



Programme ENSEMBLE [on va plus loin]  
Gouvernance

**Notre ambition : Donner du sens au travail de chacun et à nos missions de service public en assurant solidairement la responsabilité du pilotage et la gestion de l'établissement**

Pour cela, il faut mieux travailler ensemble à tous les niveaux, cela implique :

- D'instituer un fonctionnement d'équipe présidentielle cohérent et solidaire
- De co-construire la stratégie de l'établissement avec les responsables des différentes entités composant notre université en particulier les directrices et directeurs de composantes et les responsables de directoires
- De travailler en étroite collaboration avec l'administration
- De consulter régulièrement et respecter le rôle des instances de l'université et les représentants des personnels (conseils, commissions, élus...)

**Les axes-clés de cette méthode de gouvernance sont :**

- ⇒ Collégialité, Co-construction, Subsidiarité et Responsabilité
- ⇒ Démocratie universitaire
- ⇒ Concertation politique et administration
- ⇒ Projet pluriannuel et amélioration de la gestion de l'université

**1. Collégialité, Co-construction, Subsidiarité et Responsabilité**

Rôle du Conseil Des Directeurs de Composantes

Le CDDC doit être moteur de la stratégie de l'établissement : l'objectif est de sortir d'un fonctionnement trop descendant pour travailler ensemble les grands sujets de notre vie collective. Il faut donc que le CDDC participe à la préparation des CA et apporte sa contribution. Le CDDC devra pouvoir s'appuyer sur des indicateurs (feuilles de route, tableaux de bord partagés...) et l'expertise nécessaire, notamment de l'administration.

La stratégie centrale d'établissement doit pouvoir ensuite être déclinée dans chaque composante en respectant leurs particularités et selon le principe de subsidiarité (responsabilité assumée au plus proche de ceux qui sont concernés).

Les directoires de recherche

Côté recherche, nous souhaitons renforcer le rôle structurant des responsables des cinq directoires de recherche afin qu'ils portent la parole des unités de recherche qu'ils représentent et qu'il y ait une articulation plus étroite avec la présidence de l'université

(réunions régulières avec VP recherche et/ou Présidente). Cela passe par la définition d'une lettre de mission plus ambitieuse des responsables de directoire, l'attribution d'un budget et d'un support administratif. Les responsables des directoires seront associés au CDDC lors des discussions sur des sujets stratégiques en particulier autour des moyens.

### Comités de pilotage pour les fonctions supports

Nous mettrons en place des comités de pilotage (présidence, composantes, administration) pour les grandes fonctions supports afin d'instruire et de rendre opérationnelles les décisions prises par les instances de l'établissement.

Dans le même esprit, la confiance doit être établie entre administration centrale et administration de composante (ou unités de recherche) : c'est la condition nécessaire à la mise en œuvre d'une réelle subsidiarité dont l'objectif est l'amélioration de la qualité du service rendu.

Pour cela, il faut animer les réseaux administratifs et techniques à l'échelle de l'établissement, les directions centrales conservant le rôle de pilotage et d'animation tout en mettant en œuvre la subsidiarité. Là encore, l'objectif est de s'ouvrir aux autres et d'utiliser les compétences là où elles sont mais aussi de travailler ensemble à l'établissement de procédures partagées en particulier en développant davantage le recours à la dématérialisation.

## 2. Démocratie universitaire

### Pôles d'instruction formation et recherche

Nous proposons de transformer les cellules opérationnelles de la CFVU et de la CR en pôles d'instruction en leur donnant un nouveau rôle d'instruction, de préparation mais aussi de mise en œuvre des dossiers, la CFVU et la CR assurant le rôle délibératif.

Ces pôles seront constitués :

- d'un vice-président épaulé par un ou deux vice-présidents délégués représentant la diversité de notre établissement et portant des projets transversaux issus de la stratégie de l'établissement,
- du vice-président étudiant pour le volet formation,
- des représentants de chaque composante pour la formation et les responsables de directoires de recherche pour la recherche,
- du responsable administratif de la direction concernée,
- d'élus de la CFVU/CR.

Cette proposition part du constat que notre établissement est trop vaste pour qu'un seul vice-président puisse tout maîtriser : l'objectif est de partager la charge tout en gardant le pilotage par le VP statutaire mais aussi d'échanger, d'apprendre à se comprendre, de co-construire.

