

**Projet d'organisation des services centraux
et communs de Sorbonne Université
au 1^{er} janvier 2018**

**I. Principes de fonctionnement et d'organisation
de Sorbonne Université**

Comité Technique Commun des 6 et 14 septembre 2017

Le dossier soumis à l'avis du Comité Technique Commun présente le projet d'organisation des services centraux et communs de Sorbonne Université, notamment les clés de répartition des fonctions entre services centraux de niveau universitaire et facultaire, les organisations retenues et les effectifs affectés.

Après consultation du Comité Technique Commun, ce projet d'organisation permettra de conduire les travaux d'affectation des personnels des services centraux et communs et de lancer la campagne de mobilité interne « Sorbonne Université » pour les emplois restant à pourvoir.

Ce projet concerne l'organisation des directions et services à la date de création de l'université. L'objectif principal de cette organisation au 1^{er} janvier 2018 est d'assurer la continuité de service et le bon fonctionnement sur l'ensemble des fonctions en veillant à réaliser une transition pragmatique vers le nouveau modèle d'université. Cette organisation pourra évoluer à l'avenir à l'initiative de l'université ou de chaque faculté, pour ce qui les concerne, après avis du Comité Technique.

Il ne concerne pas les composantes (UFR, écoles internes, départements, unités de recherche, services généraux) dont l'organisation administrative n'est pas modifiée au 1^{er} janvier 2018.

Pour ce qui concerne les relations internationales, la vie étudiante, la culture et la formation continue, il a été décidé de reporter la réflexion sur l'organisation du soutien à ces missions au premier semestre 2018, après la définition du projet d'établissement et des priorités du prochain contrat. Par conséquent, l'organisation actuelle des directions ou services correspondants n'est pas modifiée au 1^{er} janvier 2018, ces directions ou services étant rattachés à la Faculté des Lettres ou à la Faculté des Sciences.

1. Principes de fonctionnement de Sorbonne Université

Sorbonne Université est une université publique, assumant l'intégralité de ses missions de service public.

Elle s'appuie sur une structuration en trois facultés, dans les domaines des lettres, langues et sciences humaines et sociales, des sciences et de l'ingénierie, et de la médecine.

Dans le respect des règles du Code de l'éducation qui régissent les universités, les *statuts* adoptés par l'Assemblée Constitutive Provisoire le 13 juin 2017 définissent les prérogatives des conseils centraux (art. 12, 16, 17, 19) et du Président (art. 6) d'une part, des instances de faculté (art. 25) et des Doyens (art. 24) d'autre part.

Ils s'appuient sur le principe de subsidiarité entre le niveau universitaire et le niveau facultaire tel que le décrit le *document d'orientation stratégique* présenté aux instances de Paris Sorbonne et de l'UPMC à l'occasion du vote de la fusion en janvier 2017.

Pour assurer un fonctionnement réactif et garantir la plus grande proximité avec les communautés, l'échelon universitaire n'intervient pas dans les décisions de programmation et de gestion qui sont assumées, pour l'essentiel, par les facultés et leurs composantes. La plupart des décisions prises auparavant par les présidences sont assumées désormais par des Doyens élus et leurs conseils, également élus. Les facultés disposent d'une large liberté d'action, notamment budgétaire, dans le cadre de contrats d'objectifs et de moyens négociés avec le Président et arrêtés par les instances de

l'université. Le niveau universitaire se concentre sur des fonctions de stratégie, d'évaluation, de pilotage, de développement, de régulation et d'appui destinées à assurer le développement harmonieux de notre université.

L'ensemble des UFR, écoles internes et services communs ou généraux conservent leurs attributions et leur périmètre actuels au sein des trois facultés. Plus fondamentalement, tous les domaines de recherche et de formation au sein de ces facultés sont préservés, les facultés jouissant d'une grande liberté d'organisation. La création du niveau facultaire est en effet conçue pour assurer l'autonomie de fonctionnement des champs disciplinaires, tout en maintenant une capacité stratégique forte de l'université dans son ensemble.

