Joris BENELLE
DGS Université Grenoble Alpes

Etablissement issu de la fusion de Grenoble 1, 2 et 3

UNE BREVE « AUTO PROMOTION » du site grenoblois

- 45000 étudiants
- 24 composantes de formation et 80 laboratoires de recherche
- Une administration de près de 2500 Biats et 3000 enseignants-chercheurs et enseignants
- La seconde administration iséroise (CHU 8000 agents, Conseil Départemental 4500 agents, Ville de Grenoble 3000+1300 CCAS, la Métro 1100 agents)
- Un budget de plus de 450 M€ dont 350 M€ de masse salariale

Des raisons autant administratives que politiques pour fusionner…

- **Construire une administration moderne ajustée à ces éléments de contexte :**
  - Tenir compte de sa taille critique
  - Eviter un organigramme en râteau où chaque service/direction pourrait dépendre de la direction générale
  - Eviter le rattachement de plusieurs services à la fonction de direction générale
  - Penser une dynamique de mise en place du nouvel organigramme dans la durée, prévoyant par exemple :
    - une logique de projets de direction / projets de service à déployer sur deux ans afin de faciliter la mise en œuvre des nouvelles équipes constituées ;
    - une logique de déconcentration vers les composantes à organiser dans la durée (pas avant 2016)

Quels principes directeurs retenus ?

– Une organisation à 4 niveaux d'encadrement :

- **Direction générale des services et 2 directions générales des services adjointes,**

  2 DGSA qui secondent et remplacent le DGS avec des missions transversales :

  - Coordination des services internes
  - Coordination des relations institutionnelles externes
  - Gestion des relations sociales
  - Animation du réseau des composantes (23 à 25)
  - Appui au pilotage de la modernisation de l'administration et des projets transversaux

- **Direction générale déléguée à une thématique** (direction générale déléguée à la formation, direction générale déléguée RH, etc.) chargée de :

  - Coordonner la gestion des directions et services de son périmètre
  - Veiller à la transversalité en lien avec les autres DGD
  - Préparer et animer le processus de « dialogue de gestion » qui sera retenu
  - Déployer les projets de modernisation de l'administration
  - Faire remonter les problématiques terrain nécessitant un arbitrage DG
  - Animer son équipe de direction et être en appui auprès de celle-ci

- **Direction** (ex : au sein de la direction générale déléguée à la formation, la direction formation continue, la direction des études, etc.)

- **Chef de service**

Quels principes directeurs retenus ?

- **La création d'un nouveau niveau hiérarchique :**
  - **Celui d'une direction générale déléguée à une thématique :**
    - création d'un niveau hiérarchique supplémentaire pour s'ajuster au changement de taille : éviter un organigramme de type « râteau », amenant une fonction de direction générale difficile à gérer ;
    - pouvoir promouvoir des logiques de responsabilisation par grands domaines de gestion ;
    - culturellement une nouvelle notion dans la gouvernance managériale à intégrer et à promouvoir.

- **Créer ainsi une équipe de direction générale resserrée :**
  - **constituer un comité de direction générale d'une dizaine de responsables,**
    - DGS
    - DGSA
    - DGD (directeur général délégué)
  - **facilitant la construction d'un projet d'administration partagé** et déployé avec chaque direction générale déléguée

Une co-construction « chemin faisant » de septembre 2014 à aujourd'hui

- **Une élaboration en cascade depuis la direction générale jusqu'aux chefs de service**

- **Des lieux de concertation et de co-construction nombreux :**
  - AG des personnels, comité de direction U1, 2, 3, groupes de travail fusion, etc impliquant une grande majorité des personnels au sein des services centraux

- **Un dialogue social anticipé :**
  - Passage pour information d'un projet d'organigramme détaillé début juillet 2015 dans les 3 CT à l'issue desquels la plupart des remarques ont été prises en compte.

- **La volonté de prendre en compte la plupart des attentes :**
  - Au fil des affectations (DGS, DGD, directeurs, chefs de service), des ajustements réguliers seront effectués et toujours soumis à l'avis de l'inter-CT

Organigramme de l'UGA

Services inter U

- SIUAPS
- SIMSU
- SID
- MEDIAT
- SIT/Cellule inter U retraites

Cabinet

Présidence

Conseiller prévention

Agent Comptable

Direction générale des services

Services centraux

24 composantes

- 14 UFR
- 3 IUT
- 1 école d'ingénieurs
- 1 IAE
- 1 ESPE
- 1 observatoire (OSUG)
- 1 centre universitaire d'études françaises
- 1 département licence sciences technologies
- 1 département Sciences Drôme Ardèche

