



UNIVERSITE DE NANTES

Mission d'Expertise CHSCT dans le cadre d'un projet important

UNIVERSITE DE NANTES
Présidence
1, Quai de Tourville
44000 NANTES

Partenaires du groupement :

Le cabinet IMPACT ETUDES, Expert agréé
Le cabinet Solutions Productives, spécialisé en Ergonomie, Performance et Stratégie
L'équipe d'ergonomie des systèmes complexes, Institut d'Ergonomie de Bordeaux (IEB),
expert agréé

Rapport Final, Avril 2019

Sommaire

1 - Rappel du contexte, des objectifs et du déroulement de la mission d'expertise	p3
1.1 - Contexte et objectifs de la mission	p4
1.2 - Déroulement et moyens mis en œuvre (COFIL 1 de Cadrage)	p16
2 - Synthèse des principaux constats de l'existant et du projet (COFIL 2 Diagnostic)	P23
3 - Synthèse des orientations proposées pour la suite du projet (COFIL 3 préparatoire et Présentation en CHSCT/CTE)	P34
3.1 - Rappel des principales orientations de la NUN et mise en perspective des résultats de l'expertise CHSCT dans le cadre du projet	p34
3.2 - Repères pour la suite du projet	p50
3.3 - Synthèse des Perspectives à viser pour la suite du Projet NUN	P68
4 - Annexes	P72
Annexe 1 : Planches complémentaires issues du Copil 2	p73
Annexe 2 : Planches complémentaires issues du Copil 3	p80
Annexe 3 : Données complémentaires	p83

1 - Rappel du contexte, des objectifs et du déroulement de la mission d'expertise

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1.2 - Déroulement et moyens mis en œuvre

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1.1.1 - Contexte et historique de la demande

En référence à l'article 2 du cahier des charges de la mission d'expertise :

« Le projet de Nouvelle Université à Nantes s'inscrit dans le cadre de l'initiative NEXT retenue en février 2017 par un jury international pour la labellisation I-Site (Initiatives Science, Innovation, Territoires, Economie) du Programme Investissement d'Avenir (PIA 2) qui repose sur la création d'une université cible permettant « d'intégrer et de développer les actions d'une université et d'une grande école ».

Cette nouvelle université a pour ambition d'être mieux reconnue en France et à l'international, de promouvoir l'excellence tout en étant ouverte à tous. Elle doit apporter une plus-value notamment en développant une formation de qualité qui permette une meilleure réussite des étudiants, en assurant le rayonnement de la recherche et en instaurant un cadre de vie favorable à toutes et tous. Elle doit assurer l'essor d'une politique au service du territoire et de ses missions de service public.

En juillet 2017, la démarche a été lancée au sein de l'établissement (1), sur la base d'une méthode et d'un calendrier distinguant deux phases (2). La première phase, de novembre 2017 à janvier 2019, est consacrée à la co-construction avec la communauté universitaire et les partenaires (3). La seconde, de janvier à septembre 2019, vise à la concrétisation du projet à travers l'élaboration des statuts et la préparation de leur mise en œuvre.

Le projet est accompagné par un cabinet extérieur.

Le projet Nouvelle Université à Nantes a été présenté pour information au CHSCT en séances du 12 juin et 2 octobre 2017 ».

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1.1.2 - Évolutions prévues

« L'Université a engagé depuis Juillet 2017 une restructuration en quatre pôles (Droit-Economie-Gestion-Sociologie, Humanité, Santé, Sciences & Technologie) regroupant les composantes et les unités de recherche.

L'École Supérieure du Professorat et de l'Éducation (ESPE), du fait de son statut particulier, demeure une composante et n'intègre aucun de ces pôles. Cette organisation en pôles permettra d'adopter un fonctionnement plus agile et de faciliter l'interaction des pôles avec les acteurs académiques du territoire.

Une très large délégation de pilotage et de gestion sera accordée aux pôles.

Dans une logique de subsidiarité et pour une plus grande efficacité, ils bénéficieront d'un budget délégué, intégrant les crédits de masse salariale. Ils seront mis en capacité de programmer et de gérer la politique de formation et de recherche de leurs domaines disciplinaires, de répartir les enveloppes budgétaires et les emplois, de piloter les services de proximité en lien avec la direction générale des services, de gérer les ressources propres et les partenariats dans leurs domaines.

Le développement d'un haut niveau de délégation polaire s'accompagnera d'une plus grande capacité de contrôle a posteriori, d'évaluation et d'audit interne.

Chaque pôle sera doté d'une instance de pilotage et de gestion, installée à l'issue d'un processus démocratique qui est en cours d'élaboration. Les pôles seront ainsi en capacité de conduire plus efficacement des actions communes avec les autres acteurs de la Nouvelle Université à Nantes.

Dans ce contexte, les composantes, qui conserveront leur identité, seront le lieu de l'excellence de la discipline, de la liberté académique et de l'innovation en matière de formation. Elles pourront notamment se consacrer pleinement à la réussite et à l'accompagnement des étudiants, à l'expérimentation au service de la transition pédagogique, à la gestion prévisionnelle des carrières au plus près des équipes. La Nouvelle Université à Nantes sera l'employeur des personnels des pôles et de l'ESPE. Elle recevra la subvention pour charges de service public. Centrale Nantes restera employeur de ses personnels. »

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1.1.3 - La participation

L'ensemble des parties concernées fait aujourd'hui le constat que le dialogue social au sein de l'Université de Nantes est dans une impasse ; ce qui ne satisfait personne.

Aussi l'un des enjeux majeurs de la future NUN réside dans les conditions de participation des futurs utilisateurs et bénéficiaires à l'élaboration du projet : De la qualité de cette participation dépendra à la fois le niveau de mobilisation des acteurs, mais également la qualité des réponses apportées.

