est très probable qu'un certain nombre de directions devront dans un premier temps rester sur leur site géographique actuel. Vos propositions d'organisation devront tenir compte de cet élément, certes temporaire, mais important.

La **méthodologie** se déclinera selon un schéma type en six étapes, de manière à conserver une bonne cohérence d'ensemble à la démarche.

Pour répondre au premier objectif :

- I- état des lieux rapide de nos organisations respectives des fonctions « support » ou de « soutien »
- II- priorisation dans le temps et répartition des fonctions administratives et des sous fonctions à partir des travaux de l'IGAENR
- III- rédaction de procédures dans un contexte de Directions « éclatées » géographiquement
- IV- rédaction des organigrammes de départ dans un contexte de Directions « éclatées » géographiquement

Pour répondre au second objectif :

- V- évaluation de la taille des futures antennes de campus, des Directions centrales et rédaction des organigrammes cibles
- VI- proposition d'implantation des futures antennes de campus.

I-ETAT DES LIEUX RAPIDE

Chaque groupe définira qui dans son organisation actuelle intervient dans chaque processus de gestion, pour y faire quoi et comment.

Définition du « qui » et du « quoi »

A partir des tableaux de l'IGAENR, recensement par fonction et sous-fonction des processus de gestion entre centre/campus/composante.

Définition du « comment »

- Recensement des outils utilisés.

Un document de synthèse sera établi à l'issue de cette phase de bilan.

II-PRIORISATION DANS LE TEMPS ET REPARTITION DES FONCTIONS ET SOUS-FONCTIONS

La méthode s'inspire pour une grande part de travaux réalisés par l'IGAENR en 2009/2010 avec plusieurs établissements.

Il s'agira de décliner les fonctions « support » (Ressources Humaines, Affaires Financières et Comptables, Contrôle de gestion, Système d'Information, Patrimoine et logistique, Hygiène et sécurité) et de « soutien » (Scolarité, Recherche, Relations internationales), sous la forme de tableaux synoptiques et de préciser pour chaque fonction et sous-fonctions son niveau de gestion (centre, campus ou composante) quand il n'est pas déjà indiqué dans le « texte fixant les principes fondateurs d'une université unique ».

Il conviendra alors de prioriser dans le temps les fonctions administratives et techniques et les sous-fonctions qui en découlent en identifiant ce qui est indispensable pour le 1^{er} janvier 2012, ce qui sera à faire en 2012 et ce qui sera visé à partir de 2013.

III-REDACTION DES PROCEDURES

A partir de la priorisation des activités à assurer, il s'agira ensuite de rédiger les procédures de fonctionnement de chaque Direction dans le contexte de départ décrit plus haut et compte tenu des outils utilisés par chaque établissement.

L'un des points importants de la construction de l'université unique reposera sur des procédures mises en commun avec des outils partagés et structurants. L'absence de ces outils au 1^{er} janvier 2012 contraindra les établissements à maintenir une gestion par outil séparé ou au contraire, leur permettra de regrouper les procédures et les structures de gestion. Pour exemple, l'implantation des applications les plus importantes SIFAC, SIHAM, nécessite une implantation sur des principes partagés (structuration, paramétrage...). Ces questions semblent primordiales et peuvent favoriser une implantation géographique réussie par la suite.

IV-REDACTION DES ORGANIGRAMMES DE DEPART

En fonction de la nouvelle cartographie qui aura été établie dans la répartition des activités et des processus de gestion (en partie II) et du potentiel humain présent dans les Directions actuelles, il conviendra de définir « qui fait quoi ».

V-EVALUATION DE LA TAILLE DES FUTURES ANTENNES DE CAMPUS, DES DIRECTIONS CENTRALES ET REDACTION DES ORGANIGRAMMES CIBLES.

Sur la base du « texte fixant les principes fondateurs d'une université unique » et en fonction de la nouvelle cartographie qui aura été établie dans la répartition des activités et des processus de gestion (en partie II) ainsi que du potentiel humain, il s'agira ensuite d'établir :

- combien de personnes
- avec quel degré de compétences

sont nécessaires à chaque niveau (centre/campus/composantes).

VI- PROPOSITION D'IMPLANTATION DES FUTURES ANTENNES DE CAMPUS

A partir du travail réalisé (en partie V), des études d'implantations pourront être faites ensuite avec les Directions du Patrimoine de chaque établissement.

Annexe 10. 2

**Structuration administrative et technique d'Aix-Marseille université :
définir et mettre en œuvre l'organisation cible**



STRUCTURATION ADMINISTRATIVE ET TECHNIQUE D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE :

DEFINIR ET METTRE EN ŒUVRE L'ORGANISATION CIBLE, REUSSIR SES PREMIERS PAS

	Page
Contexte – Objectifs	2
Périmètre du projet	3
Les étapes du projet	4
1. Etat des lieux	
2. Répartition des activités entre centre/campus/composante	
3. Rédaction des procédures	
4. Proposition de répartition des moyens humains	
5. Constitution des directions centrales, services communs, antennes de campus	
6. Contrat de service	
7. Suivi de mise en œuvre	
La méthode du projet	8
1. Organisation	
a. Groupe projet	
b. Groupes de travail	
c. Comité de suivi	
d. Gouvernance	
2. Portage et communication	
Lancement du projet	12

C'est le texte définissant « **les principes fondateurs d'une université unique** », adopté en décembre 2009 par les Conseils d'Administrations des trois établissements, qui définit le cap de ce projet, vaste chantier, dont l'objectif est de faire émerger, à l'issue de la période de transition qui s'ouvrira en janvier 2012, une université au fonctionnement fluide et efficace dans l'accompagnement des missions de l'Université 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, gages de professionnalisme.

Contexte - Objectifs

Le texte présentant les principes fondateurs d'Aix-Marseille Université prévoit une organisation des services administratifs et techniques (fonctions de support et fonctions de soutien) selon un schéma en trois points de structure :

- Niveau central

« Les directions centrales auront des missions :

- d'animation
- de coordination
- de gestion
- de veille juridique
- de conseil et de mise en œuvre de la politique de l'établissement ».

- Niveau campus

«L'organisation administrative et technique de l'université sera fondée sur un principe de mutualisation à l'échelle d'un campus.... Cette mutualisation doit conduire à une masse critique seule capable d'assurer le niveau de compétence nécessaire et de garantir le professionnalisme indispensable au fonctionnement des facultés, écoles et instituts de notre université et donc en définitive de l'université dans son ensemble ».

- Niveau UFR

«Les composantes auront une administration réduite mais avec un encadrement renforcé. Les compétences administratives et techniques qui leur seront dévolues seront de deux ordres :

- des activités liées au fonctionnement de la composante (part administrative des fonctions de pilotage du directeur, affaires générales, encadrement des personnels BIATSS, organisation des services transverses à la composante,...)
- des activités liées au fonctionnement général de l'université (contrôle interne, projets d'évolution administrative et technique, renforcement du rôle de conseil auprès des directeurs de département de formation et d'unités de recherche, interface avec les antennes de campus et les directions centrales)».

Par ailleurs, le texte précise également que «le choix de la répartition des compétences de gestion entre les services centraux, les campus et les composantes devra permettre d'identifier les activités qui peuvent être mutualisées. ... L'objectif principal en matière de partage des compétences sera la suppression des doublons, la simplification des procédures, l'optimisation des ressources consommées et la qualité du service rendu ».

L'objectif principal de ce projet est donc de mettre en œuvre l'organisation administrative et technique d'Aix-Marseille Université selon ce schéma et ces principes généraux

- **en mobilisant les acteurs autour d'un projet qui fasse sens**
- **en mettant en place de véritables complémentarités**
- **et en créant de véritables synergies entre les entités.**

Par ailleurs, cette période de réflexion et de **mise en œuvre d'un nouveau modèle** sera également la première qui sera partagée par l'ensemble des acteurs, issus des trois établissements. Il paraît donc intéressant d'**en faire un élément de constitution de la culture commune**. C'est pourquoi la méthode de gestion de ce projet a vocation à permettre à chacun de s'approprier la problématique et de contribuer à l'élaboration de l'organisation cible d'Aix-Marseille Université. **Ce cadre organisationnel peut et doit devenir un cadre identitaire.**

Périmètre du projet

Ce travail de structuration doit *en premier lieu* conduire à identifier l'ensemble des processus de gestion, étape par étape, et de définir pour chacun un –et si possible un seul – niveau de mise en œuvre. Pour construire cette nouvelle entité, c'est donc l'ensemble de ses structures contributives qui sera sollicité :

- Directions centrales
- Services communs
- Composantes, qu'elles soient fusionnées ou non.

Problématique des directions centrales :

La période qui s'ouvre au 1^{er} janvier 2012 est souvent appelée «période de transition ». En effet, dans un premier temps, les services resteront dans leur très grande majorité répartis sur leurs anciens périmètres, à la fois au plan géographique et au plan des missions exercées. Les procédures mises en place pour gérer cette transition seront en conséquence nécessairement complexifiées. **La constitution de services rassemblés est donc un premier objectif les concernant**. Faute de temps, à l'heure actuelle, très peu de directions ont pu réellement aborder la question de la répartition des activités entre les trois niveaux de structuration. Cet élément d'analyse viendra donc nourrir la réflexion sur le dimensionnement à la fois des services centraux et des **antennes de campus**, parallèlement à la **définition des missions** de ces dernières. L'articulation entre centre, antennes et composantes sera bien évidemment un élément à prendre en compte, essentiellement par le biais de procédures.

Problématique des services communs

Les services communs connaîtront la même problématique de rassemblement d'une part et dans certains cas (Relations Internationales, Formation tout au long de la vie) de création d'antennes de campus, pour lesquelles il faudra également définir les missions et le dimensionnement.

Problématique des composantes

Les composantes quant à elles :

- Si elles sont fusionnées, connaîtront tout à la fois la problématique de rassemblement, sur laquelle la réflexion aura été pour partie engagée dans le premier semestre 2011, et d'interfaçage dans leur fonctionnement à la fois avec les directions centrales et avec les antennes de campus qui seront mises en œuvre ;
- Si elles ne le sont pas, leur mode de fonctionnement sera impacté par la constitution des antennes, dont elles seront les utilisatrices.

Dans un second point, ce vaste projet paraît par ailleurs offrir l'opportunité d'inscrire Aix-Marseille Université dans le processus d'expérimentation des plates formes de gestion communes aux EPST, actuellement initiées par l'Université de Strasbourg avec le CNRS et par les Universités Paris Descartes et Paris Diderot avec l'INSERM.

Dans la logique et la continuité de la Délégation Globale de Gestion, les plates formes ont vocation, sur le périmètre avant tout de la gestion financière, de mettre à la disposition des unités de recherche des structures de gestion uniques, rassemblant aussi bien des personnels issus de l'Université que des personnels issus des EPST et utilisant un même outil de gestion.

Ce brassage des cultures permet une meilleure compréhension de l'ensemble des processus de gestion par les agents, qui peuvent ainsi apporter aux laboratoires de recherche une qualité de service plus élevée. C'est donc un enjeu majeur dans la gestion de la recherche.

Il s'agit en fait « d'un projet dans le projet » qui constituera une brique particulière dans la structuration administrative d'Aix-Marseille Université, en lien avec ses partenaires naturels que sont les EPST, au premier rang desquels, par le nombre d'unités concernées, le CNRS et l'INSERM et, dans une moindre mesure, l'INRA et l'IRD.

Les étapes du projet

1 - Etat des lieux

La première étape est fondamentale et doit permettre de dresser un constat partagé par tous sur un état des lieux approfondi, intégrant par « métier » ou grande famille d'activités, les actions réalisées actuellement au sein des composantes d'une part, des directions centrales ou services communs d'autre part

- *La définition du « qui » (fait) :* recensement des effectifs par structure (catégorie FP – titulaires/contractuels – ETP – ancienneté dans le poste – compétences possédées et formations suivies durant les 3 dernières années)

- *La définition du « quoi » :* recensement exhaustif des processus de gestion. Pour chaque processus :

- description du rôle de chacun (centre/composante) avec description de l'action menée
- identification des échanges avec les usagers du service et qualification de ces échanges (gestion directe, informations, transmission/réception de documents, conseils, prise en charge,...)
- approximation du temps consacré à chaque processus
- identification des contrôles (internes et externes)

- *Autres éléments de bilan*

Cette première étape devra également permettre :

* d'identifier les processus existants qui ne fonctionnaient pas de manière optimale et d'apporter des explications au constat réalisé

* d'identifier ce qui n'est pas fait ou pas suffisamment (y a-t-il de nouvelles fonctions ou activités à développer)

* de repérer les points de fragilité dans les process mis en œuvre jusque là et de proposer des axes de progrès possibles.

- *La définition du « comment » :*

- recensement des outils utilisés et niveau d'expertise possédé ;
- identification du niveau d'appropriation des outils de gestion « centraux » ;
- identification des outils développés localement : pour quel objectif ? pourquoi l'outil central ne répond-il pas au besoin ?
- identification des actions transversales conduites sur les processus qui le nécessitent et niveau de formalisation
- degré de fiabilité : origine des données utilisées ; méthodes de contrôle ; écriture de procédures internes propres,...

2 - Répartition des activités entre centre/antennes/campus

La deuxième étape consistera en la proposition d'un modèle de répartition des activités dans le respect des principes du texte fondateur.

* Pour chaque processus la répartition qui paraîtra la plus opportune sera proposée en visant :

- la qualité du service rendu (à l'usager du service – en fonction des objectifs de l'activité et de l'intérêt de l'établissement). Cette notion de qualité du service ne saurait se résumer à la « proximité » ;
- l'optimisation des moyens humains dévolus au processus ;
- la définition des modes de transmission/échanges les plus efficaces ; ce travail pourra conduire à proposer une utilisation accrue de l'ENT, à aborder la problématique de la gestion électronique de documents,...).

* La proposition qui sera établie veillera à être suffisamment précise. Les processus seront fluides et privilégieront de manière systématique la subsidiarité.

* La réflexion pourra intégrer la création, au sein des composantes, sur la base d'une démarche volontaire de leurs directeurs respectifs, de services mutualisés, véritables interfaces entre les structures propres à la composante et les antennes de campus, permettant ainsi de disposer en interne, grâce à l'effet de taille, de services opérationnels de bon niveau, susceptibles d'apporter un appui plus efficace dans la mise en œuvre de toutes les activités de gestion (exemple : est-il pertinent ou non de regrouper des activités de scolarité pédagogique de niveau L ou de niveau M, déployées dans un certain nombre de structures internes comme des départements de formation ou des centres de recherche ?).

3 - Rédaction des procédures

Après validation du mode de répartition ainsi proposé, toutes les procédures correspondantes qui le nécessiteront, seront révisées.

Les modalités de suivi de leur efficacité seront également proposées.

4 - Proposition de répartition des moyens humains

* En fonction de la nouvelle cartographie qui aura été établie dans la répartition des activités et des processus de gestion d'une part et du potentiel humain recensé d'autre part, il conviendra de définir :

- combien de personnes
- avec quel degré de compétences

seront nécessaires à chaque niveau : centre/campus/composante. Cela conduira chaque structure à **définir son organigramme cible**.

Un certain nombre de directions ou services communs ont déjà commencé la réflexion sur ce sujet. Leur première analyse ne pourra que se trouver enrichie (et peut-être confortée) par cette phase de maturation.

* les fiches de poste types pour chaque fonction et chaque niveau seront rédigées

* un recensement des besoins de formations, individuels ou collectifs, pourra être initié à cette étape du projet.

5-Constitution des directions centrales/services communs cibles et des antennes de campus

Patrimoine et logistique

Il s'agit d'un point crucial de ce projet car le rassemblement physique des directions et l'implantation des antennes sont directement dépendants de la capacité qu'aura l'établissement à mobiliser des locaux adaptés, bien situés au regard des services à apporter et correctement équipés. De plus, il est important de proposer aux agents qui occuperont les fonctions des lieux de travail agréables et opérationnels. Compte tenu de la «géographie» qui sera celle d'Aix-Marseille Université (activités réparties sur plusieurs villes dont les deux principales sont Aix-en-Provence et Marseille, avec, à l'intérieur de celles-ci, de multiples implantations), ce sera donc un sujet complexe à traiter, faisant interagir un grand nombre d'interlocuteurs.

Ainsi, une fois les besoins humains définis, les étapes principales à conduire seront :

- * l'identification des surfaces nécessaires et leur qualification : bureaux, locaux de réunion, archivage, locaux de stockage, éventuellement ateliers,...
- * la définition des lieux d'implantation des antennes, en prenant en compte à la fois la nécessité d'une répartition équilibrée entre les sites et l'intérêt fonctionnel d'un rapprochement des antennes
- * l'identification des locaux utilisables
- * le besoin d'aménagement de ces locaux, l'évaluation du coût et des délais de réalisation
- * éventuellement, la passation des procédures de marchés de travaux (même s'il s'agit de marchés adaptés)
- * le lancement et le des opérations de travaux
- * l'achat éventuel de matériels complémentaires (bureaux, PC, ...)
- * la préparation logistique des déménagements

Calendrier

Il paraîtrait optimal de proposer un calendrier unique et homogène de constitution des directions centrales/services communs cibles et des antennes de campus (et éventuellement des services mutualisés au sein des composantes). Cela permettrait aux personnels –et notamment à ceux exerçant des activités administratives- de bénéficier d'un maximum de possibilités de choix :

- maintien sur site avec ou sans évolution du contenu des missions
- changement de site pour conserver une activité spécifique
- perspective de mobilité fonctionnelle...

Toutefois, pour pouvoir initier ce vaste jeu de chaises musicales (notamment au niveau des locaux disponibles), il pourra être intéressant d'anticiper sur quelques directions à faible effectif (<10 personnes), qui, du fait même de leur faible nombre, auront particulièrement à souffrir dans leur fonctionnement de leur éclatement géographique (on peut penser par exemple à la Direction du Pilotage et du Contrôle de Gestion ou à la Direction de l'audit interne).

De même, les services ou directions dont la majorité des agents exercent des fonctions de nature technique (Direction du système d'information, Direction du Patrimoine Immobilier et de la Logistique) pourront s'inscrire dans des calendriers distincts.

Publication

La publication de tous les profils de postes définis et du nombre de fonctions à pourvoir devra être la plus large possible et s'effectuer conjointement sur tous les supports de communication disponibles :

- site(s) web
- messagerie électronique

- supports papier

afin de permettre à tous les personnels concernés et/ou susceptibles d'être intéressés d'accéder aisément à toute l'information.

Modalités de choix

- Les agents intéressés postuleront en préparant un curriculum vitae et un courrier de motivation.
- Un entretien sera organisé systématiquement. Il permettra :
 - aux agents d'exprimer leurs attentes, leurs questionnements, voire leurs craintes
 - aux services d'apporter les explications nécessaires et de recenser les besoins en formation.
- L'organisation des entretiens sera coordonnée par l'équipe projet et ils se dérouleront de la manière suivante :

* Pour les *responsables d'antennes*, les entretiens auront lieu avec :

- . le responsable de la direction/du service (ou un adjoint)
- . un membre de l'équipe projet
- . et un agent de la DRH (spécialiste de la gestion des compétences ou de la formation des personnels).

* Pour les *personnels des antennes*, les entretiens auront lieu avec :

- . le responsable de la direction/du service (ou un adjoint)
- . le responsable de l'antenne
- . un membre de l'équipe projet
- . et un agent de la DRH (spécialiste de la gestion des compétences ou de la formation des personnels).

* Pour les *personnels des directions*, les entretiens auront lieu avec :

- . le responsable de la direction/du service (ou un adjoint)
- . un membre de l'équipe projet
- . et un agent de la DRH (spécialiste de la gestion des compétences ou de la formation des personnels).

* Pour les *éventuels services mutualisés* de composantes, les entretiens se tiendront avec :

- . le Directeur de la composante (ou son représentant) et le responsable administratif
- . un membre de l'équipe projet
- . et un agent de la DRH (spécialiste de la gestion des compétences ou de la formation des personnels)

- La CPE sera réunie pour examiner l'ensemble des propositions

- L'affectation des personnels sera ensuite effective

Ce processus sera intégralement suivi, même si, pour des contraintes matérielles, le mouvement des personnels devait être organisé par phases successives, afin de garantir le maximum de transparence à l'ensemble de ces opérations sensibles.

6 – Contrat de service

En se fondant d'une part sur le modèle de nouvelle organisation qui aura été retenu et d'autre part sur la révision des processus qui aura été opérée, la rédaction d'un « contrat de service » sera proposée.

L'objectif visé sera de définir, pour chaque domaine ou secteur d'activité :

- les engagements mutuels (direction ou service+antenne de campus d'une part/composante d'autre part) sur la qualité du service à rendre, le respect des délais définis pour chaque processus, la fiabilité des données produites. Sa rédaction sera l'occasion d'identifier et de valoriser les engagements majeurs ;

- les modalités de suivi de ce contrat, en visant une logique d'amélioration continue. Ce contrat sera donc le prélude à l'engagement d'Aix-Marseille Université dans un process de démarche qualité.

7 – Le suivi de mise en œuvre

Le projet de nouvelle organisation ne s'achèvera pas au moment de la mise en place des différentes structures, notamment les antennes.

La dernière étape consistera en un suivi à mettre en œuvre sur une période qui restera à définir, mais devrait se situer entre 6 mois et un an. Elle sera la «garantie de parfait achèvement ».

L'objectif de cette ultime étape sera :

- de s'assurer du déroulement «logistique » des opérations d'installation
- de vérifier dans la durée la pertinence du modèle proposé et de proposer éventuellement les ajustements nécessaires, notamment en s'appuyant sur les retours d'expérience qu'il sera possible de constater
- de veiller à la mise en œuvre des plans de formation individuels ou collectifs qui auront été définis
- de proposer, si nécessaire, les mesures, dispositifs ou processus utiles pour améliorer ou renforcer les actions transversales.

La mise en place des plates formes de gestion communes Aix-Marseille Université/EPST suivra le même processus. Au lancement de ce projet, il sera proposé aux partenaires locaux. Il pourra être intéressant de l'enrichir, en phase amont, de rencontres et d'échanges avec les collègues de Strasbourg, de Paris Descartes et Paris Diderot.

La méthode du projet

1 - Organisation

Ainsi, ce projet de structuration des services d'Aix-Marseille Université couvrira un périmètre très large, faisant intervenir un nombre important d'acteurs. Sa réussite implique donc une organisation solide, d'autant que parallèlement à son déploiement, les services et les composantes seront pris par une gestion quotidienne fortement modifiée. C'est pourquoi il est proposé la structuration suivante :

- **Un groupe projet**

✓ Cheville ouvrière de ce projet, ce groupe aura pour **missions** :

a) *Assurer la gestion du projet*

- élaborer les calendriers
- assurer le suivi d'avancement
- organisation des groupes de travail, des comités de suivi, des séminaires
- en lien avec les directions concernées (notamment DPIL) étudier les implantations possibles et organiser les opérations de transfert (calendriers, recensement des besoins,...)

b) *Agir en accompagnement auprès de tous les groupes de travail*, à l'instar de ce que pourrait être l'action d'un cabinet externe, à une période où les directions et services seront très pris par la mise en œuvre de la fusion dans leur activité «normale » (hors projet) :

- apporter des propositions de structuration méthodologique et des cadres d'analyse (exemple : grilles d'audit)
- apporter un éclairage par des comparaisons avec des organisations extérieures (forme de «benchmark »)
- réaliser les analyses et les synthèses des travaux produits par les groupes
- accompagner les groupes dans la rédaction des fiches de postes et la réalisation des audits

- les aider à objectiver les choix
- de manière globale, aider à l'accompagnement du changement

c) *Prendre en charge les outils de communication*

- préparer tous les supports de communication, adaptés aux destinataires visés (groupes de travail, comités de suivi, séminaire, gouvernance, instances de l'établissement, personnels,...)
- assurer la gestion et la modération d'une « foire aux questions »
- réaliser et diffuser des points d'avancement réguliers (site(s) web, support électronique et/ou support papier)

✓ **La constitution du groupe projet**

a) Des personnels dédiés

Fonction	GT suivis	Actions spécifiques
Responsable du projet	Finances - Recherche et Valorisation - UFR	Organisation générale du projet - communication - plates formes mutualisées avec les EPST
Adjoint au responsable	Ressources humaines - Scolarité - Information, orientation, insertion des étudiants - Formation continue	
Chargé de projet	Patrimoine immobilier et logistique - Action sociale - Affaires juridiques	Benchmark pour toutes les fonctions - Rédaction des comptes rendus de réunions
Chargé de projet	Relations internationales - Système d'information - Documentation - Activités physiques et sportives	
Secrétaire	Organisation matérielle des réunions et des déplacements, gestion de la documentation, secrétariat classique (agenda, courrier, classement, accueil téléphonique), mise en forme des supports de réunion et de communication	

b) Auxquels s'adjoindront pour une partie de leur temps:

- au sein de chaque direction/service, un cadre correspondant (Directeur ou adjoint) qui participera à la réflexion en amont, à la définition des cadres (audits, analyses) et s'assurera de la pertinence «métier» des documents produits par les permanents (notamment synthèses, fiches de postes,...). Le nombre d'ETP à mobiliser par la direction ou le service sera lié à la complexité du processus à conduire, en fonction de l'effectif des agents concernés ou de la multiplicité des missions et activités exercées ;
- des membres des directions transversales, comme la Direction du Pilotage et du Contrôle de Gestion ou la Direction de l'Audit Interne seront associés à l'ensemble des travaux, pour apporter la vision transversale indispensable à la cohérence des processus et des procédures qui seront proposés par les groupes de travail.

- **Des groupes de travail**

Il s'agit de groupes de travail opérationnels, à la différence du comité de suivi et du comité de pilotage. C'est pourquoi ils seront thématiques et composés seulement de fonctionnels (cadres administratifs et techniques des directions, des services et des composantes, adjoints, chefs ou responsables de bureaux, personnels de ces mêmes services), en associant de manière systématique des personnels issus des directions centrales ou services communs (sur les 3 ex périmètres) et des composantes. Les groupes seront coordonnés par le membre de l'équipe projet en charge du suivi.

- Liste des groupes :

Fonctions supports

Finances¹
Ressources Humaines
Système d'information
Patrimoine et Logistique²
Affaires juridiques
Action sociale

Fonctions soutiens

Scolarité
Recherche et valorisation
Formation continue tout au long de la vie
Relations internationales
Documentation
Activités physiques et sportives.

La mission des groupes sera de mettre en œuvre, selon une méthodologie homogène, les différentes phases du projet de mise en place de l'organisation cible d'Aix-Marseille Université telles qu'elles ont été décrites supra, avec l'accompagnement de l'équipe projet et en articulation avec le comité de suivi, auquel ils proposeront les scénarii et les arbitrages éventuels.

Les membres des groupes de travail seront destinataires d'une lettre de mission.

- ***Un comité de suivi***

Les groupes de travail lui présenteront mensuellement l'avancement de leurs travaux et lui soumettront les propositions et les demandes d'arbitrage.

Il émettra des préférences sur les propositions présentées et les arbitrages demandés, entre les différentes solutions exposées, en tenant compte des avantages et des inconvénients de chacune.

Il sera constitué :

- du Directeur Général des Services, Chef de projet
- des Vice Présidents CEVU, CS, Relations Internationales, Système d'Information, Patrimoine
- des directeurs des UFR fusionnées
- et, pour les UFR non fusionnées, d'un directeur de composante par campus
- du responsable de projet et de son adjoint(e)
- des directeurs des services centraux et des services communs concernés
- d'un responsable administratif par campus.

¹ Le groupe de travail «Finances » comprendra 4 sous groupes : Affaires financières – Agence comptable – Pilotage et contrôle de gestion – Marchés publics et achats. Il est néanmoins important de veiller à la transversalité pour une meilleure cohérence d'ensemble.

² Ce groupe de travail comprendra a minima au moins 2 sous groupes principaux : patrimoine immobilier et logistique. Dans ce cas également, il est important de conserver un lieu d'échanges, les personnels assurant sur plusieurs sites des fonctions mixtes. Il pourra également se subdiviser pour prendre en compte des spécificités particulières telles que celle des espaces verts.

Trimestriellement, un séminaire regroupera le comité de suivi et l'ensemble des membres des groupes de travail, pour présenter un point global d'avancement des travaux à tous les acteurs du projet.

- **La gouvernance aura le rôle de comité de pilotage**

Disposant d'un état d'avancement mensuel des travaux, la gouvernance d'Aix-Marseille Université sera garante de la réalisation du projet dans des conditions conformes à la politique de l'établissement et elle arrêtera in fine toutes les décisions d'arbitrage.

Elle assurera le portage du projet devant les instances (Comité Technique, Conseil d'Administration, ...).

La mise en place des **plates formes de gestion communes Aix-Marseille Université/EPST**, suivra la même méthodologie, avec la création :

- **d'un groupe de travail**, coordonné par l'équipe projet en concertation avec les EPST, constitué de :

- . représentants de la Direction des Affaires Financières et de la Direction de la Recherche et de la Valorisation
- . responsables administratifs d'unités de recherche
- . personnels désignés par les EPST (cadres et gestionnaires financiers notamment, éventuellement représentants des délégations régionales)

- **d'un comité de suivi** qui sera proposé aux EPST, constitué de :

- . Pour l'Université :
 - Vice Président du Conseil Scientifique
 - Directeur Général des Services
 - 2 directeurs de laboratoires
 - Directrice des Affaires Financières
 - Directrice de la Recherche et de la Valorisation
 - Responsable du projet de réorganisation et son adjoint(e)
- . Pour les EPST :
 - Délégué Régional CNRS
 - Délégué Régional INSERM
 - Les personnels des délégations qu'ils désigneront

Les propositions d'arbitrage seront également portées devant la gouvernance de l'établissement, qui les arrêtera en concertation avec ses homologues des EPST.

2 - Portage et communication

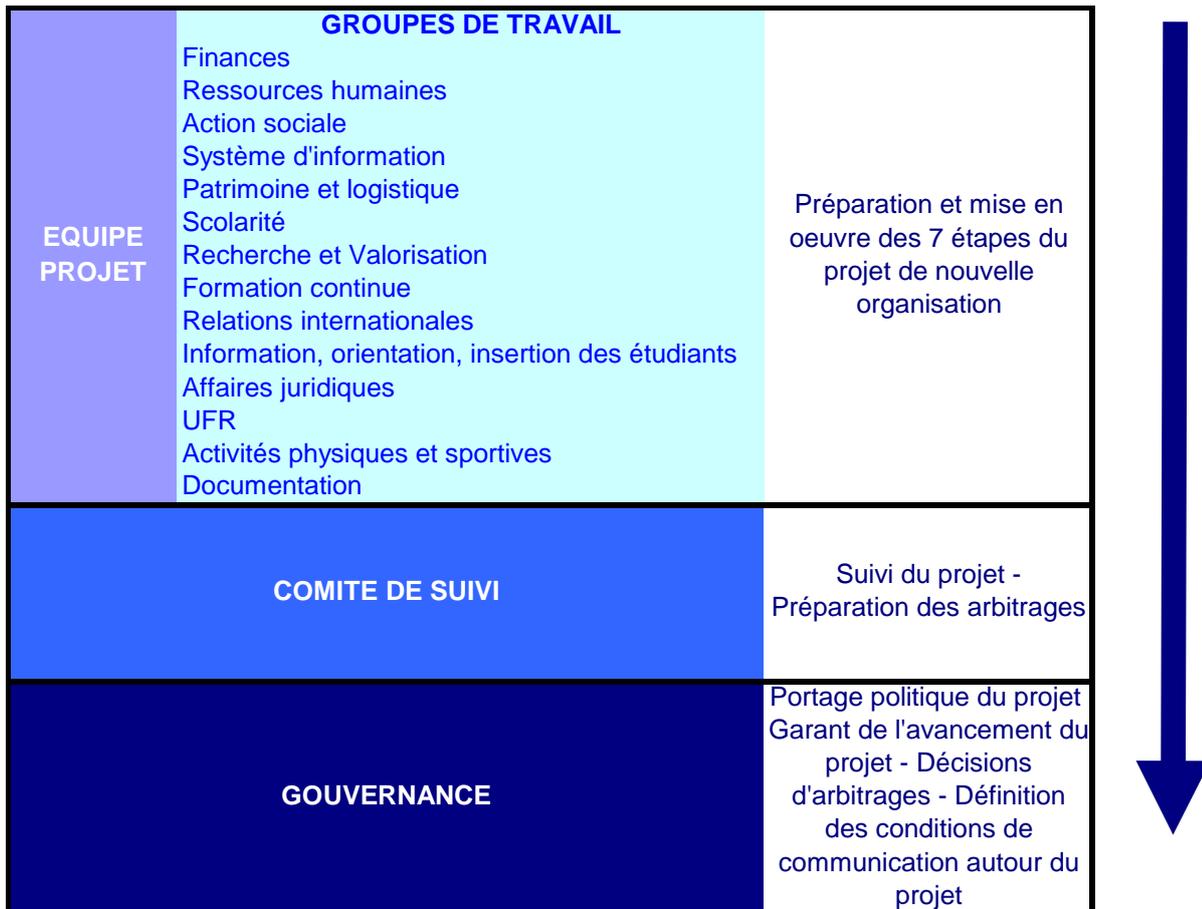
Projet structurant pour Aix-Marseille Université, la mise en œuvre de l'organisation cible nécessitera un portage politique important de la part de la gouvernance du nouvel établissement, au premier rang de laquelle le(la) futur(e) Président(e) aura naturellement un rôle central et prépondérant.

L'effort de communication pourra se traduire de plusieurs manières :

- réunions d'information sur tous les sites de l'établissement : cette modalité, un peu lourde, peut être envisagée à la fin de chaque étape du processus
- une information régulière des instances de l'université (Comité technique, Conseils et bien entendu tout particulièrement le Conseil d'Administration)

- une information régulière des instances des composantes
- diffusion très régulière d'une information sur l'avancement du projet, via le site web, via une éventuelle lettre électronique, via un éventuel support de communication papier qui serait mis en œuvre
- des points d'information techniques pourront également être réalisés par les responsables des directions centrales et des services communs auprès des agents.

Schéma d'organisation du projet proposé :



Lancement

SEPTEMBRE 2011

Le lancement de cette opération pourrait prendre la forme d'un séminaire, à organiser en septembre 2011, dont l'objet serait de:

- présenter la démarche
- présenter l'action déjà menée par l'Université de la Méditerranée sur ce sujet, avec un retour d'expérience :
 - o d'un ou deux directeurs de composantes qui ont vu la création des antennes de campus et travaillent désormais avec ces structures (pressentis : Doyen de la Faculté de Médecine, Doyen de la Faculté des Sciences du Sport)

- d'un ou deux responsables d'antennes de campus qui assureraient auparavant des responsabilités de services au sein de composantes (pressentis : responsable campus RH à Luminy, responsable campus DAF à la Timone).

Il serait important, au plan symbolique, que l'ouverture de ce séminaire soit assurée par les trois Présidents d'Université, marquant ainsi leur attachement à la mise en œuvre de ce projet.

Le public visé par ce séminaire :

- les directeurs de composante
- les directeurs des services et leurs adjoints
- les responsables administratifs de composantes

OCTOBRE 2011

Constitution des groupes de travail.

Rédaction de leur lettre de mission.

NOVEMBRE ET DECEMBRE 2011

Définition du cadre de mise en œuvre de l'état des lieux :

* élaboration des grilles fonctionnelles (qui pourront être soit celles proposées par l'Inspection Générale, soit d'autres grilles qui paraîtront plus pertinentes) pour identifier les forces humaines consacrées, dans toutes les fonctions, aux différents processus

* élaboration de la méthode (entretiens sur site avec les agents concernés, recensement déclaratif,...) (cf. page 4 du présent document sur la phase 1).

A PARTIR DE JANVIER 2012

Mise en place de l'équipe projet.

Le projet de constitution des plates formes de gestion communes Aix-Marseille Université/EPST ne sera initié qu'à partir de 2012.

Annexe 10. 3

Manuel de convergence de l'université de Clermont-Auvergne

2017

HORIZON

Le Manuel de Convergence

V0 28/05/2014

Le Manuel de Convergence

SOMMAIRE

- Chapitre 1 : La formation initiale
- Chapitre 2 : La formation continue
- Chapitre 3 : La politique numérique
- Chapitre 4 : La vie étudiante
- Chapitre 5 : La politique recherche
- Chapitre 6 : La politique de valorisation
- Chapitre 7 : La politique de développement international
- Chapitre 8 : La politique documentaire
- Chapitre 9 : La politique immobilière
- Chapitre 10 : La gouvernance et le management de l'établissement
- Chapitre 11 : La politique des ressources humaines
- Chapitre 12 : La politique budgétaire et financière
- Chapitre 13 : La communication interne et externe
- Chapitre 14 : La politique de partenariat
- Chapitre 15 : La politique territoriale
- Chapitre 16 : La politique de développement durable

Chapitre 1 : la formation initiale

Le projet

La formation constitue l'une des six missions du service public de l'enseignement supérieur, telles que définies dans le code de l'éducation. Elle représente une de ses missions essentielles, l'Université étant le premier acteur de la formation initiale post-bac.

Elle repose sur un socle spécifique constitué des équipes pédagogiques d'enseignants chercheurs membres d'équipes de recherche et qui développent des approches pédagogiques originales qui combinent formation et recherche en étroite articulation avec les partenaires socio-économiques.

Le projet est aujourd'hui de mobiliser l'ensemble des compétences présentes dans les deux universités pour construire une offre de formation de qualité, cohérente, diversifiée et pluridisciplinaire autour des principes suivants :

- La spécificité de la formation universitaire est d'être fortement adossée à la recherche, dans ses contenus, ses méthodes et du fait de la double mission des enseignants chercheurs. L'activité de recherche nourrit et irrigue en permanence les formations et permet ainsi aux étudiants d'être au plus près de l'élaboration des savoirs et des connaissances.
- L'université doit être capable à la fois de répondre à la demande de formation des entreprises et des étudiants de l'Auvergne, mais aussi et peut-être surtout, de développer son attractivité au niveau national et international.
- L'offre de formation, structurée et lisible, doit permettre au futur étudiant de trouver sur le territoire auvergnat un éventail large de formations traduisant la diversité et la complémentarité des champs disciplinaires et des types de formations (licence générale et professionnelle, DUT, diplôme d'ingénieur, master, doctorat et diplôme d'université), et correspondant à la diversité des projets professionnels.
- La priorité politique est la réussite des étudiants, non seulement conçue en termes de réussite universitaire mais aussi et, avant tout, d'insertion professionnelle. Il s'agit de combiner réussite du projet d'études et réussite du projet professionnel grâce à des parcours de formation adaptés permettant une bonne insertion professionnelle rapide et à un poste correspondant au niveau d'étude. Cet objectif suppose :
 - de mettre l'accent sur l'orientation, l'aide au choix du projet d'études ;
 - de faire porter l'effort sur l'articulation secondaire / université, sur les

- dispositifs d'accueil et d'accompagnement pour favoriser la réussite en licence ;
- o de privilégier une organisation de la formation conduisant à une spécialisation progressive de l'étudiant au sein de la licence et une articulation optimale des DUT, licences, licences professionnelles et masters ;
 - o d'encourager les pédagogies innovantes, intégrant notamment une dynamisation des usages du numérique ;
 - o de prendre en compte la diversité des publics (enseignement à distance, apprentissage, contrat pro, handicap) et la diversité des parcours (types de bacs, parcours dans le supérieur, parcours professionnel) ;
 - o de mettre en œuvre des diplômes professionnalisants débouchant sur une insertion directe dans la vie active, quel que soit le niveau de sortie, grâce à une offre de formation adaptée mais aussi à un accompagnement vers l'emploi ;
 - o de privilégier une véritable formation universitaire qui met l'accent à la fois sur les savoirs et les méthodes qui permettront aux étudiants d'évoluer au cours de leur carrière et de s'adapter à un contexte professionnel changeant ;
 - o d'encourager les équipes pédagogiques mixtes associant des professionnels des métiers concernés ;
 - o de développer des partenariats forts avec les milieux économiques concernés, les associations professionnelles, etc... ;
 - o d'offrir aux étudiants des opportunités de mobilité internationale ainsi qu'une solide formation en langues vivantes étrangères.

Tous ces éléments de réussite et d'insertion professionnelle seront traduits dans une *Charte de Qualité des Formations* qui sera déployée sur l'ensemble des formations.

Le pilotage des formations sera réalisé par la Commission Formation du Conseil Académique en collaboration avec les Composantes en fonction des axes stratégiques définis dans la politique Formation de l'université. Ce pilotage devra se traduire par l'optimisation des ressources humaines et financières mises à disposition par l'Etat via :

- o la recherche de mutualisation des enseignements ;
- o l'évaluation permanente des formations ;
- o la régulation de l'offre de formation selon des critères d'effectifs et d'insertion professionnelle ;
- o la soutenabilité financière de l'offre de formation.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 1 : la formation initiale

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
<p>1.1 Optimiser la structure de l'offre de formation dans le cadre de la préparation du contrat 2017-2021 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • spécialisation progressive ; • nouvelle nomenclature des Licences pro ; • nouvelle nomenclature des Masters ; • nouvelle offre de formation. <p>Il s'agira en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de favoriser les collaborations transversales, la pluridisciplinarité et donner de la visibilité aux compétences présentes sur le site ; • de favoriser les passerelles entre les formations ainsi que les doubles cursus. 	06/2014	09/2015	Document de synthèse avant formalisation du futur CQ	VPs CEVU
<p>1.2 Rendre lisible et visible l'offre de formation en direction des étudiants (futurs et actuels), des professionnels, des acteurs de l'orientation et des medias :</p> <ul style="list-style-type: none"> • orientation : positionnement par rapport à la commission réussite licence et par rapport au service public régional d'orientation ; • plaquettes, affichage site web ; • travail avec les entreprises pour la promotion de nos diplômés. 	06/2015	10/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU
<p>1.3 Mettre en place une politique de pilotage de l'offre de formation permettant d'assurer à la fois la qualité des enseignements et leur soutenabilité financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • qualité de la formation <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Charte de Qualité des Formations et d'Evaluation des Formations :</i> 	06/2014	09/2016	Document de synthèse avec mise en œuvre sur le contrat 2017-2021	VPs CEVU

<ul style="list-style-type: none"> o convergence des questionnaires et des procédures o missions des responsables de formation o conseils de perfectionnement o composition des jurys... • régulation de l'offre de formation : effectifs et insertion professionnelle (taille des groupes, mutualisation des enseignements) ; • élaborer une stratégie visant à assurer diversité de l'offre de formation et soutenabilité financière. 				
<p>1.4 Mettre en place une politique d'accompagnement des étudiants vers la réussite et l'insertion professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • favoriser la construction d'un projet d'étude pertinent ; • soutenir et développer les dispositifs d'aide à la réussite en licence ; • développer les passerelles, les possibilités de réorientation ; • faciliter la recherche de stages ; • favoriser le contact avec les entreprises ; • initier à l'esprit d'entreprendre – entrepreneuriat ; • développement de l'alternance ; • démarche par compétences. 	06/2014	12/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre contribution au CQ	VPs CEVU
<p>1.5 Définir et mettre en place une stratégie en matière de formation doctorale</p> <ul style="list-style-type: none"> • articulation Master / Doctorat ; • positionnement des ED et du CED. 	06/2014	12/2014	Document de proposition / contribution au CQ	VPs CEVU
<p>1.6 Mettre en place une politique de conventionnement avec les établissements partenaires dans le domaine de la formation dans le supérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> • cartographier les partenariats existants, les co-habilitations, les doubles diplômes... ; • privilégier une logique de mise en œuvre partenariale à une simple co-habilitation sans déploiement commun. 	06/2014	06/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU

<p>1.7 Harmoniser les processus dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fonctionnement de la Commission de la Formation et de la Vie Universitaire ; • habilitation des Diplômes d'Université ; • crédits libres proposés ; • charte des examens (organisation des sessions 2, pratiques de MCC, commissions disciplinaires), organisation des examens, calendrier universitaire ; • VES ; • jury de diplôme (master) ; • APB : les filières sélectives, les capacités d'accueil ; • calendrier pédagogique ; • délivrance du supplément au diplôme ou annexe descriptive ; • fiches RNCP. 	06/2014	06/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU
<p>1.8 Faciliter l'inscription et la délivrance des diplômes des étudiants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir les régimes d'inscription ; • organisation de l'inscription des étudiants ; • délivrance du diplôme ; • faciliter l'accès des étudiants aux différents services. 	01/2015	12/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU
<p>1.9 Structurer le service de /à l'étudiant autour des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'aide à l'orientation ; • d'aide à la recherche de stage, appui aux actions facilitant l'insertion professionnelle ; • d'observatoire : de l'insertion professionnelles et des enquêtes de l'évaluation des formations et des enseignements. 	09/2014	02/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU
<p>1.10 Mettre en œuvre une politique de pédagogie universitaire en lien avec la politique R.H :</p> <ul style="list-style-type: none"> • valorisation de la mission enseignement ; • formation des nouveaux maîtres de conférences ; • soutien à l'innovation pédagogique. 	06/2015	02/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU

<p>1.11 Définir un schéma directeur du Handicap</p>	06/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU / SUH
<p>1.12 Développer des actions en faveur de l'égalité femme-homme pour les étudiant(e)s :</p> <ul style="list-style-type: none"> • orientation ; • conditions d'études. 	06/2014	06/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU / Référents parité

Chapitre 2 : la formation continue

Le projet

La formation continue tout au long de la vie est constitutive des missions du service public de l'enseignement supérieur.