1 service commun

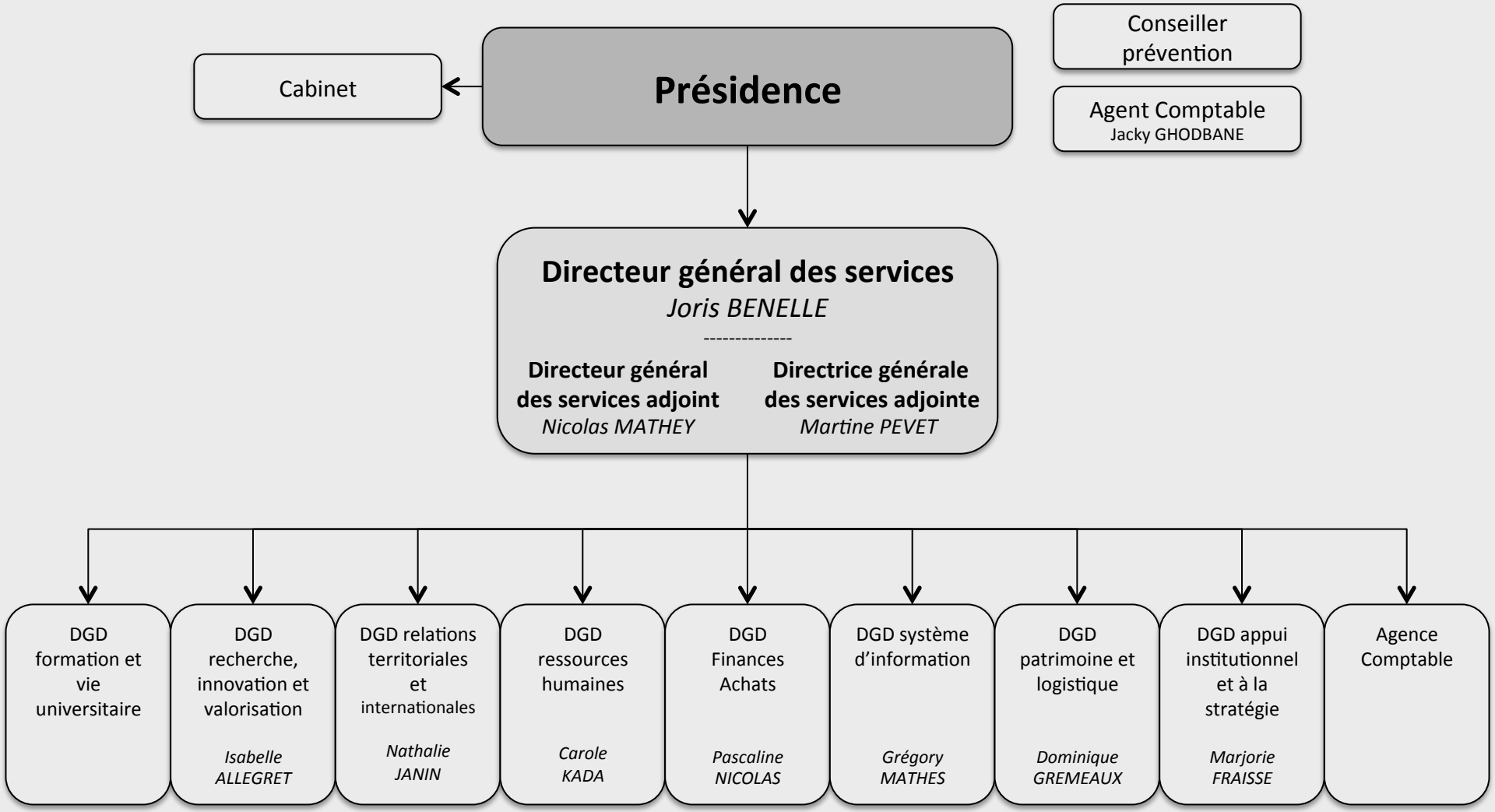
- SUAPS

Laboratoires

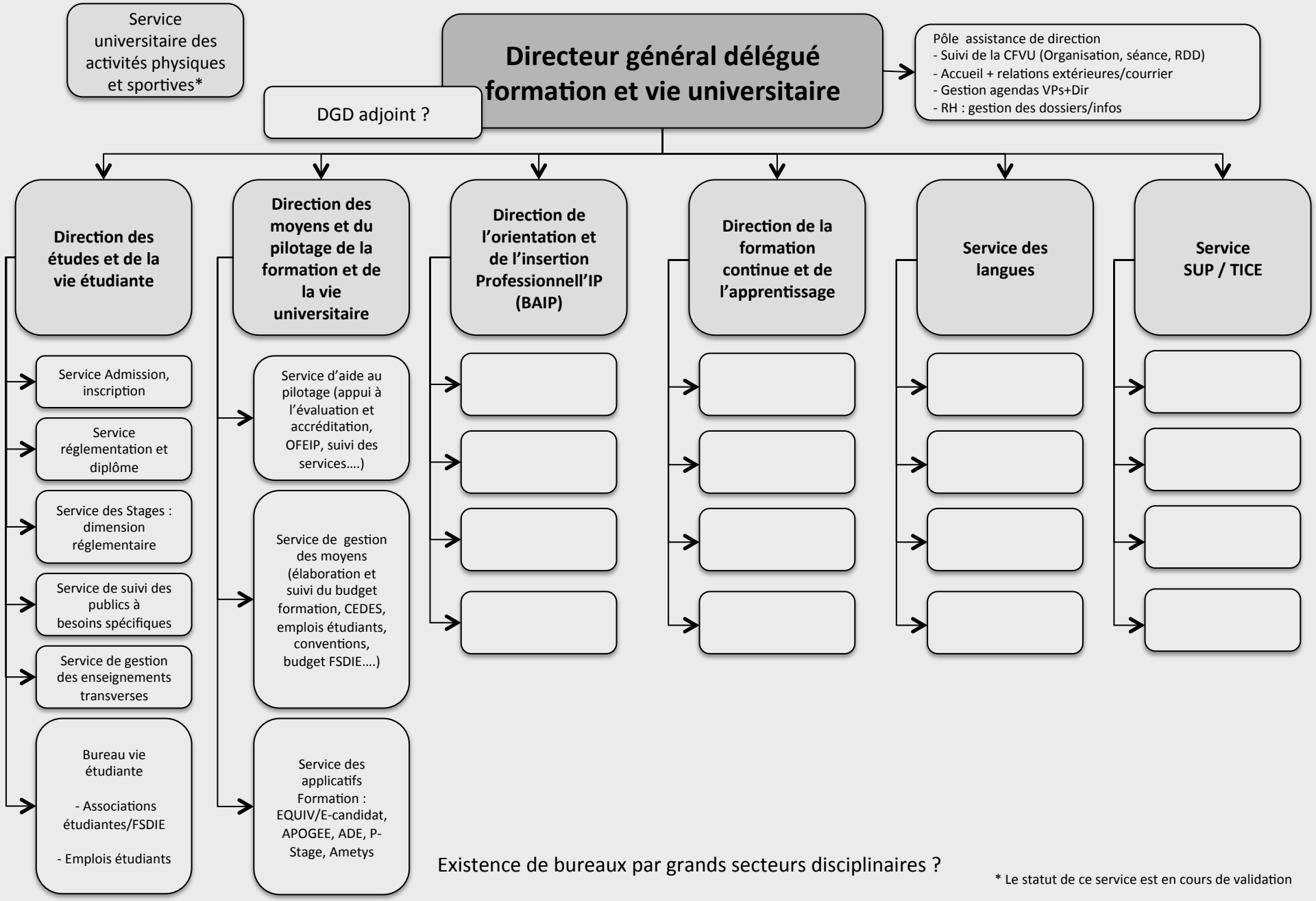
80 laboratoires relevant de
6 pôles de recherche

Ce document est issu principalement des travaux effectués par les groupes de travail fusion. Les organigrammes ont été présentés aux Présidents et/ou DGS des universités. Les DGD nommés en juin auront l'occasion de les ajuster en associant le plus grand nombre d'ici septembre 2015. Enfin, dans un souci de transparence et d'information tout au long du projet, une déclinaison des directions et des services vous est présentée sans toutefois viser une finalisation exhaustive. Plusieurs points restent à arbitrer et plusieurs services ne sont pas déclinés ou stabilisés.