Sans réelle participation organisée et animée du point de vue des situations concrètes de travail les plus à enjeux, chacun prend le risque de passer à côté de sujets cruciaux.

Sujets qui scelleront pour plusieurs années les futures conditions de fonctionnement.

Le risque sera alors grand de devoir gérer dans la durée des choix qui s'avèreraient inadaptés, faisant le terreau de situations à risques, de désinvestissement, de mal-être et de pertes d'efficacité ou de qualité de service, et qui trahiraient l'essence même du projet NUN.

C'est pourquoi l'approche par le travail que nous vous proposons permettrait de renforcer, et d'animer avec méthode, les conditions d'une participation renouvelée et constructive.

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1.1.4 - Le contexte de la demande d'expertise

L'expertise a été votée par le CHSCT d'établissement le 26 mars 2018 à la demande de ce dernier et s'inscrit dans le cadre d'un « projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ».

1.1.5 - Rappel de la conclusion générale de l'instance

D'après le cahier des charges, le point de vue du CHSCT sur le projet est le suivant :

« L'objectif affiché de la NUN est de répondre aux objectifs du jury du PIA2 et de sécuriser les fonds associés à cette démarche, qui à Nantes prend la forme d'un I-site.

Les arguments qu'ils soient juridiques, relatifs au fonctionnement, aux conditions de travail des personnels, et au mode de mise en place, ne nous rassurent pas quant à une éventuelle amélioration du volet conditions de travail de l'ensemble des personnels de l'université.

Nous ne sommes pas convaincus que cette démarche apportera une valeur ajoutée pour l'Université de Nantes, ses usagers et ses personnels. »

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1.1.6 - Sur la mutualisation

La mutualisation vise en principe une amélioration du fonctionnement des services et une meilleure efficacité à la fois locale et transversale.

Ceci étant, à la lumière des expériences passées et des évolutions à venir, le CHSCT pose la question des réelles conditions nécessaires à l'atteinte de cet objectif.

En effet, les retours du terrain issus des personnes ayant déjà vécu de telles évolutions, bien que sur des périmètres plus restreints, montrent que les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des espérances : dans un contexte de réduction des moyens de fonctionnement, les réalités concrètes de terrain peinent souvent à être traitées et arbitrées efficacement, avec des conséquences parfois néfastes sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des personnels.

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1.1.7 - Sur la gouvernance

La question de la gouvernance cristallise aujourd'hui beaucoup d'inquiétudes au regard des risques associés de perte de liens entre les instances de décision et les « œuvrants de terrain ».

Cette situation est en partie liée à l'état d'avancement du projet dont la déclinaison opérationnelle par pôle n'est pas encore arrêtée ; mais celle-ci concerne également la dimension méthodologique et management de projet, qui peine à créer les conditions d'un dialogue constructif.

Les instances projet de l'université ont pris acte de ces difficultés et ont décidé de remettre à plat les prochaines modalités de travail pour la suite du projet.

La prochaine étape à partir du mois de septembre, consistant à élaborer la colonne vertébrale de la nouvelle organisation.

1.1.8 - Sur les retours d'expérience des services déjà mutualisés

Le bilan des précédentes mutualisations reste aujourd'hui à réaliser dans le but de tirer des enseignements utiles pour projet NUN.

Cette analyse ne pourra pas être effectuée dans le cadre de cette mission, mais des investigations ciblées sur certaines situations emblématiques du futur fonctionnement pourraient venir alimenter l'étape de diagnostic.

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1.1.9 - Craintes et inquiétudes, problématiques déjà identifiées par le CHSCT

La position du CHSCT reste aujourd'hui très réservée sur le projet. Les réserves émises concernent plus spécifiquement 3 dimensions :

A - Une structure juridique susceptible d'impacter négativement les futures conditions de fonctionnement, les conditions de travail et la santé des personnels

- Un futur cadre de fonctionnement pour le nouveau pôle NUN qui reste aujourd'hui relativement flou : à l'état de grands principes sous la forme « de schéma de trajectoire ».

- Un changement de statut pour l'Université, qui deviendra EPSCP (Etablissement Public à caractère Scientifique Culturel et Professionnel) susceptible de modifier les équilibres existants, avec des incertitudes quant aux attributions et organisations des nouvelles compétences.

Exemple : Comment sera concrètement géré le double emboîtement d'EPSPC NUN / Pôle « Sciences et technologie de la Nouvelle Université à Nantes », sachant que chaque entité aura son propre niveau d'autonomie ?

PS : Finalement aucun autre Pôle intégré à la NUN ne devrait avoir le statut d'EPSPC ?

- Une période d'expérimentation de 7 ans, ouvrant la possibilité de discussions au cas par cas avec le ministère, sans garanties juridiques ou pour les personnels.

- Le sujet de la nomination des directeurs de pôles pose également question.

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

Exemple : Le directeur du pôle « Sciences et Technologie » également directeur de Centrale Nantes pourrait rester en poste durant les 7 années de l'expérimentation et cumulerait les fonctions de Directeur de l'ECN et de Directeur de pôle, avec de possibles conséquences en termes de disponibilités ou de conflits d'intérêt.

- Des questions relatives à la gouvernance : En effet, la collégialité actuelle pourrait être fortement remise en cause, avec le risque d'une dérive vers un fonctionnement centralisé, très vertical et descendant.

