



# ESENESR

## Cycle de formation des directeurs et directrices généraux des services (DGS)

**Module 4**

**Se nourrir de ses partenariats**

**Du 22 au 24 mars 2017**

## Problématique générale

Les missions des établissements de l'ESR s'exercent à la fois dans un environnement local, national et international. La qualité des coopérations qui se nouent avec les collectivités territoriales, les acteurs économiques et les autres établissements/organismes nationaux et internationaux joue un rôle essentiel pour atteindre les objectifs assignés. Parallèlement, peut se créer une dynamique positive et des synergies pour l'ensemble des acteurs et des territoires concernés.

Disposer d'une vision globale des enjeux des partenariats pour les établissements de l'ESR en général ou pour un établissement en particulier, notamment en matière d'attractivité et d'ancrage sur le territoire est primordial pour un DGS. Cette compréhension du système lui permet de calibrer sa contribution au développement et au bon fonctionnement de ces partenariats.

Mais la capacité du DGS à mettre en œuvre des partenariats efficaces dépend également, et très largement, de la qualité des interactions avec les autres responsables du pilotage des établissements et des structures partenaires.

Au-delà des dimensions systémiques et de la nécessité d'organiser et d'accompagner l'action collective induite par les coopérations, une bonne maîtrise des principaux leviers et outils institutionnels, juridiques et financiers *ad hoc* facilite également les missions du DGS.

### Objectifs de la formation

#### Consolider la capacité du DGS à :

- organiser les coopérations, au plan local, national ou international, avec les partenaires et les acteurs ;
- décliner de façon opérationnelle, sous l'autorité du Président, la stratégie de l'établissement et les modalités de mobilisation des partenaires ;
- argumenter auprès des équipes opérationnelles sur le sens des partenariats et leurs enjeux pour l'établissement ou la communauté d'établissements ;
- mobiliser des méthodes et outils essentiels d'aide à la décision ou de suivi (cartographie des partenariats, calendrier, benchmark, tableaux de bord, etc.) ou en développer.

### Effets attendus de la formation

- Comprendre l'impact des évolutions structurelles du territoire national, en matière de répartition de compétences et de structuration des différents partenaires territoriaux, sur l'enseignement supérieur (exemple de la loi Notre) ;
- appréhender le potentiel des synergies entre acteurs ;
- gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes à l'établissement ;
- travailler en réseaux, savoir détecter et anticiper les points de blocage et les signaux faibles en matière de partenariats ;
- améliorer les techniques de conduite du changement, de gestion de projets complexes, et de négociation.

**Mercredi 22 mars 2017**

13h30 - 14h00

Accueil

14h00 - 14h30

Ouverture du module

DGSIP

DGRH

CPU

CDEFI

14h30 - 16h30

**Contextes, enjeux et impacts des partenariats territoriaux dans l'enseignement supérieur et la recherche ?**

**Vincent HOFFMANN-MARTINOT,**  
*Président de la COMUE Aquitaine,  
Professeur de science politique*

**Les évolutions territoriales récentes en matière de répartition de compétence et de structuration des différents partenaires et les conséquences**

**Émile SOUMBO,**  
*Sous-Préfet,  
Secrétaire général  
de la préfecture de la Vienne à Poitiers,  
Ancien directeur général des services  
d'un conseil général*

16h30 - 16h45

Pause

16h45-18h00

**Un nouveau périmètre d'action des services centraux à l'Université Lyon 3, l'accompagnement à la pédagogie numérique**

Retour sur la mise en place d'une DSI et le lancement de grands projets numériques (approche transversale : dimension territoriale et nationale).

- **Quelle gouvernance ?**
- **Quelle structuration ?**
- **Quel partenariat ?**

**Yves CONDEMINÉ,**  
*Vice-président chargé de la Stratégie Numérique  
Président du Comité  
des Services informatiques de l'ESR  
(CSIESR)  
Université Jean Moulin Lyon 3*

**Jeudi 23 mars 2017**

**08h45 - 12h45**

**Étude de cas : contexte**

**Partenariat et projet immobilier : approches territoriales,  
partenariales et financières**

Cette séquence vise à nourrir une réflexion sur la contribution d'un(e) DGS dans l'organisation de coopérations *ad hoc* autour d'un projet concret à dimension territoriale et partenariale : Intérêt et nature des coopérations, périmètre des acteurs(trices) externes acteurs(trices) internes (en charge, en appui ou en support des missions d'un EPSCP).