Organigramme des services centraux

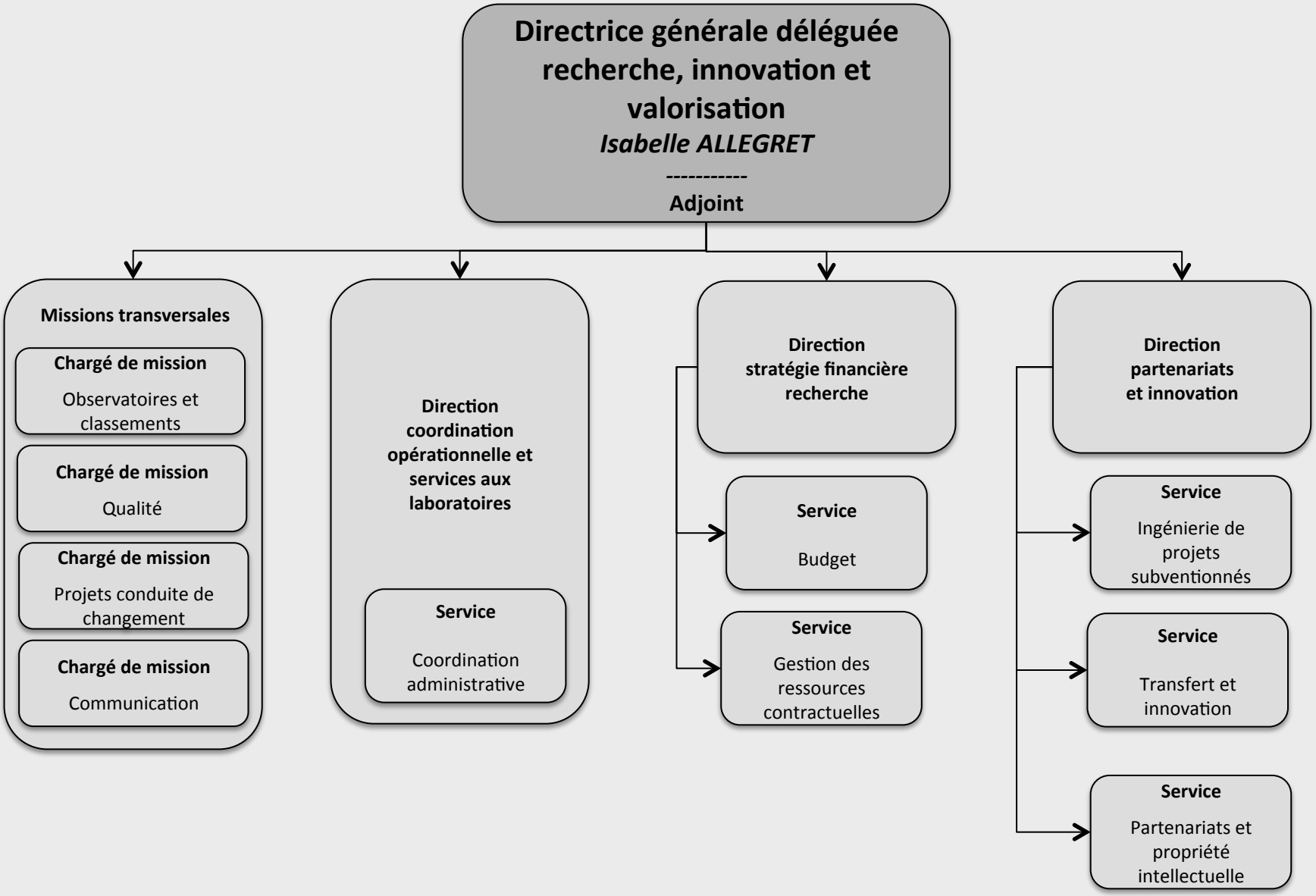


Direction générale déléguée formation et vie universitaire

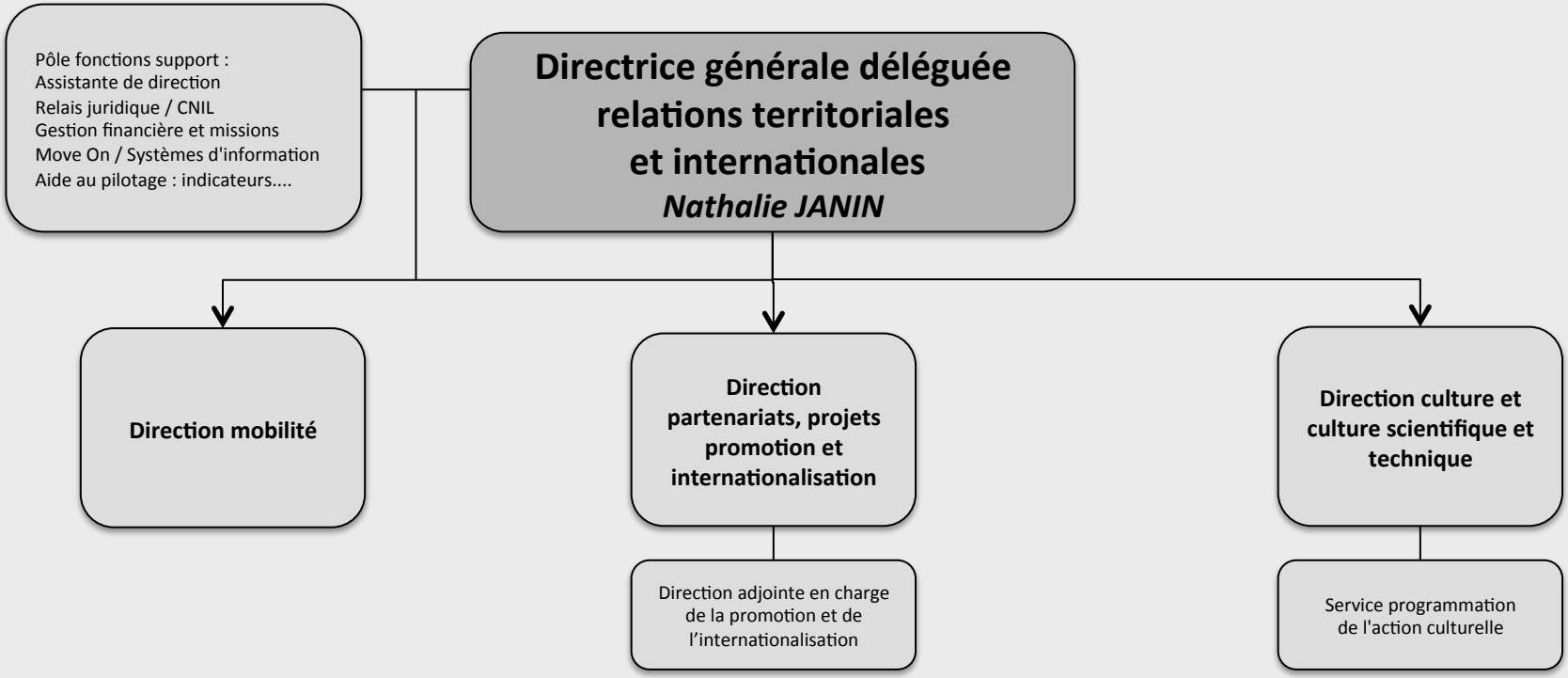


* Le statut de ce service est en cours de validation