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

B - Représentation et implication des personnels dans le cadre du futur fonctionnement et de sa gouvernance

- La nouvelle structure NUN prévoit la mise en place d'un directoire aux pouvoirs élargis (regroupement des directeurs et présidents de toutes les structures appartenant à la NUN), avec le risque de restreindre les prérogatives du conseil d'administration.
- Aucune garantie sur la représentation des personnels au sein du futur conseil d'administration : La proposition d'au moins 50% d'élus est jugée insuffisante par les représentants du personnel.
- Le CA perd une partie de ses prérogatives au profit d'un directoire et de conseils (comme le conseil d'orientation stratégique) dont les membres ne sont pas de l'université.
- Le pôle ST serait dirigé par un directeur, mais le personnel universitaire, pourtant largement majoritaire, ne pourrait pas donner un avis (Il est élu par un conseil d'école, hors NUN).
- Des pôles aux pouvoirs étendus, mais avec un directeur nommé par le Président de la NUN (exigeant par ailleurs d'avoir le choix entre 3 propositions au plus).
- Une structure de gestion des pôles relativement légère et pouvant donc apparaître comme contradictoire au regard de leurs prérogatives.

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

C - Une démarche qui peine à mobiliser l'ensemble des acteurs et qui reste source d'incertitudes, voire d'angoisse ou de mal-être pour le personnel

- Un calendrier de restructuration imposé par la conduite du dossier I-site : Selon les représentants du personnel celui-ci ne tiendrait pas suffisamment compte de la temporalité de l'établissement et de ses agent-es.
- Un manque d'information auprès des personnels et des instances qui les représentent. La consultation des instances résulte des demandes répétées des représentants des personnels. La consultation des personnels reste à organiser.
- Le mode de mise en place du projet est jugé insatisfaisant par les élus : *« projet à marche forcée », « dans un contexte de réforme et de réorganisation permanente qui ne peut être que difficile en termes de conditions de travail et de stabilité pour les personnels. »*
« En effet cette nouvelle restructuration fait suite à de nombreux efforts de mutualisation des services (service logistique, SCD, service informatique, service administratif, fonction finance...). Ces mutualisations ont marqué dans certains cas leurs limites, les conditions de travail des personnels n'en ont pas été améliorées, du fait d'une part de la charge de travail supplémentaire qui en a résulté pour les personnels, de la multiplication des niveaux de responsabilité et d'activité (local/mutualisé) qui a complexifié leur environnement de travail d'autre part et enfin pour certains services mutualisés le bilan conditions de travail est négatif.

Le bilan de ces mutualisations a été annoncé, mais plus d'un an après le lancement de cette restructuration, il n'a toujours pas été porté à la connaissance des Représentants du Personnel ».

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

C - Une démarche qui peine à mobiliser l'ensemble des acteurs et qui reste source d'incertitudes, voire d'angoisse ou de mal-être pour le personnel (suite)

- Un bilan social 2016 faisant état d'une dégradation des conditions de travail des personnels.

Parmi les point négatifs cités :

« le non-remplacement des agent-es titulaires, la diminution des remplacements temporaires et l'accroissement de la précarité, notamment chez les femmes. L'externalisation d'une partie des tâches, qui n'a montré son efficacité ni pour les usagers, ni pour les personnels.

Dans ce contexte social, l'affaiblissement de la représentation des personnels dans la NUN est un facteur de déséquilibre. »

- Une Politique de Prévention insuffisante au regard des besoins, malgré les efforts développés par les services et les instances pour néanmoins traiter ces sujets.

- Des moyens insuffisants pour animer de réelles dynamiques participatives. L'appel au volontariat reste insuffisant et marque les manques de structuration, de ressources et de consignes adéquates pour réellement libérer les personnes et travailler avec efficacité. De ce fait, les composantes et les chefs de service ont du mal à soutenir les initiatives locales.

- Une valorisation de la participation qui reste davantage quantitative que qualitative. Une difficulté à apprécier la réalité du travail effectué en séance de travail et l'intégration de l'ensemble des données produites aux synthèses finales.

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1.1.10 - Rappel des objectifs de la mission d'expertise

L'intervention doit apporter une connaissance et une compréhension des impacts du projet NUN sur la santé et les conditions de travail des agents.

Elle pourrait également favoriser la co-construction et la diffusion d'une vision partagée entre le CHSCT, le COPIL, la Direction des ressources humaines et les personnels, sur la transformation des situations de travail en conséquence de la mise en œuvre du projet.

Nous avons ainsi identifié, suite aux différents échanges que nous avons pu avoir avec des élus du CHSCT et des membres du COPIL, les objectifs suivants :

- Une analyse du projet présenté (sous l'aspect gouvernance, structuration et déclinaison opérationnelle concrète à l'échelle de l'Etablissement) et une évaluation des effets en termes de conditions de travail et de risques professionnels,
- Une assistance dans l'élaboration de propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail,
- Une relance du dialogue sociale par cette nouvelle dynamique. L'expertise pourra notamment venir alimenter les réflexions qui seront engagés sur la répartition détaillée des compétences entre les différents niveaux de gestion et de pilotage, puis sur la préparation de la réorganisation administrative.

1 - Rappel du contexte, des objectifs et du déroulement de la mission d'expertise

1.1 - Contexte et objectifs de la mission d'expertise

1. 2 - Déroulement et moyens mis en œuvre

1. 2 - Déroulement et moyens mis en œuvre

Déroulement du projet et de la mission d'expertise



Le projet est accompagné par un cabinet extérieur.

