

Principaux défis de l'administration universitaire



LIEGE 2018

I AM PREPARED TO
GO ANYWHERE
PROVIDED IT BE
FORWARD

DAVID LIVINGSTONE



PRESENTATION PREALABLE

■ Toulouse Capitole

- DROIT ECONOMIE GESTION
- 20 000 ETUDIANTS
- 1200 PERSONNELS DONT 650 ACADEMIQUES
- 100 000 M² en Centre Ville (dévolution du patrimoine)
 - 6 COMPOSANTES dont une des plus anciennes facultés de droit de France (1229) , la Toulouse School of economics (avec Jean Tirole Prix Nobel d'économie 2014) Toulouse School of management



Changements profonds des 10 dernières années

- Numérique
 - Internationalisation
 - Contexte juridique et réglementaire
 - Sécurisation juridique
-
- Une nouvelle gouvernance



Numérique : un ex d'impact

■ En 5 ans

- ❑ Dématérialisation des inscriptions
 - ❑ Dématérialisation des candidatures
 - ❑ Dématérialisation des recrutements d'EC
 - ❑ Dématérialisation des factures ...
 - ❑ Dématérialisation du suivi des heures d'enseignement .
 - ❑ Dématérialisation des marchés publics
 - ❑ Changement de SI financier
 - ❑ Changement de SI RH
 - ❑ Introduction du VPN .
-
- ❑ Et maintenant le Reglement général de protection des données personnelles : RGPD



PRINCIPAUX CHANGEMENTS : le numérique

Équipements et infrastructures d'accès	Accès depuis les sites universitaires	Accès depuis les résidences universitaires	Accès depuis les centres dédiés au numérique	Accès depuis le logement	Accès en mobilité	
	CAS	LDAP	EDUROAM	Annuaire et gestion des accès SHIBBOLETH		
Services numériques Enseignement, Recherche, Administration	Plateformes d'accès	PORTAIL INTERNET		PORTAIL ENT		
	Services d'échanges	SERVICES D'ÉCHANGES ET DE TRAVAIL COLLABORATIF				
	Services de ressources	Moodle	BUT (Contact Office)	PEC	REDMINE	
	Service d'appui au cœur de métier	COLLECTE DE RESSOURCES	NUMÉRISATION DE RESSOURCES	PRODUCTION DE RESSOURCES NUMÉRIQUES	INDEXATION DE RESSOURCES ARCHIPEL	STOCKAGE ET ARCHIVAGE DE RESSOURCES
		Moodle 360 RM		Moodle	Archipel Summon Archipel +	SIGB Horizon
	Service de gestion de la vie universitaire	DIFFUSION ET ACCÈS AUX RESSOURCES	GESTION ET VALORISATION DES CURSUS DE FORMATION		GESTION ET VALORISATION DE LA RECHERCHE	
SFX – LIREL Tolosana EPURE Moodle		Apogée	ADUM, E-Prints, Compilatio.net		GESTION ET VALORISATION DU PATRIMOINE ÉDITORIAL	
Services support	GESTION DES INSCRIPTIONS		GESTION DES ÉTUDIANTS ET ANCIENS (ÉTUDIANTS)	GESTION DU CURSUS UNIVERSITAIRE	SERVICE CAMPUS	
	Apogée		Moveon, PASTEL Time Survey Modalisa	ADE		GESTION DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE
Socle technique	GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE		GESTION PATRIMONIALE	GESTION LOGISTIQUE	GESTION RH	
	SIFAC, MARCO NQi Opéra Xlab		PEPITO NQi Opéra	ADE	Harpège, WINAPAIE SENIORITA, SAGHE LAGAF	GESTION DE LA COMMUNICATION VAE SUP DSTAGE CMS KSUP, E-SUP JOOMEQ, Exabuilder INNES
INFRASTRUCTURES DES SITES (HORS ACCÈS)		ADMINISTRATION DES SERVICES (DONT SÉCURITÉ)				

Pilotage, Évaluation et retours d'usages, indicateurs

00



Les changements

- L'internationalisation : d'une préoccupation restreinte à une élite de chercheurs , à un enjeu généralisé
 - Enjeux
 - Attractivité auprès des étudiants étrangers
 - Capacité à envoyer ses propres étudiants à l'étranger
 - Qualité et reconnaissance de la recherche
 - Défis
 - Pour les enseignants chercheurs : cours en anglais ..
 - Pour les personnels administratifs
 - Accueil en langues étrangères
 - Capacité à se positionner dans un environnement international