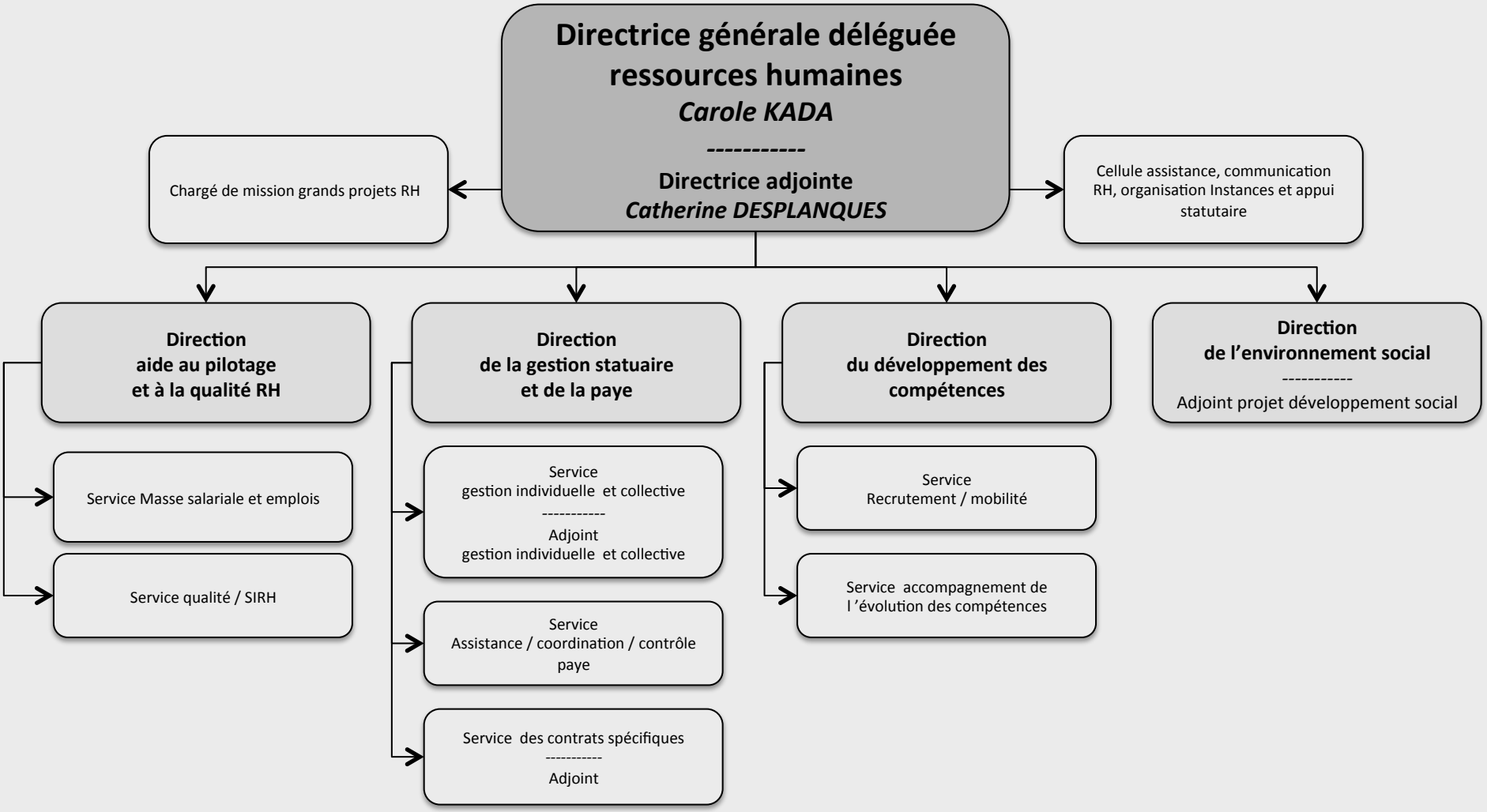
Direction générale déléguée recherche, innovation et valorisation



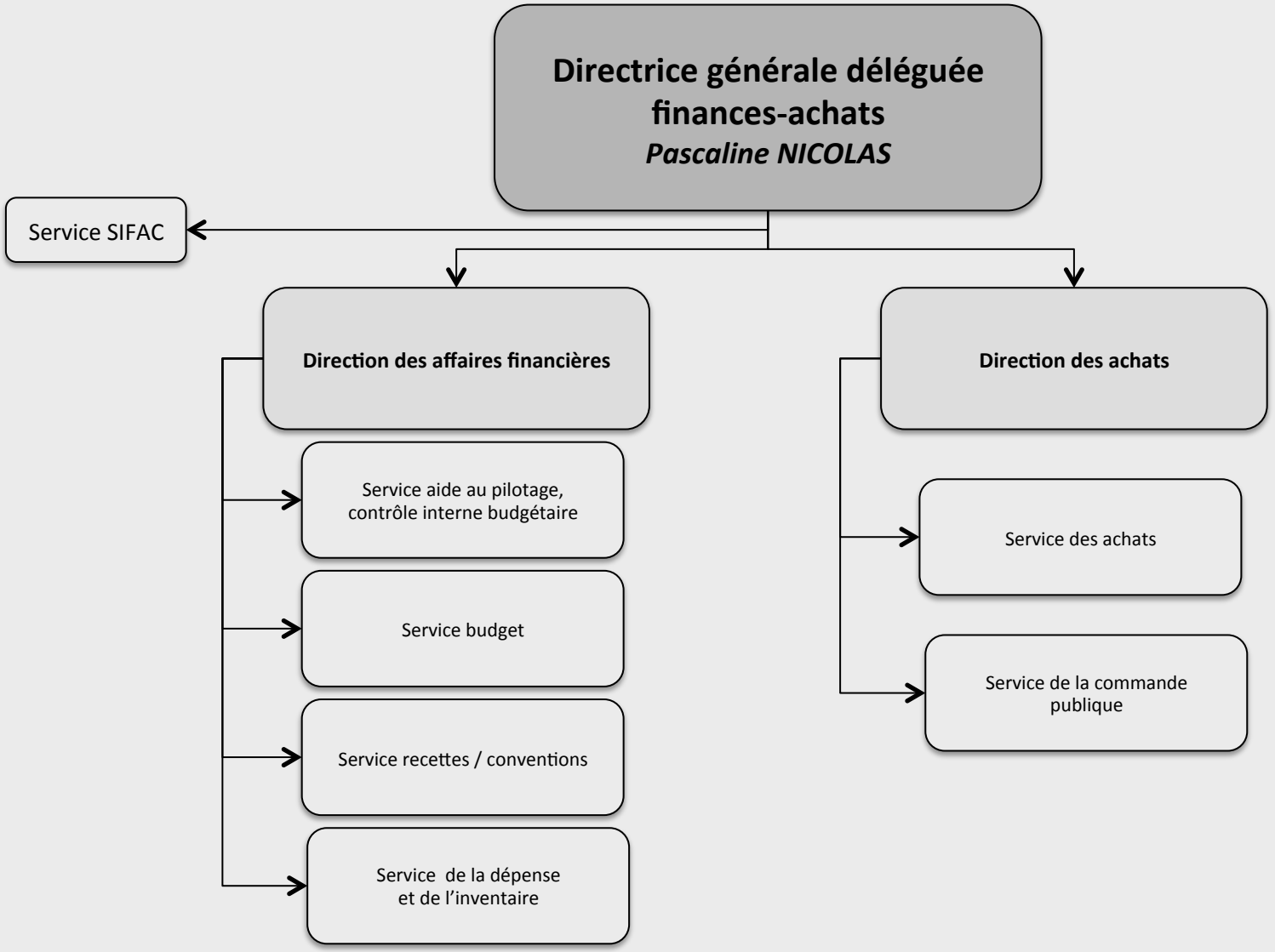
Direction générale déléguée
relations territoriales et internationales