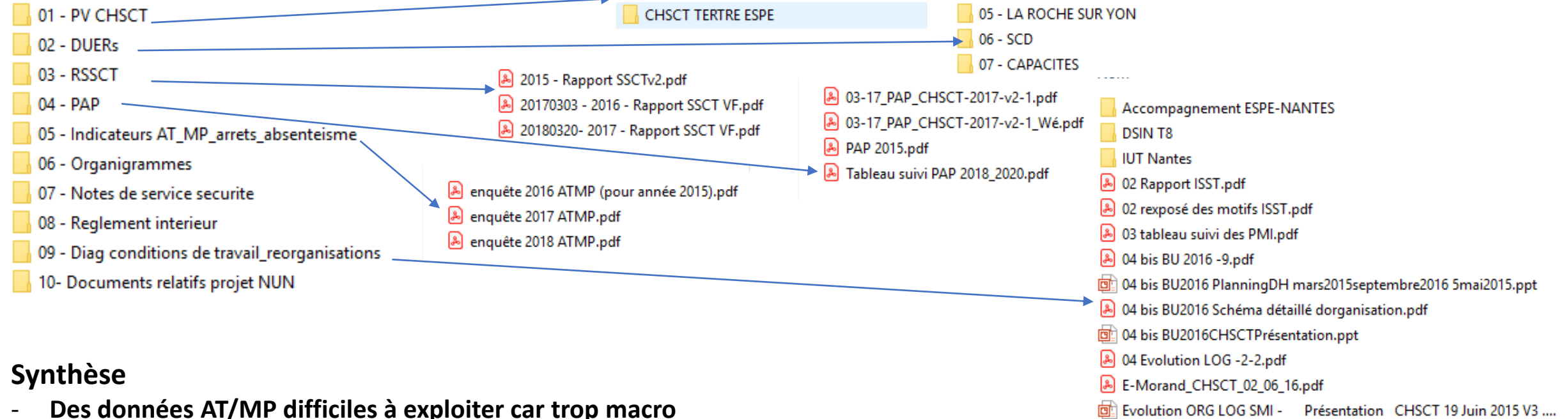
Le projet Nouvelle Université à Nantes a été présenté pour information au CHSCT en séances des 12 juin 2017, 2 octobre 2017 et 26 Novembre 2018.

Entretiens exploratoires réalisés :

- **Carine Bernault**, Vice présidente en charge de la réforme (*Vendredi 21 Septembre 2018*).
- **Dr Bouchet**, Médecin de prévention (*Jeudi 11 Octobre 2018*).
- **M. Brosseaud**, Inspecteur SST (*Vendredi 12 Octobre sept 2018*).
- **Julie ROY**, Responsable Projet NUN. (*Jeudi 24 Janvier 2019*).
- **Mathieu VILLEPREUX**, Directeur de l'Hygiène Sécurité et Environnement au Travail (DHSET). Conseiller Prévention d'Etablissement
Fonctionnaire Sécurité Défense. (*Vendredi 8 Février 2019*).
- **Stéphanie TEXIER**, DGA-ST, Directrice générale adjointe des services. *Affaires Institutionnelles - Ressources humaines - Environnement au travail* (*Mercredi 19 Septembre 2018 et Vendredi 8 Février 2019*).
- **Delphine LORET**, Responsable Projet NUN. (*Vendredi 8 Février 2019*).
- **Anaïs GARNIER**, Responsable développement Qualité de Vie au Travail (Pôle Environnement du Travail. Direction Hygiène, Sécurité, Environnement au Travail). (*Vendredi 8 Février 2019*).

Analyse documentaire

Ensemble des pièces reçues et analysées



Synthèse

- Des données AT/MP difficiles à exploiter car trop macro
- Une absence d'éléments sur l'état des lieux et la prévention des RPS

Des éléments qu'il serait nécessaire de collecter et d'instruire dans le cadre du projet

- Plan de prévention des RPS (actions, résultats)
- Données de santé des populations du périmètre de la mission d'expertise (AT/MP), ainsi que des populations directement ou indirectement impactées par le projet, par métier/statut, à minima sur 3 ans

Analyse documentaire

Éléments Projet :

- Réactualisations du Site internet
- Compte-rendu des 6 groupes de travail Gouvernance
- Cahier des charges de consultation pour la réalisation de prestations d'accompagnement RH de l'Université de Nantes
- Convention Next I-SITE
- Documents internes : Poids des pôles...

Autres ressources documentaires : Rapports d'étude, CDU, Presse...

1. 2 - Déroulement et moyens mis en œuvre

Pôle/ Service	Population concernée	Problématiques à traiter	Nb jours entretiens collectifs (1 EC = 0,5 J)	Nb jours entretiens individuels (1 EI = 0,2 J)	Nb de jours d'observation + Groupe de travail d'exploitation de données
UFR Sciences	Secrétariat Général	Gouvernance		1 j	
	Représentant IUT				
	1 E/EC rattaché à l'Ecole Centrale et à l'Université				
	1 E/EC UFR				
	Polytech				
SFP Services Financiers de Proximité (pôles mutualisés) SFP LLSHS-ESPE SFP LLSHS Sciences SFP Droit éco gestion sociologie BU LSHS	Chefs de service	Restructuration de pôles déjà mutualisés	0,5 j	1,5 j	1,5 j Terrain 1,5 j Analyses Formalisation
	Agents de terrain				
	Usagers				
Pôle Logistique	Chefs de pôle	Restructuration de pôles déjà mutualisés		1,5 j	
	Personnels d'entretien et d'accueil				
	Responsables de département ESPE				
	Responsables administratifs 1 E/EC 1 Biatss			6 Entretiens individuels 1 Entretien en binôme	
Recherche - Services d'appui à la recherche / Groupes de recherche (UMR)	E/EC	Restructuration à venir/ fonctionnement transversal		0,5 j	
	Biatss				
TOTAL en jours				8	

Périmètre ciblé pour l'expertise

28 Personnes vues en entretien

- 19 Entretiens individuels de 1h30
- 1 Entretien collectif (5p)
- 2 Entretiens en binôme (4p)

Rappel : Périmètre ciblé pour l'expertise

Compte-tenu de l'ampleur du projet et des moyens alloués, limites des investigations par entretien réalisées :

- Echanges restreints avec la **Cellule Projet NUN** et les différentes **Directions** (Ex : DGS, RH, DSI, DPIL, Sites éloignés...),
- Pôle Santé et Société sous-représentés,
- Un nombre limité d'entretiens avec des responsables et encadrants,
- Etudiants non rencontrés (financeurs, usagers et bénéficiaires).