La mise en œuvre d'une politique de formation continue doit répondre au double objectif :

- d'ouverture sur la société (permettant de répondre aux nécessités sociales de la formation tout au long de la vie) ;
- de qualité des procédures visant la professionnalisation du dispositif au service des différents acteurs (stagiaires, partenaires socio-économiques, partenaires institutionnels).

L'objectif est ainsi d'optimiser les ressources et compétences disponibles en Auvergne autour des principes suivants :

- le développement d'une offre pluridisciplinaire large, adossée à des composantes diversifiées, et répondant aux besoins spécifiques des partenaires ;
- l'articulation de l'offre de formation continue avec celle de formation initiale, permettant d'affirmer les spécificités de l'enseignement supérieur dans le domaine de la formation tout au long de la vie (formations diplômantes, compétences disciplinaires reconnues, moyens pédagogiques diversifiés) ;
- l'ajustement permanent aux contraintes réglementaires ;
- la structuration et la lisibilité de l'offre, tant sur le plan disciplinaire que territorial, permettant au stagiaire de trouver au niveau de la région Auvergne des possibilités de formation correspondant à la spécificité de son projet professionnel ;
- la mise en œuvre d'un accompagnement individualisé des stagiaires, visant à la meilleure adéquation des parcours de formation ;
- l'optimisation des ressources humaines et financières nécessitant un pilotage basé sur :
 - la soutenabilité financière de l'offre de formation continue dans le cadre de la loi de 1985 (révision 07/2013), nécessitant une politique tarifaire spécifique et un dispositif de gestion *ad hoc* ;
 - la régulation de l'offre de formation ;
 - l'évaluation des formations.

Si l'activité de formation continue relève de l'engagement de chacun au service de cette œuvre collective qui mobilise tous les acteurs de notre établissement, il paraît

absolument indispensable de disposer d'un service central dédié à l'activité de formation continue dont la mission est de développer et de coordonner l'activité formation continue à l'échelle de l'établissement. Son activité concerne spécifiquement l'accueil et l'orientation des adultes en formation, l'accompagnement des composantes et services de l'université, l'ingénierie de formation, la communication, les partenariats et la commercialisation, la gestion administrative et le suivi financier de l'activité formation continue. De par ses missions, ledit service doit être en mesure de répondre de façon pertinente aux sollicitations institutionnelles, mais également aux besoins exprimés par les entreprises. Il est à l'écoute des composantes de l'université, de façon à les accompagner dans leur volonté de développement tout en veillant à garder une cohérence à l'échelle de l'établissement.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 2 : la formation continue

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
2.1 Définir le rôle et les objectifs d'un Service Central de Formation Continue	06/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre	VPs FC
2.2 Elaborer les statuts du Service Central de Formation Continue	06/2015	12/2015	Statuts avec projet de délibération	VPs FC et RAs SFP
2.3 Rendre lisible et visible l'offre de formation continue auprès des stagiaires, des professionnels, des partenaires institutionnels	09/2015	12/2016	Document de synthèse avec Etat des lieux actions à entreprendre et calendrier de mise en œuvre	VPs FC et RAs SFP
2.4 Optimiser sur le plan territorial (à l'échelle de la région) l'offre de Formation Continue en articulation avec le déploiement des moyens pédagogiques notamment numériques	09/2015	12/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre	VPs FC et RAs SFP
2.5 Harmoniser les procédures et les outils dans les domaines : <ul style="list-style-type: none"> • de la gestion des différentes étapes réglementaires de la Formation Continue ; • de l'élaboration de la tarification des formations ; • de la VAE, de la VAP et de la VES ; • des enquêtes. 	06/2014	06/2016	Proposition de charte et calendrier de déploiement	VPs FC/VPs CEVU/RAs SFP

Chapitre 3 : la politique numérique

Le projet

Comme les autres secteurs de l'économie et de la société, l'Université s'inscrit dans l'ère du numérique.

La politique numérique a pour double objectif l'appui à la réussite des étudiants, leur insertion professionnelle, en développant de nouvelles modalités de formation et le renforcement de l'attractivité de l'établissement.

Il s'agit d'utiliser les possibilités offertes par le numérique pour contribuer à la réussite les étudiants. Face aux constats d'une évolution du public étudiant possédant une plus grande habitude d'utilisation des outils numériques, dont l'attention est de plus en plus volatile et pour qui les cours en amphitheâtre semblent de moins en moins adaptés, une adaptation de la pédagogie universitaire et des pratiques d'enseignement est nécessaire. Le modèle purement transmissif de la connaissance doit être *a minima* enrichi grâce à une utilisation d'outils numériques adéquats et à terme doit évoluer vers des dispositifs pédagogiques alternatifs (pédagogies hybrides associant apprentissages en ligne et présentiels, pédagogie inversée...) où l'étudiant est davantage autonome et acteur de sa formation.

En offrant des solutions adaptées à des situations de formation diverses, le numérique contribue également à ouvrir l'université à un plus large public, en particulier dans le cadre de la formation continue, de l'alternance, d'enseignements hybride ou à distance. La formation ouverte et à distance permet ainsi *via* les technologies du numériques d'organiser la formation d'un public international ou dispersé géographiquement, de répondre aux contraintes de disponibilité d'un public de formation continue, de faciliter l'accès aux formations supérieures à des publics empêchés.

Participant pleinement de la politique de formation et d'insertion professionnelle, la politique numérique est pilotée par la Commission Formation et Vie Universitaire du Conseil Académique en fonction des axes stratégiques définis dans la politique formation de l'Université et en collaboration avec les différentes composantes de l'Université.

La politique de développement des usages du numérique au sein de l'établissement sera conduite au travers des actions prioritaires suivantes :

- Accompagner l'usage pédagogique du numérique :

- mise en place d'un plan de formation des enseignants visant à améliorer leur connaissance des outils, des usages qui en sont faits et des pratiques pédagogiques innovantes ;
 - mise en place d'une politique d'incitation à l'usage du numérique au travers du référentiel des services et d'une politique d'appels à projet ;
 - mise à disposition d'espaces et d'équipements permettant la pratique de la pédagogie numérique.
- Développer les compétences numériques professionnelles et citoyennes des étudiants et les certifier par les C2i ;
 - Accroître l'offre de formation à distance et l'offre de formation hybride ou mixte ;
 - Faire évoluer la couverture fonctionnelle :
 - faciliter l'accès aux contenus et aux services numériques sur tous types de terminaux ;
 - développer de nouvelles applications autour de l'espace numérique de travail.
 - Gérer les ressources numériques :
 - poursuivre le développement de la production de ressources pédagogiques numériques et audiovisuelles ;
 - valoriser et référencer ces ressources.

Dans la mise en œuvre de sa politique numérique, l'établissement s'appuie sur un service TICE mobilisant l'ensemble des ingénieries (pédagogiques, informatiques, multimédia) nécessaires à la mise en place et à la pérennité de dispositifs de formation innovants, offrant un service de proximité dans l'accompagnement et la formation des enseignants-chercheurs à l'usage du numérique dans leurs pratiques professionnelles, travaillant en étroite collaboration avec les référents TICE et assistants informatiques/audiovisuels des composantes de l'Université.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 3 : la politique numérique

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
3.1 Définition des objectifs et priorités de la politique numérique du futur établissement	06/2014	12/2015	Document de synthèse – contribution CQ	VP-chargé de mission TICE/ VP CEVU
3.2 Mise en place de la structure de pilotage, de l'organisation du soutien aux innovations pédagogiques	01/2016	01/2017	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre	VP-chargé de mission TICE/DsRH
3.3 Mise en place d'une politique de formation des personnels enseignants	06/2014	01/2017	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre	VP-chargé de mission TICE/DsRH
3.4 Mise en place d'outils pédagogiques (plateforme pédagogique, TBI, solutions de captation...) identiques puis communs aux deux universités, de l'infrastructure et des espaces requis	01/2014	01/2017	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre	VP-chargé de mission TICE /DsSI
3.5 Définition de la politique d'appels à projets (projets individuels ou projets de composante), de la politique de communication et de valorisation autour des actions de pédagogie universitaire numériques	06/2014	12/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre – contribution au CQ	VP-chargé de mission TICE / VP Fondation
3.6 Définition de la politique de formation des étudiants au numérique	06/2014	06/2015	Document de synthèse – modification des maquettes – contribution au CQ	VP-chargé de mission TICE/ VP CEVU

Chapitre 4 : la vie étudiante

Le projet

La qualité et la richesse de la vie étudiante sous tous ses aspects (vie culturelle, sportive et associative) contribuent à la réussite des étudiants et à l'attractivité des campus universitaires à Clermont-Ferrand et en région. L'acquisition de compétences transversales dans ce domaine favorise l'insertion professionnelle des étudiants mais permet aussi de former des citoyens dans le cadre de la construction d'une société inclusive.

La qualité de la vie étudiante participe par ailleurs à la construction du sentiment d'appartenance à l'Université.

Une politique de vie étudiante ambitieuse doit être déployée sur l'ensemble des campus universitaires autour de cinq objectifs complémentaires :

- offrir un accueil de qualité pour tous les étudiants dans leur diversité ;
- soutenir une vie associative étudiante dynamique ;
- proposer aux étudiants une vie culturelle et sportive riche et diversifiée ;
- mettre en place une politique de prévention des risques et des violences ; d'accompagnement des événements festifs, de promotion de la santé et de sensibilisation aux questions et enjeux sociétaux (parité, lutte contre les discriminations, ...) ;
- renforcer le sentiment d'appartenance à l'université.

A l'heure d'une concurrence de plus en plus forte entre les sites universitaires en France et à l'étranger, l'Auvergne dispose de véritables atouts en termes de logement étudiant, équipements sportifs et culturels, maillage associatif, espaces naturels, qualité de vie qu'il s'agit de valoriser à travers une politique de la vie étudiante ambitieuse. Cette politique est à construire en partenariat étroit avec les collectivités territoriales et plus largement l'ensemble des acteurs impliqués dans la vie étudiante des campus universitaires.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 4 : la vie étudiante

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
<p>4.1 Mettre en place une politique d'accueil des étudiants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • préparer en amont l'arrivée à l'université (étudiants étrangers, étudiants handicapés, ...) • informer sur les aides sociales offertes par le CROUS ; • informer sur les activités proposées par les structures universitaires ; • informer sur les possibilités offertes par l'université dans le cadre de la vie associative. 	09 / 2014	06 / 2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU / VPs Etudiant / VPs Communication
<p>4.2 Mettre en œuvre des mesures de soutien à une vie associative dynamique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • politique de recensement, de reconnaissance des associations étudiantes et de leurs actions au sein de l'université (catalogue des associations - Charte des associations) ; • information : kit de démarrage ou de reprise d'une association ; • politique de mise à disposition des locaux ; • organisation des forums, des fêtes de rentrée - soutien aux animations en lien avec les collectivités territoriales ou les partenaires. 	09 / 2014	06 / 2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre contribution au CQ	VPs CEVU / VPs Etudiant
<p>4.3 Gérer les crédits du FSDIE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • critères, calendrier (nombre de sessions), procédures communes ; • communication, information, accompagnement au montage des dossiers ; • retours, bilans des associations. 	09 / 2014	06 / 2016	Document de synthèse	VPs CEVU / VPs Etudiant
<p>4.4 Définir une politique de formation et d'accompagnement des étudiants (public cible spécifique) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à la fonction d'élus (pour les élus) ; • à la vie associative (pour les membres du bureau de chaque association ou membres actifs) ; • à l'organisation d'évènements (pour les membres du bureau de chaque association ou membres actifs). 	09 / 2014	06 / 2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU / VPs Etudiant / Directeur MVE

<p>4.5 Mettre en œuvre une politique de prévention des risques et d'accompagnement des événements festifs, de lutte contre les discriminations et les stéréotypes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • formation des étudiants membres actifs des associations ; • actions de sensibilisation et de prévention en direction de tous les étudiants. 	09 / 2014	06 / 2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU / VPs Etudiant / SSU / Référents parité
<p>4.6 Mettre en œuvre des actions permettant le développement du sentiment d'appartenance à l'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vente de goodies ; • favoriser le décroisement entre les composantes par des actions transversales. 	01 / 2016	09 / 2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU / VPs Etudiant / VPs communication
<p>4.7 Définir les contours d'un emploi étudiant dans l'université (contrats étudiants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir une politique de recrutement ; • améliorer la communication et l'information sur les contrats ; • définir précisément les missions, les engagements... 	09 / 2014	03 / 2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	VPs CEVU / VPs Etudiant
<p>4.8 Préciser le rôle et les missions de la MVE (Maison de la Vie Etudiante)</p>	09 / 2014	06 / 2015	Document de synthèse	VPs CEVU / VPs Etudiant
<p>4.9 Définir le rôle et les missions des BVE et BDE</p>	01 / 2015	05 / 2016	Document de synthèse	VPs CEVU / VPs Etudiant
<p>4.10 Préciser le rôle et les missions du VP étudiant</p>	09 / 2014	06 / 2015	Document de synthèse	VPs CEVU / VPs Etudiant
<p>4.11 Définir la position des services SUC, SUAPS, SSU et SUH :</p> <ul style="list-style-type: none"> • structure ; • missions ; • financement. 	09 / 2014	06 / 2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre des actions à entreprendre	Présidents / VPs CEVU

Chapitre 5 : la politique recherche

Le projet

La recherche est le socle indispensable à la qualité des formations, à la lisibilité et attractivité d'un établissement, et à sa dynamique d'innovation. Elle participe de la contribution de la réputation d'une université, et contribue alors à son attractivité quel que soit le niveau d'étude.

Elle doit avoir l'objectif permanent de l'excellence disciplinaire dans toute la diversité de la recherche, de l'interdisciplinarité intégrant la mutualisation des moyens, de la créativité et de l'ouverture vers le monde socio-économique. Au-delà de l'image nationale et internationale de la nouvelle université que permettra de diffuser un tel objectif, le développement de cette politique de recherche est un élément essentiel pour la mise en œuvre et la réussite de la fusion. Le travail initié depuis plusieurs années sur la politique scientifique de site en est l'illustration. Il a démontré combien la recherche peut permettre un dialogue, de faire se rapprocher les individus et les champs disciplinaires, de proposer une structuration lisible pour *in fine* aboutir à des projets synergiques dont la performance ira bien au-delà de celle assurée par les seules compétences individuelles développées isolément.

Ainsi la recherche doit être l'un des principaux moteurs de la nouvelle université. Elle doit montrer que la réflexion collective constitue une véritable valeur ajoutée qui bénéficiera à chacun, et être l'illustration que le caractère pluridisciplinaire du site est une chance majeure, une opportunité qu'il convient de valoriser, comme doit l'être sa dimension à « taille humaine ». Elle participera enfin à donner une image de dynamisme, compétence et modernité à l'université, et en fera le catalyseur essentiel de l'attractivité de la ville, de la région et du soutien attendu des entreprises.

Dans cet esprit, la nouvelle université doit préserver, et approfondir par le biais de conventions et de processus « d'UMRisation » des liens forts avec les organismes de recherche, mais également avec les collectivités territoriales et la SATT-GC. Résolument tournée vers l'international, elle doit également être un acteur majeur de la politique scientifique de site et de son développement socio-économique.

Sa structuration et son pilotage devront être conçus pour permettre de réaliser au mieux ces objectifs. Ainsi, les outils de gestion doivent être au service de la

recherche, dans un esprit de simplification, de minimisation des contraintes, avec la volonté de soulager les chercheurs pour libérer leur créativité.

Le développement et la reconnaissance de cette recherche au plus haut niveau implique de mettre l'accent sur les dispositifs d'accompagnement telles que la Cellule Europe, pour son attractivité internationale, la Cellule Valorisation, pour ses capacités de transfert vers le monde socio-économique et le développement de ses plateaux techniques, et le CRRI, pour structurer les activités en lien avec l'informatique scientifique.

Cela passe également par la mise en place et l'appropriation par la communauté universitaire d'une politique d'autoévaluation et d'arbitrage sur les moyens humains, financiers, techniques et immobiliers, en cohérence avec les évaluations nationales et internationales.

Enfin, cela nécessitera, dans le cadre d'un dialogue avec les laboratoires et les Commissions de la Recherche, d'approfondir l'effort de structuration initié dans chacune des deux universités avec l'objectif de regroupements scientifiques générant une véritable plus-value scientifique et accompagné d'une mutualisation des moyens.

Sous ces conditions, la réunion des deux universités en une nouvelle université doit permettre de générer de nombreuses plus-values scientifiques, dont par exemple :

- un continuum Biologie-Technologie-Santé allant de la recherche fondamentale à la recherche translationnelle et clinique, et permettant des relations plus fortes entre le secteur de l'ingénierie et le milieu médical ; (ceci constituera un atout remarquable en termes de cohérence, par exemple dans le cadre du CLARA) ;
- des synergies accrues dans le secteur de la Chimie, dans le domaine de la Nutrition-Santé, et celui de la Gestion ;
- le renforcement des synergies entre les EPST, INRA, Inserm et CNRS, via les UMR de la nouvelle université ;
- un renforcement des relations entre la MSH et le Pôle Droit-Economie-Gestion ;
- un Collège des écoles doctorales plus fort et plus cohérent.

Il importera enfin de soutenir l'émergence d'enseignants-chercheurs, chercheurs ou équipes, pour maintenir la dynamique et l'innovation et de permettre que cette politique raisonnée, partagée et collective imprègne les formations et donne aux étudiants une image forte et attractive de l'université.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 5 : la politique de recherche

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
5.1 Piloter la mise en œuvre de la politique scientifique de site en relation avec les partenaires	09/2013	06/2017	Documents du CAP3S	VP Recherche/CAP3S
5.2 Structuration : identification des transversalités et animation des domaines structurants : <ul style="list-style-type: none"> • identification de champs disciplinaires complémentaires ; • identification de grands domaines structurants ; • proposition d'actions transversales. 	06/2014	06/2015	Document de suivi avec synthèse des actions contribution au CQ	VP Recherche / DU /CS
5.3 Périmètre des laboratoires de recherche : <ul style="list-style-type: none"> • identification des laboratoires actuels ; • discussion sur projets de restructuration. 	06/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ	Présidents/VP Recherche /CS/DU
5.4 Mise en place d'une politique de management de la recherche autour d'indicateurs d'activité et de performance : <ul style="list-style-type: none"> • mise en application de Graal ; • mise en œuvre du transfert vers les futures bases de données. 	06/2014	07/2016	Document de suivi avec actions et calendrier	VP Recherche/VP Valo/DRV/DRP
5.5 Proposition d'un schéma directeur de la mutualisation des équipements : <ul style="list-style-type: none"> • identification, évaluation et « labellisation » des plateformes ; • réflexion sur les moyens RH et financiers nécessaires à leur fonctionnement ; 	06/2014	06/2015	Projet de Contrat quinquennal	VP Recherche/VP Valo/DRP/DRV

<ul style="list-style-type: none"> réflexion sur les modalités de fonctionnement. <p>5.6 Consolidation de la politique de partenariats avec les EPST :</p> <ul style="list-style-type: none"> politique d'UMR ; développement d'un partenariat fort avec le CNRS, l'INSERM, l'INRA, IRSTEA et l'IRD sur site. 	06/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ	Présidents/VP Recherche /CAP3S/DU concernés
<p>5.7 Structuration de la politique internationale de recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> établissement de partenariats privilégiés Uj YWXYgWJa di g universitaires de référence ; mise en place d'un Plan Europe pour l'Auvergne. 	02/2014	01/2017	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ	VP Recherche/VP RI
<p>5.8 Stratégie d'ouverture vers le monde socio-économique territorial, et partenariat avec la Fondation universitaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> identification des contacts existants ; identification de besoins nouveaux ; proposition de partenariats officiels ; réflexion sur la place, les missions d'une cellule de valorisation et ses liens avec la SATT-GC. 	02/2014	01/2017	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ	VP Recherche/VP Valo
<p>5.9 Propositions d'actions de diffusion de la culture scientifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> création d'un « <i>Centre Culturel, Scientifique, Technique et Industriel</i> » ; diffusion des compétences scientifiques de l'établissement. 	01/2015	01/2017	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre	Présidents/VP Recherche/VP Com
<p>5.10 Réflexion sur la cohérence formation/Recherche</p>	06/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ	Présidents/VP Recherche/VP Formation/Dir Composantes

Chapitre 6 : la politique de valorisation

Le projet

La recherche et sa valorisation sont un élément important de la politique d'innovation, de compétitivité et de croissance pour l'ensemble de la société française.

Les personnels des laboratoires sont la force de l'Université pour assurer cette mission. La politique de valorisation doit donc se mettre au service de cette force pour libérer leurs énergies créatrices. La valorisation étant par ailleurs en interface avec l'écosystème d'innovation régional, national voire international, elle doit se mettre en adéquation avec celui-ci.

La politique de valorisation doit par conséquent se décomposer en plusieurs chaînons allant du laboratoire au marché comprenant les problèmes de sensibilisation, de protection intellectuelle, de maturation (avec notamment le lien avec la SATT Grand Centre), d'entrepreneuriat innovant, d'accueil de *StartUp* et de recherche partenariale. Elle doit aussi donner toute sa place aux aspects de transfert notamment au travers de la promotion et du suivi de carrière des personnels.

Cette politique de valorisation doit enfin répondre aux exigences de soutenabilité financière et de programmation pluriannuelle.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 6 : la politique de valorisation

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
<p>6.1 Mise en place d'une politique de sensibilisation et de formation à la valorisation, l'innovation, la PI, l'entrepreneuriat et l'intelligence économique pour les personnels et les étudiants</p>	06/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ	VPs valorisation – VPs CEVU-PEEA- CED
<p>6.2 Mise en place d'une politique de pilotage de la maturation :</p> <ul style="list-style-type: none"> politique de protection de la PI (cahier de laboratoire, DI, protection IE, comité brevet, gestion de la PI hors SATT, détection) ; politique de mandat : accord cadre avec les partenaires du site (CNSR, INRA, INSERM, CHU-CJP) ; relation université-SATT (convention université-SATT) ; maturation post SATT (activités de démonstrateurs, relations SPRING, 2MATECH, CIC-CHU...) ; politique de gestion des retours financiers d'exploitation de la PI (répartition établissement – laboratoire) – politique de ressourcement ; solution de partage dans le cadre de la CEA. 	06/2014	01/2016	Documents de synthèse avec calendrier de mise en œuvre	VPs Valorisation
<p>6.3 Mise en place d'une politique d'entrepreneuriat innovant :</p> <ul style="list-style-type: none"> politique de pré-incubation (sensibilisation, formation, détection de porteurs, renforcement RH de projets) ; politique d'incubation (relation vis-à-vis de l'incubateur BUSI) ; politique d'offre d'accueil pour les jeunes entreprises innovantes issues des formations et des laboratoires (ZATE, CRBC, relations avec 	06/2014	01/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre (dont livret « Hub de l'innovation ») ont livret « Hub de l'innovation »)	VPs Valorisation-PEEA

<ul style="list-style-type: none"> le Syndicat Mixte des Biotech et avec Pascalis) ; politique de prises de participation (gestion des participations déjà actives des 2 universités, gestion des participations futures, prises de participation des personnels de recherche ; suite de PEPITE ; solution de partage dans le cadre de la CEA. <p>6.4 Mise en place d'une politique pour le développement de la recherche partenariale :</p> <ul style="list-style-type: none"> meilleure identification des compétences des personnels recherche ; appui au partenariat public-privé (LabCom, ...) ; politique de gestion des contrats (conformité des prélèvements et des délais administratifs, soutenabilité financière, négociation des contrats, suivi des contrats, organisation d'un pôle valorisation) ; politique de gestion des plateaux techniques (gestion des matériels scientifiques, appui aux demandes CPER du matériel mi-lourd, gestion des contrats de prestations, soutenabilité financière) ; politique de promotion de l'offre technologique (pôles de compétitivité, <i>clusters</i>, Carnot, autres outils de collaboration au niveau national (IRT, ITE...), communication entreprise, mise en relation, organisation des laboratoires pour le marketing technologique et le <i>business development</i>) ; solution de partage de cette politique sur le site dans le cadre de la CEA ; accord-cadre avec les structures du site (CNRS, INRA, INSERM, IRSTEA, établissement de santé) ou des structures privées. 	06/2014	06/2015	<p>– contribution au CQ</p> <p>Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération contribution au CQ</p>	VPs Valorisation – VPs CS
---	---------	---------	---	---------------------------

Chapitre 7 : la politique de développement international

Le projet

Au-delà de l'évident gain en visibilité internationale qu'une université unique de 35 000 étudiants peut représenter auprès des partenaires, et le levier économique qu'une telle structure représente, l'agrégation de compétences et de savoirs disciplinaires et techniques permettra au site de mieux répondre aux exigences des deux programmes Erasmus + et Horizon 2020. La fusion doit conduire par ailleurs à un élargissement des opportunités de montage de projets d'établissement, permettant l'internationalisation des formations (doubles diplômes et diplômes conjoints), et de projets européens de formation (ex-Erasmus Mundus, « capacity building » Erasmus +). Elle permettra également un meilleur référencement auprès des organes nationaux et internationaux (EACEA, Ambassades, DREIC, 2^ef...) et une internationalisation de la recherche (projets européens, laboratoires mixtes, LIA). Par une politique de communication internationale harmonisée, l'établissement unique affirmera sa présence sur les grands salons de type EAIE, NAFSA et aux conférences EUA, Campus France, AUF. Les opportunités de mobilité étudiante et enseignante seront ainsi augmentées, le rayonnement de l'établissement dans les réseaux internationaux en sera renforcé.

L'objectif à atteindre est ainsi une structuration de la politique de développement international du site clermontois, avec pour ambition une meilleure attractivité et une meilleure visibilité internationale de l'offre de formation et de la politique scientifique. Ceci implique une vision transversale (formation / recherche / partenariats économiques), et le choix de partenariats structurants, associant les trois dimensions que sont, les formations professionnalisantes, les partenariats socio-économiques et l'articulation formation / recherche.

Une politique de développement International cohérente implique en effet de privilégier un nombre restreint de partenariats structurants. Des choix stratégiques doivent être opérés, qui conduiront à l'affichage de priorités en fonction de ses trois dimensions, mais aussi de la soutenabilité économique des actions entreprises. L'articulation de la politique de développement international avec les composantes, les établissements partenaires, et les acteurs socio-économiques devra être construite, et ce dans une logique de site. De même, la future structuration au sein de l'université des services en lien avec les Relations Internationales (Cellule Europe, Consortium Erasmus Stages, Centre de mobilité Euraxess, Espace Francophone) devra permettre un meilleur développement international pour l'ensemble du site, mais aussi une plus grande efficacité des actions.

L'attractivité est le premier élément stratégique d'une politique de développement international cohérente et maîtrisée, car elle est le premier levier de développement de la mobilité étudiante et enseignante. Il ne s'agit pas d'accueillir « plus » mais d'accueillir « mieux ». En effet, seule une politique axée sur l'excellence et sur l'amélioration des conditions d'accueil peut permettre la construction d'une réciprocité avec les partenaires, et donc une augmentation des capacités de mobilités. Cette attractivité passe par un accueil de qualité des étudiants (conditions de séjour et réussite académique), des enseignants-chercheurs (intégration dans les équipes et participation à la vie de l'université), et des chercheurs. L'employabilité des étudiants passe aussi par l'expérience internationale (cursus ou stages) ; la valorisation des carrières des enseignants-chercheurs s'enrichit aussi de cette même expérience : il est donc essentiel de construire cette réciprocité.

Seule une stratégie de réseau solide autour de partenariats bilatéraux structurants permettra de créer une telle synergie. Si l'on exclut une logique de « zones » - par définition sujette aux évolutions socio-économiques et politiques du monde -, la logique de « projets » et d'« appels à projets » est celle qui devra prévaloir. Elle permettra également de répondre à la seconde priorité, qui est celle de la levée de fonds. Par la réponse à projets européens, tant en recherche qu'en formation, mais également par les diverses entrées du programme Erasmus +, la future politique de développement international, construite en « pôles projets » permettra d'accompagner les enseignants-chercheurs dans la réponse à ces programmes.

Cette politique sera pilotée et mise en œuvre au niveau de l'établissement en articulation étroite avec ses grands axes stratégiques. Ceci impliquera le développement de l'autoévaluation des actions seule à même de réaliser les nécessaires arbitrages entre les actions souhaitées et celles stratégiquement prioritaires et économiquement soutenables.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 7 : la politique de développement international

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
7.1 Structuration et pilotage des relations internationales de l'établissement unique	01/2015	01/2016	Document de préparation	
7.2 Internationalisation de la mobilité étudiante et enseignante : <ul style="list-style-type: none"> • organisation d'un appel à projet (AAP) annuel d'établissement pour favoriser la mobilité sortante des étudiants ; • soutien à la mobilité enseignante hors Erasmus par appel à projet dans le cadre des conventions bilatérales ; • intégration du Consortium Erasmus Stage à la politique de soutien à la mobilité étudiante, dans le cadre du CEA (cf point 7.7). 	06/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ	Présidents / VP RI
7.3 Internationalisation des formations : <ul style="list-style-type: none"> • définir une structure de montage de projets européens de formation et de valorisation ; • mettre l'accent sur l'insertion professionnelle et développer les programmes européens axés sur la relation Université-Entreprise (anciennement libellés Erasmus Mundus Action 2, Tempus, Léonardo, désormais « Partenariats stratégiques » et « Capacity building » in Erasmus+) ; • susciter l'appui au développement des doubles diplômes, diplômes conjoints et <i>summer schools</i> ; • mutualiser la politique commune des langues vivantes au service de la mobilité sortante ; • développer les formations pour les étudiants étrangers, en développant les parcours en langues étrangères et en particulier en anglais ; 	06/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ	

<ul style="list-style-type: none"> • développer la politique du FLE au service de la mobilité entrante ; • renforcer l'internationalisation des formations par le développement rationnel et sélectif de filières délocalisées selon 4 modalités (campus « off-shore », « phishing », ingénierie pédagogique et formation à distance) ; • structurer le lien à l'Espace Francophone pour développer des projets autour de la francophonie, et ce en partenariat avec le CEA (cf point 7.7) ; • susciter une implication plus forte de la communauté dans les projets européens de formation. 				
<p>7.4 Internationalisation de la recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> • développer les co-tutelles de thèse en particulier avec les pays de niveau socio-économique voisin de celui de la France en s'appuyant sur des dispositifs incitatifs (soutien financier aux doctorants via la Fondation et/ou AAP) ; • définir une politique de Professeurs invités sur critères ; • définir la politique des Docteurs <i>Honoris Causa</i> ; • définir des modalités d'intégration de la Cellule Europe en lien avec le CEA ; • susciter une implication plus forte de la communauté dans les projets européens de recherche. 	09/2015	09/2016	Document de travail et de préparation	Présidents / VP RI VP Recherche
<p>7.5 Internationalisation par le développement de la culture et de l'accueil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • développement d'une culture de l'international ; • accueil étudiants étrangers ; • soutien au guichet unique Espace Accueil du CROUS et en faire l'Espace Accueil de « tous » pour le renouvellement des titres de séjour ; • accueil enseignants et chercheurs étrangers ; • soutien au Centre de Mobilité Euraxess, en partenariat avec les acteurs du site et le CEA, pour un point d'accueil unique de qualité. 	06/2014	06/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ	Présidents VP RI VP Recherche

<p>7.6 Développement d'une stratégie de communication et de promotion internationales du site clermontois :</p> <ul style="list-style-type: none"> • construction d'une politique commune de salons ; • construction d'une politique de représentation commune dans les réseaux ; • création d'un réseau d'alumni RI ; • construction d'outils de communication dématérialisés (en français, en anglais et en chinois). 	06/2014	06/2015	contribution au CQ	Présidents / VP RI
<p>7.7 Définir un pilotage des services RI qui concernent l'ensemble du site :</p> <p>a) Cellule Europe ;</p> <p>b) Centre de Mobilité Euraxess.</p>	06/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre contribution au CQ document de communication	Présidents / VP RI Directeurs et responsables des RI des établissements associés

Chapitre 8 : la politique documentaire

Le projet

La documentation est indispensable au fonctionnement de l'université, tant sur le volet enseignement que sur le volet recherche. Il s'agit de mettre en place une politique capable de faire face à l'évolution rapide de la nature de cette documentation et des usages qui en sont faits, ce qui suppose de nouveaux services, de nouveaux équipements et une intégration renforcée avec les politiques universitaires liées à la pédagogie et à la recherche.

Cette politique se décline suivant trois axes : l'accès aux collections, la redéfinition du lieu « bibliothèque », le soutien à la recherche.

L'accès aux collections

Il s'agit d'améliorer l'accès aux collections dans un contexte contraint par l'augmentation continue du coût des abonnements électroniques. Les leviers possibles pour atteindre cet objectif sont :

- la rationalisation des collections et l'optimisation de leur signalisation (valorisation des collections de la BCU, modernisation du catalogue, plan de conservation partagée, développement du PEB...);
- la rationalisation des implantations de la BCU en regroupant certaines petites bibliothèques de manière à offrir des horaires d'ouverture plus larges et de faciliter l'accès à des fonds documentaires encore mal identifiés ou catalogués ;
- le développement de l'offre numérique accessible par nature en tout point de l'université mais qui nécessite une infrastructure réseau étendue, la possibilité pour les usagers d'utiliser leurs propres équipements informatiques sur la totalité des campus ou la mise à disposition par la bibliothèque de moyens d'accéder à l'offre en libre accès ;
- un rééquilibrage des politiques d'acquisition visant à éviter des disparités entre les différents secteurs disciplinaires mais aussi entre la part de la documentation recherche et celle de la documentation enseignement ;
- le développement de la formation à la recherche documentaire (bases de données, catalogues de ressources...) pour tous les publics ;
- le renforcement des dispositifs facilitant la recherche documentaire et l'accès aux ressources pour les publics en situation de handicap.

Les lieux « bibliothèques »

Le caractère numérique de la ressource documentaire se généralisant, au moins pour certains secteurs disciplinaires, son accès se fera de plus en plus à distance. Le lieu « bibliothèque » doit donc s'adapter en devenant un lieu de valorisation de la documentation papier mais aussi électronique, un lieu de conseil et de formation pour l'étudiant ou l'enseignant-chercheur, un lieu de vie proposant des espaces de travail diversifiés (individuels, de groupe) pour les étudiants, les enseignants et chercheurs mais aussi des espaces de convivialité et de rencontre. Le lieu « bibliothèque » a par ailleurs un rôle important à jouer pour la diffusion de la culture et de la culture scientifique sur l'ensemble du territoire auvergnat où il valorise la présence et les missions de l'université.

Cette redéfinition des lieux a déjà été engagée et doit se poursuivre par la modernisation/rénovation de l'ensemble des équipements, à Clermont-Ferrand et en région en veillant à offrir la même qualité d'accueil et de services à l'ensemble des usagers.

La redéfinition des lieux doit faciliter les interactions entre la pédagogie et la documentation et la mise en place de démarches de formation innovantes. Cet objectif sera facilité par la création, dans le cadre du contrat de plan Etat Région, du *Learning center* où des équipes de la bibliothèque et la tête du réseau dédié aux usages numériques pour l'enseignement partageront les mêmes locaux.

La Recherche

L'enjeu est ici de continuer à offrir aux chercheurs un accès à la documentation de façon optimale, que ce soit par l'accès à des fonds existants ou l'accès aux documents électroniques et ce malgré le coût sans cesse croissant des collections.

La politique documentaire a aussi pour objectif de participer au rayonnement de la recherche. Il faudra accompagner les chercheurs dans les évolutions vers *l'Open Access* et poursuivre le développement des archives ouvertes (HAL).

Les outils de productions sont au service de la recherche : la « bibliothèque numérique » doit renforcer ses activités de production (numérisation, conservation des ressources numérisées...) ; un pôle éditorial doit permettre aux enseignants-chercheurs de tous les secteurs disciplinaires de bénéficier du conseil et de l'accompagnement les plus appropriés à la nature de leurs projets (publication papier et/ou numérique d'ouvrages, d'actes de colloques, de revues...).

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 8 : la politique documentaire

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
8.1 Définition des objectifs et priorités de la politique documentaire du futur établissement	06/2014	06/2015	Document de synthèse contribution au contrat quinquennal	VP-chargée de mission politique documentaire
8.2 L'accès aux collections : rationalisation des implantations/politique d'acquisition, plan de formation des usagers, plan de conservation partagé	06/2014	06/2016	Document de synthèse	VP-chargée de mission politique documentaire/ directeur BCU
8.3 La redéfinition des lieux : l'adaptation aux évolutions de la documentation et de ses usages	06/2014	06/2015	Document de synthèse contribution au contrat quinquennal	VP-chargée de mission politique documentaire/ directeur BCU
8.4 La recherche : soutien au rayonnement, développement et articulation des moyens mis en œuvre pour la valorisation de la recherche	06/2014	06/2015	Document de synthèse et calendrier de mise en œuvre du pôle éditorial contribution au contrat quinquennal	VP-chargée de mission politique documentaire/ directeur BCU

Chapitre 9 : la politique immobilière

Le projet

L'immobilier est une source d'attractivité et de bien-être des usagers et des personnels. Le rôle de l'université en tant que propriétaire et affectataire repose sur cinq principes.

Une volonté politique sans faille : l'établissement doit être capable de fixer sa stratégie immobilière et de préciser ses objectifs de rationalisation, il doit être capable de rendre un arbitrage clair sur les orientations stratégiques et les projets de réorganisation des locaux à l'aune d'indicateurs d'activité et de performance partagés par la communauté universitaire ; les objectifs doivent bien entendu inclure la performance énergétique raisonnée et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Une responsabilisation des occupants dans la gestion des occupations et des locaux : une vigilance particulière doit être apportée et doit s'exercer notamment sur la mise en place d'un dispositif contractuel vertueux d'occupation des locaux par les usagers et de location aux partenaires extérieurs afin d'optimiser les surfaces disponibles.

La mise en place d'outils de pilotage de l'ensemble du système : des outils de gestion modernes et des indicateurs de référence doivent être élaborés pour être partagés avec l'ensemble des acteurs.

Une communication accrue et professionnalisée sur les éco-comportements notamment *via* la mise en place de stratégies participatives (dialogues étroits usagers/concepteurs/maintenance) et d'intéressement à la performance.

Le projet, ambitieux, implique comme condition nécessaire de sa réalisation la mise en place d'un mécanisme de financement récurrent.

En effet, à terme le maintien d'un patrimoine immobilier au meilleur niveau ne peut intervenir qu'en mobilisant la totalité des ressources possibles (crédits de fonctionnement intégrés à la DGF annuelle, crédits de maintenance, crédits de mise en sécurité des plans spécifiques et crédits d'investissement du CPER et hors CPER). Dans cette perspective des projets d'envergure à l'échelle du site clermontois (cf : l'Eco-Campus des Cézeaux) devront être soutenus.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

<ul style="list-style-type: none"> ○ par les extérieurs ; ○ par les personnels logés. <ul style="list-style-type: none"> ● fixer les règles sur les conditions d'élaboration et d'application des loyers : <ul style="list-style-type: none"> ○ ZATE ; ○ personnels US ; ○ locations ; ○ dérogations. 				
<p>9.3 Des outils de pilotage modernes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● définir une méthodologie partagée pour la connaissance et la gestion du patrimoine permettant de tenir et de suivre l'inventaire des biens et d'en assurer la maintenance ; ● connaître les surfaces occupées et les coûts <ul style="list-style-type: none"> ○ formaliser le suivi exhaustif des coûts d'exploitation et de maintenance ; ○ vers un changement et le déploiement d'un nouveau logiciel unique (?). 	<p>06/2014</p> <p>ADE</p> <p>Autocad ou son remplaçant</p>	<p>09/2016</p>	<p>Document de préparation</p>	
<p>9.4 Assurer le financement des investissements et du GER à venir</p>	<p>09/2014</p>	<p>12/2015</p>	<p>Charte budgétaire précisant les engagements financiers</p>	

Chapitre 10 : la gouvernance et le management de l'établissement

Le projet

La gouvernance de la nouvelle université vise à créer les conditions les plus favorables au déploiement de ses missions de service public, en optimisant les compétences présentes aujourd'hui dans les deux établissements. Elle doit tirer le meilleur parti possible des outils mis à la disposition des universités par les lois récentes sur l'enseignement supérieur et la recherche. La gouvernance et le management de l'établissement doivent permettre de s'approprier ces outils afin de faire de l'environnement et de son évolution non pas une contrainte mais une ressource au service du développement de l'université. L'autonomie n'est pas une fin en soi ; elle doit être conçue comme un levier pour déployer le projet collectif d'établissement dans la perspective constante d'amélioration du service rendu au public.

La gouvernance de l'établissement doit être naturellement entièrement dédiée à la poursuite du projet de développement de l'université. Elle doit être pensée avec un double objectif d'efficacité dans la décision et de mobilisation de la communauté universitaire. La construction d'une université nouvelle doit être l'occasion de repenser la structuration de l'établissement en recherchant des convergences interdisciplinaires, une meilleure articulation formation/recherche, une mutualisation plus forte des ressources existantes et, plus largement, un pilotage plus efficace de l'établissement. Cette structuration doit favoriser la pleine mobilisation de toutes les composantes de l'université au service de son projet stratégique.

La gouvernance de l'université devra ainsi se réaliser *via* la mise en place de dispositifs privilégiant une démarche collective : comité de gouvernance, instances statutaires (Conseil d'administration, Conseil académique et ses commissions, Comité Technique, CHSCT...), groupes de travail *ad hoc*, assemblées générales, etc.

Dialogue et concertation structureront le pilotage de l'établissement. Les choix seront opérés par une équipe de gouvernance élargie et les mesures qui rendent opérationnelles les orientations seront par conséquent déployées avec réactivité.

L'émergence d'orientations et de solutions concertées sera la règle. Il s'agira d'une part de favoriser le développement de rapports de confiance entre les communautés de l'université et d'autre part de formaliser les processus décisionnels *ad hoc*.

Le message politique doit en particulier être largement diffusé au sein de la communauté universitaire. Le politique et l'administratif travailleront en étroite coordination même si le niveau décisionnel demeure politique. La mise en place de groupes de travail *ad hoc*

permettra de favoriser l'émergence de projets innovants et de développer l'engagement de l'ensemble de la communauté universitaire dans les projets de développement majeurs.

La communication interne complètera la circulation institutionnelle de l'information de manière à consolider l'esprit d'appartenance à une équipe et à un projet.

L'université entend par ailleurs mettre en œuvre une construction et un pilotage budgétaire privilégiant une logique de dialogue de gestion axé sur les engagements des opérateurs principaux de la performance afin de contribuer à l'atteinte des objectifs visés par le projet d'établissement.