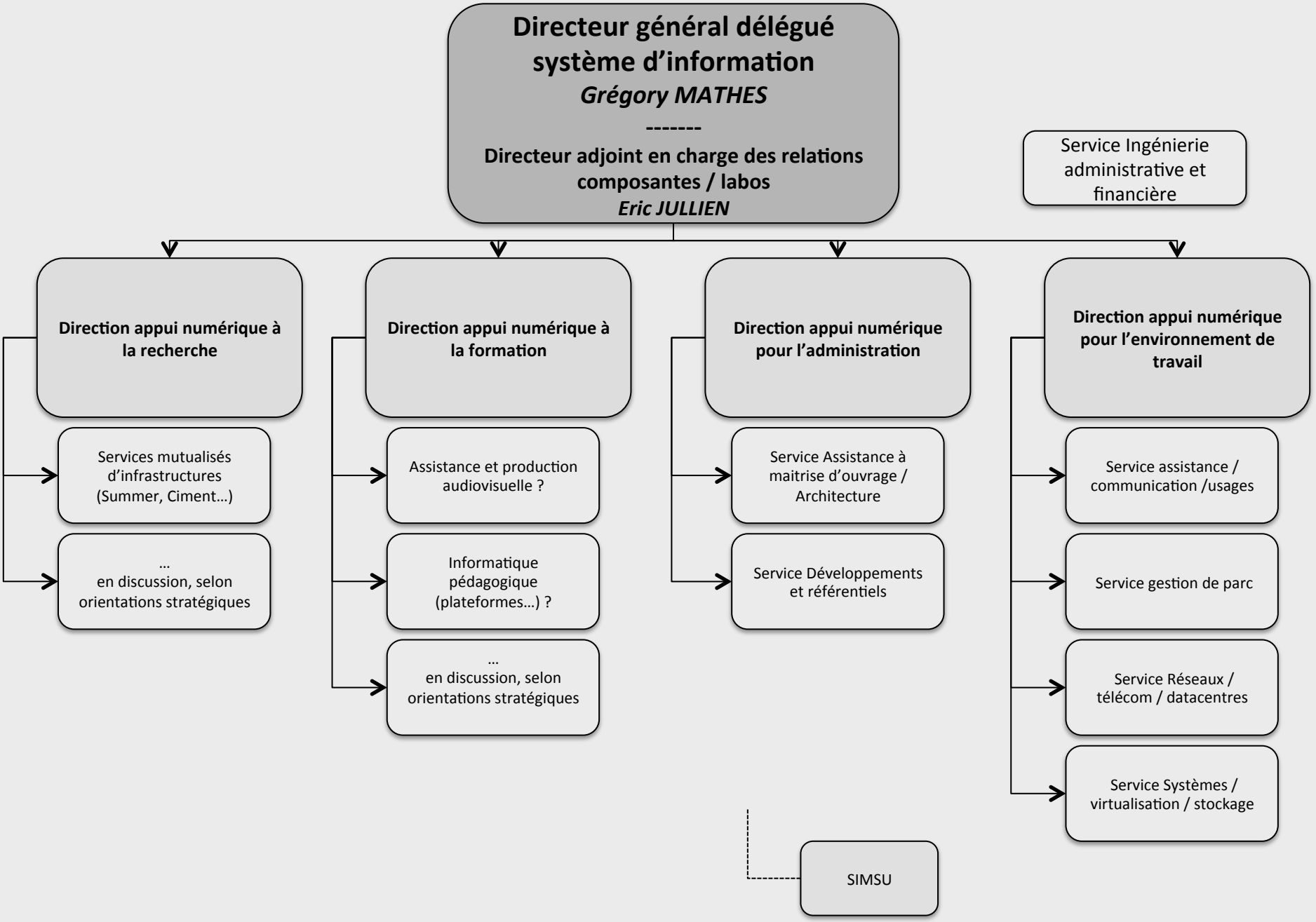
Direction générale déléguée ressources humaines