Des constats qui nécessitent d'être partagés et consolidés avec les principales parties concernées pour consolider les données et ouvrir sur des perspectives d'action concrètes :

- Etat des lieux des Points Forts et Difficultés,
- Prise en compte des actions en cours ou déjà envisagées,
- Identifier et construire de nouvelles opportunités d'actions pertinentes et réalistes.

2 - Synthèse des principaux constats de l'existant et du projet (COPIL 2)

2 - Synthèse des principaux constats de l'existant et du projet (COPIL 2) 2)

Principaux constats

Thématiques structurantes issues des premières étapes d'investigation

Forces et **Faiblesses**
d'aujourd'hui



Projet NUN
ce qui va changer
ce que ça va changer

Ambitions / Réalités



Orientations pour
construire demain

*Développement des individus
et de l'Université*

2 - Synthèse des principaux constats de l'existant et du projet (COPIIL 2)

Principaux constats

Points forts

- Une histoire, une culture de Service Public / Secteur Privé : Valeurs, institutions, pratiques.

- Personnel motivé et mobilisé pour assurer un service Public de qualité.

- Beaucoup de solidarité inter-personnelle et notamment à l'échelle organisationnelle de proximité.

Les équipes « à taille humaine », dans lesquelles les personnes se connaissent et sont en proximité physique directe fonctionnent globalement mieux : Capacité à être connecté entre soi et avec le réel.

- Beaucoup de prises d'initiatives individuelles et collectives pour tenter de faire du bon travail.

- De réelles dynamiques de coopération déjà en place à tous les niveaux (notamment pour la recherche). Inter-composantes, intra et inter-pôles, avec d'autres universités et partenaires.

2 - Synthèse des principaux constats de l'existant et du projet (COPIIL 2)

Principaux constats

Points faibles

- Une institution sous pression et sous contraintes : Concurrence, baisse des dotations, réformes incessantes...
- La confrontation des logiques Public / Privé : le coût de l'adaptation réciproque et de la sauvegarde des atouts existants.
- Fonctionnement hiérarchique et bureaucratique : Lourdeurs administratives.
- Des incidences humaines non négligeables : Départs, désinvestissement, problèmes de santé...
- Des coopérations possiblement mises à mal : Pertes d'efficacité, continuité et qualité de service fragilisées, impacts Santé et Conditions de Travail pour les personnels... **Perte de Sens.**
- Un **manque de reconnaissance** exprimé par plusieurs agents vis-à-vis de l'institution, au regard de leur investissement au quotidien, des efforts consentis et des prises d'initiatives engagées.

2 - Synthèse des principaux constats de l'existant et du projet (COPIIL 2) 2)

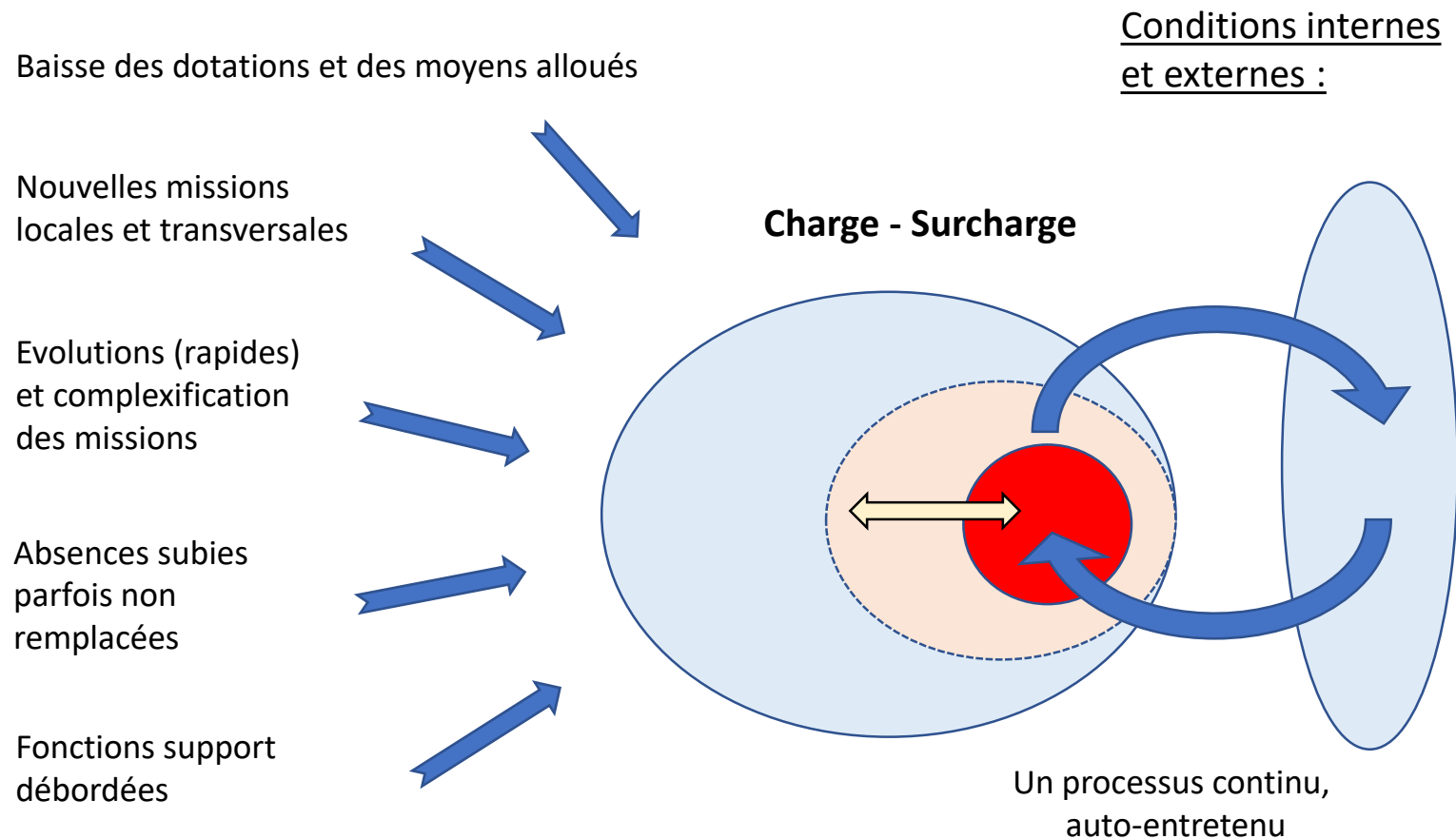
Projet NUN : Principales craintes exprimées