Sécurisation juridique devenue un enjeu

- dans une structure très dépendante du ministère de tutelle, la sécurisation juridique était assurée par ce dernier sans questionnement de la part des établissements
- Avec l'autonomie et une tendance accrue des personnels et des usagers à aller devant le juge :
- La sécurisation des actes est passée d'une compétence optionnelle à un impératif catégorique
 - Ex : accès à l'université
 - Ex : RGPD
 - Ex : contentieux disciplinaires



Une nouvelle gouvernance

- ❑ La démocratie universitaire à l'épreuve du management
 - ❑ A partir de 2007 développement d'une culture « présidentielle » avec des contextes différents selon les établissements
 - Centralisés
 - Facultaires
 - Semi centralisés
 - ❑ Capacité à construire et à faire adhérer à un projet
 - Après une phase de développement d'une gouvernance centralisée
 - La « révolte » des « oubliés » : en 2012 de nombreux présidents « managers » remis en question
 - la capacité à co construire un projet commun en question



Comment assurer les transitions

- Face à ces enjeux des personnels souvent difficilement adaptables tant Enseignants chercheurs que personnels administratifs
- Souvent très , trop longtemps dans le même poste et le même établissement : problèmes de mobilité
 - Souvent du personnel d'exécution sous qualifié par rapport aux évolutions
- Mais doté d'un sens du service public souvent remarquable et d'un sens du service à l'utilisateur qui en fait un levier d'action pour le changement



Difficultés d'adaptation

- Numérique : la dématérialisation à marché forcée a mis entre les mains des agents des outils dont ils ne savent pas toujours utiliser les fonctionnalités créant une « souffrance » au travail liée à la perte du lien humain non compensée par une compétence technique
- Internationalisation : sentiment d'inadaptation de nombreux agents
- Sécurisation juridique : le passage d'une culture juridique externalisée (on fait appel à un cabinet de juriste ou à la direction des affaires juridiques ou au ministère) à une culture dans laquelle le respect de la réglementation fait partie intrinsèque de toutes les taches à quelque niveau que cela soit .. Difficile transition



Donner du sens les outils

- A travers des outils
 - Communication interne : passe
 - Par des outils : newsletter, réunions de service , Intranet
 - Par des « évènements » fédérateurs autour de succès par ex
 - Développer un plan de formation permettant la montée en compétence de catégories d'agents en mixant les cultures de service
 - Par la formation
 - Mettre en place un plan de formation permettant de
 - Créer une culture transverse et travailler en mode projet
 - La loyauté des agents va certes à l'établissement mais plus souvent au service plus qu'à l'établissement : très souvent les enjeux nécessitent les acteurs de plusieurs services et / ou la collaboration des enseignants chercheurs : le travail en mode projet doit permettre le décroisement



Les outils

- Une politique de recrutement adaptée et liée à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : malgré les difficultés de l'exercice dans un contexte contraint de fonction publique d'Etat , il est indispensable de s'essayer à l'exercice
- En appui , une politique d'intéressement quand c'est possible



La qualité , vecteur de motivation ou contrainte supplémentaire ?

- La mise en place d'une politique de qualité :
 - ❑ Indispensable : constitue un facteur d'amélioration permanente , constitue un élément important des évaluations qu'elles soient nationales (HCERES) ou internationales (EQUIS ..)
 - ❑ Structurante si elle est intégrée comme un élément d'amélioration du travail de chacun et non comme un impératif extérieur
 - ❑ Mais délicate à manier .. Quel périmètre ? Quel référentiel

- ❑ Recommander le colloque G3 qualité organisé par notre président : <https://g3-qualite2018.sciencesconf.org/>.



Donner du sens : un projet

- Un préalable mais
 - dans une administration de tradition « réglementaire » , la culture du projet est difficile à mettre en place
- Dans le cadre français des occasions pour le faire : évaluation HCERES, contrat quinquennal et campagne d'accréditation
- Doit être l'occasion d'une mobilisation collective, mais il faut éviter les écueils suivants:
 - Soit un champ de concertation trop large et porté par les acteurs institutionnels et pas intégré comme structurant pour les personnels, aboutissant à des généralités
 - Soit trop technocratique , exercice de style mené par la gouvernance avec le pilotage



Donner du sens

- Role majeur du « couple » président , DGS
- Ne jamais oublier les missions de base de l'Université : l'enseignement et la recherche .. Le management ne peut être mis qu'au service d'objectifs liés à ces missions et ne doit pas être une fin en soi