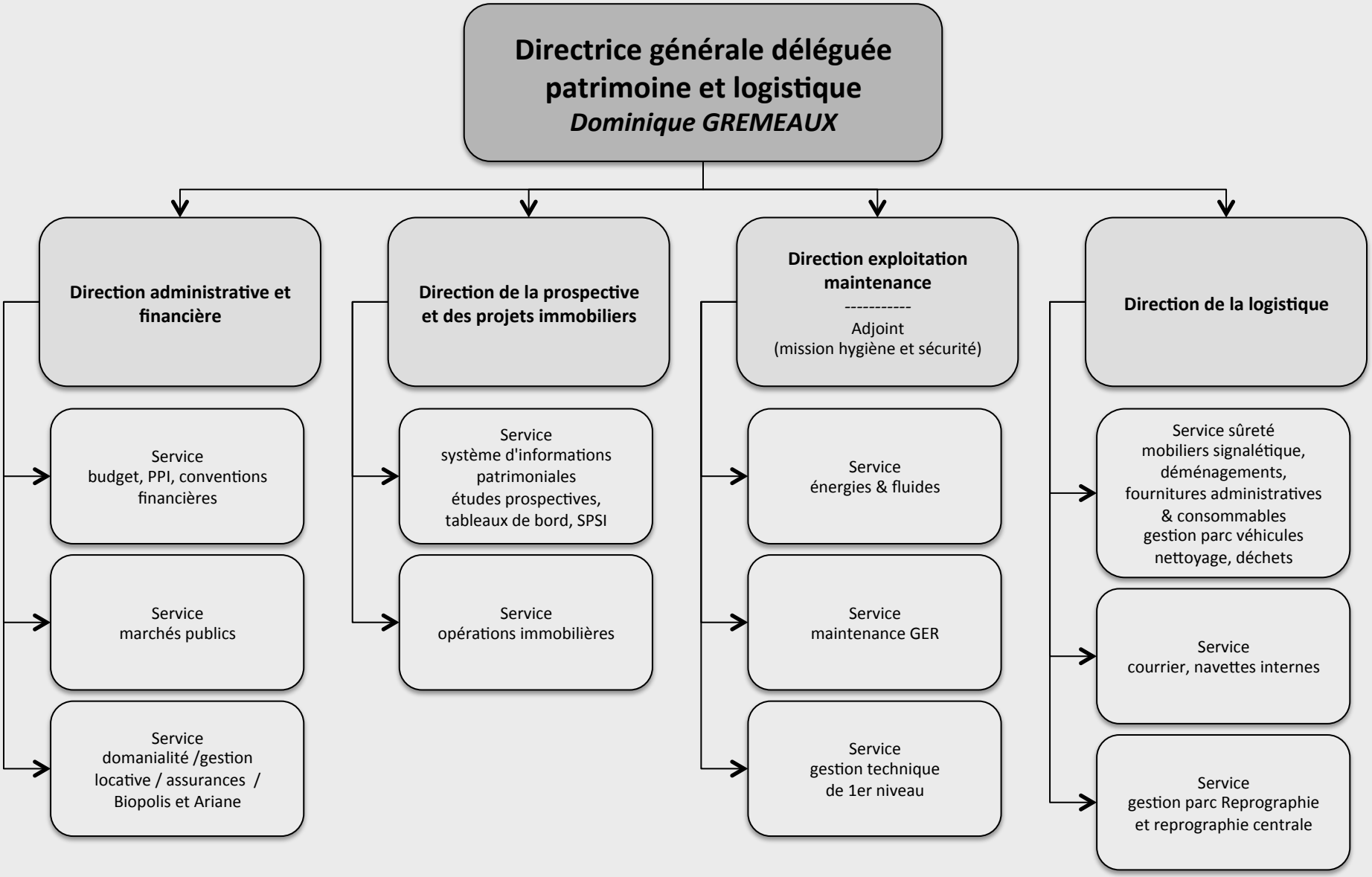
Direction générale déléguée finances-achats



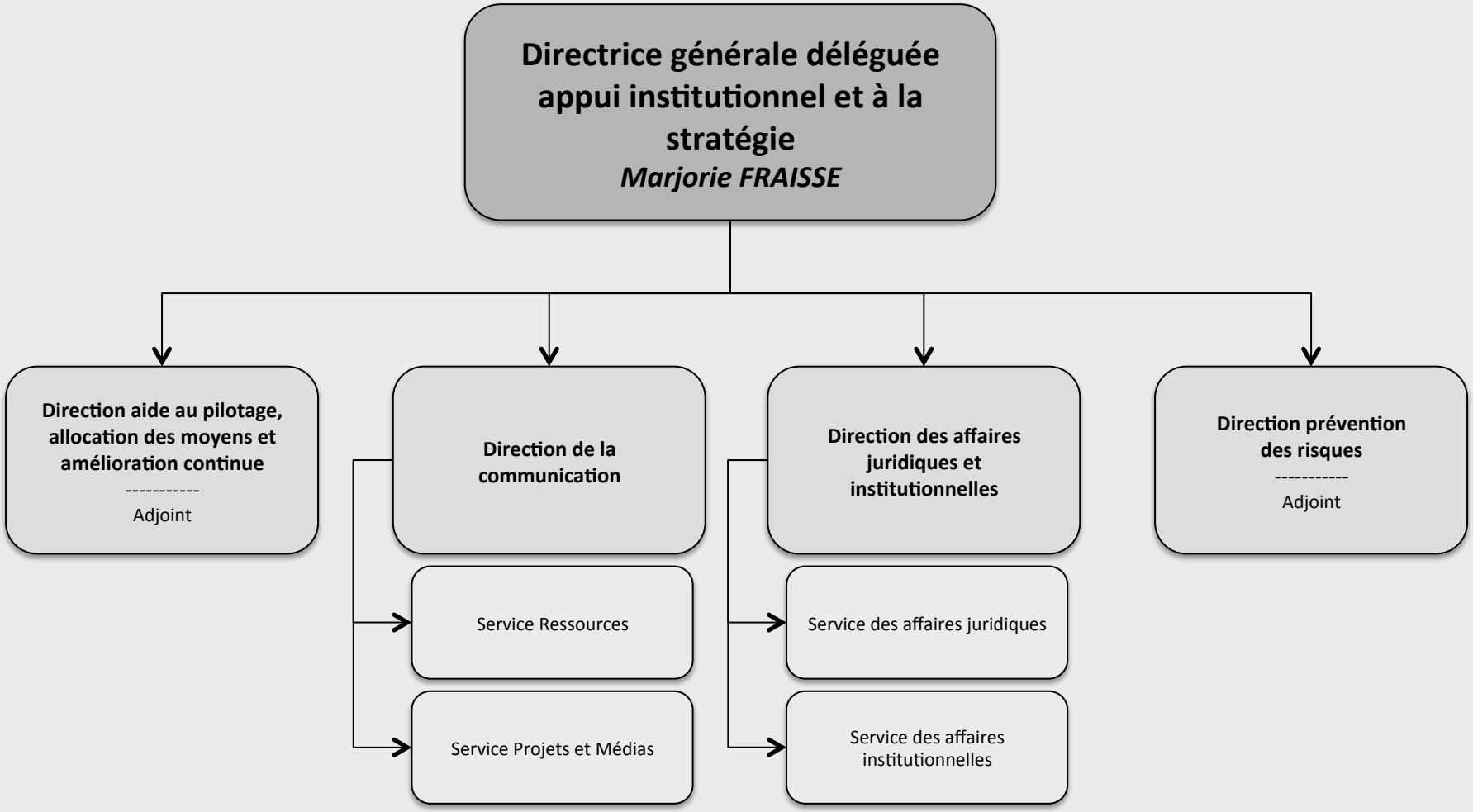
Direction générale déléguée système d'information