L'articulation entre les niveaux universitaire et facultaire

La stratégie de l'établissement et ses déclinaisons par faculté s'élaborent dans le cadre de la préparation du contrat de site et de la phase d'évaluation qui le précède. Ainsi, dans la foulée de la phase d'autoévaluation, est adopté un cadre stratégique qui fixe les grandes orientations de l'établissement, notamment en matière de recherche et de formation. Ce cadre stratégique s'appuie fortement sur les contributions des facultés pour les champs qui leur sont propres, chacune d'elle organisant la contribution de ses composantes.

Un contrat d'objectifs et de moyens (COM) pluriannuel est élaboré pour chaque faculté sur la base des orientations stratégiques de l'université dans le périmètre de la faculté et est validé par les instances. Le Doyen, sur mandat du conseil de faculté, prépare avec le Président ce COM qui est constitué d'objectifs opérationnels et de l'évaluation des moyens qui leur sont nécessaires. A l'issue de ce processus, le conseil d'administration vote le budget et, dans ce cadre, les commissions du conseil académique votent la répartition des enveloppes recherche et formation. Un processus annuel de révision et de déclinaison, notamment en campagnes d'emplois, de ces COM est conduit selon les mêmes modalités. Les facultés, par les orientations votées en conseil et les décisions relevant du Doyen, ont ensuite la charge de la répartition interne des ressources qui leur sont allouées, ainsi que du suivi et de l'évaluation des activités de leur périmètre.

Les facultés ont toute latitude pour organiser la coopération interfacultaire sur l'ensemble de leurs activités et fonctions (structuration interdisciplinaire de la recherche, programmes de formation interdisciplinaires, mise en commun de moyens administratifs, de soutien ou de support, partage d'infrastructures...) **après avis des instances compétentes.**

Les fonctions propres au niveau universitaire

L'application des principes de subsidiarité et d'autonomie de gestion des facultés conduit à fortement déconcentrer la prise de décision et permet au niveau universitaire de se concentrer sur des fonctions stratégiques pour l'ensemble de l'établissement :

1. Elaborer, suivre et évaluer la stratégie à l'échelle de Sorbonne Université
2. Assurer la cohérence et la régularité des activités de l'université
3. Contribuer à développer les ressources de l'établissement, en complément de la politique propre de chaque faculté
4. Assurer la représentation et le rayonnement en France et à l'étranger

5. Assurer le pilotage et le contrôle budgétaire et comptable de l'ensemble des ressources de l'université
6. Fournir un appui expert aux facultés

Le niveau universitaire assume la définition des règles de fonctionnement qui constituent l'ossature des différentes activités universitaires. Il est notamment responsable de :

- La validation de l'offre globale de formation dans le respect des orientations stratégiques ;
- La définition de bonnes pratiques sur les enjeux comportant un risque de réputation académique (éthique, intégrité, diversité...) ;
- Les règles et les systèmes d'information visant à assurer la cohérence des politiques menées par les fonctions support des facultés (finances, pilotage, ressources humaines, communication, achats...) ;
- La définition d'une charte de recrutement, et le suivi de la qualité des recrutements : validation par le conseil académique restreint de l'université de la composition des comités de recrutement et des décisions de recrutement, rôle de la commission paritaire d'établissement pour les personnels administratifs, techniques, sociaux, de bibliothèques et de santé ;
- L'audit interne.

Le niveau universitaire est en charge du développement de la réputation, de la responsabilité et de l'influence institutionnelle de l'université, et plus particulièrement :

- De la communication institutionnelle de l'université, en lien avec celle des facultés ;
- De la gestion des relations institutionnelles nationales (État, collectivités territoriales, partenaires économiques, organismes et agences nationales) et internationales (Union Européenne, institutions internationales...) ;
- Du développement et de la gestion des partenariats académiques institutionnels stratégiques à Paris, en région, en France et à l'international ;
- De la promotion et de la valorisation de la responsabilité sociétale de l'université, y compris dans sa dimension de participation aux actions de diffusion des savoirs et d'interaction science-société.