La gouvernance de l'université se caractérisera ainsi par une prise de décision rapide et qui mobilisera très en amont l'ensemble de la communauté universitaire. Très largement ouverte sur ces partenaires naturels – organismes de recherche, entreprises, collectivités territoriales, CHU & CJP, et, plus largement, tous les acteurs du développement territorial -, elle contribuera à diffuser et faire partager en interne comme en externe les objectifs stratégiques de l'établissement.

La construction d'un nouvel établissement implique de **manager les équipes administratives sur un mode collaboratif**. La structuration administrative doit mettre l'accent sur les notions de fonctionnalité et d'approche métier. Il s'agit en particulier de favoriser la constitution d'un réseau de coopérations pour privilégier la notion de « métier » de manière à optimiser les compétences par fonction. Si les circuits courts riment avec efficacité ils doivent s'accompagner d'une communication attentive et efficace. Le choix de ce mode de pilotage impose d'apporter la plus grande attention aux équilibres des fonctions et des champs de compétences pour maintenir la motivation des cadres. L'accompagnement RH sera décisif afin que chacun trouve sa place dans une université qui développe les modes de coordination horizontaux.

La mise en place concomitante d'une démarche qualité déployée sur l'ensemble de l'établissement permettra une bonne assimilation de méthodes de travail clairement tournées vers la recherche d'efficacité, la mutualisation des moyens, l'optimisation des ressources au service des missions fondamentales et de la stratégie de développement de l'Université.

Afin d'assurer **un pilotage modernisé, efficace, réactif et prospectif**, l'université s'appuiera sur les données fournies par le service de contrôle de gestion. Elle devra intégrer à son dispositif de pilotage les facteurs impactants déclinés dans le modèle d'allocation des moyens. Les indicateurs seront reportés dans les tableaux de bord de manière à arbitrer les priorités, rationaliser les coûts et apprécier l'impact économique des choix de l'université (performance à atteindre et moyens à attendre en retour).

Un modèle de contractualisation interne original, le Contrat d'Objectifs et de Moyens organisera l'attribution des moyens humains et financiers au regard des priorités politiques d'établissement et des indicateurs établissement et composantes (activité et performance).

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 10 : la gouvernance et le management de l'établissement

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
10.1 Définition de la structuration de l'établissement : <ul style="list-style-type: none"> regroupement disciplinaire ; structuration des composantes ; organigramme de l'université. 	04/2014	12/2015	Texte stratégique, statuts, projet d'établissement, organigramme contribution au CQ	Présidents
10.2 Elaboration : <ul style="list-style-type: none"> des statuts de l'établissement ; du règlement intérieur de l'établissement. 	01/2015	12/2015	Statuts, règlement intérieur	Présidents / DsGS
10.3 Mise en place d'un système d'information unique : <ul style="list-style-type: none"> sur les aspects techniques ; sur les aspects fonctionnels ; en termes de structuration : positionnement DSI/CRRI. 	09/2014	12/2016	Mise en place de la DSI, Validation d'un schéma directeur des systèmes d'information	Présidents / DsGS / VPs TIC
10.4 Mise en place des modalités de pilotage de l'université : <ul style="list-style-type: none"> structuration de la fonction pilotage et contrôle de gestion, positionnement, missions ; adoption d'outils et de modèles communs au service du pilotage et du contrôle de gestion ; définition des indicateurs internes d'activité et de performance. 	04/2014	12/2016	Organigramme, modèle de calcul des coûts Tableau de bord	Présidents / DsGS

<p>10.5 Mise en place des outils du dialogue interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • conception d'un modèle commun de Contrat d'Objectifs et de moyens ; • définition des principes d'allocations des moyens ; • définition des indicateurs internes d'activité et de performance. 	03/2015	12/2015	Modèle de COM	Présidents / DsGS / VPs CA
---	---------	---------	---------------	----------------------------

Chapitre 11 : la politique des ressources humaines

Le projet

Pour assurer l'évolution et le développement de ses missions de service public, l'université dispose principalement de ressources humaines qui constituent sa principale richesse et son principal atout. C'est pourquoi la définition, à l'échelle de l'établissement, d'une politique ambitieuse de ressources humaines, entendue dans l'ensemble de ses volets (emplois, carrières, conditions de travail, santé, action culturelle), est un élément central de la stratégie de l'université. Cette politique qui met au service des missions de l'université les compétences de ses personnels, doit intégrer les valeurs de professionnalisme, de reconnaissance et de responsabilité. Elle doit accompagner les nouveaux défis, les projets émergents et innovants. La politique des ressources humaines doit dans cette perspective viser trois objectifs complémentaires.

Il s'agit en tout premier lieu de **mobiliser** au mieux l'ensemble des personnels autour des missions de service public de l'université **en valorisant** au meilleur niveau leur contribution au développement de l'université. La valeur professionnelle est au centre de l'organisation et de l'activité de l'université. La politique des ressources humaines doit porter et garantir cette dimension. Cette mobilisation doit être recherchée en combinant les principes de transparence des actions et des décisions, d'équité des dispositifs et d'incitation à agir au service d'un projet collectif, à toute les étapes de la chaîne de la gestion des ressources humaines, du recrutement à la gestion du temps de travail, de la politique salariale et indemnitaire au plan de formation, de la politique de promotion à celle d'action sociale.... L'organisation du travail devra promouvoir l'action collective, le partage des ressources, l'adhésion à un esprit d'équipe en favorisant la synergie des missions et des individus. Le respect de la personne, quel que soit son niveau hiérarchique ou sa catégorie professionnelle, le respect de la diversité et de la parité dans la politique de recrutement, sont des enjeux importants. L'évaluation individuelle doit être pensée en lien avec l'organisation collective du travail, l'évaluation étant un outil pour accompagner l'agent dans son activité professionnelle.

La gestion des ressources humaines impose également **d'anticiper l'évolution des compétences et des besoins** et de mettre en place les actions appropriées (actions de formation, politique de mobilité interne et externe...). La GRH accompagne les parcours professionnels par la formation et la mobilité pour ouvrir à chacun des perspectives d'évolution. Elle doit promouvoir l'attractivité et la promotion des compétences individuelles dans le cadre de projets mobilisateurs. La gestion prévisionnelle des emplois

et des compétences, basée sur la maîtrise et l'anticipation des flux d'effectifs et des qualifications, doit être mise au service de la stabilisation des structures et des adaptations nécessaires aux évolutions. Elle prend en compte les différentes missions des personnels. Elle limite l'emploi précaire source de fragilisation des services et de difficultés sociales. Les outils de cette logique qualitative des ressources humaines seront développés et contribueront ainsi à accroître le bien-être au travail de l'ensemble des personnels, à rendre notre université plus attractive, à s'inscrire pleinement dans les évolutions de l'enseignement supérieur.

La politique de gestion des ressources humaines doit enfin **garantir un environnement de travail sécurisé et la santé au travail**. L'établissement s'engagera dans un plan ambitieux d'actions en matière d'hygiène, sécurité et d'amélioration des conditions de travail. L'objectif est aussi de favoriser l'activité d'une approche globale en termes de médecine de prévention, d'actions sociales culturelles sportives, et de loisirs pour favoriser l'épanouissement professionnel et la santé au travail des agents. L'université veillera à assurer à ses personnels un environnement sain et sécuritaire respectueux de la dignité de la personne.

L'amélioration des conditions de travail des personnels et la prévention de toute dégradation de ces dernières feront l'objet d'une attention ciblée.

Cette politique de ressources humaines reposera sur **un dialogue social renforcé**. Les élus doivent être formés et avoir tous les outils d'expertise nécessaires pour participer aux prises de décisions collectives.

Enfin, parce qu'elle s'inscrit nécessairement dans une politique de long terme de développement des compétences et capacités de l'université, cette mobilisation des ressources humaines requiert comme condition nécessaire de sa mise en œuvre de dégager les ressources financières pérennes à même de **garantir la soutenabilité pluriannuelle** de la masse salariale. Il s'agit bien de passer d'une logique purement financière et comptable à une logique stratégique de gestion de la masse salariale dans le long terme, impliquant nécessairement des arbitrages au sein des masses financières constitutives de la masse salariale.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 11 : la politique des ressources humaines

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
<p>11.1 Définition d'une politique des emplois à l'échelle de l'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cartographie des emplois de titulaires et de contractuels (état des lieux, répartition actuelle des emplois, organisation des fonctions) ; • projection prévisionnelle (évolution des métiers et des activités, prévisions des flux) ; • gestion prévisionnelle des emplois et des compétences d'établissement (Enseignant-chercheurs, enseignants ; personnels administratifs). 	09/2014	06/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH
<p>11.2 Mise en place d'une politique de recrutement à l'échelle de l'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définition d'une politique de recrutement pour les personnels enseignants (Enseignant-chercheurs, Enseignants, Professeurs associés, Professeur invités, Contractuels, Intervenants extérieurs) ; • définition d'une politique de recrutement pour les personnels BIATSS (titulaires, contractuels). 	01/2015	12/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH

<p>11.3 Mise en place d'une politique indemnitaire d'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseignant-chercheurs ; • Enseignants ; • Contractuels ; • Personnels administratifs titulaires ; • Personnels administratifs contractuels ; • Dispositifs éventuels d'intéressement. 	01/2015	10/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH
<p>11.4 Mise en place d'une politique de formation continue des personnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • structuration du dispositif général et des plans annuels de formation ; • offre de formation ; • préparation aux concours ; • entretien de formation ; • compte personnel de formation ; • congés formation ; • VAE. 	01/2016	12/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH
<p>11.5 Mise en place d'une politique de promotion d'établissement, dans le cadre de la gestion des carrières :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseignant-chercheurs ; • BIATSS titulaires ; • Charte des contractuels. 	01/2016	12/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH
<p>11.6 Mise en place d'un référentiel enseignant-chercheurs d'établissement</p>	01/2015	12/2015	document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH

11.7 Mise en place d'une politique de mobilité interne pour les personnels administratifs	01/2016	12/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH
11.8 Mise en place d'une politique de congé pour reconversion scientifique et thématique d'établissement	01/2016	12/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH
11.9 Mise en place d'une politique d'action sociale , culturelle, sportive et de loisirs à l'échelle de l'établissement	01/2016	12/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH
11.10 Mise en place d'une politique d'amélioration continue des conditions de travail : <ul style="list-style-type: none"> • gestion du temps de travail, temps partiel, congés, absences ; • baromètre interne, gestion du stress au travail, des risques psychosociaux, des relations interpersonnelles ; politique hygiène et sécurité ; médecine de prévention et service de santé. 	01/2016	12/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH

<p>11.11 Mise en place d'une politique volontariste de dialogue social :</p> <ul style="list-style-type: none"> • place et gestion des CPE, CT, CHSCT, commission consultative paritaire des agents non titulaires ; • formation des élus ; • exercice du droit syndical. 	01/2015	12/2015	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH
<p>11.12 Définition d'une politique d'affectation et de répartition des moyens humains à l'échelle de l'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseignant-chercheurs, enseignants ; • Personnels administratifs. 	01/2015	12/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	Présidents/DsGS/DsRH
<p>11.13 Mise en place d'une politique de régulation des HS et HC d'établissement</p>	01/2016	12/2016	Document de synthèse avec calendrier de mise en œuvre et projet de délibération	

Chapitre 12 : La politique budgétaire et financière

Le projet

La politique budgétaire et financière de la nouvelle université devra garantir la stabilité et la pérennité de ses missions fondamentales de service public, et permettre le développement des dites missions dans un environnement sécurisé au plan financier. Elle devra se construire afin de rendre possible la mise en œuvre des opérations financières découlant des décisions politiques et des grandes orientations stratégiques de l'établissement. Elle apportera une aide à la prise de décisions et à l'optimisation d'une répartition juste et équitable des moyens et devra offrir une qualité de service reconnue par tous.

Cette ambition pourra se décliner à travers la poursuite de six objectifs complémentaires :

- Donner au budget toute sa **dimension politique** : à cet effet, la mise en place d'un **budget global** est un pré-requis pour qu'il soit effectivement l'instrument stratégique d'exécution des priorités de l'établissement dans le domaine de la formation, de la recherche et de la vie universitaire. Mais le budget global ne saurait permettre d'assurer seul la sécurité financière du nouvel établissement. Aussi, le développement de la **prospectivité pluriannuelle** et la **qualité de l'information financière** devront tout particulièrement être conduits aux côtés de la mesure des impacts financiers des stratégies de l'établissement et la **maîtrise des risques** via le pilotage infra-annuel des budgets. Il convient aussi de profiter de l'opportunité de la fusion pour améliorer de manière significative les capacités de gestion de l'établissement, seul gage de son autonomie réelle.
- Se doter d'une capacité à se projeter et à évaluer les impacts pluriannuels des choix. La construction budgétaire se fonde sur une analyse des engagements pris et une projection des engagements proposés sur une échelle pluriannuelle. Cette analyse croise des données budgétaires (les engagements que l'établissement entend prendre éventuellement de façon pluriannuelle) pour assurer la réalisation de son plan d'actions (contrat d'établissement). La notion d'autorisation d'engagement permettra de chiffrer le montant de ses engagements prévisionnels.

- Garantir les intérêts des partenaires et la pérennité des activités. De façon complémentaire, cet enrichissement d'information doit permettre de conforter la pérennité des choix effectués et de veiller à ce que la santé financière de l'établissement reste sous contrôle et que les choix effectués soient intégrés et financés par l'établissement.
- Disposer d'informations enrichies en temps et heure afin d'aider à la décision. Il est essentiel de s'appuyer sur la situation financière et patrimoniale de l'établissement au travers de l'arrêté des comptes qui permettra aux administrateurs de disposer d'informations actualisées très en amont.
- Parallèlement, doivent être mis en place un service de contrôle de gestion, articulé autour d'un SI permettant ce type de contrôle et une comptabilité analytique destinée à connaître les coûts de fonctionnement interne, ainsi que des instruments d'audit interne permettant d'assurer le suivi des actions et missions.
- Enfin une attention toute particulière devra être portée à la fonction financière au travers de l'évolution du partage des responsabilités sur la chaîne des activités financières.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 12 : La politique budgétaire et financière

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
<p>12.1 Les conditions de la sécurité financière (macro) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir les principes d'allocation de moyens : comparer approches et les critères, harmoniser ou prévoir une transition ; • définir une stratégie pluriannuelle en termes de dépenses de personnel et immobilière d'une part et de ressources propres d'autre part ; • généraliser la pluriannualité (outils, durée, périmètre). 	06/2014	01/2016	Document de synthèse et préconisations Liste procédures à mettre en place	Présidents VP CA/DGs
<p>12.2 Donner au budget toute sa dimension politique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • DOB : <ul style="list-style-type: none"> ○ donner au DOB l'occasion de transformer le programme politique en véritable plan de mandat, reposant sur une prospective pluriannuelle ; ○ structurer un débat de cadrage budgétaire propre à dégager des réelles orientations politiques ; ○ donner une dimension prospective en mettant en évidence les grands équilibres financiers ; ○ revaloriser le DOB dans ses dimensions rétrospectives et de cadrage budgétaire ; ○ définir le calendrier du DOB pour laisser le temps de traduire les orientations en projet de budget ; ○ garantir le lien entre DOB et compte financier. • La préparation du budget : <ul style="list-style-type: none"> ○ s'assurer de la bonne exploitation de la phase de préparation du budget (analyse de l'exécution budgétaire de la situation financière) ; ○ veiller à ce que les règles budgétaires et financières soient effectivement appliquées : 	06/2015	06/2016	Inscription dans les statuts de l'université	Présidents VP CA/DGs

<ul style="list-style-type: none"> ▪ le respect du caractère global du budget ; ▪ l'éradication des fléchages autres que règlementaires ; ▪ veiller à la transparence des procédures ; ▪ enrichir la procédure budgétaire par des mises en perspectives permettant de mieux en dégager le sens ; ▪ en exploitant les éventuels écarts significatifs entre DOB et budget ; ▪ entre budget initial et budget réalisé. <p>○ mieux définir les objectifs stratégiques et opérationnels pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ clarifier les options ; ▪ identifier les compromis ; ▪ responsabiliser les gestionnaires ; ▪ permettre le contrôle de gestion ; ▪ mieux évaluer. 				
<p>12.3 Se doter des capacités nécessaires à gérer le nouvel établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ harmoniser les COM existants pour les composantes ; ○ favoriser le dialogue de gestion et établir des règles destinées à mettre en place un véritable dialogue de gestion stratégique afin de définir une enveloppe pluriannuelle de moyens disponibles. <ul style="list-style-type: none"> ▪ déterminer le(s) responsable(s) en charge du dialogue ; ▪ déterminer le périmètre : pour quels objets ? ▪ définir la procédure et la périodicité. ○ responsabiliser les différents opérateurs en globalisant et fongibilisant les enveloppes de crédits dans le respect des règles budgétaires ; ○ consolider les outils de mesure des impacts financiers des délibérations et des décisions ; ○ introduire le principe de mi-parcours en établissant un échéancier propre à chaque type d'action permettant de ne pas figer le niveau de dotation d'une opération ou d'une action ; ○ veiller au respect des engagements pris par les différents acteurs budgétaires et financiers et à la cohérence stratégique de 	06/2015	06/2016	Fiches de procédure COM type Tableau de bord	Présidents VP CA/DGs

<p>l'opération ou de l'action ;</p> <ul style="list-style-type: none"> o mettre en place un contrôle hiérarchisé de la dépense (proportionner les contrôles aux enjeux) et de la recette, un contrôle partenarial (éviter les contrôles redondants) service facturier ; o définir le contenu du RAP (et du PAP). 				
<p>12.4 Un contrôle de gestion performant en aide à la décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> • responsabiliser chaque opérateur pour qu'il remplisse sa mission en gérant au mieux ses ressources ; • calcul en masse financière (coûts complets) composante, labos, structure de recherche fédérative, formations, services communs ; • définir le rattachement hiérarchique de la cellule de CG et le positionnement de la fonction ; • organiser la communication des résultats. 	06/2014	06/2016	Fiche de procédure Outil de calcul Organigramme Fiche de reporting	Présidents VP CA/DGs
<p>12.5 Accroître la lisibilité du système</p> <p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> o organiser le rôle des instances consultatives en matière de préparation des choix et des décisions budgétaires pour une meilleure perception des enjeux, la compréhension des évolutions favorisant ainsi l'adhésion au projet collectif ; o organiser la communication et la concertation interne afin d'accroître les liens entre l'équipe de direction et la communauté universitaire ; o veiller à la transparence des procédures ; o accroître la qualité de l'information et des procédures financières. <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> o définir les jalons de communication à l'égard des usagers, des partenaires, du public ; o élaborer un document de synthèse du budget élaboré par l'exécutif et diffusé sur le site internet de l'établissement. 	06/2014	06/2016	Fiche de procédure	Présidents VP CA/DGs

Chapitre 13 : la communication interne et externe

Le projet

Accroître la visibilité de l'établissement à l'échelle locale, nationale et internationale en véhiculant une image novatrice et d'excellence tant au niveau des formations que des activités de recherche.

Doter le futur établissement d'une identité graphique, unifier la communication et mettre en place les outils destinés à favoriser le sentiment d'appartenance.

Associer nos actions à celles de nos partenaires socio-économiques et culturels pour renforcer le rayonnement et l'attractivité du territoire.

Ce qui suppose au préalable de :

- dégager des valeurs communes sur lesquelles pourra s'appuyer la communication de l'établissement ;
- dégager les atouts à mettre en avant lors des campagnes de communication externe ;
- construire l'identité visuelle (logo, charte graphique, signalétique ...) ;
- retenir et développer les instruments et les formats de communication interne les plus performants (rendez-vous institutionnels, dépêche / journaux / bulletin d'information / réseaux sociaux / écrans d'affichage...) ;
- définir les actions visant à développer le sentiment d'appartenance (accueil, fête, boutique, remise de diplômes...) et à valoriser la vie de l'établissement ;
- mettre en place les outils de communication externes cohérents et homogènes à l'échelle de l'établissement ;
- déterminer comment profiter des économies d'échelle pour :
 - accroître la visibilité de l'établissement notamment sur le net ;
 - renforcer la notoriété de l'établissement dans les médias.
- mieux couvrir les activités de l'établissement (recherche et diffusion de la culture scientifique / international / vie étudiante).

En ce qui concerne le processus de fusion lui-même, les services communication des deux universités devront produire un bulletin interne - Horizon 2017 - qui fait le point sur les étapes du projet, les grandes annonces, les réponses aux questions posées par le personnel.

Cultiver un sentiment de rapprochement. Par exemple, organiser des événements communs (festifs et institutionnels) entre universités pour apprendre à mieux se connaître.

Communiquer en externe en direction des partenaires régionaux, nationaux et internationaux pour les informer (au fur-et-à-mesure) des étapes et pour valoriser la future université (ce qu'elle va représenter d'un point de vue régional, son ambition,...).

Préparer la communication de l'établissement fusionné.

Actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 13 : la communication interne et externe

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
13.1 Préparer de façon conjointe, les communiqués et les relations presse relatifs au futur établissement	11/2016	01/2017		
13.2 Trouver un nom, une identité graphique	01/2015	06/2015	Nom Logo Base ligne	
13.3 Elaboration de l'organigramme fonctionnel du futur service	01/2015	01/2016	Organigramme	
13.4 Préparer la charte graphique du futur établissement	09/2015	06/2016	Charte graphique	
13.5 Construire le site internet du futur établissement	09/2015	06/2016	Site internet	Présidents / VP COM / DGs / Chefs de service
13.6 Construire la plaquette <i>corporate</i> du futur établissement	01/2015	06/2017	Plaquette	
13.7 Préparer une campagne commune de recrutement des étudiants	09/2016	06/2016	Plaquette web	
13.8 Préparer la mise en place de la signalétique extérieure de l'établissement	01/2016	06/2016		
13.9 Concevoir et préparer les évènements relatifs au lancement / inauguration du futur établissement	01/2016			

Chapitre 14 : la politique de partenariat

Le projet

La politique de développement des partenariats est un élément clef de la stratégie de l'université. L'objectif est non seulement de renforcer le maillage avec les partenaires socio-économiques de son écosystème mais aussi de jouer pleinement son rôle d'acteur du développement régional et national participant au rayonnement de l'Auvergne et de la France.

Il s'agit d'organiser institutionnellement les relations de l'Université avec :

- les collectivités territoriales ;
- les entreprises ;
- les acteurs sociaux, culturels, artistiques et sportifs ;
- les structures du développement économique local.

La politique de partenariats doit ainsi permettre de valoriser les relations de l'université avec son environnement socio-économique. À ce titre elle participe de la mise en place de partenariats public-privé sur les différentes missions de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et elle contribue à l'objectif d'insertion professionnelle des étudiants de l'université. La valorisation des relations de l'université avec son écosystème passe en effet par l'acquisition d'une visibilité accrue auprès des acteurs du monde socio-économique.

Pour ce faire, l'université devrait offrir un guichet unique pour faciliter l'interface avec ses partenaires. La Fondation universitaire jouera un rôle prépondérant dans ce dispositif. Elle permettra d'associer les partenaires publics et les partenaires privés à des projets clefs de l'université. Ces projets sont au service :

- de la qualité de la recherche ;
- de la qualité des formations et de l'insertion professionnelle ;
- du rayonnement à l'international de l'université.

La Fondation universitaire est ainsi un outil qui vient en appui aux projets innovants de l'université. En matière de pédagogie, la Fondation universitaire apportera un soutien aux projets pédagogiques qui favorisent l'apprentissage. En matière de recherche, la Fondation universitaire soutiendra une politique de Chaires de recherche et industrielles ambitieuse.

La politique de partenariats doit par ailleurs permettre d'optimiser la collecte de la taxe d'apprentissage en offrant aux composantes un appui technique et en structurant les relations existantes avec les partenaires socio-économiques.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 14 : la politique de partenariat

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
14.1 Cartographier les politiques de partenariat des deux universités	06/2014	12/2014	Cartographie des partenariats	VP partenariat Uda & VP VRESE UBP
14.2 Définir les contours de la politique de partenariat de l'université nouvelle	01/2015	06/2015	Contribution CQ	VP partenariat Uda & VP VRESE UBP
14.3 Élaborer les statuts de la Fondation universitaire / département des partenariats	01/2015	06/2015	Statuts de la fondation universitaire de l'université nouvelle	VP partenariat Uda & VP VRESE UBP
14.4 Élaborer le programme d'action de la Fondation Universitaire	01/2015	06/2015	Contribution CQ	VP partenariat Uda & VP VRESE UBP
14.5 Faire voter les statuts et les procédures de la Fondation universitaire de l'université nouvelle	Fusion +1 jour	Fusion +1 an	Statuts et livre des procédures	VP partenariat & RA de la Fondation universitaire
14.6 Formaliser par des conventions-cadre les relations partenariales recensées	Fusion +6 mois	Fusion +2 ans	Conventions-cadre	VP partenariat & RA de la Fondation universitaire

Chapitre 15 : la politique territoriale

Le projet

La fusion des deux Universités a pour premier objectif de renforcer la visibilité et l'attractivité de l'université aussi bien à l'échelle nationale et internationale qu'à l'échelle territoriale : loin de s'opposer, ces différentes échelles sont au contraire étroitement interdépendantes et articulées. La nouvelle université entend renforcer sa contribution au rayonnement des territoires auvergnats et à leur développement économique, social et culturel. Elle doit pouvoir répondre de façon encore plus réactive et efficace aux attentes exprimées par les acteurs territoriaux - qu'il s'agisse des collectivités, de l'Etat en région et des acteurs du monde socio-économique - dans ce qui relève de ses principales missions : formation initiale et continue, recherche, innovation, transfert, diffusion de la culture scientifique et technique. Elle participe également de la vie universitaire des territoires, élément d'attractivité de plus en plus discriminant pour les étudiants comme pour les personnels de l'université.

Fruit d'une concertation entre la gouvernance de l'établissement et ses partenaires territoriaux, la stratégie territoriale de la nouvelle université doit croiser ces différents enjeux de service public, afin de développer en différents lieux de la région Auvergne de véritables campus universitaires, qui constituent autant d'interfaces entre l'université et la société. Cette politique s'appuiera sur les implantations actuelles des deux Universités, présentes dans les quatre départements de la région Auvergne. La mise en œuvre de cette stratégie doit aboutir à une identité particulière pour ces campus, au sein d'une approche intégrée et cohérente de l'ensemble des sites sur lesquels l'activité de la future université se déploiera.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 15 : la politique territoriale

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
15.1 Définition d'une stratégie territoriale, en articulation avec le contrat de site et dans le cadre de la contribution de l'Université unique au SRESRI	04/2014	06/2014	Document de synthèse	Présidents
15.2 Etat des lieux des forces en présence (personnels, étudiants, formation) sur chaque site délocalisé	07/2014	06/2015	Document de synthèse	Présidents/DGS
15.3 Vision prospective de chaque site territorialisé : <ul style="list-style-type: none"> • identité thématique ; • offre de formation initiale et continue ; • organisation de la recherche ; • équipements et investissements ; • gestion du patrimoine immobilier ; • modèle économique global. 	09/2014	12/2015	Document de synthèse contribution au contrat d'établissement 2017-2021	Présidents/VPs Formation
15.4 Définition d'une politique de partenariats territoriaux : <ul style="list-style-type: none"> • avec les collectivités territoriales : Région, conseils généraux, structures intercommunales, communes ; • avec les partenaires du monde socio-économique. 	09/2014	12/2015	Contribution au CQ	Présidents/VPs Partenariat et Valorisation

Chapitre 16 : la politique de développement durable

Le projet

Le Développement Durable (DD) et la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) doivent accompagner la fusion et, se positionner à la racine du futur établissement. Face à des défis de société inégalés, il est de la responsabilité de l'établissement d'être le fer de lance des changements qui touchent la société dans laquelle devront s'insérer les étudiants qui passent par ses murs.

Ainsi, le DD et la RSE impactent tous les aspects de la vie universitaire et toutes les actions de l'établissement, de la pédagogie, en passant par la recherche jusqu'à son administration au quotidien, de telle sorte que l'université doit pouvoir se positionner comme un laboratoire d'idée et un champ expérimental.

Élément transverse de la stratégie et du pilotage de l'université, elle doit permettre d'assurer la pérennité de l'établissement dans le respect des facteurs environnementaux et sociaux. Réciproquement, la pérennité budgétaire de l'établissement est un facteur clef condition nécessaire pour asseoir une politique de développement durable au long cours.

1) La responsabilité sociétale de l'université en matière environnementale se décline pour l'essentiel autour d'une politique qui vise à réduire les impacts environnementaux des activités de l'établissement, incluant les éléments suivants :

- la performance énergétique des structures/réductions des consommations ;
- la réduction des émissions de GES ;
- les déplacements/éco-comportements ;
- la gestion des déchets d'activités ;
- la gestion de la biodiversité sur les campus et dans les différents sites ;
- l'achat responsable/durable.

2) La responsabilité sociétale de l'université en matière sociale se décline pour l'essentiel autour des éléments suivants :

- l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité à destination des personnels et des utilisateurs ;
- l'égalité de traitement et la prise en compte de l'intergénérationnel ;
- la formation/ promotion interne des personnels ;

- la communication & intégration dans la vie locale/régionale ;
- la politique d'action sociale.

Ces éléments doivent concourir à la pérennité budgétaire et financière de l'établissement. Sans cette dernière, la politique sociétale de l'université en matière environnementale et la politique sociétale de l'université en matière sociale ne peut pas être envisagée au long cours.

Les actions à entreprendre

Cf. tableau ci-dessous

Chapitre 16 : la politique de développement durable

Action	Début	Fin	Livrable(s)	Pilotes
16.1 Cartographier les politiques de développement durable des deux universités	06/2014	12/2014	Cartographie des politiques de DD	VP DD et CM UBP et alter-ego à l'UdA
16.2 Définir les contours de la politique de développement durable de l'université nouvelle	01/2015	06/2015	Contribution au CQ	VP DD et CM UBP et alter-ego à l'UdA
16.3 Définir les outils de la politique de développement durable de l'université nouvelle	06/2015	12/2015	Schéma organisationnel de la politique de DD	VP DD et CM UBP et alter-ego à l'UdA
16.4 Définir les indicateurs d'évaluation de la politique de développement durable de l'université nouvelle	06/2015	12/2015	Structure du bilan social	VP DD et CM UBP et alter-ego à l'UdA
16.5 Inscrire la politique de DD dans les actions DD régionales	Fusion +1		NA	Présidence de l'université nouvelle

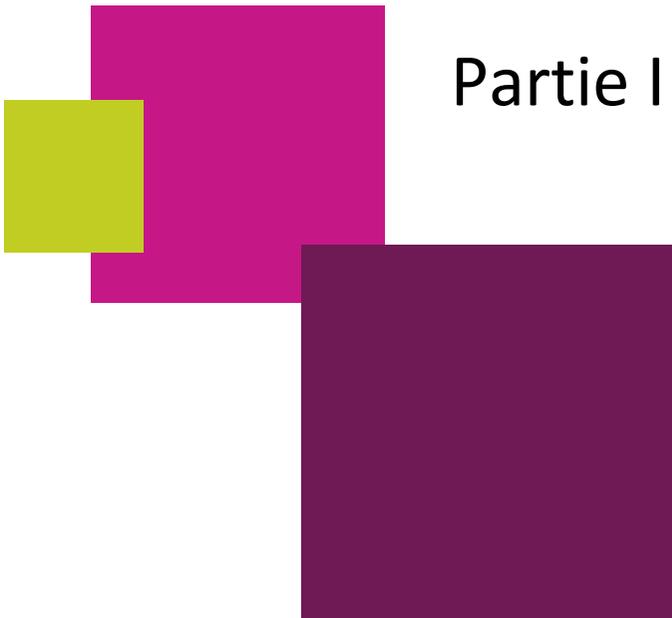
Annexe 10. 4

Extraits du schéma directeur de l'université de Bordeaux élaboré dans le cadre du processus d'organisation des fonctions supports (pilotage) et de soutien (formation et recherche)



Schéma directeur NUB-Version préliminaire V0.1

Partie I - Fonctions soutien



Introduction

Le chantier NUB a été conçu d'une part sur le principe d'une **participation maximale** des communautés concernées par la fusion et d'autre part sur le principe d'une **conduite du changement orientée par la stratégie**. Une réflexion collective a ainsi été engagée pour traduire la réflexion stratégique sous la forme d'objectifs à suivre pour mettre en place le nouvel établissement. Ce document présente les propositions d'objectifs résultant de cette réflexion. Sous la forme d'une version « V0 », il marque un premier jalon dans l'élaboration du schéma directeur de la NUB. Complété par les plans d'action finalisés qui vont permettre la réalisation de ces objectifs, ce document deviendra la « v1 » du schéma directeur de la NUB, qui devrait pouvoir être finalisée en février 2013.

Alimentée par un état des lieux conduit avec une approche de diagnostic (analyse comparée des bonnes pratiques et des points de vigilance), cette réflexion a tout d'abord été conduite au sein des comités « grandes missions » (formation, recherche, vie de campus). Les objectifs stratégiques ainsi finalisés en juin 2012 pour les grandes missions ont été validés par le directoire du chantier et approuvés par les Conseils d'Administrations des établissements. Ils ont ensuite été déclinés par une seconde vague de comités au travers d'objectifs de politiques sectorielles (documentation, communication, aide au pilotage et allocation des moyens, patrimoine et développement durable, relations internationales), soumis à la validation du directoire. Ces objectifs stratégiques, grandes missions et sectoriels, ont été traduits par les 27 domaines fonctionnels du chantier NUB en charge de la conception de l'organisation administrative sous la forme de propositions d'objectifs opérationnels. Ces derniers ont été ajustés avec les comités en charge du suivi des domaines et validés par ces derniers. Enfin, les porteurs des différents comités ont procédé, au cours d'une séance de travail collective, à une mise en cohérence d'ensemble et à un ajustement des priorités. Environ 600 acteurs ont été impliqués dans l'élaboration de cette V0 du schéma directeur de la NUB.

Sommaire

Chapitre 1 : La formation	6
1.1 Objectifs stratégiques du comité Formation	7
1.2 Objectifs opérationnels des domaines.....	10
1.2.1 Gestion des Formations et des Coursus Etudiants.....	10
1.2.2 Formation Tout au Long de la Vie	15
1.2.3 Insertion Professionnelle	18
1.2.4 Orientation	24
1.2.5 Ingénierie Pédagogique et de Formation.....	30
Chapitre 2 : La recherche	32
2.1 Objectifs stratégiques du Comité Recherche.....	33
2.2 Objectifs opérationnels des domaines.....	37
2.2.1 Soutien à la recherche et à la valorisation	37
2.2.2 Etudes doctorales.....	40
Chapitre 2 - Aide au pilotage et allocation des moyens	44
2.1 Objectifs du comité Aide au pilotage stratégique et allocation des moyens	45
2.1.1 Se doter de mécanismes internes d'allocation des moyens efficaces responsabilisant les acteurs à chaque niveau institutionnel de la NUB	45
2.1.2 Accompagner l'élaboration de la stratégie.....	47
2.1.3 Se doter d'un dispositif d'aide au pilotage performant dans un contexte de subsidiarité	49
2.2 Objectifs opérationnels des domaines.....	50
2.2.1 Aide au pilotage / SI (AMOA/MOA)	50
2.2.2 Informatique (AMOE/MOE)	57

Chapitre 1 : La formation

1.1 Objectifs stratégiques du comité Formation

	<p>Anticiper et accompagner les mutations de la formation : réponse aux grands enjeux de société d'aujourd'hui (massification et diversification des publics, développement durable), nouvelles missions (orientation et insertion), évolution des institutions, nouvelles modalités de formation (alternance, formation à distance), montée en puissance des nouveaux usages du numérique</p>
--	---

	Objectifs proposés	Actions proposées	
F01	1. Garantir la cohérence et la qualité de la formation		
F01.1	1.1 Améliorer la cohérence et la lisibilité de l'offre de formation	<ul style="list-style-type: none"> • combiner spécialisation disciplinaire, transdisciplinarité et professionnalisation • décloisonner les formations par le développement de formations transverses • faciliter la formation tout au long de la vie en lien avec la formation initiale • développer les passerelles inter-formations 	<p>Objectif majeur à prendre en compte dans la mission Ingénierie, pilotage et aide au pilotage de l'offre de formation dans tous les domaines fonctionnels du programme Formation (parvenir à conserver une souplesse de proximité et de réactivité, tout en assurant la cohérence et la compatibilité, par une capacité d'impulsion transversale et centrale)</p>
F01.2	1.2 Améliorer la qualité de la pédagogie	<ul style="list-style-type: none"> • mettre en place un <i>Service Universitaire de Pédagogie</i> (SUP) pour : <ul style="list-style-type: none"> ◦ améliorer la professionnalité des enseignants (formation des nouveaux enseignants, renforcement des capacités pédagogiques et didactiques) ◦ développer l'évaluation au service de l'amélioration de la pédagogie ◦ partager les bonnes pratiques ◦ favoriser l'innovation pédagogique ◦ diversifier les modalités pédagogiques et les pratiques pédagogiques en réponse à la diversification des besoins des publics ◦ diversifier les modalités d'évaluation des étudiants • développer des dispositifs de reconnaissance de l'investissement pédagogique 	<p>Objectif à prendre en compte dans le domaine Appui à l'ingénierie pédagogique</p> <p>A voir avec RH, et allocation des moyens</p>

F01.3	1.3 Favoriser la mobilité entrante et sortante	<ul style="list-style-type: none"> • faciliter l'intégration de la mobilité dans les cursus • développer les programmes internationaux • développer des contenus disciplinaires en anglais 	<p>Mission d'étude sur la mise en place d'un support au montage de projets internationaux</p> <p>Obj à donner au domaine Appui à l'ingénierie pédagogique</p> <p>A voir avec RI</p>
F01.4	1.4 Renforcer le pilotage de la construction et de la mise en œuvre de l'offre de formation	<ul style="list-style-type: none"> • mettre en place un processus d'ingénierie en cinq phases, dans le respect du principe de subsidiarité : <ul style="list-style-type: none"> ○ phase d'analyse ○ phase de conception ○ phase de développement ○ phase d'implémentation ○ phase d'évaluation 	<p>Mission d'étude ingénierie, pilotage et aide au pilotage de l'offre de formation</p> <p>A voir avec Allocation des moyens.</p>
F02	2. Articuler la formation et la recherche		
F02.1	2.1 Garantir l'adossement de la formation à la recherche pour toutes les formations	<ul style="list-style-type: none"> • impliquer les laboratoires de recherche dans le processus d'ingénierie des formations • <i>actions à préciser et organiser avec le comité recherche:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ développer la sensibilisation à la recherche ○ valoriser la recherche en formation initiale et continue ○ faire des propositions sur la formation à et par la recherche, la formation doctorale ○ faciliter et diversifier les parcours recherche pour les cursus santé, métiers de l'enseignement, etc. ○ favoriser les activités de recherche pour les personnels enseignants 	<p>Obj à donner à la mission d'étude ingénierie, pilotage et aide au pilotage de l'offre de formation</p> <p>Obj à prendre en compte dans le domaine Etudes doctorales</p> <p>Relier avec l'ingénierie de formation. Pour le premier point</p> <p>Relier avec insertion pour le point sur les stages.</p>
F02.2	2.2 Valoriser l'investissement pédagogique dans la carrière des enseignants et enseignants chercheurs	<ul style="list-style-type: none"> • mettre en œuvre et en commun le référentiel des activités • mieux prendre en compte la dimension pédagogique dans les modalités d'évaluation des dossiers des enseignants et enseignants chercheurs 	
F02.3	2.3 Concilier le développement de la recherche et la mise en œuvre de l'offre de formation	<ul style="list-style-type: none"> • prendre en compte conjointement les besoins en formation et en recherche dans la définition des profils des postes d'EC • garantir le potentiel d'enseignement nécessaire à la mise en œuvre de l'offre de formation (services d'enseignement, décharges) 	

F03	3. Favoriser la réussite des étudiants et leur insertion		
F03.1	3.1 Construire une proposition d'organisation de l'orientation et des cursus	<ul style="list-style-type: none"> • optimiser l'orientation et la ré-orientation (portail unique, passerelles) • renforcer l'information auprès des lycéens • expliciter la globalité des « aiguillages » et les rendre plus efficace • renforcer les partenariats avec les BTS • proposer des parcours différenciés et des cursus adaptés aux différents projets et aux différentes aptitudes • diversifier les dispositifs d'accompagnement des nouveaux étudiants. • déployer et optimiser les dispositifs de prévention du décrochage et de remédiation (comment aller vers une harmonisation et une équité vis à vis des étudiants malgré les différences d'effectifs et de moyens ?) 	<p>Obj à prendre en compte dans le domaine Orientation</p> <p>Obj à prendre en compte dans le comité Aide au pilotage stratégique et allocation des moyens et dans le groupe Gouvernance (comment faciliter le développement de formations transverses inter-collèges)</p>
F03.2	3.2 Favoriser l'insertion	<ul style="list-style-type: none"> • mettre la professionnalisation au cœur des processus de construction et de mise en œuvre de l'offre de formation (mobilisation des équipes pédagogiques) • développer les partenariats dans la mise en œuvre de la formation initiale et continue (articulation avec le milieu socio-économique) • développer l'adéquation des parcours avec les métiers 	Obj à prendre en compte dans le domaine Insertion professionnelle et éventuellement dans le comité « relations extérieures »

1.2 Objectifs opérationnels des domaines

1.2.1 Gestion des Formations et des Coursus Etudiants

Code	Objectifs opérationnel	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-GF01	1/Améliorer le pilotage de la conception et du suivi de l'offre de formation	2	<p>Compte tenu des enjeux liés à la mise en œuvre de la carte des formations : renforcer l'attractivité de l'établissement (auprès des étudiants, des employeurs, des élèves, des parents...), optimiser l'utilisation des moyens financiers et en ressources humaines mobilisés, il convient d'établir et de mettre en place un processus d'élaboration et de suivi de l'offre de formation efficient qui prenne en compte sa complexité et les possibles mutualisations</p> <p>Les objectifs stratégiques du comité formation (cohérence et lisibilité de l'offre) et l'état des lieux de la fonction formation font apparaître cette nécessité.</p> <p>De plus, la NUB devra être en mesure de répondre à la tutelle lors de la prochaine phase de contractualisation (lancement de la procédure pour la nouvelle habilitation en janvier 2014).</p> <p>De plus, un outil unique permettant d'élaborer l'offre et de fournir les documents réglementaires (dossiers d'habilitation, RNCP, etc...) semble utile.</p>	<p>-Définir et harmoniser le processus d'élaboration des maquettes de l'offre de formation et le suivi de l'évolution de l'offre avec une :</p> <p>-Approche « dialogue social/gestion gouvernance -collèges -composantes»</p> <p>-Approche contrôle de gestion (coût complet)</p> <p>- -) Disposer d'un outil (ROF- référentiel de l'offre de formation développé par l'AMUE- engager la NUB dans la prochaine campagne ? cf. réunion AMUE à Toulouse en déc.2012)</p> <p><i>(NB : l'OF et/ou diplômes de santé, IUT, écoles d'ingénieurs, IUFM relèvent de décrets)</i></p>	<p>Aide au pilotage SI/ informatique DRH Orientation Insertion Ingénierie pédagogique responsables des collèges et composantes</p>