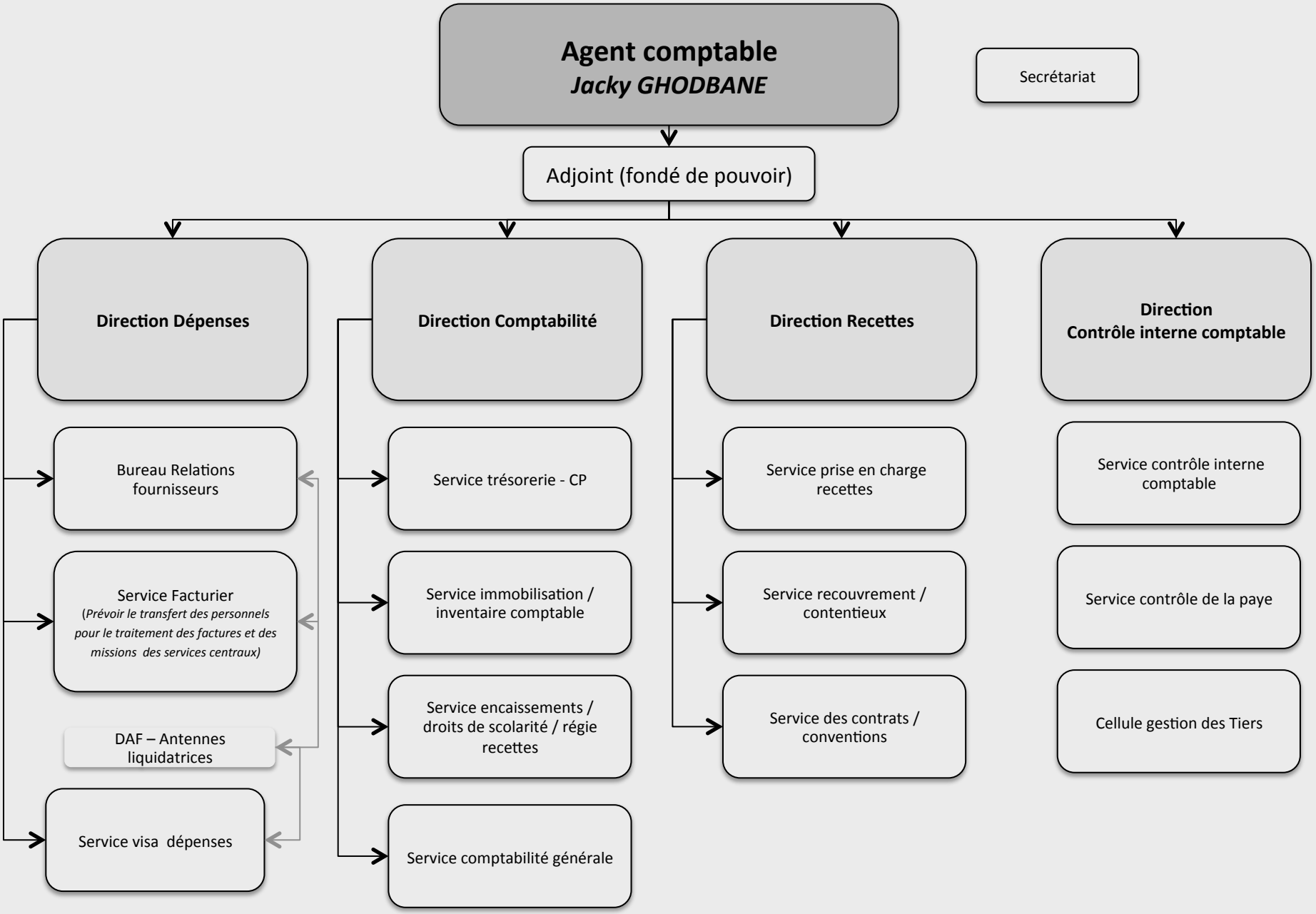
Direction générale déléguée patrimoine et logistique



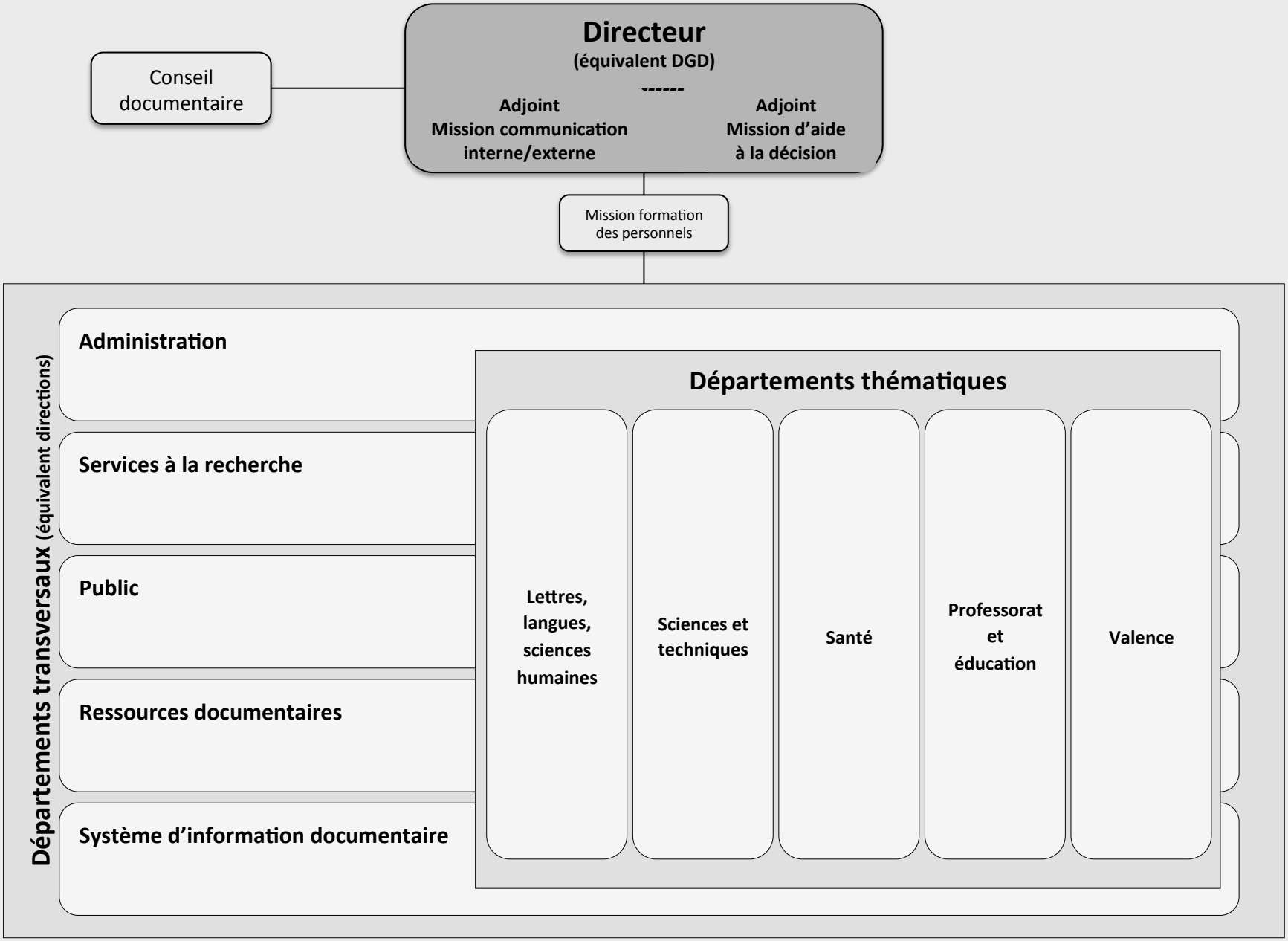
Direction générale déléguée appui institutionnel et à la stratégie