- Méconnaissance
- Méconnaissance et Indifférence : « *on en a vu d'autres, ça n'a rien changé...* »
- Demandes d'informations : Connaître, lever des incertitudes et des inquiétudes personnelles ou plus générales
- Demandes de concertation et de collaboration pour contribuer au projet... « *Mais est-ce encore vraiment possible ?* »
- « *Tout ne se décide t-il pas ailleurs sur la base d'enjeux bien éloignés des réalités de terrain, qui continueront à être gérées localement avec les moyens du bord !* »

Projet NUN : Principales craintes exprimées

- **Crainte d'une diminution de ressources, prioritairement captées par les Départements les plus en visibilité** et déjà les plus reconnus et les mieux dotés.
- **Craintes d'une perte de maîtrise et d'autonomie :**
 - **Subir les effets des diminutions de ressources :** Baisse des investissements et des dépenses de fonctionnement : matérielles et immatérielles
 - **Subir des arbitrages institutionnels et opérationnels décidés à un niveau non adapté :** Décisions basées sur des données partielles ou erronées, absence de débat et de réelles analyses partagées et équilibrées entre intérêts locaux et transversaux.
 - Selon la future entité de rattachement hiérarchique : **se retrouver déconnecté des réalités de terrain, être coupé des circuits de communication et de décision. Etre déplaçable et déplacé du jour au lendemain pour pallier aux manques de recrutements et de remplacements.**
- **Craintes de voire s'amplifier des comportements individuels de défense exacerbés dans un contexte de réduction continue des moyens alloués.** Des comportements orientés vers la préservation des conditions actuelles, plutôt que vers la mutualisation (des cas déjà identifiés de forte tension et d'importantes pertes d'énergie).
- **Perte de confiance et de sens :** Quelle type d'Université est-on en train de construire ? Au-delà de l'affichage, quelles sont les réelles valeurs et forces à l'œuvre ? Cohérence perçue ? Reconnaissance et identité professionnelle ? Quels moyens pour peser sur les décisions et agir au quotidien pour continuer à faire du bon travail, dans des conditions acceptables ?

Constat transversal N°1 : Des processus auto-entretenus de création et de diffusion de la surcharge



Baisse des dotations et des moyens alloués

Nouvelles missions locales et transversales

Evolutions (rapides) et complexification des missions

Absences subies parfois non remplacées

Fonctions support débordées

Processus défensifs localisés pour préserver des ressources existantes : Sources de tensions internes et de perte d'énergie

- **Conditions matérielles**

Budgets de fonctionnement : achats de fournitures et de consommables...

Numériques : Moyens, Réseaux, Logiciels, Interfaces, fonctionnalités...

- **Conditions communicationnelles**

Continuité de la chaîne de communication interne. Niveau de prise en compte des besoins utilisateurs.

- **Conditions manageriales**

Sensibilité de l'organisation aux signaux faibles.

Capacité d'analyse approfondie des sujets,

Capacités d'anticipation et d'animation des sujets.

Capacité à fédérer les énergies au service d'une vraie amélioration continue initiée au plus près des problématiques de terrain. Arbitrages décisionnels CT / LT. Reconnaissance.

- **Conditions culturelles**

Culture de l'anticipation et de la prise d'initiative individuelle et collective / cadre de fonctionnement institutionnel et hiérarchique.

Constat transversal N°1 : Des processus auto-entretenus de création et de diffusion de la surcharge

Au-delà de possibles déficits de moyens alloués :

- Des boucles de concentration et de diffusion de contraintes au sein de l'organisation.
- Une difficulté à prendre le temps nécessaire pour traiter avec méthode et constance des problèmes récurrents.
- Un manque de ressources relais compétentes pour animer et assurer le soutien nécessaire aux équipes. Une gestion des sujets en mode encore trop souvent réactif et individuel. Notamment pour les problèmes de fond et récurrents.
- Rigueur et continuité du travail de mise en lien entre : Volonté affichée et déclinaison concrète opérationnelle.

Causes racines à beaucoup de difficultés : Ce qui n'a pas été engagé dès le départ et de la bonne manière.

