

Groupe Miroir « Ouvert aux Personnels »

28 mars 2017

Dans le cadre de la construction de Sorbonne Université, une deuxième phase du projet, concernant la construction d'ensemble de la future université, a été abordée par les groupes de travail métier. Afin de confronter les réflexions de ces groupes avec les collègues des deux établissements, des groupes « Miroir » ont été organisés. Une invitation a été lancée à l'ensemble des personnels des deux établissements. Ces groupes « Miroir » ont pour ambition de recueillir les remarques, perceptions et propositions des participants mais également de progresser dans la connaissance mutuelle des deux établissements.

Le groupe « Miroir » du 27 mars a permis de mener une réflexion commune sur la base des travaux réalisés par les groupes de travail Soutien à la Formation, Comptabilité-Finances et Ressources Humaines.

Après une introduction générale sur l'avancement du projet, les pilotes des groupes de travail précités ont présenté les réflexions issues de leur groupe respectif.

Présentation des travaux en cours (les diapositives illustrant les présentations se trouvent sur le site de la Nouvelle Université)

Les travaux des groupes ont dans un premier temps consisté à établir un état des lieux de leurs fonctions respectives. Une réflexion sur l'organisation de ces fonctions au sein de Sorbonne Université a ensuite été conduite et fera l'objet de propositions au comité de pilotage stratégique.

Formation

L'état des lieux de la fonction « Soutien à la formation » a permis de mettre en évidence :

- L'existence de structures d'appui à la formation différentes dans les deux établissements : intervention de la direction générale de la formation et de l'insertion professionnelle (DGFIP) à l'UPMC ; intervention à Paris-Sorbonne : de la direction de la formation et de la scolarité (DFS), du service commun de la formation continue, du service commun universitaire d'information et d'orientation-insertion professionnelle (SCUIO-IP) et de la direction de la vie étudiante (DVE) pour la partie handicap.
- Un fonctionnement similaire des deux établissements, qui répond à un même cadre réglementaire.
- Des outils des systèmes d'information étudiants différents qui nécessitent à terme la mise en place d'un SI commun.

Une proposition d'organisation de la fonction Soutien à la formation a été retenue par le groupe. L'organisation proposée repose sur une répartition des missions entre deux niveaux :

- Un niveau universitaire en charge de l'impulsion politique, du pilotage de la formation et de la coordination avec les facultés. La création d'une direction de la formation composée de deux équipes dédiées est souhaitée. Une première équipe serait chargée de la veille réglementaire, de la coordination des enquêtes et des indicateurs, des relations avec le ministère. Les fonctions nécessitant une politique forte d'impulsion

(innovation pédagogique, internationalisation des formations) seraient assurées par une seconde équipe.

- Les facultés auraient pour principal objectif de garantir aux étudiants et aux enseignants une continuité de service optimale dans leur fonctionnement quotidien. Les facultés seraient responsables de la création de l'offre de formation et de l'organisation des enseignements, des candidatures, des inscriptions administratives et des examens.

Afin de concevoir une répartition organisationnelle plus fine, des groupes thématiques ont été mis en place.

Comptabilité-Finances

L'état des lieux de la fonction finance-comptabilité a révélé d'importantes similitudes entre les directions financières et les agences comptables des deux établissements :

- L'utilisation d'outils et de logiciels communs (Sifac, Win-paie)
- Une application des mêmes réglementations comptables et fiscales
- Une même structuration des services comptables
- Des activités similaires exercées par les deux directions financières.

Les disparités soulignées sont peu nombreuses, ce qui devrait faciliter le processus des nouvelles organisations de la fonction. Ces spécificités concernent : les périmètres d'intervention des deux directions financières, le contrôle interne de la paie, les modalités de contrôle de la paie, la répartition des tâches entre les services ordonnateurs et les services comptables.

Les propositions d'organisation de la fonction finance-comptabilité ont été élaborées dans le respect des principes de subsidiarité, d'équilibre et de continuité de service.

Pour la fonction finance, relèveraient du niveau universitaire en concertation avec les facultés :

- Le contrôle de la soutenabilité et de la conformité budgétaire (élaboration et pilotage du budget)
- La coordination et la mise en cohérence des processus et procédures
- Les missions qui pour des raisons d'efficacité opérationnelle doivent être réalisées à proximité du besoin (engagement des recettes par exemple) devraient, quant à elles, relever du niveau facultaire.