### Concertation des instances à tous les niveaux

Nous réaffirmons le rôle essentiel des conseils élus à tous les niveaux et la volonté de faire vivre la collégialité universitaire. Les Conseils ne doivent pas être réduits à des chambres

d'enregistrement des décisions. Au-delà de l'instruction des dossiers, permise par les pôles d'instruction, les conseils doivent disposer de tous les éléments permettant un débat et des décisions éclairées.

Par ailleurs, la consultation et les échanges réguliers avec les représentants élus du personnel et des étudiants doivent permettre d'entendre et de mieux comprendre les besoins pour préparer les décisions. Les instances du dialogue social doivent être réunies très régulièrement et fonctionner dans un esprit de liberté d'expression, écoute, bienveillance.

Réciproquement notre communauté doit pouvoir mieux s'approprier les décisions prises dans les conseils par le biais de comptes-rendus facilement accessibles et de communications régulières. Ainsi les décisions politiques seront partagées et mieux comprises notamment lorsqu'elles concernent les recrutements, promotions, repyramidages.

### **3. Collaboration entre politique et administration**

Nous mettrons en place une méthode de travail collaborative entre les instances de pilotage politique et celles de l'administration qui opèrent la mise en œuvre afin de mieux fédérer les équipes, mieux faire comprendre les politiques choisies et donner plus de sens aux missions à conduire.

Cette co-construction doit donc passer par la mise en place d'un véritable échange et d'un travail collaboratif entre politique et administration : on ne peut pas construire un projet indépendamment de ceux qui devront le mettre en œuvre à l'échelle de l'établissement.

En rétablissant une culture de confiance, de dialogue et de concertation, chère au collectif « Ensemble », nous nous engageons à trouver les meilleurs schémas pour favoriser un travail performant et améliorer le service rendu. Nous sommes convaincus que politique et administration doivent travailler en étroite coopération, avec une répartition des rôles qui sont complémentaires. Dans cet objectif, les vice-présidents et les chargés de mission de l'équipe présidentielle devront commencer leur mandat par un séminaire conjoint avec l'administration permettant de comprendre le projet politique porté par la nouvelle équipe, le rôle de chacun, et la structuration du pilotage dans la mise en œuvre du projet commun.

### **4. Un projet pluriannuel et une amélioration de la gestion de l'université**

L'université doit disposer d'un projet pluriannuel clair. D'ailleurs, les modes de financement de l'Etat évoluent en donnant une part plus importante au volet contractuel pluriannuel via les Contrats d'Objectifs de Moyens et de Performance qui commencent à être déployés et qui nous concerneront très rapidement.

Le redressement de la situation financière de l'université, opérée depuis le mandat du président Vinel, devra être analysé avec précision dans les premiers mois de la mandature afin de poser les bases pour la construction de notre stratégie d'avenir. En effet le fond de roulement et la trésorerie s'établissant au-delà des réserves prudentielles recommandées pourront être utilisés pour partie afin de porter notre projet. Une certaine prudence est

cependant requise en raison de la tension qui pèse sur les moyens financiers des universités (gestion interne mais aussi éléments exogènes tels que le coût de l'énergie) et notre équipe souhaite mettre en place une stratégie de développement de ressources propres en améliorant les fonctions support nécessaires.

Au-delà du fonctionnement récurrent, le projet spécifique porté ici par « Ensemble » sera décliné de façon pluriannuelle sur les différents volets (Formation, Recherche, Gouvernance, RH, patrimoine...) en concertation avec tous lors du premier semestre 2024 pour la préparation du budget 2025 et des années suivantes. Il s'agira en fait de s'accorder sur la répartition des « marges de manœuvre » financières disponibles une fois que seront connus les résultats de l'exercice 2023.

Le développement de ressources propres doit s'opérer sur le cœur de métier, dans le respect des missions et de la stratégie de l'université à la fois au niveau scientifique mais aussi en matière de responsabilité environnementale et sociétale de l'université. Il s'agit notamment des recettes liées au développement de la Formation Continue et de l'Alternance ou encore à des Appels à Projets ou à Appels à Manifestation d'Intérêts.

Cette concertation peut dans certains domaines s'entendre à l'échelle du site pour une meilleure coordination des moyens du site.