Code	Objectifs opérationnel	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-GF02	2/Améliorer l'affichage partagé de l'offre de formation	1	Cf. argumentaires « panorama de l'offre de formation de l'université de Bordeaux ». Offrir à la communauté un outil permettant de communiquer en interne mais également en externe sur son offre de formation.	-Co-porter, avec le groupe orientation, la création du « panorama de l'offre de formation de l'université de Bordeaux » . -Faciliter la construction des contrats pédagogiques en rendant l'offre plus lisible pour les étudiants accueillis dans le cadre d'échanges internationaux	Les autres domaines du comité formation RI Domaine handicap (pour l'ergonomie de l'outil) Communication Informatique Domaine recherche (choix et affichage stage) responsables des collèges et composantes
F-GF03	3/Harmoniser les procédures, calendriers et outils de gestion essentiels à un fonctionnement optimal dans un établissement unique mais pas uniforme quant à ses cursus.	1 (cf. détail des travaux ci-dessous)	. Pour fonctionner de manière cohérente et efficace tout au long de l'année universitaire, dans l'ensemble des collèges-composantes (équipes pédagogiques et administratives), . Pour assurer aux étudiants la possibilité de changements de parcours par l'utilisation de passerelles et des modalités de progression dans le cursus (objectifs du comité formation), mais également un traitement équitable dans l'ensemble des procédures relevant de la gestion des cursus. -Pour gérer les formations mutualisées	Revoir chaque processus de gestion (MCC, admission, IA, organisation examen, résultats, gestion des salles, EDT, soutenance de thèse – mission à transférer au domaine recherche...). Il convient de définir au minimum les grandes étapes (calendriers) et les pratiques de gestions communes (règles et modalités de gestion) incontournables, des grands processus relevant de la gestion des cursus Définir un calendrier et s'y tenir sans possibilité de dérogation notamment pour les IA.	Les autres domaines du comité formation RI Domaine handicap Communication Informatique /SI DRH (anticipation du recrutement des vacataires, heures complémentaires....) Comité vie de campus (AS, accueil) responsables des collèges et composantes
F-GF03.1	3.1 Harmoniser la gestion des candidatures en réduisant le nombre d'applications utilisées pour l'ensemble des collèges de la NUB : tendre vers un outil unique.	2 (avril 2014)	Simplifier la compréhension des procédures et rendre les organisations « imperceptibles » pour l'usager (ex : complexité des outils), afin de faciliter l'orientation et les réorientations (objectifs du comité formation). Harmoniser la gestion et faciliter la construction des contrats pédagogiques pour les étudiants accueillis dans le cadre d'échanges internationaux est nécessaire.	- Elaborer un cahier des charges pour développer APOFLUX ou choisir un autre outil pour prendre en compte les besoins des différentes filières (ex :faire que l'outil évite la sélection d'un même candidat dans des parcours différents). -S'assurer de la formation et de l'appropriation par les équipes pédagogiques et administratives de cet outil. -S'assurer de l'accompagnement du candidat.	-informatique/SI -responsables de collèges, des composantes -domaine RI et responsables mobilité

Code	Objectifs opérationnel	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-GF03.2	3.2 Définir des règles permettant le recrutement des étudiants et l'instruction des candidatures	1 (R 2013)	<p>Afin de permettre une orientation dirigée/active dès R 2013 en prenant en compte les spécificités, la connaissance des capacités d'accueil par filière semble nécessaire.</p> <p>Dans l'objectif d'un traitement équitable des étudiants au moment de leur dépôt de candidature à une formation de l'université de Bordeaux, il convient de disposer d'un cadre commun d'instruction des candidatures dans le strict respect de la loi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des capacités d'accueil par établissement. - Définir un cadre commun d'instruction des candidatures (commission, calendrier, modalités...) et de notification des réponses... 	<ul style="list-style-type: none"> -Comité formation -Domaine orientation : lien avec le rectorat/SAIO au regard de la gestion des candidatures en L1 (cf : paramétrage du dispositif « Admission Post Bac » sur le volet orientation active en particulier pour les formations à capacité d'accueil limitée). -responsables de collèges, des composantes
F-GF03.3	3.3 Harmoniser et améliorer la qualité de l'accueil et le niveau d'information des étudiants pour l'ensemble de la NUB	1	<p>Aller vers l'unicité et la fiabilité de l'ensemble de l'information relative à l'offre de formation et la gestion des cursus : quelle que soit la formation suivie, l'étudiant doit pouvoir bénéficier du même niveau d'information.</p> <p>Cette démarche peut contribuer à la réussite des étudiants.</p>	<p>Renforcement des politiques d'accueil en faveur des usagers : aller vers une égale qualité de l'accueil sur l'ensemble des campus pour les fonctions relevant de la formation et de la gestion des cursus étudiants.</p> <p>(plan de formation en faveur des personnels des scolarités, SCUIO...) et organisation de l'accueil.</p> <p>=) Nécessité d'une proximité sur site et d'une relation permanente entre tous les acteurs.</p>	<p>Comité vie de campus/ « guichet unique »</p> <p>RI</p> <p>Orientation/insertion/stages Formations tout au long de la vie (apprentissage et FC)</p> <p>Handicap</p> <p>-responsables de collèges, des composantes</p>
F-GF03.4	3.4 Poursuivre la politique de dématérialisation des opérations de gestion de masse et récurrentes (IP web, par exemple)	3	<p>Dématérialisation = gain de temps permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'améliorer la qualité et l'accompagnement personnalisé des étudiants. - L'optimisation de l'ensemble des processus de préparation de rentrée (recrutement des vacataires, EDT, groupes, salles....) <p>Certains établissements sont d'ores et déjà engagés dans cette voie, il convient d'assurer la convergence et le progrès (cf. état des lieux).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer ce qui est essentiel pour le passage NUB - Mettre les différents établissements au même niveau d'équipement et d'appropriation de ces outils - S'assurer de la formation et de l'appropriation par les équipes pédagogiques et administratives des nouveaux outils. - (méthode) Repérer les pistes de progrès en définissant des collèges 	<p>SI/informatique</p> <p>-responsables de collèges, des composantes</p>

Code	Objectifs opérationnel	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-GF03.5	<p>3.5 Améliorer la gestion des salles (amphi, TD...) par une gestion de proximité mais également par la nécessité de se donner les moyens d'une vision d'ensemble de chaque grand site géographique.</p>	2	<p>L'université de Bordeaux comme tout établissement aura à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - gérer et entretenir son patrimoine - rendre des comptes sur son utilisation (taux d'occupation des salles) - réduire les coûts d'utilisation des salles (entretiens, maîtrise consommation d'énergie...). <p>Il semble nécessaire de rationaliser et d'optimiser l'utilisation des salles pour être réactifs dans leur affectation et mieux informer les usagers (enseignants et étudiants).</p> <p>La piste d'une gestion par site de proximité peut être envisagée. Cet objectif a un impact fort sur l'organisation des examens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rédiger une charte de l'utilisation des salles. - Préparer une cartographie des salles par sites pour faciliter des mutualisations entre sites proches. - Se doter d'un outil (pour ceux qui n'en disposent pas encore). La convergence des outils est à prévoir pour l'ensemble des acteurs de l'université de Bordeaux. - Prévoir un affichage des emplois du temps/salles (smart phone, ENT, écrans TV). 	<p>Informatique/SI Logistique Patrimoine responsables de collèges, des composantes</p>
F-GF03.6	<p>3.6 Harmoniser l'organisation des examens et de la diffusion des résultats</p>	2	<p>La situation de l'organisation des examens dans les différents établissements et écoles de la NUB converge déjà fortement (cf. état des lieux).</p> <p>L'enjeu porte sur une harmonisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des calendriers d'examens et des résultats. <p>La question de la généralisation du contrôle continu des connaissances se pose pour les L1.</p> <p>Cette harmonisation doit être effectuée en priorité entre les formations proposant des passerelles affichées...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction d'une Charte des examens (règles, organisation, composition des jurys, surveillance, prévoir une jurisprudence des sanctions harmonisée en cas de fraude). - Formalisation d'un calendrier global, harmonisé et réaliste (permettant : passerelles, les éventuelles inscriptions en seconde session). - Pour les inscriptions en session 2 : préciser dans la charte que les 	<p>Logistique Juristes responsables de collèges, des composantes</p>

Code	Objectifs opérationnel	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F- GF03.7	3.7 Assurer le transfert de l'organisation des soutenances de thèses, HDR auprès des services de la fonction recherche	1	<p>Eviter les doublons, rendre plus lisible ces opérations à travers un seul service (DRED....).</p> <p>Penser au lien fonctionnel entre les services de gestion dédiés à la recherche et les autres services concernés par la décision (SCD, scolarité....).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler avec le domaine recherche pour élaborer un schéma de transfert des missions et des compétences. 	Comité recherche Informatique/SI
F- GF04	4/ Assurer le lien fonctionnel entre les services de scolarité et leurs partenaires (internes/externes) sur les affaires générales	1	<p>Se donner les moyens d'assurer la continuité du service lors du passage à l'université de Bordeaux sur les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des contractuels/ vacataires - Stages hors étudiants - Elections / commission disciplinaire - Exonération DI - Indicateurs - Archivage - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les missions à conserver dans le périmètre des scolarités (idée du « cœur de métier ») et celles à transférer ou à gérer en relation forte (en définir les modalités). 	DRH Services juridiques Comité VDC Pilotage
F- GF05	5/ Concevoir l'organisation de la fonction formation et gestion des cursus en tenant compte de la très grande hétérogénéité des organisations existantes et des masses critiques	1	Objectifs généraux du passage à la NUB – nouvelles conception des fonctions de soutien.	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'une harmonisation minimale des procédures et des calendriers - Les structures doivent être connues au printemps 2013 pour la mise en place de la base unique APOGEE (avril 2014) 	-RH : CARTOFAC - vie de campus - informatique

1.2.2 Formation Tout au Long de la Vie

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-FC01	<p>Penser un mode de structuration qui ne fragilise pas les Services FC / CFA et les dispositifs au 1^{er} janvier 2014</p> <p>Garantir l'enregistrement des titres de recettes en 2014 sans ralentissement ou régression du chiffre d'affaires FC et du nombre de stagiaires FC, garantir la collecte de la taxe d'apprentissage (période de collecte décembre N-février N+1)</p>	1	<p>Respect absolu des rythmes, calendrier et réglementations spécifiques de la formation professionnelle et de l'alternance (relations entreprises / organismes financeurs / publics reprise d'études et alternance).</p> <p>Exemple pour l'ouverture d'une formation en apprentissage en septembre 2014, la demande doit être faite au CRA pour une éventuelle inscription à la carte en septembre 2013.</p>	<p>Formaliser les modes et niveaux de coordination inter Services FC et inter CFA</p> <p>Calendrier : novembre 2012</p> <p>Faire une demande d'inscription à la préfecture pour l'habilitation à la collecte de la taxe d'apprentissage.</p>	<p>Comité Formation</p> <p>Comité Administration</p> <p>Directoire</p>
F-FC01.1	<p>Penser un mode de structuration qui ne fragilise pas les services FC et les dispositifs au 1er janvier 2014</p> <p>Garantir l'enregistrement des titres de recettes en 2014 sans ralentissement ou régression du chiffre d'affaires FC et du nombre de stagiaires FC.</p> <p>Intégrer dans cette réflexion les instituts dérogatoires.</p>	1	<p>Anticiper sur les manques de personnels spécialistes FC qui naîtront de la dissociation d'une Université en plusieurs Collèges</p>	<p>Informé dès confirmation du périmètre des Collèges l' / les équipe(s) de direction et les composantes concernées</p> <p>Calendrier : décision périmètres Collèges, mobilité BIATSS</p>	<p>Comité Formation</p> <p>Comité Administration</p> <p>Directoire</p> <p>Domaine Ressources Humaines</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-FC02	Penser au mode de structuration budgétaire (UB, CR) et aux niveaux de délégation de signature les plus pertinents, anticiper sur les incidences d'un éventuel numéro d'existence « unique » de l'établissement et permettre de faire du « reporting » aux organismes financeurs	1	Anticiper sur les changements à apporter en matière de rédaction et de circulation des documents, de façon à assurer la continuité du service et des actes de gestion au 1er janvier 2014	Echanger sur ces points avec les services financiers Calendrier : novembre et décembre 2012	Comité Administration Directoire Domaine Finances comptabilité Domaine juridique
F-FC03	Tendre vers l'harmonisation de la politique tarifaire FC pour communication aux usagers (organismes financeurs, individus) dès janvier 2013 Disposer du calendrier universitaire 2013-2014 de la NUB dès janvier 2013	1	L'élaboration des devis et le montage des dossiers de financement débutent à partir de janvier de l'année N-1. Les employeurs et les organismes financeurs ont besoin de connaître les tarifs et les calendriers pour décider (ou non) de la prise en charge.	Transmettre l'état des lieux tarifaire au Comité Administration et au Directoire pour décision Calendrier : décembre 2012	Comité Formation Comité Administration Directoire
F-FC04	Harmoniser les documents financiers pour utilisation dès septembre 2013	1	Les conventions-factures FC sont envoyées aux co-contractants (organismes financeurs ou employeurs ou individus) dès septembre 2013 (pour l'année universitaire 2013-2014)	Etudier les variantes et harmoniser Calendrier : février-mars 2013	Domaine Finances comptabilité
code	Objectifs opérationnels	Criticité1/ 2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-FC05	Veiller à la prise en considération des particularités des publics et des exigences législatives et réglementaires de la Formation continue et de l'alternance	1	La mise en œuvre des dispositifs de FC (dont Validation des acquis) et d'alternance exige une étroite interaction avec les services de scolarités, les composantes et les responsables et secrétariats pédagogiques	Suivi des travaux Consultation / Participation lorsque nécessaire	<p>Domaine Gestion des formations et des cursus étudiants</p> <p>Domaine Appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p> <p>Domaine aide au pilotage</p> <p>+ (services de scolarités, les composantes et les responsables et secrétariats pédagogiques)</p>

1.2.3 Insertion Professionnelle

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-IP01	<p>ACCOMPAGNER L'ETUDIANT DANS SON ORIENTATION ET SON INSERTION PROFESSIONNELLE</p> <p>L'université a pour mission d'accompagner toutes ces étapes.</p> <p><i>Objectif commun avec le domaine fonctionnel Orientation</i></p>	1	<p>PROVENANCE DE L'OBJECTIF Convergence objectif stratégique du comité formation et état des lieux des groupes orientation et insertion professionnelle.</p> <p>L'orientation et la professionnalisation sont des processus continus qui se construisent progressivement et qui nécessitent des modalités d'accompagnement variées tout au long du parcours de formation.</p> <p>Le besoin d'accompagnement d'un étudiant (ou d'un adulte en reprise d'étude) recouvre sans distinction les missions d'orientation et d'insertion professionnelle assurées par les services OIP actuels et les équipes pédagogiques. Cette mission globale de service public de l'enseignement supérieur est indispensable dans le cadre du passage à la NUB. C'est pourquoi, dans le cadre de l'aide à la réussite, les équipes OIP en place ont déjà largement mutualisé les activités et méthodes avec les équipes pédagogiques et au plus près des besoins des étudiants.</p> <p>+ NUB :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visibilité accrue des actions mises en place - Echange de pratiques et/ou mutualisation encore plus grande des pratiques et des partenariats - Economie d'échelle sur les achats d'outils et de prestations (logiciels documentaires, PEC,...) - Identification de personnes ressources sur la base de leur(s) expertise(s) 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction harmonisée des maquettes de formation en termes d'actions d'orientation et d'insertion professionnelle afin de renforcer l'équité - Partager les bonnes pratiques des acteurs de l'orientation et de l'insertion professionnelle (enseignants, personnels techniques et administratifs) avec pour objectif d'améliorer la qualité des actions OIP (formations, séminaires, co-animation...) Optimiser les modalités et les outils d'accompagnement (cf état des lieux): - bilan de compétences, PEC (Portefeuille d'Expérience et de Compétences), production et veille documentaire...- 	<p>Domaine appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p> <p>Domaine gestion des formations et des cursus</p> <p>Domaine Ecoles doctorales</p> <p>Domaine formation tout au long de la vie</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-IP02	<p>EVALUER L'ORIENTATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser les profils d'entrants et d'étudiants • Etudier les facteurs de réussite • Suivre les parcours d'études • Suivre l'insertion professionnelle • Evaluer la qualité des stages • Evaluer les actions orientation et insertion professionnelle <p><i>Objectif commun avec le domaine fonctionnel Orientation</i></p>	1	<p>Provenance : Loi LRU, DGEIP, CGE, CTI, Conseil Régional d'Aquitaine, Etat des lieux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux enquêtes ministérielles, régionales (ORPEA) et médiatiques (enquête Palmarès dans la presse) sur l'insertion professionnelle et les stages • Informer les lycéens et étudiants sur la réussite, les parcours d'études (passerelles) et les débouchés professionnels : panorama des formations • Fournir des indicateurs de pilotage (taux de réussite, profils d'entrants, parcours d'études et insertion pro...) des formations à la direction de l'établissement, aux collèges et aux responsables pédagogiques • Fournir un appui méthodologique, technique ou analytique dans l'élaboration, la mise en place et le suivi de différentes actions OIP et dans le suivi des stages (criticité 2) <p>+ NUB</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration dans le suivi des parcours par le croisement des données entre collèges - Modèle ORPEA (Observatoire Régional des Parcours Etudiants Aquitains) transposable pour le travail inter-collèges 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner au niveau central tout en gardant une mise en œuvre au plus près des services orientation et insertion professionnelle et des responsables pédagogiques • Développer des enquêtes plus qualitatives pour saisir les trajectoires individuelles • Réfléchir à une coordination centrale de certaines enquêtes sur les LG, DUT, à 6 mois, qualité des stages, profils des entrants et néo-bacheliers • Recentrer les enquêtes OIP sur les services en charge de celles-ci pour éviter des initiatives isolées • Associer les observatoires à la réflexion sur la mise en place d'un SI scolarité commun et fiable pour une homogénéisation des indicateurs 	<p>Domaine aide au pilotage et SI</p> <p>Domaine appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p> <p>Domaine gestion des formations et des cursus</p> <p>Domaine Etudes doctorales</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-IP03	<p>TRADUIRE ET/OU CONCEVOIR LES FORMATIONS EN TERMES DE COMPETENCES</p>	1	<p>PROVENANCE DE L'OBJECTIF : Etat des lieux du groupe insertion professionnelle, MESR</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ S'inscrit dans le cadre de la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur et du « Processus de Bologne » ■ Répond aux exigences du ministère <p>- Améliorer la lisibilité des diplômes y compris à l'international</p> <p>- Aider les étudiants à envisager leur insertion professionnelle en termes de compétences</p> <p>- Participer à la compréhension commune des contenus professionnels pour des recruteurs potentiels, des partenaires sociaux</p> <p>- Participer à l'évolution de la transmission et de l'évaluation des savoirs</p> <p>+ NUB :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Echelle de réflexion pertinente pour adopter une méthodologie globale - Augmentation de la compétence collective 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des pratiques existantes - Sensibilisation des équipes pédagogiques à l'approche compétences - Conception d'une méthodologie commune (du lancement à la validation) et création d'un vademecum - Mise en œuvre de façon progressive : étapes d'expérimentations, d'essaimage, d'appropriation <p>- SUPPORTS CONCERNES : Panorama des formations, fiche RNCP, annexe descriptive au diplôme, référentiel de compétence, guide des compétences, plaquette de diplôme et/ou fiche descriptive des diplômes, fiches UE, grille d'évaluation VAE...</p>	<p>Domaine gestion des cursus et des formations des étudiants</p> <p>Domaine appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p> <p>Domaine formation tout au long de la vie</p> <p>Domaine Ecoles doctorales</p> <p>Domaine Communication</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-IP04	<p>DEVELOPPER LES UE D'OUVERTURE PROFESSIONNELLE</p> <p><i>s'inscrit dans le cadre de la construction des diplômes.</i></p>	2	<p>PROVENANCE DE L'OBJECTIF : Etat des lieux du groupe insertion professionnelle, MESR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Répondre aux exigences du ministère ▪ Apporter des méthodologies aux étudiants pour construire leur parcours de formation (orientation), pour préparer la transition vers l'emploi (insertion professionnelle) ▪ Repérer les convergences entre les UE d'Ouverture Professionnelle pour les rendre plus lisibles voire transférables <p>+ NUB :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harmonisation des maquettes des actions d'orientation et d'insertion professionnelle (équité entre étudiants, transfert d'UE) - Echange de pratiques entre les filières (par ex : sur les e-portefolios type PEC, portefeuille expériences et de compétences) - Augmentation de la compétence collective 	<ul style="list-style-type: none"> - Création et/ou harmonisation entre les équipes pédagogiques et les professionnels de l'OIP de contenus d'UE au niveau du Collège - Partager les bonnes pratiques des acteurs de l'OIP (enseignants, personnels techniques et administratifs) avec pour objectif d'améliorer la qualité des actions OIP (formations, séminaires, co-animation...) - Renforcement des liens avec les acteurs du monde socio-économique <p>EXEMPLE D'UE CONCERNEES : projet professionnel de l'étudiant, Connaissance Monde Professionnel, stages, sensibilisation aux champs professionnels, stratégie de recherche d'emploi, entrepreneuriat, connaissance des métiers de l'enseignement, gestion de projet</p> <p>Les modalités de mise en œuvre de ces UE dépendent des contextes des champs disciplinaires, des moyens, des cultures...</p>	<p>Domaine gestion des cursus et des formations des étudiants</p> <p>Domaine appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p> <p>Domaine Ecoles doctorales</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-IP05	<p>DEVELOPPER LES RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer pour les entreprises un point d'entrée vers chaque Collège - Rendre plus lisible et plus visible l'offre de formation par compétences - Développer les partenariats <p><i>Objectif commun avec le domaine fonctionnel Orientation</i></p>	2	<p>PROVENANCE DE L'OBJECTIF : Etat des lieux du comité formation / du groupe insertion professionnelle et orientation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer le lien entre formations, étudiants et milieux professionnels (conseils de perfectionnement) ■ Assurer une meilleure adéquation formations/métiers ■ Faciliter l'obtention d'offres de stages et d'emplois. ■ Généraliser les manifestations destinées aux employeurs potentiels <p>+ NUB :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passer du partenariat à l'échelle de la Fondation Université de Bordeaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser différentes approches de l'insertion professionnelle (approche compétences, stages..) pour potentialiser l'interface avec l'environnement socio-économique. - Créer pour les entreprises un point d'entrée à chaque Collège - Un référent par Collège 	<p>Fondation Université de Bordeaux</p> <p>Domaine Formation tout au long de la vie</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-IP06	UTILISER LES RESEAUX SOCIAUX POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES ETUDIANTS ET LE DEVELOPPEMENT DES RESEAUX D'ANCIENS	2	<p>PROVENANCE DE L'OBJECTIF : Etat des lieux du groupe insertion professionnelle</p> <p>Les réseaux sociaux sont aujourd'hui incontournables. Ils offrent de multiples opportunités interactives (communication pédagogique, insertion professionnelle) :</p> <p>Pour l'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer vers l'extérieur ▪ Créer du lien avec les étudiants, l'environnement socio-économique ▪ Développer les réseaux d'anciens ▪ Créer du lien entre les enseignants et les étudiants ▪ Créer un sentiment d'appartenance <p>Pour les étudiants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire connaître leurs compétences, motivations et potentiels ▪ Se constituer un réseau professionnel ▪ Bénéficier d'opportunités d'offres de stages et d'emploi <p>+ NUB</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visibilité de l'établissement - Benchmarking des expériences existantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les groupes existants, analyser leur expérience - Mettre en place une procédure de création de réseaux d'anciens via les réseaux sociaux - Faire le lien avec les associations étudiantes et les associations d'anciens - Recruter un community manager dans chaque Collège 	Domaine Communication

1.2.4 Orientation

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-OR01	<p>PANORAMA DE L'OFFRE DE FORMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisibilité de l'offre de Formation - Lisibilité des diplômes et de leurs débouchés professionnels - Lisibilité et cohérence des dispositifs (aide à la réussite – passerelles) <p>Cf. groupe de travail comité Formation</p>	1	<p>Provenance : comité formation – groupe gouvernance – état des lieux</p> <p>Approche « orientation active » avec accès selon différents critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Champs disciplinaires - Durée de la formation - Métiers / débouchés professionnels - Bac d'origine / parcours d'études possibles (taux de réussite – passerelles) <p>Présentation de l'intérêt de TOUS les parcours universitaires Relations université / entreprises facilitées</p> <p>Cf. également objectifs passerelles et aide à la réussite</p> <p>+ NUB : Offre de Formation : identité de la NUB affichage harmonisé de l'offre de formation</p>	<p>Harmonisation de l'affichage de l'offre de formation</p> <p>Cf. également objectifs passerelles et aide à la réussite</p>	<p>Tous les domaines du comité formation</p> <p>Domaine communication</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-OR02	<p>FAVORISER LA LIAISON AVEC LE SECONDAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produire et diffuser une information harmonisée répondant aux besoins du public lycéen - Conseiller et accompagner les lycéens dans leur choix d'orientation - Développer les actions en faveur de l'égalité des chances (Cordées de la réussite, établissements ruraux défavorisés...) - Favoriser les échanges entre les acteurs du secondaire et du supérieur (enseignants, conseillers d'orientation psychologues...) - Renforcer les liens avec le Rectorat 	1	<p>Provenance : circulaires orientation active (DGESCO/DGESIP), DIO, Rectorat /Projet Académie de Bordeaux « Objectif 2015 », Comité Formation NUB</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eclairer les choix des lycéens dans la perspective d'une orientation positive - Mettre en oeuvre l'orientation active et renforcer l'individualisation du conseil - Développer l'ambition des élèves issus de milieux défavorisés - Harmonisation de la présentation de l'offre de formation (Cf. panorama de l'offre de formation et sur les différents supports de communication (plaquettes, pages web...)) - Stands homogénéisés donnant une image de modernité sur les salons et logistique facilitée par des services techniques en charge officiellement du transport des stands et plaquettes - Mutualisation des moyens de différents services pour la diffusion de l'information (salons....) et pour l'accueil des lycéens sur les différents campus (Journées du futur Etudiant - JFE, sciences en fête....) - Harmonisation des procédures de conseil (module Orientation Active/Admission Post Bac) pour favoriser une orientation positive au sein de la NUB - Faire évoluer les représentations et pratiques des différents acteurs <p>+ NUB</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure coordination des actions à destination des relais d'information - Coordination 	<p>Travail en transversalité (inter-collèges et inter-services) au niveau de la NUB pour coordonner la liaison enseignement secondaire/université</p> <p>Centralisation de la gestion logistique et de la communication des salons (stands)</p> <p>Renforcement du partenariat avec le Rectorat/SAIO, Inspecteurs pédagogiques régionaux, l'ONISEP, Conseil Régional... pour informer et former les relais d'information</p> <p>Niveau collège :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation / information des acteurs (COP, communauté éducative des établissements, parents...) chargés de l'accompagnement des lycéens par des acteurs complémentaires (services orientation, insertion professionnelle et enseignants). 	<p>Domaine appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p> <p>Domaine gestion des formations et des cursus étudiants</p> <p>Domaine Communication</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-OR03	<p>PASSERELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir les passerelles comme un processus autorisant un étudiant à poursuivre des études dans un autre cursus ou dans un autre type d'études : interne/externe - Considérer la globalité des aiguillages possibles et les rendre plus efficaces - Favoriser la réussite du projet professionnel et personnel de l'étudiant 	2	<p>Provenance : comité formation - Arrêté du 1/08/11 relatif à la licence</p> <p>Les passerelles constituent d'importantes opportunités d'évolution et/ou de changement à tous les niveaux du parcours de l'étudiant</p> <p>Cadre juridique : admissions dérogatoires dans les filières de santé</p> <p>Loi Bayrou réorientation en fin de S1 : (De manière à éviter à des étudiants de perdre trop de temps, des passerelles à l'issue d'un premier semestre pourraient être envisagées)</p> <p>Permettre à des étudiants dont la poursuite d'études ne leur ouvre pas de perspectives de réussite, de se réorienter à la rentrée suivante.</p> <p>+ NUB :</p> <ul style="list-style-type: none"> Liabilité des passerelles mises en place Mise en place de partenariats externes Espace d'innovation dans la création de nouvelles passerelles intra et inter collèges 	<p>Au niveau du collège :</p> <p>L'accessibilité à une passerelle conditionnée par un bilan préalable du parcours de l'étudiant : définition des pré-requis académiques et personnels fondés sur l'expérience (enquête quanti/quali)</p> <p>Communication des passerelles aux étudiants</p> <p>Mise en place d'une collaboration étroite entre les responsables pédagogiques et des professionnels de l'orientation et de l'insertion professionnelle.</p> <p>Mise en place de dispositifs pédagogiques favorisant l'intégration de ces étudiants.</p> <p>Prise en compte ces changements d'orientation dans l'affichage des taux de réussite</p> <p>Enquête sur le nombre, le parcours et le devenir des étudiants ayant bénéficié de passerelles au cours des 3 dernières années</p>	<p>Domaine gestion des formations et des cursus</p> <p>Domaine appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-OR04	<p>AIDE A LA REUSSITE ET DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT Organiser la réussite des étudiants en licence:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte tous les aspects de la réussite (connaissances, compétences...) et engager une réflexion sur l'évaluation des étudiants - Afficher une politique favorisant la réussite des étudiants de la NUB - Renforcer les moyens permettant un encadrement pédagogique suffisant - Assurer un suivi des parcours de l'étudiant en difficulté par différents responsables pédagogiques et les services orientation et insertion professionnelle - Favoriser les orientations progressives et accompagner les réorientations - Prendre en compte les situations des étudiants à besoin spécifique - Décliner les objectifs de formation en termes de connaissances mais aussi de compétences 	2	<p>Provenance : Comité formation - plan réussite en licence - arrêté licence</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmenter l'attractivité et la lisibilité des formations proposées auprès des lycées (élèves, parents, enseignants) et des employeurs afin de susciter une réelle ambition universitaire - Faire adhérer les équipes pédagogiques au projet de l'établissement - Etre en mesure de mettre à disposition des étudiants qui le souhaitent ou qui présentent un profil particulier des dispositifs et/ou des formations complémentaires favorisant leur réussite - Le suivi régulier des étudiants en difficulté et un travail précoce de réflexion accompagnée permettra une meilleure efficacité dans le choix de l'orientation ou de réorientation de l'étudiant (passerelles, voir tableau spécifique) - Le choix de formation doit être éclairé par une découverte pluridisciplinaire le conduisant à une spécialisation progressive - Toute formation doit proposer des parcours adaptés pour favoriser l'égalité des chances de réussite <p>+NUB :</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilitation de mise en place des passerelles - extension des dispositifs d'aide à la réussite à une majorité d'étudiants de la NUB - dispositifs de remédiation ouverts à tous les étudiants 	<p>Niveau collège :</p> <p>Valoriser les missions d'accompagnement dans les carrières des enseignants chercheurs (promotion, primes...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de dispositifs pédagogiques variés et coordonnés permettant à tout étudiant de réussir dans les études supérieures : accueil des nouveaux entrants, enseignant référent, tutorat, méthodologie, cours du soir, année de remise à niveau pour des étudiants dont la formation n'est pas adaptée aux études envisagées... - Après délibération, les responsables pédagogiques (directeurs d'études, responsables de parcours ou de formation...) contactent les étudiants en difficulté. - Proposer des parcours de remédiation, en collaboration avec les services orientation et insertion professionnelle, pour les étudiants en échec à l'issue du premier semestre - Dans chaque collège, une structure de prise en charge des étudiants à besoin spécifique est indispensable et sera chargée, en relation avec les équipes pédagogiques, de mettre en place des modalités de contrôle de connaissances appropriées 	<p>Domaine gestion des formations et des cursus</p> <p>Domaine appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p> <p>Domaine handicap et étudiants à besoin spécifique</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-OR05	<p>EVALUER L'ORIENTATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les profils d'entrants et d'étudiants - Etudier les facteurs de réussite - Suivre les parcours d'études - Suivre l'insertion professionnelle - Evaluer la qualité des stages - Evaluer les actions orientation et insertion professionnelle <p><i>Objectif commun avec le domaine fonctionnel Insertion</i></p>	1	<p>Provenance : Loi LRU, DGESIP, CGE, CTI, Conseil Régional d'Aquitaine, Etat des lieux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Répondre aux enquêtes ministérielles, régionales (ORPEA) et médiatiques (enquête Palmarès dans la presse) sur l'insertion professionnelle et les stages - Informer les lycéens et étudiants sur la réussite, les parcours d'études (passerelles) et les débouchés professionnels : panorama des formations - Fournir des indicateurs de pilotage (taux de réussite, profils d'entrants, parcours d'études et insertion pro...) des formations à la direction de l'établissement, aux collèges et aux responsables pédagogiques - Fournir un appui méthodologique, technique ou analytique dans l'élaboration, la mise en place et le suivi de différentes actions OIP et dans le suivi des stages (criticité 2) <p>+ NUB Amélioration dans le suivi des parcours par le croisement des données entre collèges Modèle ORPEA (Observatoire Régional des Parcours Etudiants Aquitains) transposable pour le travail inter-collèges</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonner au niveau central tout en gardant une mise en oeuvre au plus près des services orientation et insertion professionnelle et des responsables pédagogiques - Développer des enquêtes plus qualitatives pour saisir les trajectoires individuelles - Réfléchir à une coordination centrale de certaines enquêtes sur les LG, DUT, à 6 mois, qualité des stages, profils des entrants et néo-bacheliers - Recentrer les enquêtes OIP sur les services en charge de celles-ci pour éviter des initiatives isolées - Associer les observatoires à la réflexion sur la mise en place d'un SI scolarité commun et fiable pour une homogénéisation des indicateurs 	<p>Domaine aide au pilotage et SI</p> <p>Domaine Appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p> <p>Domaine gestion des formations et des cursus</p> <p>Domaine Etudes doctorales</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
F-OR06	<p>ACCOMPAGNER L'ETUDIANT DANS SON ORIENTATION ET SON INSERTION PROFESSIONNELLE L'université a pour mission d'accompagner toutes ces étapes.</p> <p><i>Objectif commun avec le domaine fonctionnel Insertion</i></p>	1	<p>PROVENANCE DE L'OBJECTIF Convergence objectif stratégique du comité formation et état des lieux des groupes orientation et insertion professionnelle. L'orientation et la professionnalisation sont des processus continus qui se construisent progressivement et qui nécessitent des modalités d'accompagnement variées tout au long du parcours de formation. Le besoin d'accompagnement d'un étudiant (ou d'un adulte en reprise d'étude) recouvre sans distinction les missions d'orientation et d'insertion professionnelle assurées par les services OIP actuels et les équipes pédagogiques. Cette mission globale de service public de l'enseignement supérieur est indispensable dans le cadre du passage à la NUB. C'est pourquoi, dans le cadre de l'aide à la réussite, les équipes OIP en place ont déjà largement mutualisé les activités et méthodes avec les équipes pédagogiques et au plus près des besoins des étudiants.</p> <p>+ NUB :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visibilité accrue des actions mises en place - Echange de pratiques et/ou mutualisation encore plus grande des pratiques et des partenariats - Economie d'échelle sur les achats d'outils et de prestations (logiciels documentaires, PEC,...) - Identification de personnes ressources sur la base 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction harmonisée des maquettes de formation en termes d'actions d'orientation et d'insertion professionnelle afin de renforcer l'équité - Partager les bonnes pratiques des acteurs de l'orientation et de l'insertion professionnelle (enseignants, personnels techniques et administratifs) avec pour objectif d'améliorer la qualité des actions OIP (formations, séminaires, co-animation...) Optimiser les modalités et les outils d'accompagnement (cf état des lieux): - bilan de compétences, PEC (Portefeuille d'Expérience et de Compétences), production et veille documentaire...- 	<p>Domaine Appui à l'ingénierie pédagogique et de formation</p> <p>Domaine gestion des formations et des cursus</p> <p>Domaine Ecoles doctorales</p> <p>Domaine Formation tout au long de la vie</p>
F-OR07	<p>DEVELOPPER LES RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE Créer pour les entreprises un point d'entrée vers chaque collège Rendre plus lisible et plus visible l'offre de formation par compétences Développer les partenariats</p> <p><i>Objectif commun avec le domaine fonctionnel</i></p>	2	<p>PROVENANCE DE L'OBJECTIF : Etat des lieux du comité formation / du groupe insertion professionnelle et orientation.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Renforcer le lien entre formations, étudiants et milieux professionnels. (conseils de perfectionnement) - Assurer une meilleure adéquation formations/métiers - Faciliter l'obtention d'offres de stages et d'emplois. - Généraliser les manifestations destinées aux employeurs potentiels <p>+ NUB :</p> <ul style="list-style-type: none"> - passer du partenariat à l'échelle de la Fondation Université de Bordeaux 	<p>Utiliser différentes approches de l'insertion professionnelle (approche compétences, stages..) pour potentialiser l'interface avec l'environnement socio-économique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer pour les entreprises un point d'entrée à chaque Collège - Un référent par Collège 	<p>Domaine Formation tout au long de la vie</p> <p>Fondation Université de Bordeaux</p>

1.2.5 Ingénierie Pédagogique et de Formation

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions avec les autres domaines
F-IN01	Assurer la cohérence et la lisibilité de l'offre de formation	1	<p>Le nombre de formations proposées au sein de l'université de Bordeaux est important ce qui nécessite donc une présentation claire et cohérente pour que le futur étudiant comprenne le cheminement.</p> <p>Il s'agit donc tout d'abord d'obtenir une présentation synthétique de l'offre avec une présentation de même format.</p> <p>La compréhension de l'offre de formation passe par l'usage de terminologie commune et de présentation des contenus déclinés en termes de compétences.</p> <p>Le comité formation doit se saisir de la lisibilité et la visibilité de l'offre de formation</p>	<p>Déterminer une méthodologie de travail pour décliner une formation en compétence – analyse diagnostic</p> <p>Définir les éléments clefs permettant de présenter une formation</p> <p>Assurer la veille et la prospective</p>	<p>Groupe « insertion, orientation »</p> <p>Groupe « gestion des formations et des cursus étudiants »</p>
F-IN02	Offrir les moyens de renforcer leurs capacités pédagogiques et didactiques aux enseignants et à toute personne en situation de formateur	2	<p>Les enseignants et formateurs n'ont pas toujours eu de formation à la pédagogie Une formation continue est aussi une nécessité au vu des changements de publics accueillis et de l'évolution des formations</p> <p>L'évolution de la technologie nécessite une connaissance des différents outils par les enseignants et l'accompagnement des enseignants à leur usage pédagogique</p> <p>Importance de la transmission d'informations concernant les moyens mis à leur disposition au niveau de l'université</p>	<p>Cibler les différentes formations pertinentes, déjà existantes pour faire une offre de formation de formateurs Université de Bordeaux</p> <p>Définir l'écart entre les besoins des enseignants ou formateurs et l'offre de formations, pour élargir l'offre</p> <p>Développer des réseaux pédagogiques, trans/mono disciplinaires, en interne, au niveau national voire international.</p> <p>Travail autour du partage de pratiques</p> <p>Définir les structures d'appui</p> <p>Déterminer la faisabilité de tutorat par les pairs</p> <p>Sensibilisation aux problématiques d'insertion/orientation</p>	<p>Groupe « insertion – orientation »</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions avec les autres domaines
F-IN03	Intégrer l'évaluation des enseignements dans le processus d'amélioration de la formation	2	La charte de l'évaluation est mise en place dans les différentes structures mais le sujet de l'évaluation est toujours difficile. L'usage des résultats est encore insuffisant	<p>Déterminer une charte déontologique à la mise en œuvre de l'évaluation</p> <p>Définir le processus d'intégration des résultats dans le pilotage des formations</p> <p>Déterminer les convergences possibles des procédures d'évaluation repérées</p>	PRES Groupe « insertion – orientation » Groupe « pilotage »
F-IN04	Structurer une ingénierie pédagogique numérique et multimédia de qualité au sein de l'Université de Bordeaux	1	<p>Etudier la nécessité de mutualiser (remarque : les ingénieurs pédagogiques ont construit un réseau informel)</p> <p>Tout en conservant la nécessité de la proximité (enseignants et équipes pédagogiques) et en évaluant la nécessité d'outils spécifiques.</p> <p>Important de positionner les TICE et la médiatisation</p> <p>Motiver les projets innovants</p>	<p>Proposer des organisations en réseau pertinentes et des positionnements des différents acteurs : niveau central/local</p> <p>Déterminer les niveaux de décision politique dans le choix d'innovation et de structuration, d'organisation</p> <p>Analyser l'importance de l'audio-visuel dans l'ingénierie pédagogique</p>	Groupe « logistique » « informatique » « MOE »

Chapitre 2 : La recherche

2.1 Objectifs stratégiques du Comité Recherche

	<p>Définir une organisation de la recherche la plus à même :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de produire de nouveaux savoirs (connaissances nouvelles) • de former à la recherche • d'assurer un pilotage renforçant sa lisibilité, sa diversité et en assurant la promotion de l'excellence, • de créer toutes les conditions pour que les personnels puissent assurer leurs missions de recherche et de formation. • de favoriser la pluri et l'interdisciplinarité afin de répondre aux grands enjeux de la société
--	---

code	Objectifs proposés	Actions proposées	Comment avancer sur la mise en œuvre?
R01	<p>1. CONCEVOIR UNE ORGANISATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ POUR RENDRE LISIBLE LA DIVERSITE ET L'EXCELLENCE DE LA RECHERCHE ○ POUR FOURNIR AUX CHERCHEURS LES CONDITIONS OPTIMALES DE REALISATION DE LEUR MISSION ○ POUR FAVORISER DES EVOLUTIONS MAITRISEES 		
R01.1	<p>1.1 Optimiser le périmètre des départements de manière à favoriser la performance et le développement des unités de recherche tout en créant les conditions de synergie maximales entre elles</p>	<p>Le regroupement d'unités en départements serait déterminé de manière à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'interdisciplinarité afin d'éviter la segmentation de la recherche • favoriser le lien entre département et collège, de manière à permettre une articulation suffisante entre recherche et formation • favoriser la cohérence et la cohésion <p>La mission des départements serait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de mener une réflexion stratégique alimentée par une veille scientifique et technologique visant à rationaliser les articulations entre unités de recherche • de garantir l'intégration des activités des unités de recherche aux différents niveaux de son environnement (université, tutelles, partenaires économiques, sociaux et politiques, internationaux) • de soutenir la performance de chaque unité dans une optique de considération, d'équité et de lisibilité maximale • favoriser la prise en compte des enjeux de société par une approche pluridisciplinaire, intégrant les liens de l'université avec l'environnement social, économique et politique et garantissant le caractère collectif de la recherche, • garantir la déontologie des chercheurs l'équité des rémunérations. <p>Pour mener à bien cette mission, chaque département :</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> • allouerait les moyens aux unités de recherche (sous la forme de budget) • stimulerait la multidisciplinarité au travers d'appels à projet coopératifs • soutiendrait l'internationalisation de l'activité des unités de recherche, par une assistance au montage de projets incluant une veille sur les programmes de financement, une aide au montage de partenariats, et par un appui en matière de communication • considérerait les potentiels a priori et contrôlerait a posteriori les performances 	
R01.2	1.2 Augmenter les interactions entre les unités au sein et entre départements, et favoriser les émergences par la création de pôles thématiques (pluri- et trans-disciplinaires)	<p>Le pôle est une communauté d'intérêt thématique non pérenne. Il est créé à l'initiative conjointe des unités et des départements et nécessite l'approbation de l'échelon central. Il définit un périmètre humain et thématique. Le pôle doit faire l'objet d'une reconnaissance (labellisation) par les tutelles ainsi que par les acteurs sociaux, économiques et politiques. Il peut disparaître au terme de la réalisation du programme de recherche. Le pôle peut renvoyer à une notion de structure mais il est préférable qu'il soit associé à la notion de programme. Le pôle peut se constituer au sein d'un département en regroupant des unités d'un même département (pôle intra) mais également se constituer en intégrant des unités qui appartiennent à au moins deux départements (pôle inter).</p> <p>La mission des pôles serait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de favoriser la pluri- et la transdisciplinarité par le lancement et la mise en oeuvre d'appels à projets, au bénéfice des unités et de services mutualisés • de mener une réflexion stratégique alimentée par une veille scientifique et technologique • d'assurer un suivi de l'exécution des projets • de participer à la réflexion, avec les collègues formation, pour la mise en place de nouvelles formations 	
R01.3	1.3 Intégrer le périmètre de l'IDEX dans le pilotage du département	<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif de l'IDEX est d'élever le département au meilleur rang international en développant des outils spécifiques et auto-financés (dont les LabEx) pour accroître son excellence, sa visibilité, son rayonnement et son attractivité. • Les axes stratégiques de l'IdEx sont donc par construction même ceux de l'établissement et des organismes partenaires. • IdEx est un outil opérationnel, pas une structure 	
R02	2. CRÉER LES CONDITIONS OPTIMALES DE PILOTAGE ET DE MISE EN OEUVRE DE LA RECHERCHE		
R02.1	2.1 Mettre les différents niveaux (département, pôle, composante, laboratoire) en capacité de piloter la	<ul style="list-style-type: none"> • Par le montage de projets annuels (pourquoi pas à l'échelle du quinquennal ?) pour chaque entité et chaque département, qui permette la négociation de contrats objectifs-moyens entre les unités et le département, d'une part, et entre le département et le niveau central, d'autre part. 	suivi d'indicateurs de performance (que chaque département peut choisir à sa guise)

	recherche dans un contexte de subsidiarité	<ul style="list-style-type: none"> En mettant chaque niveau en capacité de suivre ses activités de recherche : Par l'identification et l'alimentation d'indicateurs de performance pertinents <ul style="list-style-type: none"> Par l'élaboration, l'alimentation et la mise à disposition de tableaux de bord de suivi des contrats d'objectifs/moyens 	tenir un tableau de bord des données (nombre de publications, personnels contractuels, budget, etc.)
R02.2	2.2 Améliorer la qualité des services soutien à la recherche remarque : une amélioration de la qualité des services de soutien à la formation impactera directement la qualité de la recherche	créer des services mutualisés de gestion tout en gardant les opérateurs au plus près des chercheurs <ul style="list-style-type: none"> faciliter les procédures de contractualisation avec des partenaires extérieurs (un seul interlocuteur pour la rédaction des conventions et la négociation, une seule signature, etc.) développer des démarches qualité pour faciliter la mise en oeuvre des services de soutien communication : <ul style="list-style-type: none"> mieux communiquer sur les succès (couverture de journaux, publications à grande portée, livres, conférences prestigieuses, prix, IUF, ERC, création de <i>start-up</i>, etc.) améliorer la communication <i>via</i> les sites web, contact avec la cité créer des show-rooms technologiques et multi-média intensifier les opérations de vulgarisation, journées des écoles doctorales renforcer les moyens des services de documentation 	Stockage de données scientifiques et mise en commun des données Création d'un SI unique et performant
R02.3	2.3 Favoriser l'intégration de la valorisation et de la recherche partenariale dans nos processus de recherche :	<ul style="list-style-type: none"> définir des procédures de circulation des dossiers entre les différents acteurs des montages de projet (circuit de validation pour signature unique finale) renforcer nos services de valorisation centraux, notamment nos compétences juridiques à même de valider les documents contractuels développer un réseau de correspondants RI au sein-même des unités afin d'aider au montage des dossiers, de fournir aux chercheurs des tableaux de bord adaptés au pilotage financier des projets en partenariat faciliter la communication entre les acteurs des projets et les ressources comptables institutionnelles (SI : application fédérative comptable requise) favoriser les partenariats public/privé, en conventionnant des organismes points d'entrée pour la gestion des contrats 	
R03	3. ARTICULATION RECHERCHE / FORMATION		