Pour la fonction Comptabilité, la réflexion a été guidée par la nécessité de constituer et d'organiser la future agence comptable issue du rapprochement des deux agences comptables actuelles.

Unique et rattachée au niveau de l'université, l'agence comptable de Sorbonne Université doit être opérationnelle au 1^{er} janvier 2018. Elle devra être en capacité d'encaisser les recettes de la Sorbonne Université, de payer les fournisseurs et les personnels.

La création d'un service partagé interfacultaire de gestion des recettes contractuelles (Recherche, IDEX et Formation continue) a également été envisagée. Le renforcement du contrôle interne et la nécessité d'un accompagnement technico-fonctionnel spécifique ont été mentionnés.

Ressources humaines

L'état des lieux de la fonction Ressources Humaines a permis de mettre en évidence :

- Le caractère centralisé de la fonction RH des deux établissements, une différence d'outils d'aide à la gestion et au pilotage,

- Une différence de périmètre marquée par l'existence de deux directions transversales (la direction générale de la recherche et du transfert de technologie ou DGRTT et la direction générale de la formation et de l'insertion professionnelle ou DGFIP) du côté de l'UPMC.

Le travail sur l'organisation de la fonction Ressources Humaines a été conduit dans le respect du cadre fixé par les projets de statut et le document d'orientation stratégique. Deux hypothèses ont été retenues par le groupe de travail. Elles se différencient par les sous-fonctions et activités dévolues aux facultés.

- Dans ces deux hypothèses, le niveau université définit la politique RH de l'établissement et travaille à l'émergence d'une identité commune avec la mise en place de dispositifs de convergence.
- Dans la première hypothèse, les sous-fonctions RH de l'université sont dupliquées au niveau des facultés (entendre par là une présence aux deux niveaux, mais avec une répartition des missions exercées qui préserve du « doublonnage »). Les niveaux université et facultés assurent conjointement : le pilotage RH, le développement RH, le développement médico-social, la gestion des personnels, le management et l'optimisation de la fonction RH.

Dans la seconde hypothèse, les sous-fonctions « médico-social » et « développement RH » sont positionnées exclusivement au niveau universitaire.

Echange avec les participants

- **Les groupes miroirs sont-ils une présentation des travaux des groupes ou est-ce un groupe de travail à part entière ?**

Le groupe miroir n'a pas seulement vocation informative. Il représente un espace de travail au cours duquel nous recueillons remarques et propositions qui seront intégrées à la réflexion conclusive sur les travaux.

- **Pourquoi n'y a-t-il pas eu de communication des présidents ou de prise en compte de l'avis négatif du CNESER au sujet de la fusion ?**

Le CNESER rend un avis, indicatif, et qui n'a donc pas de valeur contraignante. Nous sommes sensibles à cet avis, mais confiants dans la qualité du processus en cours, et donc dans la capacité de tous à contribuer par leurs propositions à l'amélioration du projet.

- **A quelle date les élections pour les conseils centraux sont-elles prévues ?**

Pour que le/la premier/e Président/e élu/e soit être en fonction au 1^{er} janvier 2018, les élections devraient se tenir en novembre. En termes institutionnels, la publication du décret sera un point de départ pour la nomination d'un administrateur provisoire, qui aura en charge, entre autres, l'organisation des élections.

Formation

- **Y a-t-il des avancées sur le dossier de l'outil de gestion commun, le SI étudiant ?**

Paris-Sorbonne utilise Apogée tandis que l'UPMC utilise un logiciel maison, CASPER. Apogée sera maintenu par l'AMUE jusqu'à l'année 2023 ou 2024. Un passage d'Apogée au nouvel outil de l'AMUE est donc prévu nationalement avant cette date butoir. Un positionnement devra être choisi au sujet de l'outil commun. Le développement d'un nouvel outil par l'AMUE est en cours et la décision de l'adopter doit se faire en lien avec les DSI. Cependant, cela sera un chantier à long terme en plusieurs étapes (positionnement, installation et déploiement).