Processus à risques sous-jacents de sur ou de sous-mobilisation individuelle et/ou collective : Engagement et identité au travail fragilisés. Ce qui aujourd'hui fait le ciment de l'activité actuelle et sans quoi demain ne sera pas possible.

Piste d'action : Encourager et structurer la transition d'une logique d'administration du quotidien, à une logique d'anticipation pour tenter de résorber la surcharge.

Appui de méthodes et de moyens dédiés à la hauteur des enjeux : Analyse du travail, prise en compte de la logique utilisateur, gestion de projet, communication interne, formations et montées en compétences...

Constat transversal N°2 : Une difficulté à diagnostiquer et à traiter les causes racines des processus en jeux

- Une difficulté à appréhender et à **traiter ce qui ne rentre pas dans les cases** (procédures, cas particuliers, zones limites...)
- Une difficulté à travailler de façon anticipée, concertée et participative, **sur le non souhaité (les problèmes sans solutions)**.
Ex : Suivi des intervenants externes, Chantier de nettoyage, Réservation des salles...
- Une difficulté de **mise en œuvre effective des missions face au réel qui résiste** : des Impacts mal appréhendés sur l'efficacité, l'efficience, les conditions de travail, la santé des personnels, les capacités de développement des individus et de l'Université.

Piste d'action : Renforcer les capacités d'analyse des problèmes et des situations à enjeux

- Comment mieux se confronter au réel, pour ne pas s'épuiser, et trouver des issues raisonnables.

Axe 1 : Prise en compte de la logique utilisateur à tous les échelons de l'organisation

Axe 2 : Ressources et méthodes pour se confronter au réel qui résiste : Capacités d'analyse du terrain et du travail

Axe 3 : Priorisation et mise en œuvre d'actions ciblées et de fond : Pilotage et Gestion de projets

Constat transversal N°3 : Une fragilisation des conditions de réalisation du travail individuel et collectif

- Des initiatives individuelles et collectives pour ***tenter bien faire son travail et d'en préserver les bonnes conditions de réalisation, mais qui trop souvent reposent sur le bon vouloir individuel ou des circonstances favorables temporaires, spécifiques et localisées.***
- Par ***manque de ressources et faute de soutien suffisant***, beaucoup d'initiatives positives sont entravées et/ou restent de portée limitée.
- **Un déficit d'animation et d'anticipation autour de sujets parfois peu valorisants ou enthousiasmants** (car compliqués et à l'issue incertaine) mais qui pourtant, seraient très utiles à travailler, voire indispensables, et au bénéfice de tous, pour le développement des individus et de l'Université (Santé / Efficience).

Piste d'action : Renforcer la NUN par le développement des ressources internes

- Encourager, **soutenir et récompenser les prises d'initiatives constructives** : Cap clair à fixer et à affirmer par la Présidence et les Directions.
- Identification de **Facilitateurs** auprès des équipes, ayant une *légitimité* et une *très bonne connaissance des différentes strates de l'institution*, pour **aider à construire un maillage opérationnel concret entre Ambitions et Réalités de terrain.**

Constat transversal N°3 : Une fragilisation des conditions de réalisation du travail individuel et collectif

Piste d'action : Soutenir les prises d'initiatives individuelles et collectives.

- Développer de nouvelles capacités d'**identification et d'analyse des besoins de terrain** pour alimenter et structurer le projet NUN.
- **Compétences ajustées et reconfigurables** en fonction : des sujets à traiter, des enjeux prioritaires, des besoins, et de leurs évolutions.

1 - A moyens constants : **Soutenir et encourager les initiatives de terrain au plus près des équipes.** Animation et reconnaissance hiérarchique et fonctionnelle. (Rétributions financières, évolution de carrière...).

2 - Avec des moyens réajustés ou renforcés sur la base des structures existantes : **Réajustement des ressources disponibles sur des sujets ciblés** et a priori solutionables, à condition d'y allouer les compétences et le temps nécessaire. Possibilité de mobiliser des ressources complémentaires d'appui aux équipes (Référents, Facilitateurs, méthodologie...).

3 - Avec des moyens ciblés sur-mesure ad-hoc : **Création d'équipes dédiées, missionnées sur des sujets plus ambitieux.** **Initier des projets internes d'amélioration continue**, dotés de moyens à la hauteur des enjeux. **Travailler les retours d'expérience** intra et inter-Universités, et dans d'autres secteurs d'activités Publics/Privé.

3 - Synthèse des orientations proposées pour la suite du projet (COFIL 3 préparatoire et Présentation en CHSCT/CTE)

3.1 - Rappel des principales orientations de la NUN et mise en perspective des résultats de l'expertise CHSCT dans le cadre du projet