Agence comptable



Service inter-établissement de la documentation



Retour en arrière…

3 cycles de 4 ans dans 3 fonctions publiques

Un choix personnel et professionnel :
L'ancrage territorial

- **Chargé de mission du DGS du Département de l'Isère en charge de la territorialisation / déconcentration (2002 – 2006)**

- **Chargé de mission DG / Dir. adjoint en CHU pôle urgence/ SAMU/SMUR/gestion de crise (2006 – 2010)**

- **DGA Ressources de Grenoble Alpes Métropole (2010 – 2014)**

Pour finir … DGS de Grenoble 1 puis DGS de l'Université Grenoble Alpes

Un choix personnel et professionnel : L'ancrage territorial

- « l'amour », « la passion » d'un territoire
- Une connaissance fine :
  - Des institutions
  - Des acteurs
  - Des élus
  - Des chiffres et données
  - Des forces et faiblesses
  - Des réseaux officiels, « parallèles » ou « officieux »
  - (…)

Un ancrage possible à condition de s'appuyer sur des relations de confiance où les notions de réputation, de fiabilité, de discrétion sont indispensables

La notion de territoire ?

« Etendue dont un individu ou une famille d'animaux se réserve l'usage »

« espace relativement bien délimité que quelqu'un s'attribue et sur lequel il veut garder toute son autorité »

« un territoire doit être habité, partagé, transformé »

« le territoire est défini comme un espace géographique qualifié par une appartenance juridique (territoire national), une spécificité naturelle (territoire montagneux) ou culturelle (territoire linguistique) »

….

La caractérisation du « territoire grenoblois » et la création de la métropole : le poids important de l'université d'un territoire

Une identité qui transpire dans les noms : Grenoble Alpes Métropole –Université Grenoble Alpes – Télé Grenoble Alpes … Vers une marque territoriale fédérée ? (marketing territorial)

Pourquoi s'interroger sur le territoire ?

- La concurrence entre territoire s'impose à nous ?
- Les reconfigurations institutionnelles : métropolisation, fusion des Régions…
- Les dispositifs incitatifs ? IDEX pour l'ESR notamment
- La solidarité imposée par la crise économique qui pousse à raisonner en synergie, à se regrouper …
- « Plus on est nombreux, plus on est forts ? »
- Raisonner sur des projets toujours partenariaux
- Peut-on se développer à l'international sans être parfaitement ancré et intégré sur son territoire ?
- S'appuyer sur les relais locaux (« grands élus »), industriels…pour développer les projets de l'université et inversement et se donner les moyens de balayer le plus largement possible ? (club sportifs professionnels ?)
- (….)

Quels sont les enjeux et leviers d'un territoire ?

- l'attractivité (solde migratoire ?)
- La « survie » ?
- La visibilité à l'international
- Le dynamisme économique
- Le bassin d'emploi et son dynamisme
- La cohérence ? Politique, administrative, financière …
- La rationalisation …
- Vers des services communs
- Le rôle des COMUE a confirmer ? (« coordonnateur territorial » de part la loi)
- Exister en tant qu'administration / employeur public sur un territoire
-

Le rôle de DGS
dans son université, dans son territoire ?

- **Interactions Président / Cabinet /DGS sachant que l'interpersonnel est très fort dans les relations territoriales**
- **Facilitateur**
- **Mise en lien et créateur de liens**
- **Participer à l'ouverture de l'université sur son territoire**
- **Préserver les équilibres financiers, humains, politiques (?)**
- **Positionner l'institution et l'administration dans le territoire local mais aussi national (enjeux à l'international pour l'administration ?)**

Rapport d'étonnement
Université vs FPH/ FPT

Sur l'exercice de la fonction

Un poste de niveau DG reste un poste de niveau DG indépendamment du secteur

La Bureaucratie professionnelle est très prégnante mais moins contraignante qu'en CHU

Les marges de manœuvre dépendent du « contrat » passé avec l'exécutif

Des outils managériaux peu ou prou identiques

Le DGS = un politique ? Différentes approches existent de part et d'autre

Une « influence » beaucoup plus forte sur les compétences exercées en FPT vs CHU, universités (corollaire de la bureaucratie professionnalle)

Sur la relation aux « élus »

Pas d'élus en CHU mais une forte bureaucratie professionnelle (le pouvoir des sachants)

Des élus parfois « professionnels » dans la FPT, jamais dans les univzersités

Des profils variés en FPT vs EC au sein des universités (gestion de cultures différentes)

Le poids des clivages politiques ou des équilibres précaires dans la FPT

Rapport d'étonnement Université vs FPH/ FPT

Sur la gestion , finances…

La possibilité de lever l'impôts en collectivité ou d'emprunter comme en CHU versus des dotations non dynamiques en université (ressources propres ne laissant pas les même marges de manœuvre)

Paradoxalement, un contrôle de légalité plus pressurisant en collectivité versus FPH et université

Des outils « archaïques » notamment sur budget et paie

Sur la GRH

La diversification des profils poussée à l'extrême dans la FPT (permissivité, marges en RI, listes d'aptitude), de plus en plus facile en CHU et difficile au sein des universités

Pour les cadres, des rémunérations différentes, des avantages également différents

Des syndicats plus durs en FPT (éboueurs, DDE transférés, TOS…) et en CHU (infirmières, médecins…) . En université, le risque vient des étudiants mais reste national

Et bien d'autres…

Rapport d'étonnement
Université vs FPH/ FPT

Les liens aux tutelles ou au ministère de référence

Le rôle du rectorat à clarifier ?

L'autonomie (totale ?) des collectivité

Les ARS qui cherchent encore leur place ?

La vision des uns sur les autres ???

La place de la stratégie

Imposée par les tutelles en CHU et en universités (au moins sur les documents cadre)

Imposée par les campagnes et les engagements des élus par rapport à leurs électeurs

Une pression plus forte sur la réalisation ? Notamment sur les grands projets d'infrastructures ?

Et bien d'autres…