- **Quelle architecture potentielle pourrait prendre la « direction de la formation » placée à un niveau universitaire ? Quel serait l'impact sur les équipes concernées ? Cette structure universitaire relègue-t-elle les thématiques subsidiaires aux facultés ? Que représente-t-elle en termes d'effectifs ?**

La proposition présentée concerne essentiellement le niveau universitaire : il est nécessaire d'identifier ce niveau puisque la plupart des fonctions aujourd'hui exercées dans les deux

universités le seront au sein des facultés. Cependant, la présentation ne faisait référence qu'aux missions qui seront positionnées au niveau universitaire ; elle ne représente pas l'organisation à venir qui devrait être légère. Le souhait est que les facultés puissent disposer d'une autonomie et que la gestion concrète soit placée au plus près des étudiants et des enseignants, c'est-à-dire au sein de ces facultés. De plus, les disciplines propres à chaque faculté structureront indirectement les organisations des facultés. L'organisation est un chantier qui vient de s'ouvrir et qui devrait s'achever dans plusieurs mois.

▪ **Les équipes ont-elles été sollicitées pour ces travaux ? Y a-t-il un relais dans les services ?**

Les groupes de travail ainsi que les groupes thématiques liés au « Soutien à la Formation » incluent les chefs de services qui relaient les informations sur les travaux. Les équipes sont donc sollicitées via les chefs de services qui font un retour à leurs équipes et remonter leurs remarques.

▪ **Quelle est la composition des groupes thématiques ?**

Les groupes thématiques sont principalement composés des chefs des services qui composent la fonction soutien à la formation. Les personnels de ces services ont un regard très professionnel sur leur fonction. La composition de tous les groupes peut être retrouvée sur le site de la nouvelle université (www.lanouvelleuniversite.fr).

▪ **Dans la présentation, le contrôle des connaissances se situe au niveau universitaire. Or, il a été indiqué précédemment qu'une d'autonomie des facultés était souhaitée, cela n'est-il pas contradictoire ?**

Les modalités de contrôle des connaissances (MCC) resteront facultaires car elles sont fortement liées aux spécificités des disciplines. Le niveau universitaire aura pour rôle principal d'assurer la cohérence entre ces MCC et d'en assurer l'adoption.

▪ **Qu'en est-il des bourses ?**

Actuellement, les bourses sont gérées par des services positionnés différemment dans les deux établissements (Services des Bourses au sein de la Direction de la Vie Etudiante à Paris-Sorbonne, au sein de la DGFIP à l'UPMC). La volonté d'une gestion de proximité a été évoquée. Cependant, ces travaux dépendent du Groupe de Travail « Vie Etudiante et Vie de Campus » qui présentera le résultat de ses réflexions ultérieurement.

▪ **Comment se fera l'articulation entre les missions à deux niveaux ? Par exemple, comment une innovation pédagogique au niveau universitaire pourrait être proposée aux équipes facultaires qui doivent être très autonomes ?**

Certaines missions nécessitent un pilotage et une politique forte d'impulsion par le niveau universitaire en fonction de la politique qui aura été définie par la présidence en lien avec les doyens. Pour autant, la mise en œuvre et l'expression de cette innovation pédagogique continueront à relever du niveau facultaire, en relation beaucoup plus directe avec les équipes pédagogiques.

▪ **Quelles sont les échéances de la mise en place des différentes fonctions au bon niveau ?**

Ce chantier est en cours. Cependant, chaque mission aura un calendrier spécifique. L'outil, par exemple, est un chantier à plus long terme. De plus, la proposition présente les perspectives d'une organisation cible, c'est-à-dire à mettre en place sur plusieurs années. En 2018, le niveau universitaire sera très léger et toutes les missions ne seront pas pourvues en ETP dès 2018 car il ne faut pas déposséder les facultés des effectifs en provenance des services actuels. L'important au 1^{er} janvier 2018 est la continuité et la qualité du service au public.

▪ **Certains groupes de travail ont proposé plusieurs options, pourquoi le groupe de travail « Soutien à la Formation » n'en a-t-il proposé qu'une ?**

Les membres du groupe de travail « Soutien à la Formation » sont rapidement tombés d'accord sur la répartition des missions entre le niveau universitaire et facultaire. En termes d'organisation détaillée, il n'est pas exclu que plusieurs propositions soient faites. Les groupes thématiques composés des personnels métiers sont actuellement en train de travailler sur les

propositions d'organisation des services. Deux propositions seront apportées si les membres du groupe n'arrivent pas à un consensus.