Pour contribuer en tant que DGS au choix et surtout à la mise en œuvre de l'approche la plus réaliste et la plus robuste, il s'agira tout d'abord d'appréhender au mieux les enjeux, les voies et les moyens de la qualité des partenariats et des coopérations possibles et indispensables.

Cette approche pourra notamment s'appuyer sur un diagnostic des opportunités, risques et conditions d'une implantation d'activités très spécifiques sur un site. Un tel diagnostic concernera également les forces et faiblesses des partenaires et acteurs susceptibles d'être mobilisés.

Un deuxième temps permettra d'identifier les méthodes et outils de travail permettant de conduire la mise en œuvre un tel projet, d'en gérer les risques en compensant de façon adéquate les manques et fragilités détectés.

Le texte introductif à l'étude de cas apportera des éléments de contexte et de problématique afin que puissent être identifiés l'histoire et la dynamique dans lesquelles ce cas se situe. Cette étude de cas est issue d'un projet se situant dans le Sud de la France.

Dans l'étude, un ancien centre des armées pourrait ainsi être transformé en campus universitaire incluant des locaux d'enseignement et de recherche, un hôtel d'entreprises (accueil de start-up et d'entreprises plus matures, *etc.*) et une résidence universitaire multi-services (ouverte aux chercheurs étrangers ou enseignants invités).

La problématique principale concerne les conditions à réunir par un(e) DGS pour qu'en lien étroit avec la gouvernance de son établissement, sa contribution en termes de contacts, de positionnement, de méthodes et d'actions soit de nature à assurer les meilleures chances de succès à un tel projet partenarial et aux multiples dimensions.

**13h00 - 14h15**

**Déjeuner**

14h15 - 15h45

**Redynamiser les partenariats existants pour impulser de nouvelles synergies  
Les enjeux de partenariats solides et confiants entre les universités  
et les Crous**

**Emmanuel GIANNESINI,**  
*Président du Centre National  
des Œuvres Universitaires et Scolaires*

**La problématique restauration, hébergement et vie de campus.  
Quel modèle économique ? Quels liens avec les territoires ?**

**Emmanuel PARISIS,**  
*Directeur du CROUS de Lille*

15h45 - 16h00

Pause

16h00 - 17h15

**Partenariats et optimisation des financements dans un contexte d'évolution  
territoriale**

- **Quels dispositifs, quels outils pour optimiser le suivi des partenariats ?**
- **Quelles relations avec des opérateurs économiques ?**

Illustrations et retours d'expériences

**Simon LARGER,**  
*Chef du département de la stratégie patrimoniale,  
Sous-direction de l'immobilier - DGESIP*

**Vendredi 24 mars 2017**

**08h30 - 10h00**

### **Vie de campus : s'inspirer des modèles économiques étrangers innovants**

L'étude entend :

- déceler des solutions alternatives aux modèles actuels de financement d'activités ou d'équipements favorisant la vie de campus ;
- illustrer des modèles économiques innovants ;
- et identifier des modes de partenariat et de collaboration originaux avec les acteurs du territoire.

Pour ce faire, cinq champs de la vie de campus ont été examinés : culture, santé, sport, relation avec le monde économique, et patrimoine.

L'étude met aussi en avant la valeur ajoutée du dispositif, ses éventuelles contraintes et opportunités ainsi que les enseignements à tirer pour les établissements.

Le travail de benchmark a été réalisé grâce au partenariat de la CPU avec la Caisse des Dépôts et avec l'appui d'un groupement autour de SEMAPHORES.

**Claire-Anne DAVID-LECOURT,**  
*Chargée de mission partenariats, patrimoine  
Regroupements et politique de sites  
CPU*

**10h00 - 10h15**

Pause

**10h15 - 11h45**

### **L'intérêt d'une direction des partenariats ou d'une fondation Exemple de l'Université de Nice**

**Jean-Christophe BOISSE,**  
*Vice-Président Relations Entreprises  
et Insertion Professionnelle  
de l'université Nice Sophia Antipolis  
Président de la Fondation UNICE*