Le pilotage implique notamment :

- Le cadrage, la négociation et la consolidation budgétaires en lien avec la stratégie et les COM ;
- Le suivi du budget et des emplois ;
- Le contrôle de gestion et la promotion de la culture qualité ;
- Les grands axes de la politique de ressources humaines ;

Les outils de pilotage sont partagés avec les facultés afin d'assurer la cohérence et la transparence des données.

La gestion comprend :

- Les ressources d'intervention propres au niveau universitaire ;
- La gestion des infrastructures et des moyens de niveau universitaire : opérations immobilières majeures, infrastructures des systèmes d'information, gros équipements.

Le développement de nos ressources représente un enjeu majeur dans un contexte de finances publiques contraintes. Il importe de consolider le soutien financier de l'État tout en identifiant

d'autres sources de financement pour accélérer notre développement. Cette fonction recouvre notamment, en liaison étroite avec les facultés :

- L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mécénat ;
- Le soutien aux candidatures aux appels à projets externes, nationaux comme internationaux (PIA, ANR, H2020, ERC, ...) ;
- Le soutien au développement de partenariats en recherche et en formation, notamment tout au long de la vie, avec les acteurs du monde socio-économique (la conduite de ces opérations restant du ressort des facultés et de leurs composantes).

L'autonomie des facultés est facilitée par le développement de capacités expert d'appui qui pourront accompagner l'ingénierie de projet et mettre à disposition les infrastructures transversales nécessaires.

Il s'agit notamment :

- Du pilotage de la stratégie numérique et des investissements associés ;
- Du pilotage de projets d'investissements ;
- De l'innovation pédagogique ;
- De la vie de campus et de la vie étudiante ;
- De la gestion de l'interdisciplinaire ;
- De la valorisation et de la diffusion des savoirs ;
- De la gestion de la propriété intellectuelle.

Les fonctions propres au niveau facultaire

Les facultés ont la responsabilité de formuler, en lien avec les composantes de leur périmètre, les propositions stratégiques et de moyens humains et financiers permettant d'élaborer la politique de l'université qui se décline au travers des contrats d'objectifs et de moyens.

Ainsi, dans le cadre de ces contrats, les facultés exercent les responsabilités suivantes :

- La programmation et la gestion de la politique de formation de l'université dans leur domaine ;
- La programmation et la gestion de la politique de recherche dans leur domaine ;
- La répartition des enveloppes budgétaires et leur gestion au cours de l'exercice ;
- La répartition des emplois de la faculté et leur gestion ;
- La gestion des fonctions soutien et support de proximité ;
- La gestion des partenariats du périmètre concerné ;
- Le développement de ressources propres à chaque faculté.

Ces responsabilités s'organisent au sein de chaque faculté selon ses modalités propres.

Formation

Les facultés contribuent à la définition stratégique des grandes orientations de formation pour leur périmètre. Elles sont chargées de la mise en œuvre de la politique de formation dans leur domaine. À cette fin, elles définissent la répartition interne de l'enveloppe de moyens qui leur sont alloués et procèdent à la révision des effectifs facultaires.

Elles définissent les parcours-types et les maquettes, organiseront les formations et les examens, procèdent à l'évaluation des enseignements, mettent en œuvre les actions de soutien à la réussite, et assurent la gestion et le suivi des usagers.

À l'exception des points qui, en vertu du Code de l'éducation, doivent être approuvés par les conseils centraux, toutes ces fonctions sont placées au niveau facultaire ou composante.

L'enjeu est de garantir la cohérence de la politique menée par l'université, tout en accordant la souplesse indispensable pour adapter ces modalités aux exigences propres aux différentes disciplines.

Les facultés contribueront également à la mise en œuvre des actions concernant la vie culturelle, sportive et associative et la vie de campus sur le périmètre qui leur est propre.

Recherche

Comme dans le domaine de la formation, les facultés contribuent à la définition stratégique des grandes orientations de recherche pour leur périmètre.