- **Y a-t-il des points traités dans le groupe de travail « soutien à la formation » qui ont demandé plus de réflexions ?**

Concernant les grandes missions du soutien à la formation, le consensus a rapidement été établi. En revanche, dans les groupes thématiques « métiers » présentement en cours, certains thèmes sont plus complexes à traiter. C'est notamment le cas pour la Formation Continue, notamment en raison de la réglementation très précise et des aspects financiers.

- **Les agents savent-ils déjà à quel niveau ils vont se placer ?**

A l'heure actuelle, l'organisation des services n'est pas établie.

- **Dans la présentation, la Formation Continue a été positionnée à un niveau facultaire. De quelle façon apparaîtra-t-elle à un niveau universitaire sachant que l'on doit proposer aux « clients » une pluridisciplinarité ?**

Des réflexions sur ce sujet sont en cours au sein du Groupe Thématique « Formation Continue (FC) ». Bien qu'aucune décision de répartition entre les niveaux n'ait été arrêtée, le groupe a identifié la gestion des stages courts comme une particularité, nécessitant une forte réactivité, réalisable par une proximité aux équipes disciplinaires à mobiliser (formation et recherche). Les discussions sont en cours. Ce thème fait partie des sujets plus complexes que le Groupe Thématique « FC » doit traiter.

Finances-Comptabilité

- **Qu'en est-il de la commande publique et des marchés ?**

La fonction « achat » est traitée au sein de la Direction des Affaires Financières (DAF) à Paris-Sorbonne, ce qui n'est pas le cas à l'UPMC où une direction des achats a été individualisée depuis plusieurs années afin de combiner la prise en compte du triptyque juridique-financier-économique. Un groupe dédié, le Groupe de Travail « Achats », séparé du Groupe de Travail « Finances », est en charge de ces questions. Ce groupe finalise actuellement ses propositions qui seront présentées ultérieurement.

- **La présentation introduit les Centre de Responsabilité Budgétaire (CRB), mais qu'en est-il des écoles (ex. : cas de l'ESPE) qui ont des budgets propres ? Quels seront les différents calendriers (justification des dépenses, dialogue budgétaire, etc.) ?**

La perspective pour toutes les composantes, et donc pour les écoles internes ayant des budgets propres intégrés est le rattachement à une faculté - pour l'ESPE, à la faculté des lettres. Le début des dialogues budgétaires se fera à peu près à l'identique bien qu'un léger aménagement du calendrier puisse être envisagé. Les dialogues de recensement des besoins se feront au sein de chaque faculté. Pour les écoles ainsi que les composantes qui gèrent des budgets, il n'y aura pas de changement fondamental.

- **Concernant la gestion de la paie de janvier, débutée au mois de décembre, quels seront les délais pour les services RH ?**

C'est un enjeu dont la réalisation a été confiée conjointement aux deux directeurs généraux des services, qui ont autorité sur les services compétents, et n'entre donc pas dans le périmètre des groupes de travail. La mise en œuvre demande des modifications de la codification des règles de paie et du paramétrage du système d'information. Les équipes de chaque université sont au travail. Il est encore trop tôt pour donner des indications de délais.

- **La présentation évoque le rapprochement physique des personnels de l'agence comptable sur un même lieu, où seront-ils placés ? Comment allez-vous les déménager (ex. : transfert physique des dossiers) ?**

La nouvelle agence comptable sera composée d'environ 70 collaborateurs. Une nouvelle organisation sur un seul site se révèle être la plus pertinente pour assurer la cohésion des

équipes ; à défaut, que chacun de ses services soit situé sur un même site. Si des déménagements sont inévitables, tout sera organisé pour que les services subissent un minimum de perturbations dans leur fonctionnement. Ces questions impliquent une redistribution des locaux, et non l'attribution de nouveaux espaces sur un seul site. Ces sujets très pratiques n'ont pas encore été traités mais cela va s'organiser dans les mois à venir. Dans la mesure du possible, les déménagements ne devront pas se multiplier.