R03.1	3. 1 Favoriser l'articulation de la formation et de la recherche pour toutes les formations et à tous les niveaux, pour que les valeurs et les pratiques de la recherche soient acquises par tout étudiant, futur citoyen	<ul style="list-style-type: none"> • valoriser la recherche en formation initiale, en formation continue et à distance • valoriser la recherche dans les formations à distance <u>avec une dimension internationale</u>, ceci implique l'élargissement des critères de choix des applications de E-learning dans le but d'adapter l'ergonomie des applications à des cultures différentes, donc à des méthodes d'apprentissage différentes. • développer la sensibilisation à la recherche • impliquer les laboratoires de recherche dans le processus d'ingénierie des formations • assurer les synergies formation/recherche dans le cadre de l'IDEX • articuler les activités des LABEX et des pôles dont le volet Formation doit intégrer le portefeuille de formation des établissements • renforcer l'offre de stages, même de courte durée, dans les unités de recherche 	<p>Obj à donner à la mission d'étude ingénierie, pilotage et aide au pilotage de l'offre de formation</p> <p>Obj à prendre en compte dans le domaine Etudes doctorales</p>
R03.2	3. 2 Préparer les doctorants à l'intégralité des fonctions de leur futur métier	<p>accompagner les doctorants dans la finalisation de leur projet professionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • par le biais d'une cellule d'aide (accompagnement personnalisé) • par l'offre aux doctorants d'enseignements modulaires adaptés à ce projet (professionnel/personnel) <ul style="list-style-type: none"> ▪ carrières administratives et managériales ▪ R et D ▪ R et E 	Assises au niveau départemental (national= en septembre 2012
R03.3	3. 3 Valoriser l'investissement professionnel dans la carrière des enseignants et enseignants chercheurs	<ul style="list-style-type: none"> • mettre en œuvre et en commun le référentiel national des équivalences horaires • mettre en place une démarche intégrée de l'évaluation et de la valorisation de l'investissement en formation et en recherche 	
R03.4	3.4 Harmonisation du développement de la recherche et de la mise en œuvre de l'offre de formation	<ul style="list-style-type: none"> • prendre en compte conjointement les besoins en formation et en recherche dans la définition des profils des postes d'EC. <i>Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des commissions structurées dont la composition devra refléter les thématiques concernées (par exemple, un Groupe de Section associé à des élus des conseils centraux, avec au moins un expert d'autres disciplines pour la trans disciplinarité)</i> • garantir que la modulation des services (CRCT, décharges) soit compatible avec la mise en œuvre de l'offre de formation 	

2.2 Objectifs opérationnels des domaines

2.2.1 Soutien à la recherche et à la valorisation

Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
Assurer la mise en œuvre des décisions de politique scientifique de l'établissement (Conseil scientifique, volet recherche du contrat quinquennal)	1	Inhérent à la mise en place de la NUB Continuité des dossiers Diffuser les nouveaux objectifs aux acteurs de la recherche Assurer la cohérence avec les différents niveaux	Démarche qualité sur les procédures entre le CS et les différents niveaux Mise en place de commissions de préparation des dossiers (bureau CS ? commission CS ? ...) Mise en place d'un dialogue d'orientation et de gestion entre les différents niveaux	Affaires juridiques/ Aide au pilotage/ RH/ Etudes doctorales
Se doter d'un système d'information permettant un pilotage et une évaluation de la recherche	1	Créer les conditions optimales de pilotage de la recherche pour mettre chaque niveau (central, département, laboratoire) en capacité de suivre les activités de recherche	Cahier des charges pour une base de données <u>recherche</u> Indicateurs communs Contrats d'objectifs et de moyens (dialogue de gestion interne et externe) Mise en place transitoire de SANGRIA ?	COSI/Aide au pilotage/ RH/ Finances- Comptabilité/ Gestion du Patrimoine/ Formation/ Communication/
Optimiser les interactions entre les différents services impliqués dans la gestion de la recherche (DRH, DF, Achats, AC)	1	Fournir aux unités et aux EC les conditions optimales de réalisation de leur mission Aller vers une démarche qualité en matière de procédures internes (articulation, circuits d'information...)	Reprise des bonnes pratiques des établissements actuels Pistes d'amélioration	RH/Finances- Comptabilité/ Achats/ Gestion du Patrimoine
Assurer la coordination du volet recherche de l'IdEX et accompagner sa mise en œuvre	1	Mise en place des procédures entre la Mission IA et les établissements dès maintenant, puis en interne à la NUB pour un suivi efficace des projets dans le cadre du nouvel établissement.	Définition concertée des calendriers et des actions pour la Recherche et la Valorisation entre le futur service de soutien à la recherche et la Mission IA. Intégration des données dans le SI Recherche.	Mission IA/Etudes doctorales/RI/RH/ Finances-Comptabilité/ Achats

Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
Assurer la valorisation de la recherche (publications scientifiques, colloques, service traduction, vulgarisation scientifique)	1/2	Apporter un soutien à la mission fondamentale de diffusion des connaissances. Favoriser le rayonnement de la recherche du site	Définir les différentes organisations en fonction des types de valorisation à mettre en œuvre : - Organisation de colloques : voir le projet de plateforme - Diffusion et vulgarisation : développer une cellule « CST » (culture scientifique et technique) au niveau des Départements avec un niveau central de coordination - Publication : appui à la traduction au niveau des Départements - ...	Communication/ Culture (Collections)/ Formation
Assurer le transfert technologique, la création d'entreprise, la protection, l'exploitation.	1/2	Apporter un soutien à la mission fondamentale de diffusion des connaissances. Favoriser le rayonnement de la recherche du site.	Développer le lien avec la SATT	SATT/ Communication
Se doter d'une plate-forme de gestion des projets recherche européens (du montage jusqu'à la justification des dépenses)	1/2	Augmenter les taux de réponses aux AAP/ Assurer une visibilité à l'international Offrir une meilleure qualité de service aux unités de recherche Améliorer l'ingénierie de projet (maîtrise technique, financière, linguistique aujourd'hui dispersée dans les établissements et dans les budgets) Réaliser un lobbying de proximité à la Commission Européenne	Définir le périmètre des projets de recherche européens : R ? R et F (mobilité des EC)? Uniquement PCRD ? Projets de recherche à l'international (ANR) ? Définir le rattachement de cette plateforme	RI / EPST (CNRS)/ Mission IA
Assurer un soutien au montage de projets de recherche, assurer leur accompagnement et leur suivi (de la veille à la justification)	1/2	Meilleure qualité de service aux unités de recherche Meilleures interactions entre les unités de recherche Meilleurs suivi et gestion des projets par l'établissement (gain en ETP, gain en sécurité financière et juridique) Meilleure veille juridique / fiabilité financière	Définir le périmètre : national ? national et international sauf européen ? Cellule intégrée et mutualisée au niveau du Département avec un niveau central de coordination	Finances- Comptabilité/Achats/ RH
Se doter d'une plate-forme d'aide à l'organisation de manifestations scientifiques	2	Meilleure lisibilité des manifestations, image de marque Meilleure qualité et équité de service aux unités de recherche (en particulier sur l'organisation, la justification des dépenses auprès des co-financeurs) Meilleur coût négocié en interne et aussi auprès d'éventuels prestataires Meilleure visibilité pour les partenaires extérieurs Guichet unique d'information	Définir le périmètre de la plateforme (y compris avec le CNRS) Définir le périmètre d'action de cette plateforme	Communication /Finances- Comptabilité / Logistique / Marchés/ CNRS

Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
Optimiser les interactions avec les autres services d'appui (Communication, relations partenariales nationales et internationales, SCD, Musées et collections)	2	Pour favoriser les réseaux et la promotion de l'excellence : Coordonner les actions entre les services Identifier les types d'information utiles à chaque service et partager cette information	Réunion régulière des services concernés Mise en place du SI Recherche	Communication/RI/ Documentation/Culture

2.2.2 Etudes doctorales

Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
Animer et coordonner les Ecoles doctorales, mutualiser les fonctions communes, mettre en cohérence des formations transverses et assurer le suivi du doctorant grâce à la création d'un Conseil des Ecoles doctorales	1	<p>Avec un coordonnateur élu par les Directeurs d'ED</p> <p>2 périmètres : un restreint et un élargi aux représentants des Collèges et des Départements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil des ED restreint assurera l'animation et la coordination des écoles doctorales, et veillera à mettre en place une harmonisation des pratiques (lien à assurer avec le « Service d'appui aux Etudes Doctorales » qui mettra en œuvre les décisions prises). - Le Conseil élargi assurera la mutualisation des fonctions communes, la mise en cohérence des formations transdisciplinaires ou dédiées à la formation professionnelle et à l'insertion, et le suivi des indicateurs du devenir des doctorants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Charte des thèses - Harmonisation des pratiques des ED tout en respectant les spécificités disciplinaires - Organisation et mutualisation de formations transverses, enseignements modulaires adaptés au projet professionnel et/ou personnel du doctorant - ... 	Formation/ Soutien à la recherche et à la Valorisation
Assurer le suivi du doctorant de l'inscription à la soutenance de la thèse grâce à un service d'appui aux Etudes doctorales rattaché au Conseil des Etudes doctorales	1	<p>Renforcement de la plus-value apportée par la constitution d'un conseil des ED</p> <p>Création d'un seul point d'entrée pour toutes les questions administratives pour les doctorants (le niveau de proximité pour le suivi pédagogique restant l'Ecole doctorale)</p> <p>Apport d'un soutien en matière de coordination administrative au Conseil des écoles doctorales.</p> <p>Apporter une plus-value en proposant un service global pour le dépôt de la thèse (en lien avec le SCD) et un autre pour l'organisation de la soutenance</p>	<p>Travailler à l'harmonisation des pratiques</p> <p>Améliorer l'accompagnement du doctorant tout au long de sa thèse</p> <p>Mettre en place un système d'information partagé entre les écoles doctorales et le service d'appui aux études doctorales (Apogée et son évolution)</p> <p>Mettre en place un système de suivi sur le devenir du docteur (lien avec l'ORPEA)</p>	Documentation/ Insertion professionnelle / RI (co-tutelle)/ RH

Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
Assurer l'allocation des moyens aux Ecoles doctorales tant en ce qui concerne les dotations que la répartition des supports de contrats doctoraux	1	Assurer la continuité de la politique menée par chaque ED dans le cadre du CQ 2011-15 Assurer le soutien aux disciplines Développement du soutien à l'interdisciplinarité dans le cadre du nouvel établissement	<p>Pour les 2 premières années de la NUB, maintien du nombre de supports ministériels par ED et des dotations par écoles doctorales et discussion de la répartition du volant de supports non attribués à une école doctorale donnée.</p> <p>Elaborer, pour la rentrée 2015/2016, un système de répartition des supports ministériels arrivant à la NUB vers les ED (réflexion à mener par le Conseil des écoles doctorales)</p> <p>Elaborer, pour la rentrée 2015/2016, un système de répartition des dotations récurrentes des écoles doctorales (réflexion à mener par le Conseil des écoles doctorales)</p> <p>Proposer les moyens affectés au Conseil des écoles doctorales dès 2014</p>	Soutien à la recherche et à la valorisation/ Allocation des moyens
Assurer la coordination du volet Etudes doctorales de l'IdEx et accompagner sa mise en œuvre	1	Participation à l'excellence et à l'attractivité du site Mise en place de procédures entre la Mission IA et les établissements dès maintenant, puis en interne à la NUB pour un suivi efficace des appels à projets et des projets retenus dans le cadre du nouvel établissement	<p>Définition concertée du contenu des actions, des appels d'offre et de la sélection des sujets entre le Conseil des écoles doctorales et la Mission IA</p> <p>Définition concertée des calendriers et des actions pour le Doctorat entre le futur service d'appui aux Etudes doctorales et la Mission IA.</p> <p>Intégration des données IA dans le SI Recherche</p>	Mission IA / RI/ RH/ Finances- Comptabilité/Soutien à la recherche et à la valorisation

Objectifs opérationnels	Criticité 1/2/3	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
Favoriser la mobilité internationale du doctorant (mobilité courte ou dans le cadre de cotuelles de thèse)	1/2	Participer à l'internationalisation du doctorant (séjours courts) Participer à l'attractivité du site par l'accueil de doctorants étrangers et le développement des cotuelles	Développement des compétences réglementaires et linguistiques pour la mise en place de cotuelles Mettre en place un service d'accueil du chercheur et du doctorant étrangers en lien avec le Centre de mobilité du PRES Mettre en place une réflexion pour augmenter les financements dédiés à la mobilité (en lien avec les différents financeurs dont les IA) Attribuer des crédits ECTS aux formations suivies par les doctorants Développement des supports de communication multilingue (site internet, plaquette)	RI / Mission IA / Gestion des formations et des cursus étudiants
Se doter d'un système d'information permettant d'assurer le pilotage des Etudes doctorales : indicateurs, tableaux de bord, réponses aux enquêtes de suivi des doctorants	2	Créer les conditions optimales de pilotage des études doctorales pour mettre chaque niveau (central, conseil des Ecoles doctorales, écoles doctorales, départements, laboratoires) en capacité de suivre les activités des doctorants.	Cahier des charges pour une base de données <u>recherche</u> Indicateurs communs Cahier des charges pour le SI et son accès partagé par les différents niveaux	Soutien à la recherche et à la valorisation/COSI/Formation/RH/Finances

Schéma directeur NUB-Version préliminaire V0.2

Partie II - Fonctions support

Chapitre 2 - Aide au pilotage et allocation des moyens

2.1 Objectifs du comité Aide au pilotage stratégique et allocation des moyens

2.1.1 Se doter de mécanismes internes d'allocation des moyens efficaces responsabilisant les acteurs à chaque niveau institutionnel de la NUB

Macro-activités associées

- Organisation du dialogue de gestion
- Mise en œuvre des processus d'allocation des moyens
- Evaluation de l'usage des moyens à travers les indicateurs de performance

Points de vigilance

- Développer une démarche à cout complet par des leviers tels que la comptabilité analytique ou la mesure de la performance
- Responsabiliser les acteurs
- Prendre en compte la problématique spécifique recherche avec la question des UMR
- Donner des capacités de redéploiement
- Déterminer des mécanismes entre le niveau central et les collègues
- Définir les conditions d'initialisation : analyse économique, analyse comparative sur les périmètres des collègues
- Déterminer le dialogue de gestion associé
- Proposer une aide de service stratégique pour aider les composantes à mener le dialogue de gestion

Code	Objectifs	Principes	Plan d'actions opérationnelles
PM01.1	Concevoir les processus d'allocation des moyens de la NUB transparents, incitatif, favorisant le déploiement de marges de manœuvre (décentralisation et responsabilisation) et les projets transversaux (décloisonnement)	<p>Faire précéder le dispositif d'allocation des moyens d'une analyse préalable du contexte budgétaire et des marges de manœuvre dont dispose l'établissement afin que les décisions puissent s'appuyer sur une vision consolidée des moyens disponibles</p> <p>Penser un modèle décentralisé sur critères avec une part variable sur projet</p> <p>Prendre en compte les subsidiarités et les spécificités de certains collègues</p> <p>Privilégier l'allocation des moyens par secteurs disciplinaires à l'allocation par structures internes pour assurer une meilleure articulation avec les orientations stratégiques des établissements</p> <p>S'appuyer idéalement sur une approche à cout complet (comptabilité analytique ?)</p> <p>S'appuyer sur une fonction de veille et/ou de benchmarking</p>	<p>Accompagner l'analyse économique consolidée : analyse budgétaire, analyse des comptes financiers, détermination des marges de manœuvre,... (En cours)</p> <p>Disposer d'un calendrier rétroactif du processus d'allocation des moyens en 2014 (En cours)</p> <p>Construire le processus d'allocation des moyens à partir des tableaux de subsidiarité et de l'organisation institutionnelle</p>
PM01.2	Organiser la mise en œuvre de l'allocation des moyens	<p>Concevoir un dialogue de gestion ascendant et descendant</p> <p>Co-concevoir les inputs (caractérisation, analyse de l'exécution financière,...) avec les composantes</p> <p>S'appuyer sur des procédures d'arbitrage transparentes qui associent toujours les composantes</p> <p>Promouvoir et pérenniser les outils de négociation : les COM pour les institutions internes et les contrats de service</p>	<p>Faire l'état des lieux des pratiques en matière de dialogue de gestion : organisation, acteurs, finalité, input</p> <p>Faire l'état des lieux sur les livrables de sortie : COM, BPI, TdB,...</p> <p>Déterminer les lieux d'arbitrage et leurs niveaux de légitimité afin de d'améliorer les processus de décision</p>
PM01.3	Evaluer l'usage des moyens pour mesurer la performance des actions	<p>Rapprocher les indicateurs de résultats des actions à leurs couts</p> <p>Insister à ce niveau sur les principes d'amélioration continue</p>	

2.1.2 Accompagner l'élaboration de la stratégie

Macro-activités associées

- Elaborer le projet d'établissement
- Mettre en œuvre le projet d'établissement
- Accompagner le changement
- Evaluer, mesurer les impacts des actions opérationnelles associées

Points de vigilance

- Formaliser et diffuser une culture de la stratégie et de l'analyse prospective
- Intégrer la fonction accompagnement ainsi que la démarche qualité, à la conduite de projet
- Développer l'approche de l'amélioration continue
- Renforcer la coopération opérationnelle entre les 3 niveaux décisionnels (central, collège/département, composantes/laboratoires)
- Appuyer la démarche sur une analyse des contextes pluriannuelle
- Donner de la visibilité aux choix politiques en matière de levier de pilotage
- Améliorer les circuits de décisions et élaborer le dispositif de suivi des décisions

Code	Objectifs	Principes	Plan d'actions opérationnelles
PM02.1	Définir la stratégie de l'Établissement par objectifs, à long terme, en développant la démarche d'auto-évaluation	<p>Consolider et développer notre connaissance de l'environnement NUB et de son évolution : contexte socio-économique, portrait des publics, chiffres clés des grands domaines, projection des flux étudiants,...</p> <p>Développer la démarche d'auto-évaluation en définissant les critères pour tous les domaines d'activité</p> <p>Contribuer à faire émerger les orientations stratégiques en s'appuyant sur des expertises et des diagnostics</p> <p>S'appuyer sur des dispositifs d'accompagnement (appels à projet, aide à la mise en œuvre de plans d'actions,...)</p>	<p>Caractériser le contexte socio-économique de la NUB en s'appuyant sur les études locales et les analyses nationales (PAP/ESR, CEREQ,...)</p> <p>Caractériser les futurs collèges de la NUB et les campus de site (A lancer)</p> <p>Caractériser les domaines d'activités (F, R, Vie de Campus) (A lancer)</p> <p>Réfléchir aux modalités de développement de la démarche d'autoévaluation</p>
PM02.2	Mettre en œuvre le projet d'Établissement par une clarification des priorités et une déclinaison pluriannuelle	<p>Anticiper et mesurer l'impact des évolutions du cadre réglementaire (arrêté licence, modèle Sympa, plan réussir en licence, LRU,...)</p> <p>Clarifier l'articulation des instances de décisions</p> <p>Faire du plan annuel de performance un véritable outil de mise en œuvre annuelle du projet d'établissement</p>	<p>Réaliser l'état des lieux des bonnes pratiques en matière de PAP et accompagner la réalisation du PAP 2012</p>
PM02.3	Suivre la mise en œuvre du projet d'établissement dans une démarche d'amélioration continue de façon à l'adapter	<p>Généraliser l'évaluation des actions par la démarche qualité</p> <p>Faire du rapport annuel de performance un véritable outil d'évaluation de la mise en œuvre du projet d'établissement</p>	<p>Préciser le périmètre et la nature exacte de la démarche qualité et en assurer le portage politique</p>

2.1.3 Se doter d'un dispositif d'aide au pilotage performant dans un contexte de subsidiarité

Macro-activités associées

- Mettre en place des outils d'aide à la décision
- Répondre aux demandes de la direction et des décideurs
- Expertise technique, fonctionnelle, administrative
- Collecter, fiabiliser, historiser et exploiter les données d'activité
- Réaliser des études, des simulations, des projections

Points de vigilance

- Beaucoup de ressources pour l'aide au pilotage mais peu intégrées aux pratiques dans les composantes
- Manque de culture et de partage des indicateurs
- Portage politique et appropriation inégaux
- Un SI décisionnel défaillant

Code	Objectifs	Principes	Plan d'actions opérationnelles
PM03.1	Mettre en œuvre les dispositifs de pilotage des pôles et des directions qui soient adaptés au modèle d'organisation institutionnel et administratif de la NUB (niveaux de subsidiarité et niveaux de centralisation)	<p>Penser un dispositif de pilotage global Direction/domaines stratégiques/collèges</p> <p>Donner les moyens aux domaines stratégiques de maîtriser le cout de leurs activités, la cohérence de leurs actions, la portée de leurs résultats</p> <p>Intégrer dans la réflexion les notions de contrats de service et de projets de service</p>	<p>Travailler à partir du 9 novembre avec la Dirop et les comités sur leurs dispositifs de pilotage (A lancer)</p> <p>Ouvrir la réflexion sur la future organisation du pilotage : périmètre, compétences, degré de centralisation, missions,... (A lancer)</p>
PM03.2	Promouvoir la démarche qualité et l'accompagnement au changement comme un outil d'amélioration	<p>Accompagner les usagers par l'assistance à la maîtrise d'ouvrage dans la conduite de projets stratégiques et transverses</p> <p>Promouvoir les outils Qualité, les mettre à disposition, accompagner leur déploiement dans le cadre de la mise en œuvre des projets (contrôle interne, MRFC par exemple)</p>	Etat des lieux des bonnes pratiques identifiées sur le site : Idex, charte de l'évaluation,...
PM03.3	Appuyer la démarche de pilotage sur un SI décisionnel fiable, exhaustif, centralisé	<p>Améliorer l'interopérabilité du SI</p> <p>Améliorer la qualité des données</p> <p>S'appuyer sur un portail décisionnel répondant</p>	Accompagner les travaux du COSI pour mesurer et corriger l'impact des travaux du SI sur la qualité, l'exploitation et l'historisation des données

2.2 Objectifs opérationnels des domaines

2.2.1 Aide au pilotage / SI (AMOA/MOA)

code	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-AP01 - Consolider et développer les analyses économiques et prospectives en appui aux décisions stratégiques					
PM-AP01.1	1.1 Doter l'établissement d'analyses socio-économiques pérennes Coordonner la synthèse infra-annuelle et pluriannuelle de la situation financière et des moyens consolidés des établissements engagés dans la NUB.	1	<p>Le constat : à côté des comptes financiers présentés annuellement par l'Agent comptable, des exemples récents de production de bilans économiques et financiers sont apparus à Bx1, BxS et BxIV, qu'il s'agira de consolider, pour établir notamment les hypothèses de construction du budget primitif ou lors de l'établissement de la décision budgétaire modificative de reports</p> <p>L'enjeu : compte tenu des difficultés financières que connaissent les établissements, il est indispensable de doter la NUB de bilans économiques et financiers consolidés, qui permettent, à travers l'analyse de ratios financiers, de connaître les marges de manœuvre financière de l'établissement et de déterminer la soutenabilité financière des décisions prises en matière RH, patrimoniale,...L'objectif est de s'appuyer sur un ensemble de compétences existantes dans les établissements (démographes, statisticiens, contrôleurs de gestion, économètres) pour produire un bilan financier annuel, véritable outil de pilotage pour la direction.</p>	1 - objectif 09/2013 : état des lieux de la MS 2012 et prévision/budgétisation de MS T4 2012 : analyse consolidée des données de masse salariale dans les établissements 2 - objectif 01/2014 : analyse de la situation 2012 T4 2012 : construction des tableaux de bord d'exécution budgétaire 3 - objectif T4 2013 : budget 2014 T1 2013 : harmonisation des méthodologies sur les annexes obligatoires (BP et DBM) 4 - objectif 2014 : synthèse des moyens patrimoniaux (démarrage 2013/lien SDNA)	Domaine compta/finances Domaine RH

code	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-AP01.2	1.2 Améliorer l'analyse des coûts de l'activité des grandes missions (formation, recherche, vie de campus) et de certaines fonctions supports (RH, Patrimoine,...) Mise en place de méthodes d'analyse des coûts puis de la comptabilité analytique	2	Le constat : à défaut de comptabilité analytique, l'estimation à cout complet des activités stratégiques des établissements est difficile. Les décisions prises en matière d'offre de formation ou de recherche se font donc sans connaître l'impact total sur les finances. Des initiatives sont prises de manière parcellaire dans les établissements selon les axes privilégiés par les équipes de direction L'enjeu : compte tenu des difficultés financières des établissements, les modèles d'allocation des moyens devront avoir une approche à cout complet des activités. L'objectif est donc à long terme de doter la NUB d'une comptabilité analytique répondant aux enjeux stratégiques et à plus court terme d'investir sur des modèles d'estimation des coûts par domaine.	1 – 2013/2014 : analyse du coût de l'offre de formation et des activités de recherche et des coûts associés au patrimoine 2 - objectif 2015 : mise en place de la comptabilité analytique	Domaine compta/finances, recherche, Curus étudiants, RH et patrimoine Comité Formation, Recherche et Patrimoine
PM-AP01.3	1.3 Partager et harmoniser les analyses transverses	2	Le constat : des bilans thématiques sont réalisés à la demande des décideurs - bilan social, bilan pédagogique, bilan activité recherche - sans que les méthodes de réalisation et les analyses aient été partagées par les établissements. Les enjeux : chaque établissement a donc développé des compétences sur certains domaines qu'il s'agit de consolider, d'harmoniser et de pérenniser. Ces études répondent aux attentes des partenaires sociaux , des étudiants	Objectif bilan social consolidé : avril 2014 Objectif bilan social NUB : avril 2015 T4 2013 : Chiffres clés NUB : objectif 2014 T4 2014 : panorama étudiant (objectif 2015) Analyse à partir d'indicateurs communs : PAPESR, insertion pro, présence/réussite	Transversal à tous les domaines et comités
PM-AP01.4	1.4 Proposer, élaborer, diffuser les chiffres clés de la NUB	2	Le constat : si les établissements se sont tous dotés d'un socle de chiffres clés à destination des partenaires institutionnels et de la communication interne, les données et les indicateurs retenus ne sont pas identiques. Les enjeux : définir un socle commun de chiffres clés avec le direction, identifier les données utiles, les consolider, harmoniser et exploiter.	Objectif 2014 : diffuser les chiffres clés NUB T2 2013 : définir le socle commun des chiffres clés, consolider les méthodologies	Transversal à tous les domaines et comités / + domaine communication
PM-AP02- Piloter le processus annuel d'allocation des moyens					

code	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-AP02.1	2.1 Accompagner la définition du modèle d'allocations des moyens pluriannuels et en déterminer la méthodologie	1	<p>A anticiper dès 2013 (initialisation) / En lien avec les objectifs stratégiques de la NUB et le niveau de subsidiarité</p> <p>Le constat : le rapport de l'IGAENR sur les modèles d'allocation des moyens montre qu'il faut privilégier l'allocation des moyens par secteurs disciplinaires et penser un modèle décentralisé sur critères</p> <p>L'enjeu : mettre en place un modèle unique qui sera déployé par <i>structure (collège, département, composantes)</i> / accompagner les <i>structures</i> dans la définition de leur répartition interne. Instruire les arbitrages entre les besoins exprimés (en termes de moyens) et les ressources financières disponibles et rechercher les leviers alternatifs</p>	<p>objectif T3 2013 : finaliser le modèle d'allocations des moyens Date de début liée aux objectifs stratégiques, à la subsidiarité : construction de méthodologie unique</p>	Groupe Gouvernance
PM-AP02.2	2.2 Organiser les dialogues de gestion	1	<p>L'enjeu est d'organiser à terme un dialogue de gestion qui s'appuie en amont sur les analyses économiques et un socle d'indicateurs permettant la caractérisation des <i>structures</i> et en aval sur des documents de synthèse du type contrat d'objectifs et de moyens.</p> <p>Il s'agira de donner à ce travail une dimension pérenne, exhaustive, transversale et politique en alertant sur l'importance du portage politique à ce niveau.</p>	<p>T1 2013 : Etat des lieux détaillé des pratiques actuelles des établissements NUB (objectif T2 2013). Faire des retours d'expérience sur la mise en place et pratique du COM</p> <p>objectif T3 2013 : Proposition d'harmonisation pour une pratique unique dès 2013 y compris les documents du COM (démarrage T2 2013)</p>	<p>Transversal à tous les domaines et comités avec un travail plus privilégié avec le Domaine compta/finances Groupe Gouvernance + Scolarité/Relations Exté./Insertion Pro /DF /DRH /DPI</p>
PM-AP03- Déployer la démarche qualité, valoriser le plan de formation : un service d'accompagnement aux projets					

code	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-AP03.1	3.1 Participer au plan de formation de la NUB en proposant des formations ciblées sur le pilotage et la stratégie	2	<p>Le constat : le manque de culture dans le domaine du pilotage (mode projet, tableaux de bord, informatique décisionnelle) est un risque majeur identifié dans l'état des lieux.</p> <p>L'enjeu : Vu la taille du futur établissement, l'enjeu est donc de proposer des formations, à l'image de celles proposées par l'ESEN ou l'AMUE, à l'ensemble des personnels, sur les thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'appropriation du mode projet - la démarche qualité - l'utilisation de tableaux de bord (conception, réalisation avec BO, exploitation) - l'analyse des procédures 	En cours (en collaboration avec la DIROP)	Domaine RH : plan de formation
PM-AP03.2	3.2 Assistance à la maîtrise d'ouvrage dans la conduite de projets stratégiques et transverses	3	<p>Le constat : le contexte de mutation se poursuivra au-delà du chantier</p> <p>L'enjeu : dans la poursuite des missions des actuelles cellules, accompagner les services dans le cadre des projets stratégiques et transverses (projets SI, projets d'accompagnement au changement, projets de service...)</p>		Objectifs transversaux aux domaines
PM-AP03.3	3.3 Développer les outils Qualité, les mettre à disposition, accompagner leur déploiement	1	L'échelle de la NUB étant conséquente et les pratiques parfois divergentes, la mise en place d'outils qualité favorisera la sécurisation des procédures, la transmission du savoir technique, la fiabilisation des données et le pilotage du futur établissement.		En lien avec la DIROP pour la durée de la construction NUB
<u>PM-AP04- développer les fonctions de contrôle interne</u>					

code	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-AP04.1	4.1 Mettre en place le contrôle interne	2	Il s'agit d'une démarche globale qui concerne tous les processus de l'organisation. Il a pour objectif de faciliter la gouvernance de l'établissement grâce à une meilleure gestion des risques. Il s'appuie sur les référentiels en vigueur. Il est nécessaire que le CI soit transverse, autonome et légitimé de par son positionnement.	A partir de 2014 Déployer une démarche d'analyse de risques à partir d'outils du ministère (évaluation des risques, pondération du risque et déploiement d'outils de contrôle)	Groupe gouvernance et future équipe dirigeante /toutes les structures après fusion
PM-AP04.2	4.2 Accompagner la mise en place de la maîtrise des risques financiers et comptables	2	Le constat : la nécessité de se doter d'une cartographie des risques et d'un plan d'actions associés dans le domaine comptable et financier est devenue incontournable dans le cadre de la certification des comptes. La pression de la tutelle dans ce domaine est croissante, un réseau national s'organise en ce sens. L'enjeu : consolider et harmoniser les initiatives prises dans chaque établissement et proposer aux administrateurs une cartographie unique à l'échelle de la NUB	2013 : Mise en œuvre d'un groupe de travail Aide au pilotage / Finance / Comptabilité sur : 1- Pilotage CICF 2- Analyse des risques liés à la convergence de la construction de la NUB Objectif 2014 : Elaborer une cartographie des risques NUB avec un plan d'action en lien avec les recommandations des commissaires aux comptes	Domaine comptabilité/ finances
PM-AP05- Accompagner la définition et la mise en œuvre du projet d'établissement et concevoir un dispositif de pilotage thématique transverse et efficient					
PM-AP05.1	5.1 Aider à l'élaboration du projet d'établissement	3	Le constat : la définition du projet d'établissement est un exercice imposé qui ne constitue pas un outil de pilotage stratégique. Il est réalisé une fois tous les 5 ans sans réelle déclinaison pluriannuelle. L'enjeu : Assister la présidence dans le processus de contractualisation en travaillant sur le prochain projet d'établissement qui sera obligatoirement à définir courant 2014	Objectif 2015 : élaboration du prochain contrat quinquennal ou contrat de site (l'actuel projet couvre la période 2011-2015) Faire évoluer les projets de services et composantes (Dialogue interne) Favoriser les initiatives (projets de services)	Dirop

code	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-AP05.2	5.2 Piloter la mise en œuvre des objectifs et de l'évaluation de leurs efficacités	3	<p>Le constat : Le PAP/RAP est un document obligatoire (décret financier) mais qui peut encore progresser.</p> <p>L'enjeu : transformer cette annexe au budget en outil d'aide à la décision pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques, mesurer leur performance et évaluer leur efficacité au regard des moyens qui sont alloués.</p>	<p>Objectif T4 2013: élaboration du PAP/RAP</p> <p>T3 2013 : travaux en concertation avec l'équipe dirigeante, en lien avec les objectifs stratégiques et les moyens alloués</p> <p>Mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation des actions</p>	<p>Transversal à tous les domaines et comités avec un travail plus privilégié avec le Domaine compta/finances</p> <p>Groupe Gouvernance + Scolarité/Relations Exté./Insertion Pro /DF /DRH /DPI</p>
PM-AP05.3	5.3 Accompagner le pilotage de la formation (structuration, coût, qualité)	1	<p>Le constat : le rapport de l'IGAENR sur l'allocation des moyens a pointé le risque pour les grands domaines d'activité de ne pas disposer d'un dispositif de pilotage au plus près des acteurs métiers. La nécessité de disposer de contrôleurs de gestion dédiés ressort</p> <p>L'enjeu : permettre aux décideurs de construire une offre de formation cohérente, lisible pour les usagers, dont le coût est maîtrisé. La caractérisation de l'activité pédagogique est en lien avec les compétences et missions actuellement présentes dans les observatoires des étudiants dont le positionnement au sein de la future direction du pilotage est préconisé.</p>	<p>Objectif : structurer le pilotage de la formation</p> <p>T4 2012 : démarrage d'un groupe de travail restreint avec le comité formation</p> <p>En lien avec le comité formation et en fonction de la subsidiarité pour réfléchir notamment aux impacts de la nouvelle offre de formation</p>	<p>Comité formation</p>
PM-AP05.4	5.4 Accompagner le pilotage de la recherche	1	<p>Le constat : le rapport de l'IGAENR sur l'allocation des moyens a pointé le risque pour les grands domaines d'activité de ne pas disposer d'un dispositif de pilotage au plus près des acteurs métiers.. L'articulation avec le dispositif de pilotage de l'index doit être prise en compte.</p> <p>Une des missions principales de l'université, particulièrement transverse et fragmentée entre les partenaires.</p> <p>L'enjeu : il semble nécessaire de donner une visibilité sur la diversité, l'excellence, et les interactions de la recherche dans et hors de la NUB et d'identifier des leviers d'actions</p>	<p>Objectif : construire et analyser le bilan de la recherche, analyser l'activité scientifique, la dynamique de la recherche dans les écoles doctorales</p> <p>T4 2012 : démarrage d'un groupe de travail restreint avec le comité recherche et la cellule IDEX et les partenaires (EPST, SATT...)</p>	<p>Comité recherche</p>

code	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-AP05.5	5.5 Accompagner le pilotage de la vie de campus	1	L'enjeu : la structuration des activités et missions autour de la vie de campus s'organise progressivement, il semble opportun d'accompagner le comité dans la mise en place d'un futur dispositif de pilotage de la vie de campus.		Comité vie de campus
PM-AP06- Doter la NUB d'un SI décisionnel fiable répondant aux objectifs stratégiques					
PM-AP06.1	6.1- Développer l'informatique décisionnelle Piloter les référentiels de données métiers et participer à la fiabilisation des données Déployer des méthodologies d'analyse et développer des outils informatiques Accompagner les structures	1	Le constat : Maîtrise par les cellules en lien avec la production de données et l'harmonisation des méthodes de calculs. L'enjeu : Maîtrise par les cellules en lien avec la production de données et l'harmonisation des méthodes de calculs 1. Piloter les référentiels de données métiers et participer à la fiabilisation des données 2. Déployer des méthodologies d'analyse et développer des outils informatiques 3. Accompagner les structures	Entrepôt de données : analyse de l'expérience UB1 (Masse salariale et bilan social) : planning en lien avec les chantiers ci-dessus Univers BO actuels à maintenir (pas de rupture) Référentiel structures, formations, individus En lien la partie démarche qualité	MOE + Domaines concernés par les enquêtes : RH, Formation et gestion des cursus, Recherche, ...
PM-AP06.2	6.2 Renforcer et fiabiliser les échanges de données avec nos partenaires	2	L'enjeu : Dans le cadre des enquêtes remontées au MESR, il est indispensable de contrôler et fiabiliser les remontées de données faite au Ministère (SISE, RHSupInfo, CIR, modèle Sympa...) Pour le compte financier, l'obligation règlementaire de fournir certaines annexes (par ex : annexe 2) devra être respectée.	Objectif : Etablir le calendrier des remontées 2013 et 2014, en indiquant leur périmètre (établissement, nub) et les méthodologies associées T1 2013 : constituer un groupe de travail par enquête	Tous les domaines

2.2.2 Informatique (AMOE/MOE)

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF01	Valoriser et formaliser les relations "clients"	<p>Mettre en place des contrats de service avec les clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> - internes (directoire, direction métiers, composantes, laboratoires...) - externes (Etablissements aquitains hors NUB, "PRES Aquitain", autres) 	<p>1 pour les clients externes</p> <p>1 pour les situations particulières issues de la nouvelle subsidiarité</p> <p>2 pour le reste</p>	<p>La satisfaction des clients et des usagers nécessite une explicitation et le respect d'engagement contractualisés.</p> <p>Pour dimensionner les services informatiques aux clients et usagers en terme de moyens et d'organisation (quel niveau ?)</p> <p>Pour mesurer la satisfaction des clients et usagers et s'améliorer (il faut bien une base contractualisée de référence)</p>	<p>Identification des contrats de service existants (Bx2, DTIC), Identification des services à offrir / déjà offerts , identification des interlocuteurs</p> <p>Analyser les services attendus par les différents clients en mode concerté, y compris leurs faisabilités et leurs coûts complets prévisionnels</p> <p>Examiner les besoins des clients également sous l'angle de l'amplitude horaire de fonctionnement des services</p> <p>Dans les cas concernés, intégrer les services informatiques au sein de conventions plus générales (ex : UMR) dans le respect du cadre juridique</p> <p>Produire le catalogue de services de la DSI et le tableau de bord de la DSI</p>	<p>Recherche (Laboratoire)</p> <p>Formation (Institut de formation) Juridique (conventions)</p>
PM-IF01.1	Valoriser et formaliser les relations "clients"	Intégrer les services portés actuellement par le DTIC dans la fonction informatique NUB, en prenant en compte leurs aspects interuniversitaires	1	<ul style="list-style-type: none"> - Les services actuellement offerts doivent, sauf exception, continuer au-delà du 01/01/2014 - Le DTIC assure aujourd'hui à destination de sites non nub des services à forte valeur ajoutée notamment l'hébergement et l'administration des SI, l'hébergement du noeud Renater et il opère le réseau de collecte aquitain. 	<p>identifier les services actuellement fournis</p> <p>identifier les pistes de regroupement possibles</p> <p>identifier les fonctions spécifiquement inter-u (qui dépassent le cadre NUB); Proposer une ventilation de ces fonctions</p>	<p>Juridique pour les conventions associées à ces activités</p>

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF01.2	Valoriser et formaliser les relations "clients"	Prendre connaissance, mesurer les impacts des IDEX, EQUIPEX et LABEX sur les services informatiques et les prendre en compte. Accompagner ces dispositifs, ainsi que les futurs dispositifs similaires.	3	Par exemple, certains IDEX déjà identifiés ont des conséquences très importantes sur les réseaux et le stockage. Il convient d'être proactif afin de pouvoir réaliser les évolutions nécessaires au service attendu.	Identifier les projets concernés et rencontrer les équipes pour recueillir l'expression de besoin Synthétiser et présenter la synthèse au COSI	Recherche (Laboratoire)
PM-IF02	Gérer les contrats et maîtriser les coûts des achats informatiques	Mettre en place les contrats et marchés informatiques uniques de la NUB (maintenances logicielles, matérielles, droits d'usages, abonnements, fournitures et services)	1	De nombreux contrats et marchés publics avec des recouvrements multiples sont actuellement actifs dans les différents établissements. Ces contrats nécessitent d'être réexaminés pour prendre en compte la nouvelle raison sociale, garantir la continuité des prestations associées et éliminer les recouvrements. Une attention particulière doit être portée sur les licences logicielles.	réaliser dans chaque établissement l'inventaire des contrats et procéder aux rapprochements et alignements (typologie des achats informatiques) Les classer en criticité avant NUB/ après NUB) interroger le service juridique, la cellule marché et l'agent comptable sur les contraintes et obligations	Achats / Juridique Juridique
PM-IF02.2	Gérer les contrats et maîtriser les coûts des achats informatiques	Evaluer et mesurer la performance et l'utilisation et le coût complet du SI	2	La mise en ordre de marche pour la réduction des coûts passe par une mesure objective et la plus complète possible de ceux-ci	introduire dans toutes les fonctions du domaine des points de mesure des coûts alignés sur les grandes briques du SI. prioriser les points dont la mesure est la plus nécessaire débuter par les briques les plus "matérielles" et remonter les couches progressivement jusqu'au SI complet	Aide au pilotage Finance ?