Elles sont chargées de mettre en œuvre cette politique. Elles jouissent d'une large autonomie dans la gestion, notamment concernant la répartition de l'enveloppe des moyens et emplois alloués à la recherche.

La politique documentaire (accès aux ouvrages, bibliothèques numériques, presses) est arrêtée à l'échelle de l'université, mais sa gestion est conduite en relation étroite avec les facultés et déclinée afin de tenir compte de la diversité des usages dans leurs disciplines respectives.

Gestion des moyens

Afin d'assurer une autonomie importante d'organisation, de décision et de gestion des facultés dans leur périmètre, ces dernières ont la responsabilité de la répartition et de la gestion du budget dans le cadre général défini par l'université.

L'université met à disposition des facultés les ressources, les outils et l'expertise permettant une gestion rigoureuse de leurs engagements.

L'agence comptable est rattachée à l'université. Elle assure la proximité entre services comptables et d'engagement, condition d'une gestion efficace.

Gestion des emplois

La gestion des ressources humaines articule une exigence de proximité et de qualité du service rendu aux personnels, et l'impératif d'égalité de traitement pour un même employeur public.

L'université assume donc toute fonction requérant une expertise particulière ou devant respecter des principes d'équité de traitement comme la publication de profils d'emploi et de postes, le contrôle des données ou l'action sociale.

À l'inverse, la gestion individuelle est d'abord assurée au niveau facultaire dans le cadre de la politique RH et des régulations définies par l'université. C'est notamment le cas des recrutements et de la gestion de l'avancement.

2. Principes d'organisation des services centraux et communs de Sorbonne Université

Un rôle majeur est confié aux facultés qui disposent d'une importante liberté d'action, notamment budgétaire, dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens. Cela permet une forte déconcentration de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement, de la prise de décision en matière de programmation et de la gestion.

Dans le respect du principe de subsidiarité, le niveau universitaire se concentre sur des fonctions de stratégie, d'évaluation, de pilotage, de développement, de régulation et d'appui destinées à assurer le développement harmonieux de l'université.

Pour soutenir cette répartition des responsabilités entre le niveau universitaire et les facultés, les services centraux administratifs et techniques de l'université sont organisés sous une forme nouvelle, certains étant placés au niveau universitaire et d'autres au niveau facultaire. Ces services centraux et communs de niveaux universitaire et facultaire sont complémentaires et non redondants.

Les services centraux facultaires assurent la préparation, la programmation et la mise en œuvre des décisions du conseil de faculté et du doyen. Placés sous l'autorité hiérarchique du Directeur Général de Faculté (DGF), lui-même sous l'autorité hiérarchique du Doyen, ils assurent la réactivité nécessaire à la mise en œuvre de ces décisions au service des composantes, des structures, des personnels et des usagers.

Les services centraux de niveau universitaire, placés sous l'autorité du Directeur Général des Services (DGS) de l'université, remplissent deux types de fonctions. Certains assurent l'appui à la stratégie et au pilotage de l'université dans son ensemble (conseils universitaires et président, conseils de faculté et doyens). D'autres ont une vocation d'appui et d'expertise auprès des facultés. La mise en œuvre de ces principes organisationnels aboutit à une répartition différente selon les métiers qui composent les services centraux et communs d'une université.

Les niveaux de responsabilité des services centraux universitaires et facultaires sont comparables. Les responsables des directions hiérarchiquement rattachées aux directeurs généraux d'université et de faculté ont le titre de directeur.

La cohérence du fonctionnement de Sorbonne Université au sein de chaque fonction est assurée par la mise en place de processus communs - en premier lieu, le contrat d'objectifs et de moyens, les schémas directeurs et les campagnes collectives. Ces processus sont définis et animés par les directeurs universitaires en concertation avec les directeurs facultaires sur le périmètre de leurs fonctions respectives. Le directeur général des services de l'université anime en outre le Comité des directeurs généraux, qui réunit autour de lui les directeurs généraux des facultés.