- **Quelle est la soutenabilité financière de Sorbonne Université étant donné que son budget sera la somme des budgets de l'UPMC et de Paris-Sorbonne alors que l'on crée un nouveau niveau ? Y aura-t-il un redéploiement des postes ?**

Aujourd'hui, nos deux universités ont un ensemble de services centraux et communs rassemblés au sein d'un seul niveau. Demain, deux niveaux existeront établissant quatre ensembles administratifs et techniques de taille plus réduite dont les activités vont s'organiser différemment. La répartition des emplois entre les niveaux sera adaptée en fonction des missions confiées à chacun d'eux. En formation, par exemple, les missions de pilotage se trouveront au niveau universitaire tandis que les services de proximité seront au sein des facultés, au plus près des usagers. La nouvelle organisation ne devrait donc pas induire de coûts supplémentaires, ou dans une proportion très marginale. Les postes seront en effet répartis entre les quatre ensembles administratifs (universitaire et facultaires).

- **Il a été dit que la préparation budgétaire 2018 sera une reconduction des budgets projetés des deux établissements avec une ventilation entre les trois facultés et l'université. Les réflexions quant à la répartition du budget de l'UPMC entre les deux facultés de Sciences et de Médecine ont-elles commencé ?**

Comme pour la question d'établissement de la paie du mois de janvier 2018, ce sujet relève de la mission préparatoire à la fusion, confiée conjointement aux deux directeurs généraux des services, qui ont autorité sur les services compétents, et n'entre donc pas dans le périmètre des groupes de travail.

- **Que signifie concrètement l'accompagnement pour les équipes ?**

La nécessité d'accompagner les équipes dans le changement est un point d'attention relevé par le groupe « comptabilité ». Il est nécessaire de le prévoir, bien que le travail sur ce sujet n'ait pas encore débuté. Il semble important que les équipes des deux agences comptables puissent bénéficier d'un accompagnement technico-fonctionnel sur, par exemple, la reprise des données SIFAC. De plus, l'UPMC n'étant pas encore passé à la GBCP, cela doit être pris en compte. Une aide est fortement souhaitée mais la nature n'est pas encore arrêtée. Cela pourrait prendre la forme de recrutement de personnels, d'accompagnement ou de la mise à disposition d'une aide extérieure, sous contrôle de l'agence comptable.

Ressources humaines

- **Aura-t-on les moyens de faire une restructuration (de l'agence comptable par exemple) ? Si un agent ne souhaite pas rester sur son poste, sera-t-il prioritaire pour la mobilité ? Que se passera-t-il pour les fonctions en doublon ? Les opportunités de mobilité seront-elles connues avant l'été ?**

Un dispositif relatif à la mobilité sera mis en place afin que les agents puissent prendre leurs nouvelles fonctions au 1^{er} janvier 2018. La mobilité interne sera priorisée. L'objectif est de transformer avant l'été ces schémas de répartition en organisations après avoir eu le retour de tous les acteurs, notamment lors des groupes miroirs. Si les collègues souhaitent conserver leurs fonctions, ils resteront sur leur poste. Deux cas d'agents sont concernés par la mobilité : ceux qui souhaitent changer de fonctions et ceux dont les fonctions s'effectueront à deux niveaux ou qui auront des activités différentes. La priorité sera donnée aux agents de la deuxième catégorie.

- **Les agents devront-ils candidater à nouveau sur leur poste ?**

Dans la mesure du possible, cette procédure systématique sera évitée. Le processus de mobilité devrait être très limité, tout en étant ouvert aux volontaires.

▪ **Qu'en est-il du système des promotions internes pour les agents ?**

Sorbonne Université doit pouvoir garantir des chances de promotions équitables et identiques à l'ensemble de la communauté. Le but est d'appliquer les taux de promotion prévus dans les tableaux d'avancement qui seront ceux d'une grande université. Il est également utile de rappeler que le nombre de promotions dépend du nombre de personnels dans les universités. La Nouvelle Université se mobilisera pour maintenir les possibilités de promotion, ces questions concernent également l'expression syndicale qui doit venir en appui aux démarches entreprises par les établissements.