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF02.3	Gérer les contrats et maîtriser les coûts des achats informatiques	mettre en place un processus de réduction des coûts	2	<p>L'informatisation généralisée de l'activité induit une présence toujours plus importante de matériels, logiciels toujours plus nombreux. Afin d'éviter d'être identifié comme un pur centre de coût, il convient de faire la démonstration d'une constante recherche de leur réduction</p> <p>Il s'agit aussi de rationaliser les achats et approvisionnements informatiques afin de rechercher l'efficacité de l'achat</p>	<p>Etablir le calendrier de mise en oeuvre des marchés informatiques avec la fonction Achats</p> <p>Passer les marchés, établir les nouveaux contrats avec la fonction Achats</p> <p>Informers les bénéficiaires et rendre compte de l'efficacité de l'achat</p> <p>gérer les changements de procédure associés avec les fonctions aide au pilotage et communication</p>	<p>Achats / Juridique Aide au pilotage Communication</p>
PM-IF03	Administrer, concevoir les infras d'hébergement, maîtriser leur évolution	Définir et construire les capacités d'hébergement nécessaires au démarrage de la NUB	1	<p>C'est le socle support du Si ! Indispensable pour l'hébergement de services. La plupart des hébergements actuellement disponibles dans les établissements sont insuffisants pour héberger les ressources NUB. Dans le meilleur des cas, de l'hébergement sec peut être offert.</p>	<p>Déterminer l'impact infrastructures de la fusion des SI</p> <p>Pour chaque projet du chantier NUB, obtenir l'information sur les besoins en infrastructure nécessaire.</p> <p>Planifier et réaliser sa mise en oeuvre</p>	
PM-IF03.1	Administrer, concevoir les infras d'hébergement, maîtriser leur évolution	Administrer les infrastructures d'hébergement de la NUB	2	<p>Chaque établissement dispose de ses infrastructures d'hébergement. La consolidation des systèmes hébergés est un processus qui s'étudie au cas par cas.</p>	<p>Unifier l'administration des serveurs et salles machines</p>	

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF03.2	Administrer, concevoir les infras d'hébergement, maîtriser leur évolution	Concevoir, planifier et maîtriser les évolutions nécessaires des infras d'hébergement	1 pour l'année 2014 2 pour le reste	Toute évolution SI nécessite une analyse préalable sur les besoins en infras d'hébergement.	Evaluer l'impact budgétaire des renouvellements nécessaires au cours de l'année 2014 en vue de la préparation budgétaire Prendre en compte les besoins issus du catalogue de services proposés à moyen terme planifier et réaliser la mise en œuvre des évolutions	
PM-IF04	Concevoir et Maitriser les évolutions du SI	Concevoir et réaliser la convergence des SI (sens large, y compris services numériques) prioritaires pour assurer le démarrage de la NUB	1++	Les études lancées sur les briques SI sont souvent limitées aux aspects métiers; les besoins et contraintes techniques associés doivent être inventoriés et traités pour assurer la mise en œuvre effective du SI cible Les services numériques sont encore peu traités dans un cadre NUB mais certains sont aussi critiques que les SI RH, Finance et Scol	Utiliser l'inventaire des applications et déterminer les dépendances pour assurer l'alimentation du document dédié. Définir les priorités l'architecture en concertation Construire le portefeuille des études et projets à lancer, planifier le schéma de convergence (PSNEXT) (accompagnement dirop) en se concentrant prioritairement sur les besoins de la NUB au 01/01/2014	domaines métier clients aide au pilotage
PM-IF04.1	Concevoir et Maitriser les évolutions du SI	Proposer une gouvernance des SI	2	La gouvernance actuelle est transitoire La taille de l'établissement cible nécessite de s'interroger sur la subsidiarité des décisions en matière de SI, et plus généralement sur la gouvernance (représentation des collègues, et des sites, notamment).	Proposer une organisation concertée et positionnée sous l'autorité du COSI, de la gouvernance du SI qui doit permettre à la fois d'identifier des projets à long terme et les quick-wins.	aide au pilotage

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF04.2	Concevoir et Maitriser les évolutions du SI	Poursuivre la convergence et l'évolution des SI pour les études non prioritaires du chantier et les nouveaux composants intégrés au SI de la NUB	2	<p>La valeur du SI est constituée par l'utilisation qui en est faite par les métiers en alignement avec la stratégie de l'établissement. Les interactions entre l'informatique et les métiers sont donc au cœur de l'adéquation entre besoins et réalisations. La DSI devra porter la démarche de convergence et d'évolution du SI en remontant au COSI des propositions d'évolutions et des projets.</p> <p>La DSI doit être garante de la cohérence du système d'information et inscrire dans le plan de convergence les différents projets, qu'il s'agisse de développement ou d'intégration de logiciel ou encore d'évolution des infrastructures.</p> <p>La tenue de ce plan de convergence et sa communication assure aux différentes parties prenantes du SI que l'ensemble des besoins, contraintes, et moyens sont pris en compte dans un plan de portée globale.</p>	<p>Concevoir un service d'AMOA avec la mise en place de dialogues récurrents entre la DSI et les différentes directions métier ou structures identifiées comme porteuses de projet. Ce dialogue doit couvrir les besoins d'évolutions et les besoins nouveaux et aboutir à un arbitrage au COSI de projets déjà issus d'un bon niveau de collaboration</p> <p>Déclinaison en opportunité en tenant compte des objectifs de l'établissement et des processus métiers</p> <p>Concevoir et proposer des règles d'urbanismes (exemple : identification de référentiels et de canaux d'échange) prenant en compte l'existant (exemple : identifier les actuels recouvrements de zones)</p> <p>Réaliser, en concertation, le schéma directeur des SI de l'établissement fusionné (adm, ens, rech) et concevoir son cycle de vie</p> <p>Publier une programmation pluri-annuelle et une feuille de route annuelle sur les évolutions du SI</p>	Aide au pilotage Domaines métiers clients

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF04.3	Concevoir et Maitriser les évolutions du SI	Assurer la gestion du cycle de vie du SI	3	Les changements de produits applicatifs s'accompagne de processus de migration qui laissent toujours des données non migrées et des applicatifs en production dégradés dans les anciens systèmes	<p>Recenser les Bases de données archivées</p> <p>Déterminer et proposer des solutions d'archivage des données</p> <p>Ancrer et Organiser la prise en compte de ce besoin pour les projets à venir (instances cocktail et apogee anté-nub notamment)</p>	<p>Domaines métiers clients</p> <p>Aide au pilotage</p>
PM-IF05	Garantir le fonctionnement des SI	Administrer les SI	<p>1 pour la continuité et les SI dont la fusion est prévue</p> <p>2 pour les autres</p>	<p>L'administration des SI en terme de maintien en condition opérationnelle, d'architecture et de sauvegarde est assurée par le DTIC.</p> <p>La fonction informatique de la NUB devra assurer cette mission</p> <p>A court et moyen termes, on parlera encore de SI pluriels, dissimulés dans les anciens établissements et il conviendra d'administrer ces briques en attente d'unification</p>	<p>Inventorier, cartographier et étudier les services et processus actuels d'administration et les adapter pour proposer des versions NUB</p> <p>Mettre au point des règles d'architectures en prenant en compte les préconisations des éditeurs et les bonnes pratiques</p> <p>Organiser les changements de version en assurant la vérification de non régression</p> <p>exploiter les traces de fonctionnements des SI pour détecter et diagnostiquer les anomalies</p> <p>Concevoir une démarche d'optimisation des performances des briques du SI</p> <p>Mettre en place un processus de gestion des changements conforme aux bonnes pratiques ITIL</p>	
PM-IF05.1	Garantir le fonctionnement des SI	Assurer la disponibilité du SI	2	<p>La disponibilité est une des caractéristiques principales perçues par les utilisateurs à propos de SI</p> <p>Certaines briques du SI fonctionnent selon des pics d'activité</p>	<p>Mesurer la disponibilité par la mise en place d'une solution de supervision et de métrologie</p> <p>Tirer les enseignements des incidents dans une logique d'amélioration continue</p> <p>Définir un plan de reprise d'activité après incident (PRA) et un plan de continuité d'activité (PCA)</p>	<p>Patrimoine</p> <p>Hygiène et Sécurité</p>

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF05.2	Garantir le fonctionnement des SI	Assurer la sécurité du SI	2	Le patrimoine informationnel de l'établissement doit être protégé, et en particulier le patrimoine scientifique.	Organiser cette fonction de façon spécialisée et professionnalisée Construire une politique de sécurité des systèmes d'information PSSI (risques, contre-mesures, préconisations) Communiquer auprès des usagers et les former	Aide au pilotage (dont qualité) RH (formation des personnels)
PM-IF06	Réaliser les projets validés par le COSI	Conduire les projets informatiques de l'établissement dans le respect de la feuille de route et de la programmation (COSI)	2	Les projets autour du SI s'appuient sur un duo chef de projet "métier" et chef de projet "informatique" La DSI maîtrise la conduite informatique du projet: infrastructure, sécurité, intégration, adaptation, développements internes et externes	Spécialiser et professionnaliser la fonction de direction de projet informatique Identifier et consolider les capacités internes de développement Identifier au niveau des infrastructures les services nécessaires à la mise en œuvre des projets	Aide au pilotage directions métier clientes

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF07	Fournir des services de réseau et télécommunication, concevoir et maîtriser leurs évolutions	Fournir un service de connectivité réseau à l'ensemble de la NUB en adéquation avec les besoins	2	<p>La mise en réseau est devenue une caractéristique vitale des fonctionnements de l'université au même titre que l'eau et l'électricité.</p> <p>En fonction des cas, le service attendu peut aller jusqu'à la prise terminale ou s'arrêter à un point de livraison alimentant un bâtiment ou un groupe de bâtiments</p> <p>Les besoins exprimés doivent être mis en relation avec les consommations effectives</p>	<p>Unifier l'administration du réseau en consolidant les fonctions ne nécessitant pas la présence sur site. Cette unification concernera les fonctions de gestion des réseaux locaux des établissements actuels, des réseaux de collecte TPG, CUB et aquitain et des points d'accès RENATER tant sur les éléments actifs que passifs.</p> <p>Mesurer la performance (latence, gigue) et l'utilisation (charges) effectives du réseau, consolider ces données et alimenter un tableau de bord de référence</p> <p>Définir un modèle économique permettant d'assurer une péreuation des coûts associés à un service "standard" et la prise en compte de besoins "spécifiques"</p> <p>Spécifier les besoins de travaux de câblage informatique et solliciter le(s) service(s) adhoc(etude des besoins pour démarrer)</p>	Logistique Patrimoine
PM-IF07.1	Fournir des services de réseau et télécommunication, concevoir et maîtriser leurs évolutions	Prendre en compte la mise en place du système d'information de la NUB dans le réseau	1	Les projets du chantier NUB aboutissent à la mise en place de nouveaux services numériques unifiés (gestion, pédagogie,...) qui emportent des besoins réseaux	étudier, recenser et consolider l'ensemble des besoins réseaux concernés et intégrer cette données dans le choix du ou des hébergements	Aide au pilotage
PM-IF07.2	Fournir des services de réseau et télécommunication, concevoir et maîtriser leurs évolutions	Assurer le partage équitable des ressources du réseau	3	Le réseau est une composante indispensable à tous les fonctionnement informatiques, mais consitute une ressource partagée à la fois entre les applications et entre les entités utilisatrices . Ce partage doit être maîtrisé.	<p>Définir les critères de priorisations qu'il s'agisse d'applications ou d'entité, les faire valider et les communiquer</p> <p>Appliquer cette priorisation sur l'ensemble du réseau en prenant en compte les évolutions nécessaires</p>	

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF07.3	Fournir des services de réseau et télécommunication, concevoir et maîtriser leurs évolutions	Fournir un service de téléphonie unifié et moderne prenant en compte la téléphonie fixe, la mobilité (voix et data) et les usages professionnels (BYOD)	2	La mobilité dans le travail est une composante en très forte expansion et les frontières entre usages personnels et professionnels s'estompent. Ces tendances doivent être prises en compte pour compléter l'offre classique d'abonnement téléphonique	<p>Etudier l'interconnexion des installations téléphoniques (fixes) des établissements et l'unification de leur gestion</p> <p>unifier la gestion des flottes mobiles</p> <p>concevoir un modèle économique</p> <p>définir le cadre d'usage des matériels personnels dans l'établissement et inversement celui de l'usage personnel résiduel des matériels professionnels</p>	
PM-IF07.4	Fournir des services de réseau et télécommunication, concevoir et maîtriser leurs évolutions	Concevoir et mettre en œuvre les évolutions du réseau	<p>1 pour l'année 2014</p> <p>2 pour le reste</p>	<p>Les évolutions des besoins, induisent celles du réseau. Les coûts associés doivent être programmés et peuvent nécessiter une validation par le COSI.</p> <p>Les composants du réseau ont des cycles de vie spécifiques et intègrent la démarche éco-responsable.</p>	<p>Evaluer l'impact budgétaire des renouvellements nécessaires au cours de l'année 2014 en vue de la préparation budgétaire</p> <p>Etablir le plan pluriannuel de renouvellements, de recyclage (DEEE) et d'évolutions du réseau et l'intégrer au schéma directeur du système d'information</p>	Logistique Patrimoine
PM-IF08	Fournir un service de gestion de parcs informatiques	Fournir des postes de travail à l'ensemble des sites (ainsi que les périphériques associés)	1	La mise à disposition de postes de travail est un service attendu par tous les personnels et étudiants de l'établissement. La mise au point d'un service performant doit permettre une véritable centralisation des acquisitions	<p>Etudier et mettre en œuvre l'unification de la collecte des besoins et des commandes de matériels et logiciels</p> <p>unifier l'inventaire du parc à la fois sur l'axe des établissements que sur celui des matériels et logiciels inventoriés (mise en commun avec le réseau)</p> <p>Etudier et unifier les pratiques d'authentification et de partages de documents (domaines)</p> <p>Consolider les pratiques de sauvegarde des données stockées sur les postes de travail</p> <p>Définir et proposer une offre de service à destination des différentes structures de la NUB</p>	

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF08.1	Fournir un service de gestion de parcs informatiques	Proposer des services spécifique à destination des salles informatiques pédagogiques (mastering, virtualisation, ...)	2	Les salles informatiques pédagogiques nécessitent des configurations différentes des services administratifs, notamment l'intégration de logiciels spécifiques au domaine d'enseignement et la possibilité de faire fonctionner plusieurs systèmes virtuels sur une même machine physique	unifier les pratiques en liaison avec les structures d'enseignement avec l'objectif de fournir une solution robuste, performante et au coût maîtrisé	formation
PM-IF08.2	Fournir un service de gestion de parcs informatiques	concevoir et mettre en œuvre les évolutions du parc	1 pour l'année 2014 2 pour le reste	Le parc informatique doit évoluer en fonction des besoins des utilisateurs et des technologies pour fournir le bon service au bon coût dans une démarche éco-responsable	<p>Evaluer l'impact budgétaire des renouvellements nécessaires au cours de l'année 2014 en vue de la préparation budgétaire</p> <p>Concevoir une politique de renouvellement et de recyclage (DEEE) du parc à l'échelle NUB</p> <p>Etudier les approches innovantes autour du poste de travail en visant une réduction des coût, et de l'emprunte carbone (virtualisation, extinction nocturnes BYOD, ...)</p>	
PM_IF09	Organiser la DSI de la NUB suivant les bonnes pratiques ITIL	Conduire un processus d'outillage de la DSI	1	Les CRI des différents établissements utilisent chacun leurs propres outils (pour gérer, administrer, superviser, développer, ...). Le niveau de convergence n'est pas connu et il ne sera pas possible d'unifier les équipes sans unifier les outils.	Sur la base des pratiques existantes, concevoir l'outillage de la DSI en priorisant les grandes fonctions (système, réseau, parc)	

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF09.1	Organiser la DSI de la NUB suivant les bonnes pratiques ITIL	Mettre en œuvre un service d'assistance aux utilisateurs en relation avec la subsidiarité de l'établissement et la répartition géographique des utilisateurs	1	<p>Chaque établissement met actuellement en œuvre des services d'assistance qui peuvent être très verticalisés (l'assistance sur un sujet donné est assuré par l'équipe de production de ce domaine) ou assez transversaux.</p> <p>Afin d'optimiser le coût et la réactivité de cette fonction il est nécessaire de l'organiser selon les bonnes pratiques internationalement reconnues et valorisantes.</p>	<p>unifier les services d'assistance de proximité en une véritable gestion des incidents au sens itil :</p> <p>mettre en place un helpdesk assurant les fonctions N0 et N1 en mode guichet unique pour toutes les demandes (déclarations d'incidents ou demandes de service).</p> <p>Concevoir les circuits d'escalade vers le N2</p> <p>Mettre en œuvre et alimenter une base de connaissance</p> <p>favoriser les résolutions d'incidents à distance</p> <p>Disposer d'une capacité organisée d'intervention physique sur les différents sites ou entités, sur l'ensemble des domaines (systemes, réseaux, postes de travail, logiciels,...) à la fois en production (livraison, brassage, ...) et en assistance (cas non résolus à distance)</p>	
PM-IF09.2	Organiser la DSI de la NUB suivant les bonnes pratiques ITIL	Gérer les projets internes ne nécessitant pas la revue par le COSI	2	Processus moins critiques et plus longs à mettre en œuvre	<p>Concevoir une organisation assurant la définition, la collecte, la revue, l'arbitrage et le cadrage des études et projets internes</p> <p>Mettre en place une gestion des problèmes : identifier les incidents récurrents ou n'ayant pas pu être solutionnés et alimenter la phase de collecte</p>	
PM-IF09.3	Organiser la DSI de la NUB suivant les bonnes pratiques ITIL	Gérer les changements intervenant sur le SI	3	La garantie de la performance et de la disponibilité induit de contrôler à chaque instant les changement qui peuvent intervenir sur les différentes briques du SI.	Mettre en place une gestion des changements : étudier les demandes de changement au sein d'un comité de gestion des changements	

code	Objectifs opérationnels Principaux	Objectifs opérationnels	Criticité	Argumentaire	Pistes d'actions	Interactions
PM-IF10	Maintenir et faire évoluer les compétences des personnels de la DSI	Assurer une veille technologique et fonctionnelle	1 pour les groupes nationaux et 2 pour le reste	<p>La participation aux groupes de travail nationaux permet à la fois d'assurer de la veille, du lobbying et d'être opportuniste sur les bêta-tests.</p> <p>Il est nécessaire de connaître les évolutions et nouveautés du métier afin de pouvoir concevoir les solutions conformes à l'état de l'art.</p>	<p>Participer activement à des groupes de travail nationaux (Groupe Logiciel, Cocktail, Amue, CSIESR,...) en revoyant les participations actuelles des établissements.</p> <p>Entretenir des relations permanente avec les fournisseurs et les éditeurs pour assurer la veille technologique et fonctionnelle</p> <p>Suivre les principaux salons dédiés à l'informatique, ainsi que les présentations organisées par les principaux constructeurs et éditeurs</p>	
PM-IF10.1	Maintenir et faire évoluer les compétences des personnels de la DSI	Valoriser les réalisations des équipes informatiques	2	<p>La valorisation des pratiques ou des projets remarquables renforce la cohésion du groupe et la notoriété de l'établissement.</p> <p>Les évènements de portée régionale ne sont pas à négliger.</p>	<p>Participer activement à des manifestations reconnue dans le domaine informatique ou la communauté universitaire (JRES, Esup days, Salons, ...)</p> <p>Sélectionner une liste d'évènements et organiser l'appel à candidature</p> <p>Communiquer sur les participations</p>	
PM-IF10.2	Maintenir et faire évoluer les compétences des personnels de la DSI	Mesurer et faire évoluer les compétences des personnels	2	<p>L'informatique est le domaine dans lequel les changements technologiques sont les plus rapides.</p> <p>Ne pas maintenir les informaticiens à un niveau correct de formation conduit à leur incapacité à répondre aux besoins exprimés par la gouvernance</p>	<p>Déterminer compétences nécessaires en relation avec les technologies mises en oeuvre</p> <p>Mesurer les compétences disponibles sur ces technologies</p> <p>Concevoir un plan de universitaire de formation aux hautes technologies informatiques ciblant les technologie prioritaire et ouvert aux informaticiens des laboratoires et autres établissements selon un modèle économique à définir</p>	formation continue des personnels

Annexe 10. 5

Livret mobilité de l'université de Bordeaux

GUIDE DE LA MOBILITÉ 2013



© yanlev- Fotolia.com

La mobilité, c'est quoi ?

Pour qui, pourquoi et comment a été élaboré ce dispositif de mobilité ?

Les différents travaux menés sur le projet de future université de Bordeaux ont débouché sur l'élaboration d'une **nouvelle organisation dans laquelle chaque personnel BIATSS, qu'il soit titulaire ou contractuel sur missions générales, doit pouvoir trouver sa place au 1^{er} janvier 2014.**

Le dispositif de mobilité a fait l'objet d'échanges entre les instances de la nouvelle université de Bordeaux et les organisations syndicales

dans le cadre des commissions de dialogue social mises en place dans le chantier NUB.

Cette campagne de mobilité doit permettre de gérer aussi bien la **mobilité volontaire de tout agent** que la **mobilité induite par la structuration administrative du nouvel établissement.**



2

Concrètement, le dispositif de mobilité, c'est :

- Une **charte** qui garantit vos droits, dans l'intérêt du service, tout au long du processus de mobilité.
- Une **procédure** qui décline la charte et définit les modalités opérationnelles de la campagne de mobilité. Elles vous permettront d'émettre vos vœux d'affectation au sein de la nouvelle organisation administrative constituée au 1^{er} janvier 2014.
- Un **espace mobilité** où vous trouverez à la fois :
 - Un **outil** qui comprend divers guides et supports de présentation.
 - Une **application informatique spécifique** qui permet de publier les postes offerts, de consulter les offres, d'émettre des vœux etc.

La mobilité et vous

La mobilité peut vous permettre de construire votre parcours professionnel

La mobilité, c'est le moyen de diversifier et enrichir son expérience, d'acquérir de nouvelles compétences, de changer d'environnement professionnel et de donner une nouvelle dynamique à sa carrière. C'est une **opportunité** et c'est aussi un **droit**.

La mobilité peut être l'opportunité pour vous de changer de fonctions, de métier ou de structure.



La mobilité, êtes-vous concerné ?

Tout le monde peut candidater !

La règle est la suivante : **vous pouvez être candidat à une mobilité** à condition que vous fassiez partie des personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, de santé et sociaux (**BIATSS**) des universités Bordeaux 1, Bordeaux Segalen ou Bordeaux IV et du PRES Université de Bordeaux, que vous soyez **fonctionnaire ou sous contrat** (en dehors des contrats conclus dans le cadre de la mise en œuvre d'une convention de recherche, des contrats aidés ou des missions courtes de type suppléance).



3

À quel poste pouvez-vous prétendre ?

Vous pouvez vous porter candidat sur un poste relevant ou non de votre domaine fonctionnel actuel. Vous pouvez également candidater sur l'ensemble des emplois correspondant à votre catégorie fonction publique (catégorie A, B ou C).

Quels sont les postes ouverts à la mobilité ?

- Les postes d'encadrement
- Les postes nécessitant des compétences spécifiques liées à un domaine d'activités particulier
- Les fonctions nouvelles
- Les postes qui impliquent une modification substantielle des missions effectuées jusque-là.

□ Comment procéder pour candidater ?

1

Formulez vos vœux d'affectation sur l'espace mobilité

Selon votre catégorie d'appartenance, vous pouvez consulter les fiches de postes publiées au fil des vagues de mouvement organisées. Puis, en vous laissant guider par l'application, vous formulerez vos vœux d'affectation par ordre de préférence, vous complétez la fiche de vœux en saisissant en ligne votre CV (gabarit imposé) et en joignant le cas échéant une lettre de motivation.



Bon à savoir

Plus vos vœux sont précis, plus vous avez de chances d'obtenir un poste correspondant à vos aspirations.

3

L'examen de votre candidature

Si votre candidature est recevable et en adéquation avec les compétences recherchées, elle est étudiée par une commission d'affectation.

Conformément aux principes d'équité et de transparence adoptés dans la charte de mobilité, les commissions d'affectation auditionnant les candidats sont composées à minima du chef de service et de deux autres membres, sachant que chacun doit être originaire d'un établissement distinct. De plus, des experts métier pourront être associés à ces commissions.

Les avis émis par la commission d'affectation seront transmis aux services de ressources humaines puis soumis aux instances paritaires.



Bon à savoir

Si vous êtes affecté depuis au moins cinq ans sur votre poste au 31 décembre 2013, vous ne pourrez pas vous voir opposer un avis défavorable de votre supérieur hiérarchique.

2

Sollicitation de l'avis de votre supérieur sur votre projet de mobilité

Dans le cadre d'une mobilité volontaire, votre supérieur hiérarchique actuel sera sollicité, par les services des ressources humaines pour émettre un avis sur votre projet. Il peut opposer un avis défavorable à votre mobilité dans l'intérêt du service. Ce type de décision doit être dûment motivé.

4

5

Êtes-vous prioritaire ?

La compétence est le principal critère de sélection des candidats. Toutefois, certaines candidatures seront étudiées avec une attention particulière :

- Si votre **poste actuel est supprimé** ou votre **fiche de poste fortement modifiée** suite à la réorganisation des services.
- Si vous rencontrez des **difficultés sur votre poste actuel**, vous pourrez, en accord avec votre responsable de service, postuler pour un autre emploi.



Bon à savoir

Si vous revenez d'un **congé parental**, vous serez réintégré, de plein droit, dans votre ancien service. Dans l'hypothèse où vous ne pourriez pas réintégrer cet emploi, vous serez affecté sur un emploi de niveau équivalent. Il en va de même si vous êtes actuellement en situation de **détachement, de disponibilité, de mise à disposition ou de congé de longue durée**.

- Si vous êtes en situation de **réorientation professionnelle** ou de **handicap**.
- Si vous rencontrez des **problèmes sociaux ou médicaux** (un rapport justificatif, émanant de l'assistante sociale et/ou du médecin de prévention, devra être joint au dossier).

Qui peut vous accompagner ?

Une mobilité ne s'improvise pas. Pour avancer dans votre réflexion, il est important que vous soyez conseillé.

Votre responsable de service

Il est votre premier interlocuteur pour vous aider à identifier vos souhaits de mobilité et à aiguiller vos vœux d'affectation en fonction de vos compétences et de votre expérience.

Votre gestionnaire RH

Il peut vous renseigner sur la marche à suivre pour candidater et veille à ce que vous ayez la bonne information au bon moment. Il assure la confidentialité et la transparence du processus.

Le conseiller mobilité-carrière

Vous pouvez solliciter le conseiller mobilité-carrière, en toute confidentialité, à toutes les étapes de votre projet de mobilité pour vous accompagner dans votre démarche. Que vous souhaitiez rester sur un poste proche de votre cœur de métier ou que vous aspiriez à de nouvelles fonctions, le conseiller mobilité-carrière peut vous aider à formuler vos choix, préparer vos candidatures et entretiens, établir un bilan de carrière, etc.

Claire Roux : cmc@univ-bordeaux.fr

Vos référents RH :

■ Bordeaux 1

Laurent Lebouvier
Laetitia Calatayud

■ Bordeaux Segalen

Julie Toyès-Deffranes
Karine Dollois

■ Bordeaux IV

Henri Capdeville
Isabelle Moity

■ PRES

Valérie Dantin
Esther Perguilhem



Les principes de la mobilité

transparence

garantie notamment par un accès à l'information tout au long de la campagne de mobilité via l'espace mobilité (postes proposés ou à pourvoir, procédures, modes d'emploi, etc.) et par des réponses motivées à toute candidature, qu'elles soient positives ou négatives.

neutralité

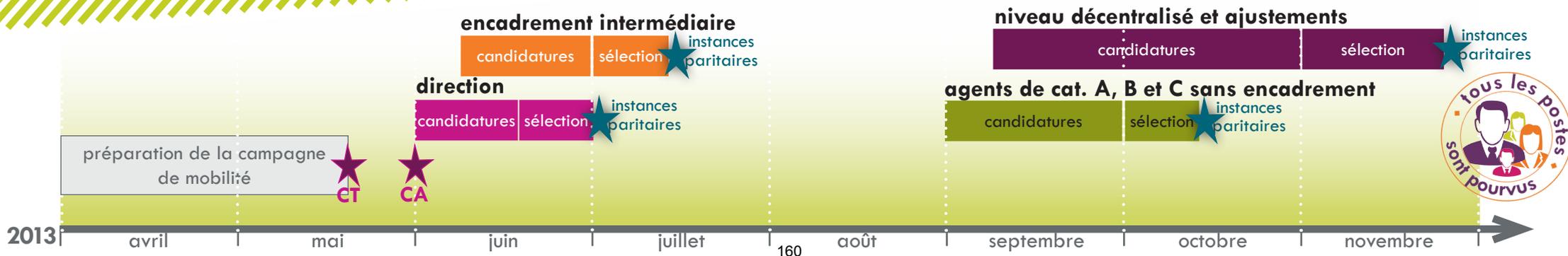
garantie par l'étude objective des candidatures par des commissions d'affectation selon les critères définis dans la charte de mobilité (expérience, compétences, formation, motivation, ancienneté, ...)

équité

garantie par les commissions d'affectation des candidats qui seront composées de représentants issus d'au moins trois des quatre établissements. Le comité administration, instance de pilotage du chantier NUB, veille au bon déroulement de la démarche dans le respect de la charte mobilité.

6

7



L'espace « Mobilité »



L'espace mobilité est un espace qui vous est dédié sur le site du chantier de la nouvelle université de Bordeaux.

Il vous permet d'obtenir les informations utiles pour réussir votre mobilité.



www.nouvelle-univ-bordeaux.fr

Vous y trouvez :

- Les offres de poste
- Les modes d'emploi expliquant toutes les étapes du processus de mobilité
- Les gabarits des documents qui vous seront demandés pour candidater
- Les contacts de ceux qui peuvent vous accompagner lors de vos démarches
- L'application qui vous permettra de poser et suivre vos candidatures

© Anatoly Vartanov - Fotolia.com



Pour aller plus loin...



Vous trouverez sur l'**espace mobilité** des documents qui vous aideront à comprendre les principes et les modalités de la campagne de mobilité NUB :

- La **charte mobilité** qui vise à décrire les règles garantissant les droits des agents et les intérêts du service tout au long du processus de mobilité.
- La **note de gestion de la mobilité** qui définit les modalités de la campagne de mobilité.

© conception : mission communication du chantier NUB - version du 19/04/2013

Annexe 10. 6

Charte de l'audit interne de l'université de Strasbourg

Charte de l'Audit Interne

Charte de l'Audit Interne

Charte de l'Audit Interne organisant au sein de l'Université de Strasbourg la fonction « Audit Interne »

1. Pourquoi établir une charte de l'audit interne de l'université de Strasbourg ?

La présente « charte de l'audit interne » a pour objectif de préciser les missions et les responsabilités conférées à la fonction d'audit interne. Elle définit l'organisation et la position de l'audit interne dans l'établissement (Comité d'Audit et Service d'Audit Interne), le champ de ses activités, le cadre dans lequel les audits internes seront réalisés. Elle énonce les principes qui seront garants de l'indépendance de la fonction et définit les exigences attendues en termes de comportement des auditeurs internes.

La charte contribue ainsi à l'affirmation et à la reconnaissance de la fonction d'audit interne au sein de l'université de Strasbourg. Elle garantit la transparence de l'exercice de ses missions afin d'assurer l'adhésion de tous les acteurs à cette démarche dans l'intérêt de l'établissement dans son ensemble.

2. Qu'est-ce que l'audit interne ? quelle est sa mission ?

L'audit interne est défini ainsi selon l'Institut de l'Audit Interne-IFACI :

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

L'audit interne a ainsi pour mission de permettre à l'organisation de mieux maîtriser ses activités et leurs risques inhérents par un **diagnostic des dispositifs de contrôle interne** existants et par des recommandations d'amélioration de ceux-ci.

3. Qu'est-ce que le contrôle interne ?

Selon le « cadre de référence du contrôle interne » (établi par l'AMF/IFACI 2007) :

Le contrôle interne est un dispositif de l'organisation, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque organisation et qui contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources de l'organisation. Il doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction ;
- le bon fonctionnement des processus internes ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés l'université, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de chacune de ses activités.

Le contrôle interne ne peut cependant à lui seul fournir une garantie absolue que les objectifs seront atteints.

4. Quelles sont les composantes du contrôle interne ?

Selon l'AMF/IFACI, le contrôle interne s'articule autour de cinq composantes étroitement liées, mais il convient de souligner le rôle déterminant des **règles générales d'éthique et d'intégrité** comme substrat de tout dispositif de contrôle interne efficace.

- **Une organisation appropriée (« environnement »)**
Comportant notamment une définition claire des responsabilités et des délégations, des procédures et des systèmes d'information appropriés, des ressources et compétences adéquates.
- **La diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables**
Pour permettre à chacun des acteurs, partie prenante du contrôle interne, d'exercer ses responsabilités.
- **Un système de recensement, d'analyse et de gestion des risques**
L'université doit, de façon continue, recenser, analyser et gérer les principaux risques pouvant affecter la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés.
- **Des activités de contrôle**
Celles-ci doivent être proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.
- **Une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne (« supervision-pilotage »)**
Le fonctionnement du dispositif doit être régulièrement revu pour le faire évoluer en relation avec les incidents, les défaillances et les changements observés;
Cette surveillance s'appuie notamment sur la fonction d'audit interne qui évalue périodiquement les dispositifs mis en place.

La conception et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne font partie des attributions de la direction de l'établissement et des responsables opérationnels. Chaque agent de l'UdS est chargé d'appliquer, en ce qui le concerne, le dispositif de contrôle interne mis en place.

5. Quel est le champ d'intervention de l'audit interne ?

Le **champ d'intervention** de l'audit interne est a priori universel, puisque toute activité comportant des objectifs et des risques de ne pas les atteindre nécessite un dispositif de contrôle interne et est susceptible d'être auditée. Les activités et processus à auditer prioritairement seront déterminés par le comité d'audit de l'université sur la base d'une analyse des risques encourus.

L'audit interne n'a **aucune responsabilité opérationnelle** au sein de l'établissement. L'auditeur interne n'a, sur les activités qu'il audite, ni responsabilité directe ni autorité. Il ne se substitue pas aux responsables opérationnels. Les recommandations qu'il est amené à formuler ne doivent en aucune façon décharger les personnels de l'organisation auditée des responsabilités qui leur sont confiées.

La conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne ne sont pas du ressort du service d'Audit Interne, mais des différents responsables opérationnels. L'audit interne apporte de manière discontinue une analyse approfondie et une évaluation des dispositifs mis en place.

Il participe à la sensibilisation des responsables opérationnels sur la nécessité du contrôle interne, ses principes et son amélioration.

6. Spécificité et complémentarités de l'audit interne avec d'autres fonctions connexes

Le contrôle de gestion, l'audit externe (dont notamment les commissaires aux comptes ou les corps de contrôle), la démarche qualité, l'audit qualité, le contrôle interne sont des fonctions ou activités **distinctes** de l'audit interne tant sur leurs objectifs que sur leur positionnement ou leur périmètre, chacune ayant ses spécificités.

L'audit interne se **caractérise** par son indépendance, son rôle d'évaluation « de second niveau », son approche en termes de risques et l'étendue de son champ d'intervention.

Au-delà de ces différences, il faut souligner la **complémentarité** et les synergies qui existent entre toutes ces fonctions dont les travaux doivent être coordonnés pour servir au mieux l'université.

7. Comment est organisé l'audit interne à l'université de Strasbourg ?

L'organisation repose à la fois sur une structure de « pilotage » de l'audit interne (le **comité d'audit interne**) et un service chargé de sa mise en œuvre (le **service d'audit interne**).

8. Qu'est-ce que le service d'audit interne ?

Le service d'audit interne est le **service de l'université** chargé de la réalisation des audits internes. Ce service est directement **rattaché à la Présidence** de l'Université de Strasbourg et placé sous l'autorité fonctionnelle du **comité d'audit interne** qui garantit son indépendance.

9. Quels sont les droits et obligations des auditeurs du service d'audit interne ?

Droits

- Pour réaliser leur mission, les auditeurs ont un **accès libre et sans restriction** à tous documents, informations, ou personnes nécessaires à la bonne exécution de l'audit. Tout personnel de l'université de Strasbourg se doit d'apporter sa collaboration pleine et entière à l'audit dans son domaine de compétence.
- L'**indépendance des auditeurs** devra être respectée par toutes les parties concernées.
- Le service d'audit interne sera destinataire de toute étude ou analyse réalisée par un opérateur ou organisme externe sur le fonctionnement de l'établissement (Chambre Régionale des Comptes, AERES, Commissaire aux comptes, consultant externe, IGAENR, Urssaf, TPG...).
- Le service d'audit interne peut solliciter l'avis et l'assistance de personnes qualifiées (membres de l'université ou professionnels externes) pour s'acquitter de tout ou partie de sa mission.

Obligations : *fondement de la confiance et de la crédibilité de l'avis qui sera donné*

- Les auditeurs respecteront strictement le **code de déontologie** élaboré par l'IFACI (association professionnelle française des auditeurs internes, auprès de laquelle les auditeurs de l'UDS sont inscrits). Celui-ci impose notamment que les missions d'audit seront conduites :
 - avec **intégrité** : respect de l'éthique de la profession et de l'organisation ;
 - avec un souci permanent d'**objectivité** ;
 - en toute **indépendance** : les auditeurs évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer par leurs propres intérêts ou par autrui ;
 - en respectant et protégeant la **confidentialité** des informations recueillies ; les auditeurs internes sont tenus au secret professionnel et ne divulguent des informations qu'avec les autorisations requises ;
 - avec toute la **compétence** requise : les auditeurs appliquent et développent leurs connaissances, savoir faire et expérience pour réaliser leurs travaux.
- Les auditeurs se conformeront également aux **normes en vigueur dans la profession** dans la mesure où elles sont pertinentes dans le contexte de l'université. Les « normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » sont formalisées par l'IFACI.
- Les auditeurs s'interdisent de critiquer les personnes : seuls les systèmes font l'objet d'un examen.
- Si les travaux menés devaient révéler une irrégularité clairement établie, celle-ci sera portée sans délai à la connaissance du président du comité d'audit.

10. Comment sont déterminées les missions d'audit interne ?

Les interventions du service d'audit interne font l'objet d'une **programmation pluriannuelle et annuelle arrêtée par le comité d'audit**. Le programme d'audit annuel est soumis au conseil d'administration de l'université et diffusé en interne dès son approbation. Des **missions ponctuelles**, en dehors de la programmation annuelle, peuvent être décidées par le comité d'audit s'il l'estime nécessaire.

Les propositions d'interventions peuvent émaner de la direction de l'établissement, des administrateurs, du service d'audit interne, des responsables de composantes ou de services de l'université de Strasbourg. Elles sont arbitrées et priorisées par le comité d'Audit en fonction de l'analyse des risques encourus.

L'université alloue au service d'audit interne les moyens lui permettant de réaliser les missions qui lui sont confiées.

11. Comment se déroule une mission d'audit interne ?

Afin de garantir l'objectivité, la transparence et la neutralité de ses missions, le service de l'audit interne s'engage sur le respect des principes suivants :

- Les entités concernées par les audits sont **informées préalablement** au début de la mission,
- les objectifs et les méthodes sont rappelés au moment de la **présentation de la mission**,
- un planning de réalisation est défini **avec les responsables de l'entité auditée**,
- une réunion de clôture est organisée pour présenter au responsable de l'entité le projet de rapport et les recommandations **avant sa diffusion**.

Chaque mission est ainsi réalisée **en collaboration** avec l'entité auditée, dans une **démarche participative et transparente**, respectant le droit de réponse de l'audité (**approche contradictoire**).

Schématiquement, le déroulement d'une mission d'audit est le suivant : [SAI = Service d'Audit Interne]

	Programme d'audit annuel ou mission ponctuelle	Arrêté par le comité d'audit interne et le conseil d'administration
	Ordre de mission	Mandate le SAI pour la réalisation de la mission et informe les responsables des entités auditées du lancement de la mission ; formalise le champ de l'audit et définit les objectifs ; signé par le Président de l'UdS
	Etude préliminaire	Le SAI se documente et analyse l'organisation et les procédures pour dégager un tableau des forces et faiblesses de l'entité ; Les responsables de l'entité auditée sont sollicités pour apporter les éléments d'information nécessaires à cette étude
	Note d'orientation Programme de travail	Le SAI fixe les grandes lignes de la mission d'audit à partir de l'étude préliminaire ; liste des tâches et le fil conducteur de la mission (planification des travaux et vérifications)
	Réunion d'ouverture	Présentation/discussion des grandes lignes et objectifs de la mission avec les responsables de l'entité auditée
	Etude de terrain	consiste, par des entretiens, des analyses et des tests, à s'assurer des processus et contrôles effectivement mis en œuvre et de leur efficacité
	Présentation des conclusions	Restitution <u>au responsable audité</u> de la synthèse provisoire des travaux, discussion et explication des constats et recommandations
	Projet de rapport réunion de clôture	présentation du projet aux seuls responsables audités, lors d'une réunion de validation des constats et des déductions
	Rapport définitif avec recommandations	Signé par le responsable de l'audit interne et soumis à validation du comité d'audit puis diffusé à la direction de l'UdS et aux responsables audités
	programme d'actions de progrès	élaboré <u>par les audités</u> et soumis pour acceptation à la direction de l'UdS en réponse aux recommandations formulées dans le rapport
	Suivi des recommandations et des actions de progrès	Mise en œuvre du plan d'action par les audités. Suivi par le SAI à 3 et 6 mois. Bilan final.

Précisions :

- o Le rapport définitif, validé par le comité d'audit, est transmis à la direction de l'entité auditée et au Président de l'université. **Le rapport est un document interne et confidentiel**. Le Président de l'Université arrête la liste des destinataires et les modalités de sa diffusion éventuelle. Tout destinataire du rapport d'audit s'engage à respecter et protéger sa confidentialité. Les rapports pourront également être communiqués, sur décision expresse du Président de l'université, à certaines instances externes à l'établissement (Chambre Régionale des Comptes, Commissaires aux comptes, IGAENR ...).
- o **Suivi des recommandations** : le service d'audit interne s'assurera après 3 mois et 6 mois que les recommandations et les actions de progrès proposées ont été engagées et qu'elles ont atteint les résultats attendus. Les responsables des entités auditées transmettront spontanément au service de l'audit interne les informations relatives au suivi des recommandations afin de préparer les deux bilans périodiques évoqués ci-dessus. Le SAI rend compte semestriellement au comité d'audit du suivi des recommandations.

12. Qui contrôle le service de l'audit interne ?

Le responsable de l'audit interne élabore un **rapport annuel** sur l'activité du service. Ce rapport est soumis au **comité d'audit** puis, après approbation, communiqué à la direction de l'UdS et au conseil d'administration.

Le rapport comporte notamment des indicateurs sur la qualité des missions réalisées par le SAI. A cette fin, un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de son activité est proposé par le responsable du Service d'Audit Interne au Comité d'Audit. Ce programme doit permettre un contrôle de son efficacité et de son efficience (respect du code de déontologie, des normes professionnelles, indicateurs d'activité et de performance).

Une évaluation externe de l'activité du service d'audit interne pourra être envisagée à terme.

