

Le changement organisationnel

Délégations de signatures et déconcentration administrative

L'exemple de l'université de NANTES

**Jean NARVAEZ
Secrétaire Général
Université de Nantes**

LE CONTEXTE D 'ORIGINE

- **La réflexion sur l 'organisation de l 'Université prend sa source dans le rapport d'audit confié fin 1997 au cabinet B. BRUNHES**

PREMIERE UNIVERSITE PLURI- DISCIPLINAIRE DE PROVINCE (1)

- **Des effets de taille difficiles à gérer**
- **35 000 étudiants**
- **319 000 m2 construits**
- **1 700 enseignants**
- **950 IATOS**
- **17 composantes**

PREMIERE UNIVERSITE PLURI-DISCIPLINAIRE DE PROVINCE (2)

- **Des problèmes de sous dotation chroniques**
- **- enseignants (90 000 H.C.)**
- **- IATOS (9 MF de dépenses de personnel)**

L'ETAT D'ESPRIT LOCAL (1)

- **Une tradition d'irrégentisme marquée par une opposition centre (Présidence) - périphérie (facultés-art. 33) avec un sentiment facultaire voire de département relativement développé**

L'ETAT D'ESPRIT LOCAL (2)

- **b)Souhait fort d 'autonomie des différentes entités, la politique de l 'Université n'étant entendue que comme l 'addition des politiques des U.F.R. voire des départements ou des laboratoires.**

L'ETAT D 'ESPRIT LOCAL (3)

- **Un ressenti de très forte centralisation**
 - **réel :**
 - **rattachement de l 'essentiel des services administratifs au secrétariat général**
 - **des services délocalisés sur lesquels les Directeurs d 'U.F.R.n 'ont pas de prise**

L 'ETAT D 'ESPRIT LOCAL (4)

- **fantasmé: ce qui relève du central est tel qu 'il n 'exerce pas ses missions correctement**
- **Pas de délégation**
- **Pas de contrôle des actes dont les directeurs d ' U. F. R. se sont emparés**
- **Une organisation centrale totalement éclatée**

DANS LES FAITS

- **Une organisation peu lisible et peu efficiente**
- **Des responsabilités peu claires et mal assumées (Renvois de responsabilités)**
- **Un service rendu à l 'usager de mauvaise qualité**

LES EVOLUTIONS

- **La chronologie**
- **Juillet 1998 : rapport Brunhes**
- **Avril 1999 : réorganisation services**
- **Mai 1999 : installation C.E.R.O.U.N**
- **Juin 2000 : approbation des nouveaux statuts (délégations)**
- **Juin 2001 : signature et publication des arrêtés**
- **Sept 2001 : installation des R.A .**

LA NOUVELLE ORGANISATION

- **Deux outils fondamentaux**
 - **La délégation donnée aux directeurs d'U.F.R.**
 - **L 'accompagnement logistique et humain par la mise en place des Responsables administratifs et les transferts de services (la notion d 'U.F.R. d'appui)**

LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

- **En direction des Directeurs**
 - a) le séminaire des Directeurs de composante qui a vocation à familiariser ces derniers aux nouvelles tâches qui leur incombent**
 - b) la conférence des Directeurs de composante :organe de liaison et de concertation entre l'exécutif universitaire et les composantes**

LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

- **En direction des Responsables Administratifs**
 - **la fiche de poste**
 - **les actions de formation-action**
 - **les guides pratiques et les circulaires de gestion**

PREMIER BILAN

- **Un premier bilan a été tiré après neuf mois de fonctionnement du système**
- **S 'il peut paraître mitigé, (positionnement difficile, oppositions diverses, niveaux variés de fonctionnement), il n 'en est pas moins encourageant**

LE R.A. : UN POSITIONNEMENT DIFFICILE

- **Une fonction qui a rencontré des oppositions:**
 - **ouvertes: refus des syndicats exprimé en C. A. opposés au principe d 'autorité hiérarchique**
 - **larvées: de la part de responsables d 'infra-unités**

LE R.A. : UNE MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVE

- **Les résultats constatés sont très variables d'une composante à l'autre**
- **Quatre niveaux de fonctionnement constatés**

DES FONCTIONNEMENTS DIFFERENTS A PARTIR D'UN MEME SCHEMA THEORIQUE

- **Quatre niveaux de fonctionnement**
 - **l'isolé**
 - **le conseiller venu de la Présidence**
 - **le bras droit**
 - **le partenaire, membre de l'équipe de Direction**

DES FONCTIONNEMENTS DIFFERENTS A PARTIR D'UN MEME SCHEMA THEORIQUE

- **Quatre niveaux de fonctionnement**

- **l'isolé**

Son bureau est éloigné de celui du directeur

Il n'accède pas à l'information

La secrétaire en place joue un rôle plus important

Les enseignants ne l'acceptent pas

DES FONCTIONNEMENTS DIFFERENTS A PARTIR D'UN MEME SCHEMA THEORIQUE

- **Quatre niveaux de fonctionnement**

- **le conseiller venu de la
Présidence**

Il conseille le directeur sur les questions de: budget, juridiques, de scolarité...

Il représente plus la présidence que la composante.

La notion de binôme n 'est pas entendue.

C 'est un exécutant.

DES FONCTIONNEMENTS DIFFERENTS A PARTIR D'UN MEME SCHEMA THEORIQUE

- **Quatre niveaux de fonctionnement**

- **le bras droit**

Il est situé près du Directeur, chargé de mettre en œuvre la politique de l'U.F.R.

Il n'intervient pas dans la G.R.H.

Il fait fonctionner les services et assure la continuité du service

DES FONCTIONNEMENTS DIFFERENTS A PARTIR D'UN MEME SCHEMA THEORIQUE

- **Quatre niveaux de fonctionnement**

- **le partenaire, membre de l'équipe de direction**

- Il participe aux Conseils d'administration et de direction.

- Il intervient dans les quatre dimensions de sa fonction théorique.

- Il assure la continuité du service.

- Il doit partager la vision du Directeur.

LES RAISONS DES DIFFERENCES

- **Les facteurs identifiés**

La perception du rôle du R.A. par le Directeur, les réactions des enseignants, des personnels déjà en place, l'historique de la composante, l'expérience du Directeur et celle du R.A., la crainte du changement...

LES FACTEURS DE SUCCES

- **Ils se déclinent à 3 niveaux**

L 'affirmation de la fonction par les instances centrales et le Directeur et sa capacité à faire accepter ce rôle par les enseignants et les IATOS

LES FACTEURS DE SUCCES

- **Ils se déclinent à 3 niveaux**

La définition claire de la mission et des attributions du R.A.

La perception des services de la Présidence comme une aide

LES FACTEURS DE SUCCES

- **Ils se déclinent à 3 niveaux**

La définition et la mise en œuvre d'un plan d'action pour intégrer le R.A

La définition d'une nouvelle organisation

L'augmentation des compétences par des actions de formation ciblées