▪ **Dans les schémas proposés, où se situent les questions de qualité de vie au travail ?**

L'introduction de la présentation des travaux du groupe de travail RH a tenu à souligner la responsabilité collective de ces sujets. Cela passe notamment par la définition de processus clairs et transparents. La désignation d'une personne ou d'un service en charge de ces questions n'implique pas nécessairement une amélioration. Ce type de structure aurait simplement pour rôle l'accompagnement et l'animation. Le groupe préconise, en termes de structure, un CHSCT auprès de chaque faculté ainsi qu'un CHSCT au niveau universitaire étant donné qu'une des missions de l'université sera également de se préoccuper de la qualité de vie au travail.

▪ **Dans la 2^{ème} proposition présentée, comment concevoir que quelques personnes au niveau universitaire puissent répondre à des thématiques très différentes ?**

Il ne s'agit pas nécessairement de quelques personnes seulement ; toutefois, lorsque cela peut l'être, cela signifie que ces thématiques reposent aujourd'hui sur ce nombre très limité de personnes, réparties entre les deux universités.

Par ailleurs, le rattachement universitaire de certaines missions découle d'un principe d'équité. Les équipements (crèche par exemple) doivent pouvoir être ouverts à tous d'où la possibilité d'un rattachement universitaire. De plus, ce niveau permet de faciliter la continuité de service. Les schémas proposés sont ceux conçus pour le 1^{er} janvier 2018, ils pourront donc évoluer avec le temps.

▪ **Un participant du Groupe Miroir a exprimé un souhait : les médecins de prévention devraient être rattachés directement au président et non à la DRH, pour des questions d'équité de traitement.**

▪ **La gestion des personnels concerne-t-elle la gestion contractuelle pour les statuts BIATSS et enseignants ? Y aura-t-il une fusion de la gestion collective et de la gestion individuelle ?**

Chaque faculté doit pouvoir conserver la possibilité de s'organiser selon ses besoins. Il n'y a donc pas de recommandation en la matière. Le service des personnels enseignants n'est pas organisé de la même manière que le service pour les BIATSS, ces organisations internes n'ont pas vocation à être modifiées. Les schémas représentent des blocs d'activités et non des organisations.

▪ **Quelles structures ou accompagnement psychologique seront mis en place au sujet des RPS (risques psychosociaux) dus à la fusion ? Y a-t-il une réflexion sur les RPS en général ?**

Globalement, le rapprochement des universités doit se faire de la manière la plus douce possible. Des dispositifs d'accompagnement doivent être mis en place, en amont, afin d'identifier les sources d'interrogation et d'angoisse, et les solutions apportées.

A Paris-Sorbonne, une structure d'aide est en cours de mise en place, dépassant le cadre de la fusion. Un appel d'offre a été lancé pour la mise en place de ce dispositif.

▪ **Dans la 1^{ère} proposition présentée, pourquoi la préparation des CHSCT est-elle placée dans le développement médico-social ?**

Tout dépend de la proposition retenue dans le cadre de l'élaboration des statuts. Il a été proposé un CHSCT universitaire ainsi que des CHSCT spéciaux pour chaque faculté. Cet aspect des CHSCT est lié à la question RH sur les risques professionnels tels que décrits par la nomenclature IGAENR (utilisée pour nos travaux dans un souci de cohérence). Bien que ces sujets n'appartiennent pas à la DRH, le groupe a jugé qu'une part relevait du bien-être au travail et devait donc être intégrée à leur périmètre. Une autre partie des sujets traités par le CHSCT se retrouvent dans la fonction « patrimoine et logistique ». Les blocs de fonction présentés par le groupe RH n'induisent pas la structuration à venir.

▪ **Dans le socle commun, que signifie la mention « Qualité des données, cartographie des risques RH » dans Pilotage RH ?**

Concernant le Pilotage RH, il s'agit d'une cartographie des risques liés à la tenue des emplois ou à la tenue de la masse salariale par exemple. Il ne s'agit pas des risques psychosociaux.

▪ **Où en est-on de la cartographie des emplois dans les deux universités ?**

A Paris-Sorbonne, la cartographie devrait être présentée au mois de juin. A l'UPMC, le chantier vient de démarrer, retardé pour des questions d'outils notamment.

▪ **Pour les emplois spécifiques, que va-t-il se passer en cas de doublon d'activité ?**

Dès lors que le périmètre est élargi, la question ne se pose pas nécessairement. L'engagement des deux présidents a été que personne ne perdrait son poste et qu'aucune mobilité ne serait forcée.