13. Qu'est-ce que le comité d'audit interne ?

o Rôle

Le comité d'audit interne a pour rôle d'éclairer la Direction de l'Université et le conseil d'administration sur le degré de maîtrise de ses opérations et d'apporter si nécessaire des conseils pour l'améliorer. Il s'appuie pour cela sur les travaux du Service d'Audit Interne dont il garantit l'indépendance.

o Missions

Les missions du comité d'audit sont les suivantes :

- Garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne ;
- Arrêter la programmation des travaux d'audit (plan pluriannuel et annuel d'audit) et suivre sa réalisation ;
- Statuer sur les propositions/demandes d'audit et les prioriser (missions ponctuelles) ;
- Examiner et valider les rapports d'audit avant leur diffusion ;
- Examiner le suivi des principales recommandations dégagées par les missions d'audit interne ;
- Superviser l'activité du service d'audit interne sur la base du rapport annuel qu'il produit et d'un bilan semestriel intermédiaire, tenant compte du programme d'assurance qualité mis en place ;
- Examiner des travaux des commissaires aux comptes et autres consultants pour veiller à la cohérence avec les audits internes ;
- Examiner des dispositifs de contrôle interne mis en place par l'université ;
- Proposer les suites éventuelles à donner en cas d'irrégularité constatée lors des missions d'audit ;
- Conseiller la direction de l'université et le conseil d'administration sur le contrôle interne mis en place.

o Composition

La composition du comité d'audit est la suivante :

- Le comité d'audit est composé de 3 membres extérieurs à l'UdS.
- Les personnalités qui le composent sont proposées par le Président et approuvées par le CA de l'UDS.
- Elles sont proposées sur la base de leur expérience et de leurs compétences.
- La durée de leur mandat est liée à celle du Président qui les a proposées.
- Les membres du comité ne pourront pas être représentés et ils sont tenus aux mêmes règles (notamment de confidentialité) que les auditeurs internes (cf. supra point 9).

o Fonctionnement

Le comité désigne un président en son sein.

Le comité se réunit au moins deux fois par an, sur convocation de son président. Des réunions supplémentaires peuvent être organisées à l'initiative du président du comité ou à la demande d'un membre du comité ou de la direction de l'établissement (demandes adressées au président du comité).

Les outils de collaboration à distance (messagerie, visioconférence) seront mis en œuvre en tant que de besoin pour fluidifier les relations entre le comité d'audit, le service d'audit interne et la direction de l'UdS.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu écrit préparé par le responsable de l'audit interne et signé par le président du comité.

Le président du comité rend compte de son activité au Président de l'Université et au conseil d'administration (rapport annuel au minimum).

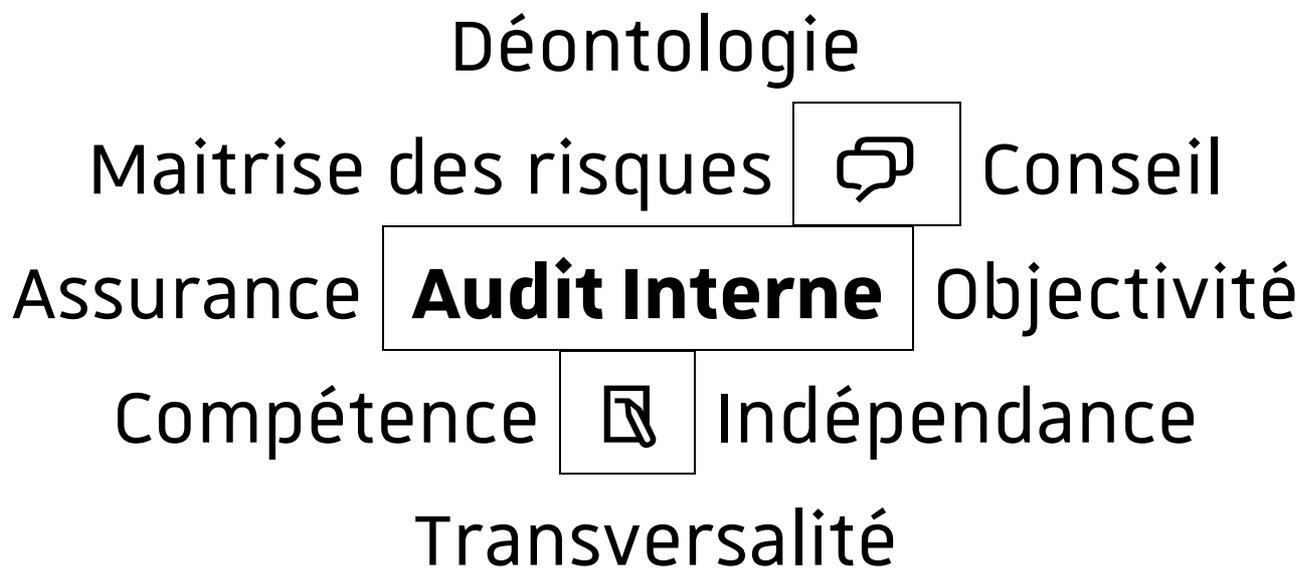
Le comité peut inviter à ses séances toute personne qu'il jugera utile pour l'exécution de sa mission.

Le Président ou son représentant, le Directeur Général des Services, l'Agent Comptable et le responsable de l'audit interne de l'université assistent aux réunions du comité avec voix consultative.

En cas de risque de conflit d'intérêt, le membre du comité concerné se retire des débats.

Les décisions du comité sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Organiser la fonction d'audit interne
grâce à la **Charte**
de l'Audit Interne de l'Université
de Strasbourg 



NB : les fonctions mentionnées dans la charte doivent être entendues au sens générique, sachant qu'elles peuvent être tenues par des hommes et des femmes [ex : président (fonction) = président ou présidente (personne)]

1. Pourquoi établir une charte de l'audit interne de l'Université de Strasbourg ?

La présente « charte de l'audit interne » a pour objectif de préciser les missions et les responsabilités conférées à la fonction d'audit interne. Elle définit l'organisation et la position de l'audit interne dans l'établissement, le champ de ses activités, le cadre dans lequel les audits internes sont réalisés. Elle énonce les principes qui sont garants de l'indépendance de la fonction et définit les exigences attendues en termes de comportement des auditeurs internes et des audités.

La charte contribue ainsi à l'affirmation et à la reconnaissance de la fonction d'audit interne au sein de l'Université de Strasbourg. Elle garantit la transparence de l'exercice de ses missions afin d'assurer l'adhésion de tous les acteurs à cette démarche dans l'intérêt de l'établissement dans son ensemble.

La charte est fondée sur le « cadre de référence international pour la pratique professionnelle de l'audit interne » (CRIPP) diffusé en France par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (Ifaci) et adapté pour l'Etat par le Comité interministériel d'harmonisation de l'audit interne (CHAI).

La charte est adoptée par le Conseil d'administration de l'université et peut faire l'objet de demandes de révisions portées par le comité d'audit interne et le responsable du Service d'audit interne.

2. Qu'est-ce que l'audit interne ? quelle est sa mission ?

L'audit interne est défini de la manière suivante par le Comité d'Harmonisation de l'Audit Interne (CHAI) :

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer.

L'audit interne s'assure que les dispositifs de contrôle interne d'une organisation sont efficaces.

A ce titre, il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'audit interne a ainsi pour mission de permettre à l'université de mieux maîtriser ses activités et les risques afférents par un **diagnostic des dispositifs de contrôle interne** existants et par des recommandations d'amélioration de ceux-ci.

3. Qu'est-ce que le contrôle interne ?

Selon le « cadre de référence du contrôle interne » (établi par l'AMF/IFACI 2007) :

Le contrôle interne est un dispositif de l'organisation, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque organisation et qui contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources de l'organisation. Il doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction ;
- le bon fonctionnement des processus internes ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés l'université, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de chacune de ses activités.

Le contrôle interne ne peut cependant à lui seul fournir une garantie absolue que les objectifs seront atteints.

4. Quelles sont les composantes du contrôle interne ?

Selon l'AMF/IFACI, le contrôle interne s'articule autour de cinq composantes étroitement liées, mais il convient de souligner le rôle déterminant des **règles générales d'éthique et d'intégrité** comme substrat de tout dispositif de contrôle interne efficace. Les cinq composantes sont :

- **Une organisation appropriée (« environnement »)**
Comportant notamment une définition claire des responsabilités et des délégations, des procédures et des systèmes d'information appropriés, des ressources et compétences adéquates.
- **La diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables**
Pour permettre à chacun des acteurs, partie prenante du contrôle interne, d'exercer ses responsabilités.
- **Un système de recensement, d'analyse et de gestion des risques**
L'université doit, de façon continue, recenser, analyser et gérer les principaux risques pouvant affecter la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés.
- **Des activités de contrôle**
Celles-ci doivent être proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.
- **Une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne (« supervision-pilotage »)**
Le fonctionnement du dispositif doit être régulièrement revu pour le faire évoluer en relation avec les incidents, les défaillances et les changements observés. Cette surveillance s'appuie notamment sur la fonction d'audit interne qui évalue périodiquement les dispositifs mis en place.

La conception et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne font partie des attributions de la direction de l'établissement et des responsables opérationnels. Chaque agent de l'université est chargé d'appliquer, en ce qui le concerne, le dispositif de contrôle interne mis en place.

5. Quel est le champ d'intervention de l'audit interne ?

Le **champ d'intervention** de l'audit interne porte de façon générale sur toute activité comportant des objectifs et des risques de ne pas les atteindre, nécessitant de ce fait un dispositif de contrôle interne.

L'audit interne évalue les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle au regard :

- Du respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats ;
- De l'atteinte des objectifs stratégiques de l'université ;
- De la fiabilité et de l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- De l'efficacité et de l'efficience des opérations et des projets ;
- Du caractère soutenable des finances de l'université ;
- De la protection des actifs de toute nature.

L'audit interne n'a **aucune responsabilité opérationnelle** au sein de l'établissement. L'auditeur interne n'a, sur les activités qu'il audite, ni responsabilité directe ni autorité. Il ne se substitue pas aux responsables opérationnels. Les recommandations qu'il est amené à formuler ne doivent en aucune façon décharger les personnels audités des responsabilités qui leur sont confiées.

La conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne ne sont pas du ressort du service d'audit interne, mais des différents responsables opérationnels. L'audit interne apporte de manière discontinue une analyse approfondie et une évaluation des dispositifs mis en place.

L'audit interne participe à la sensibilisation des responsables opérationnels sur la nécessité du contrôle interne, ses principes et son amélioration.

Il est à noter que l'audit interne n'a pas pour rôle d'évaluer les travaux de recherche ni les enseignements.

Le champ d'action de l'audit interne s'étend potentiellement à toute entité contrôlée par l'université ou à laquelle l'université apporte un financement significatif, dans le respect des dispositions partenariales.

6. Spécificité et complémentarité de l'audit interne avec d'autres fonctions connexes

Le contrôle de gestion, l'audit externe (commissaires aux comptes, corps de contrôle, autres évaluateurs ou conseils externes), la démarche qualité (dont audit qualité), la maîtrise des risques ou le contrôle interne, sont des fonctions ou activités **distinctes** de l'audit interne tant sur leurs objectifs que sur leur positionnement ou leur périmètre, chacune ayant ses spécificités.

L'audit interne se **caractérise** par son indépendance, son rôle de « 3^{ème} ligne de maîtrise »¹, son approche en termes de risques, l'étendue de son champ d'intervention et son caractère interne.

Au-delà de ces différences, il faut souligner la **complémentarité** et les synergies qui existent entre toutes ces fonctions. L'audit interne doit veiller à coordonner ses travaux avec ceux de ces autres fonctions pour servir au mieux l'université.

L'audit interne doit être informé des travaux de ces acteurs, y être associé en tant que de besoin et être destinataire des rapports et études produits ainsi que des suites données.

¹ Prise de position commune IFACI – AMRAE : « Trois lignes de maîtrise pour une meilleure performance » (2013)

7. Comment est organisé l'audit interne à l'Université de Strasbourg ?

L'organisation repose à la fois sur une structure de « pilotage » de l'audit interne (le **comité d'audit interne**, indépendant et mis en place par décision du Conseil d'administration) et un service chargé de sa mise en œuvre (le **service d'audit interne - SAI**).

8. Qu'est-ce que le service d'audit interne ?

Le service d'audit interne est le **service de l'université** chargé de la réalisation des audits internes.

Ce service est directement **rattaché à la Présidence** de l'Université de Strasbourg et placé sous l'autorité fonctionnelle du **comité d'audit interne** qui garantit son indépendance. Son responsable relève hiérarchiquement du Directeur général des services pour les aspects administratifs.

Le service d'audit interne a un accès direct au comité d'audit.

9. Quels sont les droits et obligations des auditeurs du service d'audit interne ?

9.1 - Droits

- L'**indépendance des auditeurs** est fondamentale : elle devra être respectée par toutes les parties concernées qui s'interdisent toute ingérence dans les missions et travaux de l'audit interne.
- Pour réaliser leur mission, les auditeurs ont un **accès libre et sans restriction** à tous documents, informations, ou personnes nécessaires à la bonne exécution de l'audit. Tout personnel de l'Université de Strasbourg se doit d'apporter sa collaboration pleine et entière à l'audit dans son domaine de compétence.
- Le service d'audit interne peut solliciter l'avis et l'assistance de personnes qualifiées (membres de l'université ou professionnels externes) pour s'acquitter de tout ou partie de sa mission.

9.2 - Obligations : elles sont le fondement de la confiance et de la crédibilité de l'audit interne.

- Les auditeurs respecteront strictement le **code de déontologie** de la profession inscrit dans les normes internationales et en particulier son adaptation au cadre public réalisée par le CHAI. Celui-ci impose notamment que les missions d'audit seront conduites :
 - avec **intégrité** : respect de l'éthique de la fonction publique, de la profession et de l'université ;
 - avec un souci permanent d'**objectivité** : les auditeurs évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer par leurs propres intérêts ou par autrui ;
 - en respectant et protégeant la **confidentialité** des informations recueillies ; les auditeurs internes sont tenus au secret professionnel et ne divulguent des informations qu'avec les autorisations requises ;
 - avec toute la **compétence** requise : les auditeurs appliquent et développent les connaissances, savoir-faire et expériences requis pour réaliser leurs travaux.
- Les auditeurs se conformeront également aux **normes en vigueur dans la profession** dans la mesure où elles sont pertinentes dans le contexte de l'université.
- Les auditeurs s'interdisent de critiquer les personnes : seuls les systèmes font l'objet d'un examen.
- Si les travaux menés devaient révéler une irrégularité clairement établie, celle-ci sera portée sans délai à la connaissance du président de l'université et du président du comité d'audit.

10. Comment sont déterminées les missions d'audit interne ?

Les interventions du service d'audit interne font l'objet d'une **programmation annuelle arrêtée par le comité d'audit** et présentée au Conseil d'administration de l'université. Des **missions ponctuelles**, en dehors de la programmation annuelle, peuvent être décidées par le comité d'audit s'il l'estime nécessaire.

Il peut s'agir de **missions d'assurance** ou de **missions de conseil** :

- Les missions d'assurance consistent en un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.
- Les missions de conseil visent à répondre à une demande spécifique d'un commanditaire pour lui apporter un avis, un conseil, une assistance ou une formation.

Les propositions d'interventions peuvent émaner de la Présidence de l'établissement, des administrateurs, du service d'audit interne, des responsables de composantes ou de services de l'Université de Strasbourg. Elles sont arbitrées et priorisées par le comité d'audit en fonction de l'analyse des risques encourus.

L'université alloue au service d'audit interne les moyens lui permettant de réaliser les missions qui lui sont confiées. Le comité d'audit donne son avis sur l'adéquation entre les missions et les moyens du service d'audit interne.

11. Comment se déroule une mission d'audit interne ?

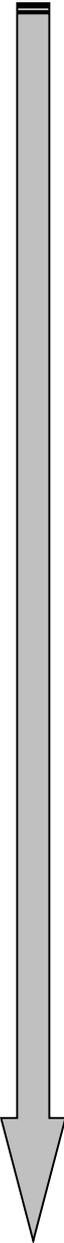
Afin de garantir l'objectivité, la transparence et la neutralité de ses missions, le service de l'audit interne s'engage sur le respect des principes suivants :

- Les entités concernées par les audits sont informées préalablement au début de la mission (**Ordre de mission**),
- les objectifs et les méthodes sont explicités au moment de la présentation de la mission et un planning de réalisation est défini avec les responsables de l'entité auditée (**réunion d'ouverture**),
- une **réunion de clôture** est organisée pour présenter aux responsables du périmètre audité les conclusions, le projet de rapport et les recommandations avant sa diffusion. Elle vise également à recueillir leurs commentaires et à identifier les actions d'amélioration adéquates en réponse aux faiblesses identifiées lors de l'audit.

Chaque mission est ainsi réalisée en collaboration avec l'entité auditée, dans une démarche participative et transparente, respectant le droit de réponse de l'audité (approche contradictoire).

Le déroulement d'une mission d'audit est schématiquement présenté en page suivante :

Programme d'audit annuel ou mission ponctuelle	Arrêté par le comité d'audit interne
---	--------------------------------------



Ordre de mission	Le SAI (Service d'Audit Interne) définit de manière concertée les objectifs, le périmètre et le calendrier de la mission qui seront inscrits dans le projet d'ordre de mission (OM).
Réunion d'ouverture	L'OM mandate le SAI pour la réalisation de la mission ; il est cosigné par le président de l'université et le président du comité d'audit interne. Informe les responsables des entités auditées du lancement de la mission ;
Etude préliminaire	Le SAI se documente et analyse l'organisation, le fonctionnement, les objectifs, les risques, les contrôles afin de construire son « référentiel d'audit » ; Les responsables de l'entité auditée sont sollicités pour apporter les éléments d'information nécessaires à cette étude.
Programme de travail	Le SAI détermine les grandes lignes de la mission d'audit à partir de l'étude préliminaire ; il liste les « objectifs d'audit » et planifie les travaux nécessaires en conséquence.
Travail de terrain	consiste, par des entretiens, des analyses et des tests, à s'assurer des processus et contrôles effectivement mis en œuvre et de leur efficacité. Permet de réaliser des constats, de rechercher des causes et de formuler des conclusions.
Présentation des conclusions	Restitution <u>aux responsables de l'entité auditée</u> de la synthèse provisoire des travaux : explication des constats, discussion des conclusions et des solutions envisageables (projets de recommandations).
Projet de rapport	présentation du projet de rapport aux seuls responsables de l'entité auditée, lors d'une réunion de validation des conclusions et des recommandations.
Réunion de clôture	Permet d'enregistrer les commentaires et observations des audités et d'esquisser les plans d'actions en réponse aux recommandations.
Elaboration des plans d'action	Les responsables audités finalisent et formalisent les plans d'action en réponse aux recommandations (qui fait quoi, comment et pour quand) ainsi que leur « droit de réponse ». Les plans d'action et « droits de réponse » sont communiqués au SAI dans le délai d'1 mois après la réunion de clôture.
Rapport définitif avec recommandations, plans d'action, droit de réponse	Le SAI intègre les « droits de réponse » et les plans d'action au rapport définitif qui est validé par le responsable de l'audit interne et diffusé à la gouvernance de l'université et aux responsables de l'entité auditée. La Présidence nomme un « coordonnateur » pour l'audit.
Réunion d'arbitrage	La gouvernance, le coordonnateur, les auditeurs et les responsables audités se réunissent dans un délai de 2 mois après la diffusion du rapport définitif pour acter ou arbitrer les recommandations et les plans d'action.

Examen par le comité d'audit interne	Le comité d'audit interne examine le rapport définitif et l'arbitrage rendu lors de sa plus prochaine réunion. Il émet le cas échéant des observations qui sont transmises au coordonnateur.
---	--

Suivi des recommandations et de la mise en œuvre des actions d'amélioration	Les audités mettent en œuvre les plans d'action et le « coordonnateur » anime cette mise en œuvre. Le « coordonnateur » rend compte régulièrement à la gouvernance de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations. Le SAI, en accord avec le coordonnateur, s'assure semestriellement que les mesures adéquates sont mises en œuvre et rend compte au comité d'audit de l'avancement des recommandations.
--	--

Précisions utiles :

11.1- Le rapport d'audit est un document interne et confidentiel. Sa diffusion est restreinte afin de favoriser la participation pleine et entière des audités. Tout destinataire du rapport d'audit s'engage à respecter et protéger sa confidentialité.

- Le rapport définitif est systématiquement transmis aux responsables du périmètre audité, à la Présidence de l'université, à la Direction générale des services, au « coordonnateur » désigné par le président et au comité d'audit.
- Chaque responsable de périmètre audité et le « coordonnateur » peuvent communiquer à leurs collaborateurs, en tant que de besoin, les conclusions ou extraits du rapport nécessaires à la mise en œuvre des recommandations.
- La synthèse du rapport est communiquée aux membres du Conseil d'administration
- Le Président de l'université arrête la liste des destinataires et les modalités de diffusion ou de consultation éventuelles d'un rapport au-delà des destinataires mentionnés ci-dessus (notamment envers les instances externes telles que la Cour des comptes, les commissaires aux comptes, l'IGAENR...).

11.2- Suivi des recommandations : La mise en œuvre d'un plan d'action en réponse aux recommandations formulées relève de la responsabilité des acteurs opérationnels (responsables de tous niveaux) et en dernier ressort de la gouvernance de l'université.

- Le président de l'université nomme un « coordonnateur » pour chaque audit chargé de superviser, d'animer et de coordonner la mise en œuvre du plan d'actions.
- Le service d'audit interne assure semestriellement, en accord avec le « coordonnateur », un rendu compte au comité d'audit de la mise en œuvre des recommandations : il vise à s'assurer que les mesures adéquates ont été engagées et réalisées.
- Le comité d'audit, sur la base des bilans périodiques mentionnés ci-dessus, attire l'attention de la gouvernance sur les risques qui ne sont pas couverts faute de mise en œuvre des recommandations. Il porte une attention particulière aux recommandations d'importance élevée qui ne sont pas mises en œuvre. Lorsque c'est nécessaire, le comité d'audit informe le Conseil d'administration des défauts de mise en œuvre des recommandations et de leurs conséquences.

11.3- Implication des responsables du périmètre audité : Les missions d'audit sont menées dans l'intérêt de l'université et dans une logique participative. Chaque responsable concerné (de processus, d'entité ou de domaine) devra veiller à :

- Aider les auditeurs dans la réalisation de leur mission, notamment en leur fournissant rapidement ou en leur donnant accès à toutes les informations sollicitées et en leur apportant les explications utiles ;
- Examiner avec toute l'attention requise les constats, conclusions et recommandations exposés dans le projet de rapport et à fournir rapidement leurs observations ou commentaires à ce sujet ;
- Elaborer rapidement un plan d'action visant à apporter une réponse adaptée à chaque recommandation et le transmettre à l'auditeur afin qu'il puisse être inclus dans le rapport définitif
- Mettre en œuvre le plan d'action avec la diligence requise, en accord avec le « coordonnateur » de l'audit ;
- Fournir toutes les informations nécessaires au suivi de la mise en œuvre des recommandations dans les délais requis.

12. Qui contrôle le service de l'audit interne ?

Le responsable de l'audit interne élabore un **rapport semestriel** sur l'activité du service. Ce rapport est adressé au **comité d'audit**, à la Présidence de l'université et à la Direction générale des services.

Le rapport comporte notamment des indicateurs sur la qualité des missions réalisées par le SAI. A cette fin, un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de son activité est proposé par le responsable du Service d'Audit Interne au Comité d'Audit.

Une évaluation externe de l'activité du service d'audit interne pourra être envisagée à terme.

13. Qu'est-ce que le comité d'audit interne ? A qui rend-il compte ?

○ Rôle

Le comité d'audit interne a pour rôle d'éclairer la Présidence de l'université et le Conseil d'administration sur le degré de maîtrise de ses opérations et d'apporter si nécessaire des conseils pour l'améliorer. Il s'appuie pour cela sur les travaux du service d'audit interne dont il veille à l'indépendance.

○ Missions

Les missions du comité d'audit sont les suivantes :

- Veiller à l'indépendance de la fonction d'audit interne ;
- Arrêter la programmation des travaux d'audit (plan annuel d'audit) et suivre sa réalisation ;
- Statuer sur les propositions/demandes d'audit et les prioriser (missions ponctuelles) ;
- Examiner les conclusions des rapports d'audit produits par le SAI ou d'autres auditeurs externes (commissaires aux comptes...) et veiller à la cohérence d'ensemble des audits ;
- Examiner le suivi des principales recommandations dégagées par les missions d'audit interne ;
- Superviser l'activité du service d'audit interne sur la base des rapports d'activité semestriels qu'il produit ;
- Examiner des dispositifs de contrôle interne mis en place par l'université ;
- Examiner la cartographie des risques et des processus de l'établissement ;
- Examiner les propositions ou proposer les suites éventuelles à donner en cas d'irrégularité constatée lors des missions d'audit ;
- Conseiller et, le cas échéant, appeler l'attention de la Présidence de l'université et du Conseil d'administration en matière de risques et de contrôle interne.

○ Composition

La composition du comité d'audit est la suivante :

- Le comité d'audit est composé au minimum de 3 membres, tous extérieurs à l'Université de Strasbourg.
- Les personnalités qui le composent sont proposées par le Président et approuvées par le Conseil d'administration.
- Elles sont proposées sur la base de leur expérience et de leurs compétences.
- La durée de leur mandat est de 4 ans et il est renouvelable
- Les membres du comité ne pourront pas être représentés et ils sont tenus aux mêmes règles (notamment de confidentialité) que les auditeurs internes (cf. supra point 9).

○ **Fonctionnement**

Le comité désigne un président en son sein.

Le comité se réunit au moins deux fois par an, sur convocation de son président. Des réunions supplémentaires peuvent être organisées à l'initiative du président du comité ou à la demande d'un membre du comité ou de la Présidence de l'établissement (demande adressée au président du comité).

Le comité peut inviter à ses séances toute personne qu'il jugera utile pour l'exécution de sa mission.

En accord avec l'article 216 du décret 2012-1246 (GCBP) et **pour les seuls aspects budgétaires et comptables**, le comité d'audit interne associera le contrôleur budgétaire compétent (Rectorat) et les autres acteurs qui lui paraissent utiles (par exemple vice-président finances, agent comptable, direction générale des services, direction des finances, commissaires aux comptes...).

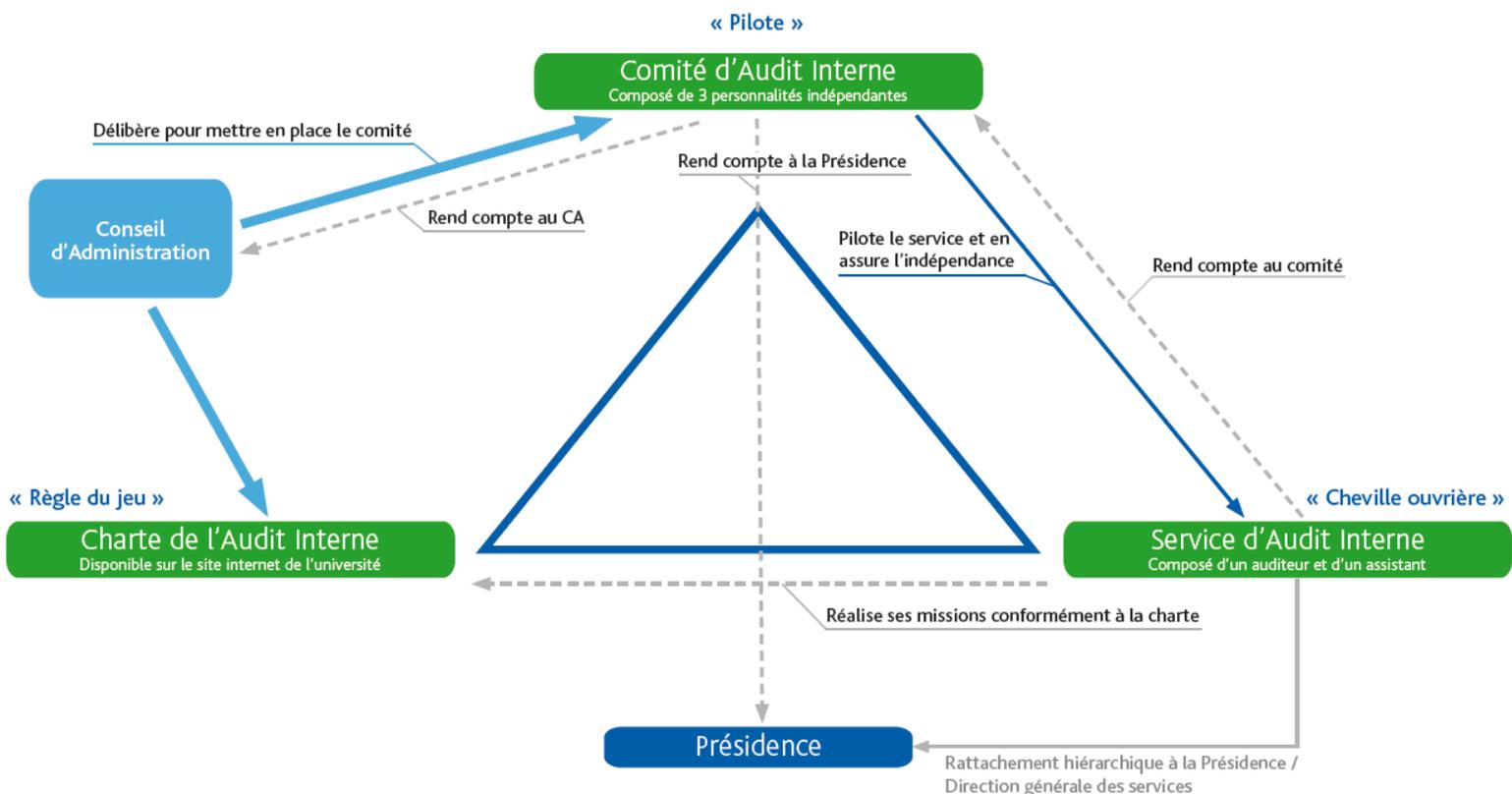
Dans cette configuration, le comité établira le programme d'audit interne comptable et financier, en veillant à sa cohérence avec les autres domaines, et portera une appréciation sur la qualité du contrôle interne budgétaire et comptable afin de donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations budgétaires et comptables

En cas de risque de conflit d'intérêts, le membre du comité concerné se retire des débats.

Les décisions du comité sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Chaque réunion fait l'objet d'un relevé de conclusions, préparé par le responsable de l'audit interne et signé par le président du comité.

Le Comité d'audit rend compte de son activité au Conseil d'administration. A cette fin, il établit un rapport annuel qui est communiqué à la présidence de l'université et au Conseil d'administration. Le Président du comité d'audit présente ce rapport lors d'une séance du Conseil d'administration.



Service d'audit interne

Adresse postale :

4 rue Blaise Pascal
CS 90032
F - 67081 STRASBOURG Cedex

Localisation

Campus « Esplanade »
bâtiment "Institut LeBel"
4 rue Blaise Pascal
bureau 311 (bat. Bas)



<https://www.unistra.fr/index.php?id=18788>

Jean-Emmanuel RUDIO

Responsable de l'Audit Interne

Tél : +33 (0)3 68 85 70 55

je.rudio@unistra.fr

Romain BOULLY

Auditeur interne

Tél : +33 (0)3 68 85 70 54

bouilly@unistra.fr

Clément BEYLET

Assistant audit interne

Tél : +33 (0)3 68 85 10 65

clement.beylet@unistra.fr

Annexe 10. 7

Bilan à 1 an du projet stratégique de l'université Grenoble-Alpes 2016-2020

PROJET STRATÉGIQUE DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

2016-2020


Bilan à 1 an

1

Renforcer les Sciences Humaines et Sociales, développer l'interdisciplinarité

OBJECTIFS	CHANTIERS	EXEMPLES DE REALISATION
RENFORCER LES SHS ⁵	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réaliser des recrutements SHS (enseignants, enseignants-chercheurs, doctorants, post doctorants) à dimension internationale...⁵ ■ Renforcer des dispositifs de valorisation et de diffusion au service des laboratoires SHS, développer une culture du contrat et de projet⁵ ■ Créer une bibliométrie adaptée aux SHS et achever la gestion informatisée des publications⁵ ■ Internationaliser les SHS (publications, partenariats) ■ Poursuivre un processus de rapprochement des programmes de recherche⁵ ■ Favoriser une plus forte implication des organismes de recherche nationaux et internationaux⁵ ■ Développer une stratégie et une animation scientifique en appui des SHS 	<ul style="list-style-type: none"> ● Trois postes de chaires environnées IDEX en 2016 et 2017, en soutien à trois recrutements d'enseignants chercheurs au parcours international (un en langue arabe, un en psychologie et un en économie). ● Un «Programme de soutien spécifique» pour un accès au financement d'envergure. ● Accompagnement de laboratoires au dépôt sur plateforme HAL d'archives ouvertes recherche. ● Aides à traduction d'ouvrages, formations à l'écriture scientifique en anglais. ● Un processus engagé autour du projet de la Maison de la Création et de l'Innovation (Maci). ● Augmentation du nombre de demandes de délégations encouragées et obtenues. ● Forte participation à cinq Cross Disciplinary Program (CDP) sur sept.
DÉVELOPPER L'INTERDISCIPLINARITÉ EN FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographier l'existant, diagnostiquer et valoriser l'offre de formations interdisciplinaires ■ Penser l'interdisciplinarité aux différents niveaux LMD, notamment en relation avec les milieux socio professionnels⁵ ■ Prendre en compte l'implication des enseignants, des enseignants-chercheurs, des équipes pédagogiques et des composantes dans l'interdisciplinarité (Cf. Comset modèle d'allocation des moyens...)⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lancement au second semestre 2017 d'une démarche de cartographie. ● Généralisation des enseignements transverses à choix - Ouverture d'une double licence sciences et technologies-musicologie (Phitem, DLST) - Ouverture d'une licence Sciences Humaines Appliquées (composantes SH, Droit, Economie) - Master 2 Entrepreneurat numérique (IAE, IM2AG) - Un calendrier de l'année universitaire adapté pour faciliter les projets pédagogiques interdisciplinaires. ● Travail préparatoire prévu au second semestre 2017 pour promotion 2018.
DÉVELOPPER L'INTERDISCIPLINARITÉ EN RECHERCHE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographier les différentes initiatives et programmes existants, valoriser et identifier les perspectives de développement ■ Développer des actions en lien avec les organismes et les programmes nationaux et internationaux de recherche⁵ ■ Lancer une dizaine de projets interdisciplinaires de taille importante⁵ ■ Reconnaître l'implication des enseignants-chercheurs dans la recherche interdisciplinaire 	<ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation d'une cartographie des liens entre laboratoires inter et intra pôles de recherche - Journée «Réussite SHS interdisciplinarité». ● Capitaliser dans un premier temps le travail effectué autour des Cross Disciplinary Program, avec les lauréats et non lauréats. ● Une première vague de Cross Disciplinary Program et un appel à une seconde vague effectué. ● Un objectif de prise en compte dans le référentiel recherche et dans les critères de congés pour recherche ou conversions thématiques (CRCT) et de promotion interne.

Trois Cross Disciplinary Program (CDP) ont permis des regroupements pluri et interdisciplinaires stratégiques

Ceci dans les domaines de la cognition humaine et sociale (NeuroCoG), des humanités numériques, de la sécurité et des droits humains (DATA@UGA) et de la transition énergétique des éco-systèmes alpins en mutation climatique (Trajectories). Vingt-huit «Initiatives Stratégiques de Recherche» (IRS) ont été soutenues par les pôles Sciences Sociales et SHS, favorisant la dynamique inter-laboratoires.

Une valorisation de la pluridisciplinarité avec la création du magazine sciences et société : (H)auteurs

Ce nouveau magazine valorise une forte coopération entre l'UGA, les organismes de recherche et les écoles du site Grenoble Alpes ainsi qu'une approche pluridisciplinaire. Autour d'un dossier sur un sujet de société, il peut croiser le regard du philosophe, de l'informaticien, du géographe ou du psychologue. Il est diffusé à 15 000 exemplaires.

Un renforcement des dispositifs de valorisation de la recherche SHS

Pour cela plusieurs actions ont été engagées : une montée en compétences SHS des opérateurs et acteurs de la valorisation (Floralis, Linksium, Gate1) ; la construction d'une dynamique inter-établissements (UGA, INPG, CNRS, USMB) ; l'organisation d'événements dédiés à la valorisation intégrant les SHS et à la contractualisation avec le tissu socioéconomique. A noter un cycle d'ateliers «Human Social Lab» pour favoriser les contrats de recherche avec des acteurs socio-économiques.

Un programme de soutien mis en oeuvre pour faciliter l'accès des SHS aux dispositifs de financement nationaux et internationaux

tels que ANR, H2020 etc. ; 22 demandes reçues pour 8 laboratoires, une progression significative du nombre de dépôts de dossiers ; une démarche de publicité pour le portail d'internationalisation des SHS FUNDIT.

ENJEUX

Construire une université complète sur le plan disciplinaire comprenant les disciplines Sciences-technologies- santé, Droit- économie-gestion, Sciences humaines et sociales, Arts-lettres- langues.

Pour mieux répondre aux défis sociétaux, faire de notre université à large spectre disciplinaire un atout pour développer l'interdisciplinarité. Ceci dans les domaines de la recherche, de la formation et dans la construction de nos partenariats, en particulier autour des quatre enjeux socioéconomiques portés par le projet label d'excellence IDEX : «Planète et société durables», «Santé, bien-être et technologie», «Comprendre et soutenir l'innovation», «Le numérique au service des êtres humains et de la société».

Une valorisation de fonds documentaires spécifiques au service de la recherche avec deux Collex (collection d'excellence) obtenus

dans des domaines disciplinaires différents : «Etudes Italiennes et humanités numériques» et «Physique-astrophysique-astronomie». Ces projets doivent servir une ambition de tout premier plan en matière de collections, avec des équipes de recherche grenobloises et la communauté scientifique nationale et internationale, dans le cadre plus global de la science ouverte.

De nouveaux bâtiments innovants SHS et la poursuite de la mise à niveau du patrimoine immobilier SHS

La livraison d'une nouvelle aile de la faculté de droit en avril 2017 a permis de repositionner les centres de recherche en droit dans des locaux neufs. Plus de 7 000 m² de surfaces nouvelles dédiées aux thématiques de la création et de l'innovation sont en cours de construction (Maison de la création et de l'innovation), intégrant des plateformes d'expérimentation et des locaux spécialisés pour les SHS. Enfin, la réalisation du projet de réhabilitation du bâtiment Stendhal, intègre une requalification des locaux de recherche pour accompagner le développement des laboratoires en arts, lettres et langues.

Plusieurs actions engagées pour développer l'interdisciplinarité en formation au bénéfice des étudiants

Dès la première rentrée des étudiants sous la bannière UGA, une soixantaine d'enseignements pluridisciplinaires ont été proposés lors du forum de rentrée des étudiants en licence et en master. Ils traitaient de six thématiques : diffusion des savoirs, réflexion sur l'histoire des sciences, l'engagement personnel, la connaissance du monde professionnel, sport et langues. Ceci sera reconduit chaque année.

A noter aussi un forum des masters et des licences professionnelles organisé par domaine disciplinaire et interdisciplinaire et non plus par diplôme ou mention ; un calendrier universitaire revu pour intégrer deux semaines banalisées permettant aux équipes pédagogiques la mise en place de projets interdisciplinaires et inter-composantes ; la proposition pour la rentrée 2017 d'un nouveau parcours Sciences et Musicologie donnant la possibilité d'obtenir en trois ans à la fois une licence de musicologie et une licence de physique.

Le renforcement d'une dynamique d'appui à l'internationalisation des SHS

Cette dynamique d'appui s'est traduite lors de cette dernière année par le renforcement du nombre de professeurs invités (26 mois en 2017) et par une offre de services diversifiée : aide au montage de projets d'envergure, développement des projets individuels d'excellence (ERC...), formation à l'anglais, aides à la traduction de projets et d'ouvrages ainsi que le recrutement de chercheurs SHS à l'international avec des moyens supplémentaires mis à disposition via l'Idex.

EN CONCLUSION

Une diversité de nouveaux projets et d'actions de renforcement de dispositifs existants ont été engagés dès cette première année post fusion afin de valoriser une des particularités de l'UGA, celle d'être une université complète sur le plan disciplinaire. Ceci avec un soutien marqué de l'Idex sur plusieurs domaines. Des projets se sont concrétisés pour accompagner le développement des SHS au côté des STS en matière de recherche ainsi que pour promouvoir la valorisation et l'internationalisation. Concernant l'enjeu de l'interdisciplinarité plusieurs leviers ont été activés au profit des étudiants avec la proposition d'une diversité d'unités d'enseignement leur permettant de croiser selon leurs besoins et leur motivation des domaines disciplinaires très différents, ainsi qu'au bénéfice des enseignants, enseignants-chercheurs avec le déploiement des CDP et l'obtention de deux Collex. La création du magazine (H)auteurs contribue par ailleurs à diffuser auprès de la société civile les apports de chaque domaine disciplinaire.

Construire une université attractive à l'international et pour son territoire

OBJECTIFS	CHANTIERS		EXEMPLES DE REALISATION
CONSTRUIRE UNE STRATEGIE D'INTERFACE AVEC LE MILIEU SOCIO-ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL LOCAL AINSI QUE REGIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographier les partenariats existants dans les domaines de la formation et de la recherche ■ Identifier et prioriser les partenariats stratégiques au niveau du territoire ■ Améliorer la visibilité / lisibilité vis-à-vis des acteurs socio- économiques (site web, guichet unique...) ⁵ ■ Développer les actions culture et culture scientifique et technique en synergie avec les acteurs des territoires ⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cartographie des sources d'information internes sur les partenariats UGA à partir de nos bases de données - Début de déploiement d'un CRM (gestion de la relation «client») en composante. ● Définition avec la Comue des modes de collaboration avec des territoires (Val de Drôme-Biovallée; conseils départementaux Ardèche, Isère etc.). ● Création d'une entrée «Entreprises» sur le site UGA. ● Retransmission de conférences UGA sur des territoires éloignés - Appui à la relance de la politique CST dans le département de la Drôme en lien avec le département de l'Ardèche.
DEVELOPPER UNE CULTURE DE L'INTERNATIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accroître la mobilité entrante et sortante des étudiants, des enseignants, des enseignants-chercheurs et des personnels ⁵ ■ Internationaliser les formations (parcours, semestre à l'étranger, professeurs invités...) ⁵ ■ Favoriser la formation des personnels aux langues étrangères et à l'inter culturel ⁵ ■ Développer une communication administrative internationale ■ Structurer une politique d'accueil des étudiants internationaux... ⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dématérialisation des candidatures étudiantes à la mobilité internationale - Déploiement de mobilités Erasmus+ pour les personnels. ● Développement de programmes d'études en partenariat international : «3 Summer schools», 17 doubles diplômes. ● Déploiement d'une large offre de formation en langue pour les personnels de l'UGA - Lancement d'un festival «International Days» UGA. ● Dossier d'inscription UGA en anglais - Publications des postes de doctorants et post-doctorants IDEX sur Euraxess (réseau de centres européens de mobilité au service des chercheurs). ● Meilleure prise en charge des étudiants internationaux en mobilité individuelle : une participation aux sessions d'information UGA.
FORMALISER ET METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DE PARTENARIATS A L'INTERNATIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cartographier les partenariats existants dans les domaines de la formation et de la recherche ■ Cibler des partenariats et implantations potentielles (antennes) stratégiques ⁵ ■ Valoriser et mutualiser des démarches à l'international avec les acteurs du site, IDEX, et locaux (Métro, CHU ¹, acteurs socio économiques, etc.) ⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation d'une cartographie des co-publications sur le plan international - Production d'une cartographie des accords internationaux UGA (accords d'échanges, doubles diplômes...) et une mise en ligne sur le site web. ● Engagement de l'UGA dans Aurora, réseau européen d'universités d'Europe du Nord. ● Engagement de l'UGA sur les partenariats stratégiques IDEX (Brésil, Japon ...).
DEPLOYER UNE POLITIQUE SUR L'IDENTITE DE L'UNIVERSITE GRENOBLE ALPES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Construire et mettre en œuvre une politique de déploiement de la marque Université Grenoble Alpes (au niveau national et international) ⁵ ■ Promouvoir des outils de communication communs avec les partenaires de l'IDEX ■ Décliner un plan de communication au niveau territorial et à l'international ⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● Création interne et lancement de la nouvelle identité UGA «Explore, explore more» - Campagne sur les réseaux sociaux et clip de déploiement. ● Promotion des outils de communication communs avec les partenaires IDEX (site web univ.grenoble.alpes, relations presse sur classements/ recherche ...) - Participation conjointe à des salons internationaux (NAFSA, EAIE, Campus France). ● Version en anglais et en espagnol du site web UGA, une version bilingue de certains sites de composante et de masters - Réalisation de plaquettes et d'événements à l'international (présentation de l'UGA, de masters internationaux,...).

ENJEUX :

Dans un contexte d'internationalisation, construire une université de rang mondial attractive en valorisant et en consolidant ses atouts tels que sa situation géographique au coeur des Alpes, ses résultats scientifiques, son large spectre disciplinaire. Faire de notre université un acteur clé de la dynamique de développement territorial sur les plans socio-économique et culturel.

L'UGA s'est engagée dans Aurora : réseau créé en 2016 d'universités d'Europe du Nord caractérisées par leur réputation scientifique et leur engagement sociétal. L'UGA s'est voulue motrice dans l'animation de ce réseau stratégique sur différentes thématiques : l'innovation pédagogique, l'impact de la recherche, les humanités numériques, la diversité et l'inclusion ainsi que le développement durable.

Le lancement d'un festival «International Days»

Afin d'inscrire la dimension internationale dans l'ADN de l'UGA, les Relations Internationales et Territoriales ont conçu dès octobre 2016 un festival portant sur les initiatives internationales émanant d'une diversité d'acteurs UGA sous forme de conférences, formations, ateliers, événements culturels et sportifs, village associatif. Ce rendezvous sera reconduit annuellement.

Un développement de Summer schools : un exemple avec l'université d'Alberta au Canada

Au printemps 2017, l'UGA a mis en place en partenariat avec l'université d'Alberta un programme court pour une vingtaine d'étudiants canadiens. Ce dispositif s'est organisé autour de trois expériences : linguistiques et culturelles via des enseignements FLE (Français Langue Etrangère) dispensé au CUEF, professionnelles par le biais de stages et disciplinaires sur la thématique «sciences de l'éducation». Cette initiative sera reconduite en 2018 et pourra être élargie à d'autres partenaires.

Un catalogue des services numériques UGA construit et mis en ligne, afin de s'inscrire dans les standards des universités de rang mondial

Ceci pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, étudiants et personnels, en donnant une vision simple des services numériques à la disposition de chaque usager UGA. Il sera à compléter avec les services portés par d'autres opérateurs informatiques du site.

Un appui à la mobilité de formation à l'international pour les personnels de l'UGA, avec la mise en place d'un Erasmus + dédié :

ce dernier permet aux personnels de l'UGA, enseignants-chercheurs, enseignants, administratifs titulaires et contractuels - de bénéficier d'un séjour à l'étranger reconnu par l'UGA, en immersion au sein d'une université partenaire ou d'une entreprise. Ceci, pour approfondir des connaissances et échanger des bonnes pratiques professionnelles. A ce jour une quarantaine de personnels sont partis dans ce cadre.

Entre le local et le global, l'UGA avec la Comue se sont positionnées en partenariat avec la Métropole, la Ville de Grenoble et des ONG internationales pour l'organisation du forum international sur le «bien vivre» (mai 2018)

Cette rencontre sera organisée sur le Campus pendant trois jours et entend poser la question en termes scientifiques des indicateurs du bien vivre.

Un plan de formation significatif et varié engagé dans le domaine des langues et de l'interculturalité pour les enseignants et les personnels administratifs et techniques

Afin de soutenir la construction d'une université attractive à l'international, un axe de formation stratégique ciblé sur les langues a été déployé pour la période 2017-2020. En 2017 un socle de formation en anglais est proposé avec différents formats : lunches, ateliers, formations etc. L'objectif est de répondre aux différents besoins des personnels UGA : écrire un article scientifique en anglais, intervenir en séminaire, accueillir un public étranger ou améliorer son niveau de conversation. A partir de 2018, des formations à l'espagnol seront proposées et une offre sera de même développée sur le site Valentinois.

Une démarche de dialogue et de rapprochement des bonnes pratiques entre les responsables Ressources Humaines des partenaires de l'Index pour améliorer l'attractivité du site Grenoblois

L'UGA s'implique dans cette action visant une simplification et une harmonisation des pratiques RH. Cela a permis d'initier des actions destinées à renforcer l'attractivité du site auprès de scientifiques de haut niveau : identification des facteurs d'attractivité et intégration dans les appels à candidature Index, rédaction d'offres de recrutement en anglais, rapprochement des pratiques pour le recrutement de doctorants et post-doctorants ainsi que la poursuite d'actions facilitant des démarches administratives d'entrée et de séjour en France, ceci avec la cellule ISSO (International Students and Scholars Offices) du site.

Une démarche d'enquête pour mieux comprendre les besoins et attentes des étudiants internationaux : «the International Student Barometer» :

Mesurant l'enjeu de l'accueil des étudiants internationaux, l'UGA a proposé et a participé à une démarche de site pour la réalisation d'une enquête auprès de ce public spécifique de l'université, via «the International Student Barometer». Il s'agit d'un outil d'état des lieux déployé au niveau international et permettant de nous positionner à l'échelle de l'enseignement supérieur mondial. Un plan d'actions sera construit au vu des résultats en cours d'analyse. Mais d'ores et déjà des initiatives ont été prises en matière de sensibilisation des personnels de l'UGA à l'interculturalité, de dispositifs d'accueil existants élargis au plus grand nombre des étudiants internationaux et d'affichage de l'offre de formation UGA pour les étudiants en échange.

EN CONCLUSION

Le développement de notre attractivité de l'échelon territorial jusqu'à l'international s'est articulé autour de nombreuses initiatives au caractère structurant. La production de cartographies au niveau des accords internationaux et des co-publications, l'engagement de l'UGA dans un réseau européen d'universités reconnues, le développement de programmes spécifiques à destination d'étudiants d'universités partenaires telles que l'université d'Alberta, mais aussi le déploiement d'actions d'internationalisation «at home» telles que des formations à l'interculturalité à destination du personnel, sont autant d'éléments marquant la volonté de l'UGA de renforcer son statut d'université de rang mondial. Au niveau territorial, la cartographie des bases de données renseignant sur nos relations avec le territoire, ainsi que la création d'une entrée Entreprises sur le site web UGA nous permettent de conjuguer une meilleure appréhension de la diversité de nos partenaires territoriaux et une meilleure visibilité vis-à-vis du milieu socio-économique environnant.

Innover en matière de pédagogie et d'insertion professionnelle

OBJECTIFS	CHANTIERS	EXEMPLES DE REALISATION
<p>ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION PÉDAGOGIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aller vers une généralisation de la démarche compétences et «savoir-agir» ■ Capitaliser, essayer et pérenniser les bonnes pratiques issues des Idefis ■ Mettre en place et animer une communauté de pratiques sur les pédagogies innovantes ■ Favoriser et valoriser la pédagogie numérique (Mooc, pédagogie inversée, spoc...) ⁵ ■ Proposer des dispositifs de reconnaissance et de valorisation des initiatives pédagogiques ■ Développer une offre de formation des enseignants à la pédagogie ■ Renforcer les services supports en charge d'accompagner la transformation pédagogique ⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Constitution d'une équipe d'ingénierie mutualisée formation continue, insertion professionnelle - Publication du guide méthodologique APEC-UGA - Ecriture des diplômes en compétences quasi finalisée en STS, en cours sur les licences SHS. ● Généralisation en cours du test de positionnement en langue en ligne (Innovalangues) - Diffusion de formations aux pédagogies créatives (Promising) - Convention avec l'université de Cergy-Pontoise pour essaiage du modèle de l'Ecole Nationale de l'Enseignement Professionnel Supérieur. ● Lancement d'une communauté de pratiques « classe inversée» - Expérimentation d'une plateforme d'échanges de pratiques en créativité - ● Création de 3 Mooc et de 2 Spoc - Déploiement de la pédagogie inversée en Staps - Expérimentation PACES avec contrôle continu intégral. Collaboration entre Suaps, CHU et le mouvement sportif pour un Mooc : «Enseigner autrement, un exemple en plongée». ● Intégration dans le référentiel d'équivalences horaires d'un volet Innovation Pédagogique. ● Mise en place d'une enquête régulière sur les besoins en formation à la pédagogie des enseignants. ● Renforcement de l'accompagnement des équipes enseignantes : mise en place du CNP (Centre des Nouvelles Pédagogies) en lien avec Sapiens - Appui au montage de projets formation (aide à la rédaction, journées thématiques ...).
<p>ADAPTER LES CURSUS ET LA PÉDAGOGIE AUX ÉTUDIANTS A DES BESOINS SPÉCIFIQUES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proposer de nouvelles modalités d'accueil, d'inclusion et d'adaptation des cursus pour des publics spécifiques (ex : artistes de haut niveau, étudiants salariés...) ⁵ ■ Expérimenter des dispositifs favorisant la réussite des étudiants par des démarches d'appui diversifiées ⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Extension des aménagements de cursus aux étudiants artistes de haut niveau et étudiants élus - Politique volontariste pour le tutorat des étudiants en situation d'handicap. ● Priorité donnée aux emplois étudiants , en particulier sur des fonctions de tuteur auprès des étudiants - Harmonisation et élargissement des dispositifs de réorientation - Généralisation du forum licences/masters pour les poursuites d'études.
<p>DÉPLOYER LES DISPOSITIFS PRÉPARANT LES ÉTUDIANTS À RENTRER DANS LA VIE PROFESSIONNELLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promouvoir les dispositifs de préparation à l'insertion professionnelle en lien avec la démarche compétence et innover ⁵ ■ Favoriser les initiatives étudiantes en matière d'entrepreneuriat, service civique, année de césure, projet associatif... ⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Développement d'une offre en ligne pour les stages - Convergence et évolution des services aux étudiants pour leur orientation et insertion professionnelle : dispositif «Ouvrez l'oeil», conférences métier, ateliers ... ● Mise en place de l'Enseignement Transversal à Choix (ETC) «Conduite de projet entrepreneurial» - Accueil et promotion des journées du Pépite OZER (Pôle Etudiants pour l'Innovation , le Transfert et l'Entrepreneuriat) - Mise en place d'une année de césure avec ou sans accompagnement.
<p>CONSTRUIRE UNE OFFRE DE FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE ATTRACTIVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faciliter et accompagner les retours en formations ■ Rendre plus visible et lisible l'offre de formation continue de l'Université Grenoble Alpes ■ Acquérir un label qualité de nos formations, répondre aux critères des organismes financeurs (label FCU 4, convention Fongecif etc.) ■ Valoriser quelques domaines distinctifs de l'Université Grenoble Alpes en formation continue ■ Développer le concept modulo-fac ■ Valoriser et simplifier l'investissement des intervenants en formation continue 	<ul style="list-style-type: none"> ● Construction d'une politique commune de formation continue (exonérations, tarifications,...)- Eligibilité des formations aux financements spécifiques de la formation continue (compte personnel formation, ...) - Gestion harmonisée du Diplôme d'accès aux Etudes Universitaires. ● Référencement auprès d'organismes financeurs de l'offre de formation UGA - Publications sur Améthys de l'offre de formation qualifiante - Inscription de l'UGA comme formateur agréé pour le DPC (Développement Professionnel Continu) en Santé. ● Réponse aux six critères de qualité demandés par le ministère - Engagement dans une démarche de certification Formation Continue Universitaires (FCU). ● Formation spécifique Polytech/G-INP répondant à l'évolution des techniques et process à haut niveau technologique en nanotechnologie - Formation aux gestes et postures pour les personnels viticoles- Certificat de compétences rédactionnelles. ● Structuration du concept lors de la rédaction du projet NCU (Nouveau Coursus Universitaire). ● Procédures à améliorer.

● Chantier lancé

● Chantier à lancer

⁵ En lien avec l'IDEX

La «Démarche Compétence» de traduction des diplômes en compétences, consolidée et élargie

Que savent faire en terme de compétences les diplômés de l'université après une licence et un master ? Quelles compétences évaluées peuvent-ils apporter au monde socio économique ? Autant de questions auxquelles les équipes enseignantes de l'UGA accompagnées par une équipe d'ingénierie mise en place au sein de l'UGA, trouvent matière à réponse en s'inscrivant dans la «Démarche Compétence» lancée en 2017. Cette démarche déploie quatre volets : la traduction des diplômes en compétences, la déclinaison pédagogique des modalités d'évaluation des compétences, la valorisation par les étudiants de leurs compétences via leur portefeuille d'expériences et de compétences et l'élaboration de blocs de compétences pour mieux répondre aux besoins de formation des salariés. Un premier séminaire de lancement du projet s'est adressé à toutes les formations de l'UGA, en présence de l'APEC qui a co édité avec l'UGA un guide méthodologique destiné aux établissements de l'enseignement supérieur.

Un déploiement à plus grande échelle des formations des enseignants aux méthodes de créativité,

pour diffuser des ateliers de créativité dans les cursus de l'UGA. Depuis 2014, Promising a mis en place des formations à la créativité pour les enseignants de l'UGA. Plus précisément ils sont formés à la méthode CPS (Creative Problem Solving) largement reconnue dans la recherche sur les processus créatifs. Ils peuvent ensuite mobiliser ces démarches pour faire travailler leurs étudiants en mode projet créatif, et ce, quelle que soit leur discipline. En 2017, 100 enseignants ont été formés et près de 1340 étudiants UGA ont suivi un module de créativité. Grenoble IAE a choisi d'intégrer la créativité et l'innovation dans son projet stratégique et pédagogique. Depuis la rentrée 2016, tous les étudiants de master 1 soit 350 étudiants participent à un grand défi créatif sur trois jours.

Un dynamisme marqué en matière de productions numériques

Plusieurs réalisations se sont concrétisées autour de trois axes :

- des MOOC à forte audience contribuant au rayonnement de l'UGA tels que «Développement de l'adolescent» et «A la recherche d'autres planètes habitables» ;
- des MOOC et SPOC destinés à la formation des étudiants : «Analyse de données quantitatives en SHS», «Préparation à la prise de fonction hospitalière» des étudiants en pharmacie ;
- des SPOC préparant aux concours pour les personnels administratifs et techniques de l'UGA, dans les domaines métier de la Formation et des Ressources Humaines.

«Ouvrez l'oeil» : un programme d'accompagnement à l'insertion professionnelle unifié et déployé

Depuis la rentrée 2016, l'UGA propose à ses étudiants un nouveau programme «Ouvrez l'oeil» qui permet de rencontrer des professionnels, de participer à la fois à des conférences (ex: «L'alternance ou comment concilier études et vie professionnelle»), à des soirées métier sur un thème particulier (ex : les métiers liés au secteur de la santé), à des ateliers pour préparer ses candidatures à une

ENJEUX :

La pédagogie et l'insertion professionnelle sont au coeur de notre mission de formation. L'Université Grenoble Alpes doit s'adapter au mieux à la diversité et à l'évolution des attentes des étudiants ainsi qu'aux besoins du monde socio-économique vers lequel nos étudiants sont amenés à s'insérer. Pour cela, elle priorise quatre domaines d'action : la transformation pédagogique, la prise en compte de publics étudiants spécifiques, l'innovation en matière d'insertion et la construction d'une offre de formation attractive tout au long de la vie professionnelle.

formation, un stage ou un emploi (ex : rédiger son CV et sa lettre de motivation, se préparer à un entretien de recrutement,...). Plus de 2500 étudiants ont participé à ce cycle en 2016-2017.

Un dispositif numérique face au tirage au sort

En lien avec la politique d'accès pour tous à l'université, l'UFR STAPS a mis en place le dispositif d'« Amphi inversé » sur les sites de Grenoble et de Valence. Cette formation hybride associant le travail en autonomie sur des ressources numériques et le travail en présence de l'enseignant pour réguler les apprentissages a permis non seulement de répondre à la forte demande pour les formations en STAPS (accueil de tous les bacheliers de l'académie), mais aussi d'améliorer la réussite et de diminuer le décrochage en première année. La flexibilité de ce dispositif permettra prochainement d'accueillir tous les publics à besoins spécifiques tout en visant leur réussite académique.

Dans le domaine de la formation continue, plusieurs formations qualifiantes et certifiantes ont été créées pour répondre aux besoins des entreprises

Dans le cadre de cette dynamique, l'UGA a, par exemple, répondu avec G-INP à un besoin de formation de l'entreprise STMicroelectronics. La formation «Engineering school», construite conjointement avec des enseignants de Polytech Grenoble et de G-INP a permis en 2017 de former 13 personnes (managers, développeurs, ...) et faire ainsi face à un besoin d'accroissement de compétences dans des métiers en tension (ingénierie produit) en renforçant l'employabilité des salariés et en donnant une nouvelle orientation à leur carrière. Cette formation s'appuie sur un mode alterné, avec une partie académique dans les établissements de formation et une période d'activité en entreprise. Elle se soldera en 2018 par un mémoire et une soutenance ainsi que par la délivrance d'un certificat de compétences et un CQPM (Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie). STMicroelectronics souhaite renouveler la formule en 2018 avec une nouvelle promotion et de nouveaux domaines.

La mise en place de communautés de pratiques sur les pédagogies innovantes

Pusieurs communautés de pratiques ont été mises en place au sein de l'UGA pour stimuler l'échange sur les pédagogies innovantes. En 2017 Promising a lancé une communauté de pratiques autour des démarches créatives qui réunit une trentaine de membres réguliers. Elle intègre une plateforme de partage de ressources pédagogiques (outils, formats d'ateliers, ressources bibliographiques) ainsi que des temps d'échanges et de formation. Cette année, une équipe d'enseignants de diverses disciplines a développé un jeu de créativité pour permettre aux étudiants d'explorer différentes formes de génération d'idées. La communauté permet également d'accompagner d'autres équipes enseignantes. Par ailleurs, après les communautés de pratique autour des boitiers de vote et de l'apprentissage par projet, Sapiens, le service d'appui à la pédagogie a lancé cette année une nouvelle communauté «Classe inversée» pour capitaliser sur ces nouvelles démarches.

Une «Année de Césure» pour les étudiants : une parenthèse d'un an pour réaliser un projet

Le dispositif « année de césure » a été mis en oeuvre à l'UGA à la rentrée 2016. La période dite «de césure» s'effectue sur une année universitaire indivisible, pendant laquelle l'étudiant inscrit dans une formation de l'UGA la suspend temporairement dans le but d'acquérir une expérience significative ou complémentaire dans son domaine, d'élargir son horizon ou de préciser son choix d'orientation professionnelle. Durant cette année, l'étudiant reste inscrit dans la formation dans laquelle il a été admis (une place est assurée l'année suivante) et il conserve ainsi son statut d'étudiant et les avantages associés, à la différence d'une simple interruption d'études. Cette parenthèse peut revêtir différentes formes : contrat de travail en entreprise, service civique, volontariat associatif et/ou international, stages, formation disjointe de sa formation d'origine. En 2016-17 ce sont près de 80 étudiants qui ont pu profiter de ce dispositif.

EN CONCLUSION

Cette première année a été très riche en projets nouveaux ou élargis à l'ensemble du périmètre UGA concernant les étudiants. Ils traduisent la volonté des acteurs de notre université de s'adapter aux différentes transformations traversant notre société et impactant notre mission de formation : la place du numérique et de l'innovation, la formation tout au long de la vie, l'interfaçage entre formation et monde socio économique, la reconnaissance de nouveaux temps formatifs dans le parcours des étudiants. Sont aussi à relever des évolutions significatives dans les façons de travailler, avec le déploiement de l'approche des formations sous l'angle des compétences ou bien le développement des communautés de pratiques.

Dynamiser la vie universitaire UGA au sein des différents campus et sites

OBJECTIFS	CHANTIERS	EXEMPLES DE REALISATION
<p>FAIRE DU CAMPUS UN LIEU DE VIE, AMÉLIORER L'OFFRE DE SERVICES AUX ÉTUDIANTS ET AUX PERSONNELS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer des espaces de travail innovants, dont les Bibliothèques Universitaires ■ Adapter le campus aux nouveaux usages numériques ■ Proposer une crèche pour les personnels et les étudiants ■ Développer une démarche qualité concernant le service rendu à l'étudiant ■ Mettre en œuvre une politique culturelle concertée de site et inter campus ⁵ ■ Faire du campus un lieu de valorisation et d'expression culturelle et sportive accessible ⁵ ■ Permettre au campus de devenir un lieu de vie ouvert en dehors des heures d'enseignement 	<ul style="list-style-type: none"> ● De nouveaux espaces innovants ouverts au sein de la bibliothèques des Sciences. ● Conception d'une borne d'information interactive pour les étudiants ● - Une couverture wifi améliorée : capacités de connexion plus performantes pour 20% du parc, une couverture en progression de 10% dont une partie sur des espaces extérieurs au campus. ● Réalisation d'un benchmark - Lancement de l'étude de faisabilité à l'automne 2017. ● Un outil unique pour les étudiants afin de candidater à l'UGA dès 2017. ● Implication de l'UGA dans un groupe de travail comprenant les acteurs culturels du site pour construire une programmation culturelle concertée en direction de tous les Campus (Valence, Cité des territoires...)- ● Lancement d'un projet de valorisation du patrimoine scientifique UGA, avec le soutien de l'IDEX. Travail interdisciplinaire entre Suaps, centre de santé, bibliothèques universitaires (SID) et le laboratoire interuniversitaire de psychologie pour l'ouverture à la BU Sciences d'une salle de relaxation destinée aux étudiants et aux personnels. ● Ouverture en soirée des équipements culturels tels que l'EST et l'Amphidice aux associations étudiantes et aux personnels pour leurs projets artistiques et culturels.
<p>FAVORISER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DES ÉTUDIANTS ET DES PERSONNELS A L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifier et accompagner les temps forts de l'Université Grenoble Alpes (remise de diplômes, événements de rentrée et de fin d'année etc.) ■ Créer des événements participant à la construction de l'identité de l'Université Grenoble Alpes ■ Proposer une carte multiservices pour les étudiants et les personnels ⁵ ■ Faire évoluer les Alumnis¹ ■ Valoriser l'engagement de l'étudiant (associatif, culturel ou citoyen...) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Création d'un événement annuel de rentrée pour l'ensemble des étudiants et des personnels : UGA C'est Party. ● Organisation de la première journée des personnels, 1400 visiteurs - Déploiement de l'identité UGA - Elargissement d'une offre culturelle destinée aux personnels incluant des spectacles, des ateliers et des stages de pratiques artistiques. ● Une carte multi-services expérimentée dans deux composantes (IM2AG-DLST) et généralisée pour les inscriptions 2017-2018 ainsi que pour les personnels dès octobre 2017. ● Un mode projet à définir. ● Enseignements transverses à choix (ETC) de valorisation de l'engagement étudiant : « Engagement associatif et syndical », « Engagement citoyen » (sapeur pompier volontaire, étudiants élus ...).

● Chantier lancé

● Chantier à lancer

⁵ En lien avec l'IDEX

ENJEUX :

UGA C'est Party : création et organisation d'un temps fort de rentrée à destination de tous les étudiants

Participant au développement du sentiment d'appartenance à l'UGA, cet événement festif de rentrée permet d'accueillir nos étudiants. Course à pied pour découvrir le Campus, animations diverses dans le Village situé place centrale et concerts rythment cette journée. Près de 10 000 personnes ont participé en 2016.

Pour la première rentrée de l'UGA, une journée organisée pour l'ensemble des personnels

De la même manière que pour les étudiants et pour donner corps au périmètre et à la nouvelle identité de l'UGA, une journée a été dédiée aux personnels. L'ensemble des directions nouvellement créées suite à la fusion se sont investies pour présenter leur organisation et leurs activités (près de 30 stands de présentation). En 2017, l'objectif a été de renouveler ce temps fort le même jour que celui dédié aux étudiants et à centrer sur le sujet de la santé et de la qualité de vie au travail.

Pour améliorer notre service rendu aux étudiants : une carte multi-services, un outil unique pour candidater et une borne interactive

Une carte multiservices a été déployée pour tous les étudiants, elle sert à la fois de carte d'étudiant, de bibliothèque, de restauration pour le Crous et dans certains cas de badge d'accès aux bâtiments ; un prototype de borne interactive pour assurer un premier niveau d'information d'ordre administratif et pratique pour les étudiants (ré-édition de cartes d'étudiant, retrait de diplômes...) a été conçue avec le soutien de l'IDEX et mise en place à la galerie des amphithéâtres ; un nouvel outil de candidature harmonisé a été développé pour les étudiants en lien avec les composantes.

Un Espace Scénique Transdisciplinaire, l'EST, livré en mars 2017 sur le Campus Grenoble

Ce nouvel équipement culturel de l'UGA ouvert à tout public pour sa programmation doit favoriser le développement des pratiques artistiques en danse, théâtre,

Dynamiser la vie universitaire de l'Université Grenoble Alpes est un enjeu fort pour développer un sentiment d'appartenance. Nos objectifs dans ce cadre sont de poursuivre l'amélioration de la qualité de vie au sein de nos différents campus et sites, dans la métropole grenobloise et à Valence, ainsi que de porter des projets et événements à destination des étudiants et des personnels permettant de faire émerger une identité propre à l'Université Grenoble Alpes.

musique et cinéma, dans les filières de formation spécialisées et non spécialisées. C'est un levier de notre politique partenariale en nous permettant d'accueillir des projets artistiques sur le Campus en lien avec les acteurs culturels du territoire.

Un projet de mutualisation et de valorisation du Campus Valentinois

Plusieurs démarches visant une cohérence d'ensemble sur le site Valentinois sont travaillées depuis un an avec les représentants de chacune des composantes présentes (la signalétique extérieure, un intranet étudiant Valence, une entrée sur le site web UGA). Deux autres objectifs sont visés : mutualiser des compétences et des offres de service inter composantes et déployer autant que possible les événements Grenoblois sur Valence. Dans ce cadre, ont été réalisés l'arbre de Noël pour les personnels de Valence, UGA C'est Party, les amphithéâtres Etudiante, un accompagnement renforcé pour la mise en place d'actions culturelles propres au site Valentinois (rencontres cinéma montagne et sciences ; fête de la science ...), ceci en lien étroit avec l'Aduda et les partenaires culturels locaux.

Un renforcement dans les bibliothèques UGA de la convivialité des espaces et une proposition en plus grand nombre d'espaces de travail différenciés et évolutifs

Les bibliothèques Sciences, Droit et Lettres ainsi que Médecine Pharmacie se sont dotées d'équipements favorisant le travail collaboratif : visioconférence, écrans permettant d'afficher le contenu d'un ordinateur et de travailler à plusieurs sur un même document. Des espaces différenciés de plus en plus nombreux sont proposés aux publics : carrels individuels, espaces chercheurs,

salles de travail en groupe, espaces d'autoformation, salles de lecture silencieuses, zone de détente et de restauration, salles de formation qui permettent à chacun de trouver une réponse appropriée à ses besoins.

Un projet engagé visant la valorisation et l'accès au patrimoine scientifique universitaire

L'UGA possède un patrimoine scientifique riche et diversifié (jardins et collections végétales, instruments scientifiques, fonds éditoriaux ...) dont une partie seulement est inventoriée, conservée, exploitée et mise en valeur. L'UGA avec le concours de ses partenaires tels que le Muséum d'Histoire Naturelle, le Musée Dauphinois et le Musée des Arts et Métiers s'est engagée dans une démarche pour mieux connaître et faire connaître ce patrimoine scientifique. Un projet vient d'être initié sur cet objectif là, avec le soutien de l'IDEX.

Le développement des actions de culture scientifique à destination des scolaires (primaire et secondaire)

L'UGA a renforcé et coordonné les nombreuses actions et structures de culture scientifique existantes tournées vers les publics scolaires : 400 professeurs de niveau primaire et collège accompagnés par la Maison pour la Science et plus de 1500 élèves bénéficiaires. Les actions visent à développer l'esprit critique et l'indépendance de jugement par la démarche scientifique et expérimentale. L'objectif est d'intensifier ces démarches en direction des établissements scolaires, notamment ceux qui sont éloignés des centres universitaires.

EN CONCLUSION

Pour la première année de l'UGA la priorité a été de concevoir et d'organiser des temps forts dédiés d'une part à l'ensemble des étudiants et d'autre part à tous les personnels nouvellement réunis afin de favoriser la construction peu à peu d'une identité UGA. Au delà de ces événements pour mieux se connaître et partager des moments conviviaux, la vie universitaire UGA s'est enrichie de nouvelles offres de services visant l'amélioration de la qualité de la vie au sein du campus avec par exemple le déploiement rapide de la carte multiservice auprès des étudiants. Cette dynamique a aussi concerné le site de Valence avec un projet spécifique engagé comprenant plusieurs démarches de valorisation. Enfin, la volonté de dynamiser la vie universitaire UGA s'est aussi traduite par des actions visant une plus grande ouverture vis à vis de l'extérieur dans les domaines de la culture, de la culture scientifique et de l'engagement citoyen.

Finaliser le processus de fusion et moderniser/simplifier le fonctionnement de notre administration

OBJECTIFS	CHANTIERS	EXEMPLES DE REALISATION
FINALISER LE PROCESSUS DE FUSION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relocaliser l'ensemble des services centraux ■ Harmoniser les procédures de gestion par domaine métier (scolarité, RH, Finance etc.) ■ Finaliser l'organisation des directions générales déléguées et des directions, achever la fusion des services ■ Finaliser le système d'information fusionné ■ Mutualiser les fonctions supports du site de Valence 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1110 personnels concernés, chantier quasi finalisé en fin d'année. Coordination logistique, informatique, téléphonique déployée. ● Harmonisation des pratiques budgétaires - Démarche globale de refonte des processus RH -Travail sur les processus Relations Internationales. Définition d'un cadre commun de contrôle des connaissances pour les licences, licences professionnelles et les masters. ● Organigramme des services centraux stabilisé - Fusion des structures d'édition (UGA Edition) - Sectorisation de la maintenance - Chantier subsidiarité sur admissions et inscriptions des étudiants ● Fusion des applications métiers : Sifac, Apogée, Harpège, ecandidat, Pstage... , avec le Simsu - Plusieurs projets de dématérialisation - Harmonisation des sites webs de composante- Intranet Etudiant UGA pour la rentrée 2017. ● Une démarche globale lancée - Groupes de travail sur maintenance, logistique, système d'information ...Réunion de coordination de site tous les deux mois.
STRUCTURER DES MODES DE PILOTAGE ET DE SOUTENABILITÉ EN TERME DE MOYENS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définir et déployer un modèle d'allocation des moyens et de COMs ■ Aller vers un système d'information décisionnel ■ Construire une politique et un plan d'action achat de l'établissement ■ Formaliser un schéma directeur de la documentation ■ Finaliser la construction d'un plan prospectif immobilier... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Des Contrats Objectifs Moyens travaillés et signés pour fin 2017- Un modèle d'allocation des moyens déployé dans le cadre du Plan de Retour à l'Equilibre. ● Lancement d'une première version de Portail d'Information et d'Aide à la Décision (PIAD) - Mise en place d'un environnement dynamique d'analyse des données étudiantes en direction des composantes. ● Un plan d'actions achat établi jusqu'en 2020 avec une économie visée de 1,6 millions d'euros. ● Un schéma directeur de la documentation présenté aux instances (CAC et CA)- Une lettre de cadrage de la politique documentaire UGA de la Présidence. ● Formalisation en cours du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour une présentation en fin d'année.
SIMPLIFIER ET DÉVELOPPER UNE CULTURE USAGERS INTERNES ET EXTERNES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en place un service facturier ■ Structurer un accueil téléphonique et physique de l'université et optimiser les principaux lieux d'accueil des usagers (CIO, équipements sportifs, bibliothèques universitaires etc.) ■ Dématérialiser les démarches administratives 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise en place en janvier 2017 d'un service facturier unique à l'agence comptable (hors marché de travaux)- Dématérialisation des toutes les factures fournisseurs UGA et des recettes vers les partenaires publics (via Chorus Pro). ● Un numéro unique UGA et fusion des accueils institutionnels - Un suivi qualité de l'accueil téléphonique mis en oeuvre. Un réseau de référents accueil des services centraux et des composantes constitué. ● Dématérialisations engagées : ordres de mission, recrutements des vacataires, demandes d'autorisation de recrutement, demande de congés, dossier d'admission des étudiants, campagne d'emplois étudiants, campagne FSDIE, candidatures à la mobilité internationale, factures fournisseurs, plateforme de dépôt des règlements d'études des formations non accréditées, inscriptions aux activités sportives.
DÉPLOYER UNE DÉMARCHE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET D'ACCOMPAGNEMENT DES ÉVOLUTIONS DE L'ADMINISTRATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mener à bien un projet Qualité de Vie au Travail ■ Développer un projet social ■ Étudier un projet de déprécarisation, proposer des parcours d'accès à un emploi stable ■ Déployer un projet d'égalité professionnelle ■ Proposer un statut de l' élu 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enquête QVT réalisée - Campagne d'expérimentation du télétravail en cours- 1ère conférence sociale de l'UGA organisée en juin 2017- Mise en place d'un dispositif de prévention des Risques Psychosociaux. ● Enquête sur la rénovation de l'action sociale menée- Dispositif de logement d'urgence mis en oeuvre avec le Crous- Partenariats signés avec MGEN (prévention santé, action sociale ...), SEMITAG (transport), CASDEN (économie solidaire), SDIS Isère (valorisation engagement des personnels). ● 91 concours BIATS ouverts en campagne d'emplois 2016, 54 accès à la titularisation de contractuels en poste. ● Formations déployées sur l'écriture égalitaire et manager le handicap- Constitution d'un groupe de travail pour un dispositif de lutte contre le harcèlement sexuel- Plusieurs actions de communication menées (plaquettes d'information, affiches etc.) ● Un statut de l' élu formalisé et adopté par les instances en juillet 2017.

ENJEUX :

Un projet clés de regroupements géographiques des services centraux

Pour mettre les services et directions fusionnés dans les meilleures conditions, il a été nécessaire de les réunir en réorganisant leur répartition entre les principaux bâtiments administratifs (Pierre Mendès France, Stendhal, Bâtiment Présidence, Tour IRMA, IMA B et IMA C etc.). Plusieurs vagues de déménagements ont été réalisées, près de vingt-cinq, soit 1110 personnels concernés. Un challenge complexe largement relevé en interne par des compétences de logisticienne, des services de Maintenance Centrale et de Secteur, Logistique ainsi que SI.

Une harmonisation des processus centraux de gestion (Finance-achat, RH ...) à l'échelle de tout l'UGA, en prenant en compte l'utilisateur

A l'issue de la fusion des trois établissements UPMF-UJF-Stendhal un des premiers enjeux sur le plan administratif et technique a été d'harmoniser des modes de gestion différents entre établissements. Cette démarche a concerné tous les domaines métier, finance, RH, formation, recherche, ... Deux exemples pour illustrer :

- Concernant le budget, le début de l'année 2016 a permis de travailler des règles harmonisées en identifiant les dépenses et les recettes relevant du centre et celles relevant des structures. Dès 2017, un budget socle de composante a été identifié pour une construction budgétaire harmonisée.
- Dans le domaine des Ressources Humaines, la priorité a été la fiabilisation des données et des procédures, avec un premier objectif concernant les demandes d'autorisation des recrutements. Ceci pour fluidifier les circuits, réduire les délais de réponse aux usagers et avoir une traçabilité des demandes et des données transmises.

L'élargissement d'un travail en réseaux, en communautés de métier pour mieux accompagner l'évolution des pratiques de travail

Pour de nombreux domaines métier, suite à la fusion et aux démarches d'harmonisation, les professionnels de chaque domaine ont pu perdre leurs repères par rapport à des procédures évoluant de façon significative. Par ailleurs, l'enjeu a été d'amorcer la construction d'une culture métier commune quelle que soit la structure UGA. C'est pourquoi ont été mis en place des réseaux de référents avec des modalités de travail spécifiques : référents Finances- Achats (50 participants), référents RH de proximité (une 100 aîné), une communauté des informaticiens (plus de 150), le réseau des assistants de prévention et des SSIAP élargi à tout le périmètre UGA, des référents scolarité etc.

La construction de nouveaux règlements UGA : le règlement intérieur, les statuts de composantes harmonisés, le statut des élus

De trois règlements intérieurs il a été nécessaire de passer à un seul. Pour cela la Direction Juridique a élaboré un projet de règlement avec un groupe de travail comprenant les partenaires sociaux. Il a été adopté par le Conseil d'Administration de mars 2017, diffusé à l'ensemble des personnels. Il complète les règles institutionnelles prévues par les statuts pour assurer le bon fonctionnement de l'université et rappelle les droits et obligations de chacun des membres de la communauté universitaire. Un autre groupe de travail a eu pour mission

L'Université Grenoble Alpes est née de la fusion des universités Joseph Fourier, Pierre Mendès France et Stendhal. A ce stade ont été réalisées une phase de préparation de la fusion dès septembre 2014 par domaine métier, une phase de fusion à partir de janvier 2016 sur le plan institutionnel ainsi que sur le plan organisationnel des services centraux. Notre enjeu aujourd'hui est de finaliser ce processus en harmonisant et en définissant le modèle de gestion et d'organisation le mieux adapté au nouveau périmètre Université Grenoble Alpes et aux besoins des usagers externes comme internes. Il s'agit aussi de fédérer et d'accompagner les personnels autour d'un projet de changement qui améliore la qualité de vie au travail.

d'élaborer un projet de statut type pour les composantes. Ceci afin de disposer d'une structuration et de dispositions communes à toutes les composantes et de sécuriser juridiquement les statuts. Un statut d' élu(e) du personnel à l'UGA a de même été construit puis adopté par le Conseil d'Administration. Ceci pour reconnaître et faciliter l'engagement des élu(e)s dans le cadre de leur mandat et pour préciser les droits et obligations au sein des différentes instances.

Un domaine Système d'Information au coeur de nombreux changements

Le changement de taille nous amène à traiter un flux de données de gestion plus conséquent, par ailleurs les outils de travail sont de plus en plus des outils numériques. Ceci s'est traduit par le développement de nombreux projets SI : de dématérialisation ; de construction de sites web et d'intranets avec dès début 2016 un site et un intranet UGA puis la mise en place d'une «usine à sites» pour l'harmonisation des sites de composante ; d'affichage unifié de toute l'offre de formation de l'UGA ; de modernisation de nos outils tels qu'un portail de partage de données pour l'aide à la décision (PIAD) ; de structuration d'une offre de services en audiovisuel ; de services pour le stockage de données et l'hébergement des machines virtuelles ; de construction d'une architecture réseau homogène.

Des actions d'accompagnement à la structuration de l'UGA : assemblées générales des personnels, séminaires d'encadrement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion de projet...

La construction de l'UGA se traduit par un besoin régulier d'information des personnels c'est pourquoi des assemblées générales des personnels administratifs et techniques ont été organisées et vont être renouvelées chaque année ; des séminaires internes d'encadrement et métier ont été aussi proposés. Cette construction se traduit aussi par la conduite de projets de réorganisation : sectorisation maintenance,

fusion IUG IGA, service facturier, déconcentration des inscriptions, évolution du SID ; ils ont été accompagnés sur le plan du développement des compétences et de la gestion de projet et pour certains avec un appui de l'amélioration continue.

Des démarches d'optimisation de nos moyens et de nos compétences

Une politique de sectorisation géographique a été réalisée dans le domaine de la maintenance de proximité pour mieux répondre à la diversité des besoins d'intervention et pour une bonne répartition des compétences techniques. Depuis mars 2016 quatre secteurs ont été créés. Chaque secteur est composé d'un responsable et d'équipes d'agents de différents corps d'état (plomberie, électricité ...) travaillant en relation étroite avec les occupants. Concernant les impressions, un plan a été lancé visant une meilleure maîtrise des coûts et une modération des flux d'impression dans le cadre d'un objectif de développement durable. Par ailleurs à l'échelle de tout l'UGA, un plan d'actions achats a été formalisé et adopté par le Conseil d'Administration en novembre 2016, les économies projetées sont intégrées dans le Plan de Retour à l'Equilibre.

Une première étape franchie pour partager une culture d'amélioration continue au bénéfice de nos usagers

Cette année a permis de poser les bases d'un projet d'amélioration continue : un outil de remontées des demandes d'amélioration pouvant provenir de n'importe quelle structure UGA, un réseau de référents dans les composantes et les services centraux, une offre de services pour accompagner des démarches de certification, par exemple celle concernant la formation continue. Ceci en partant toujours de l'utilisateur final (étudiants, personnels ...) et de ses besoins.

EN CONCLUSION

Une première année très dense en projets incontournables à mener tels que toutes les démarches d'harmonisation de nos processus de gestion, de finalisation de la fusion dans certains périmètres, de construction de règlements et d'outils de fonctionnement communs, ceci pour concrétiser la construction d'un seul établissement universitaire. Cette étape n'est pas totalement terminée mais elle est très engagée et parce qu'elle a pu se traduire à certains moments par des changements importants dans les pratiques métier des services centraux mais aussi des composantes et des laboratoires, elle s'est déployée avec plusieurs modalités d'accompagnement aux changements. Au delà de cette tendance de fond, cette année a été de même marquée par le souci de garantir la soutenabilité financière de l'UGA avec le Plan de Retour à l'Equilibre dans un contexte national impactant toutes les universités, et par la volonté de lancer plusieurs projets visant l'amélioration des services rendus aux usagers ainsi que l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, ceci au bénéfice des personnels.

Un axe fort engagé autour de la Qualité de Vie au Travail (QVT), vers un accord cadre UGA.

L'UGA a entamé en 2017 une démarche de Qualité de Vie au Travail par le **lancement d'un questionnaire** comprenant plus d'une 100 aine de questions sur les conditions de travail auprès de l'ensemble des personnels.

2300 agents ont répondu soit 42% de l'effectif UGA, 58% étaient des personnels administratifs et techniques, 42% des enseignants, enseignants-chercheurs, 53% des répondants étaient en composante. Ce questionnaire qui sera reconduit tous les deux à trois ans dans l'idée de se doter d'un outil propre d'évaluation de la QVT à l'UGA, a fait émerger des pistes d'actions ou de réflexions qui serviront à améliorer le cadre de travail de chacun. Il a par ailleurs permis au CHSCT et au comité de prévention de l'établissement d'identifier les thématiques de la **première Conférence Sociale** de l'UGA qui a réuni en juin 2017 les représentants des personnels autour de dix thématiques, telles que « Gestion du temps de travail et déconnexion », « Comment mieux communiquer », « Prévenir la surcharge de travail », « Management au sein d'une équipe scientifique » etc.

Au-delà de cette démarche globale des actions ciblées ont été aussi lancées :

- **expérimentation du télétravail** à partir d'un cadre adopté par le Comité Technique de l'établissement impliquant 109 agents, prévoyant une commission de suivi ainsi qu'un bilan avant d'envisager une pérennisation ;

- **un dispositif spécifique de prévention des risques psychosociaux (RPS)** s'articulant autour d'un comité de prévention chargé de prévenir les RPS de toute nature et un comité d'intervention ; c'est aussi dans le cadre de ce dispositif qu'une psychologue du travail a été recrutée depuis la création de l'UGA ;

- l'accompagnement individualisé des personnels le souhaitant par l'**Espace d'Accompagnement des Parcours Professionnels (EAPP)** ; 351 personnels ont été accompagnés lors de cette première année ;

- **des mesures d'aménagement du temps de travail en faveur de la QVT** ont également été adoptées : élargissement des dispositifs relatifs aux dons de jour de congés entre les personnels ou à l'occasion d'un décès d'un proche ; création d'une autorisation d'absence pour les personnels « aidants familiaux », reconnus atteints d'une affection de longue durée (examen), engagés dans une démarche pour l'obtention d'une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), par exemple.

L'ensemble de cette démarche s'appuie par ailleurs sur un dialogue avec les représentants du personnel et un accord cadre QVT est visé d'ici la fin du premier trimestre 2018.