3.2 - Repères pour la suite du projet

3.3 - Synthèse des Perspectives à viser pour la suite du Projet NUN

Projet NUN : Ambitions et principes fondateurs

Les ambitions de la Nouvelle Université à Nantes

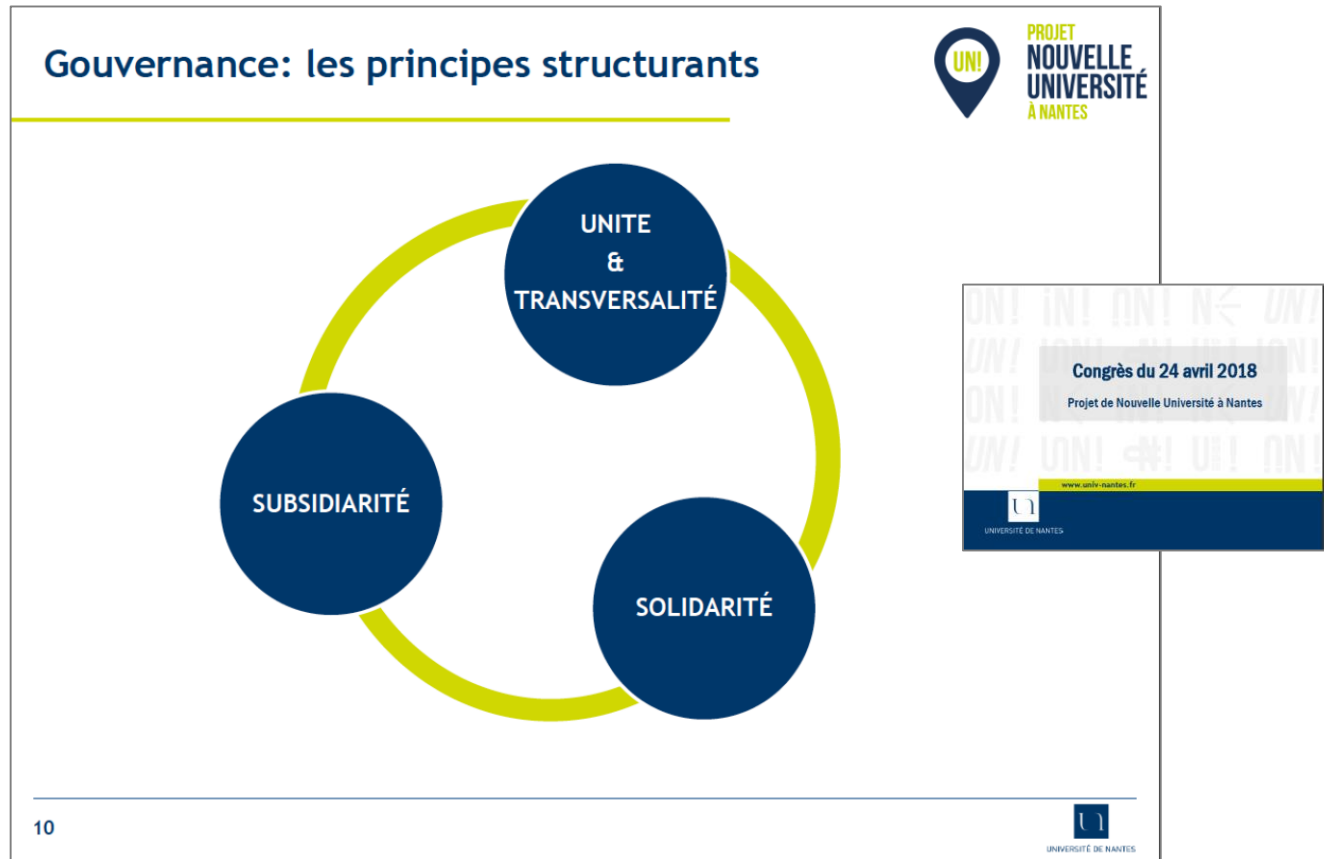
L'excellence et l'ouverture à tous

Une université reconnue en France et à l'international

Un nouveau modèle social

Une politique de développement au service du territoire et des missions de la Nouvelle Université à Nantes

Source : site internet NUN



Source : Document PDF Congrès du 24 Avril 2018, Projet de Nouvelle Université à Nantes.

- Réaffirmer les valeurs fondatrices de l'Université et continuer à développer ce qu'elle a de meilleur.
- Elargir les capacités de financement externes pour tenter de maintenir les ressources nécessaires au bon fonctionnement.

Sciences et Technologie

Consultez l'espace du pôle

- > Polytech'Nantes
- > IUT de Nantes
- > IUT de Saint Nazaire
- > IUT de La Roche-sur-Yon
- > Sciences et Techniques
- > Centrale Nantes

Préfigurateur : Arnaud Poitou

Comité de préfiguration : Arnaud Poitou, Chantal Gauthier, Philippe Dépincé et 1 représentant des IUT

Secrétaire général : Olivier Gédéon

Sociétés

Consultez l'espace du pôle

- > Droit et Sciences politiques
- > IAE Nantes - Économie et Management
- > Institut Préparation à l'Administration Générale IPAG
- > Sociologie

Préfigurateur : Nicolas Antheaume

Secrétaire général : Yann Dassonville

Humanités

Consultez l'espace du pôle

- > Géographie et Aménagement IGARUN
- > Histoire-Histoire de l'Art et Archéologie
- > Langues et Cultures Etrangères FLCE
- > Lettres et Langage
- > Psychologie

Préfigurateur : Bernard Fritsch

Secrétaire générale : Delphine Coat-Prou

Santé

Consultez l'espace du pôle

- > Médecine
- > Odontologie
- > Pharmacie
- > Sciences et techniques des Activités Physiques et Sportives STAPS

Préfiguratrice : Pascale Jolliet

Secrétaire générale : Emmanuelle Hubert

Interconnexions avec d'autres entités nationales, régionales ou départementales :

ESPE

UBL

CDU

Etc.

Source :
Site internet Université de Nantes (2019)

Projet NUN – éléments centraux de la mission d’expertise CHSCT

Quels effets possibles sur la **Santé, la Sécurité** et les **Conditions de travail** des acteurs concernés ?

Quel impact sur la **qualité de service et de fonctionnement** ?
(Personnels, étudiants, intervenants...)

Quelles contributions utiles pour la suite du projet ?
(Animation Projet, anticipation des risques, améliorations des réponses...)

La centralité du travail des agents comme pilier pour la performance future

Synthèse des principaux constats issus de l'existant : COPIL N°2

Constat transversal N°1 : Des processus auto-entretenus de création et de diffusion de la **surcharge**

Constat transversal N°2 : Une difficulté à diagnostiquer et à traiter les **causes racines des **processus en jeux****

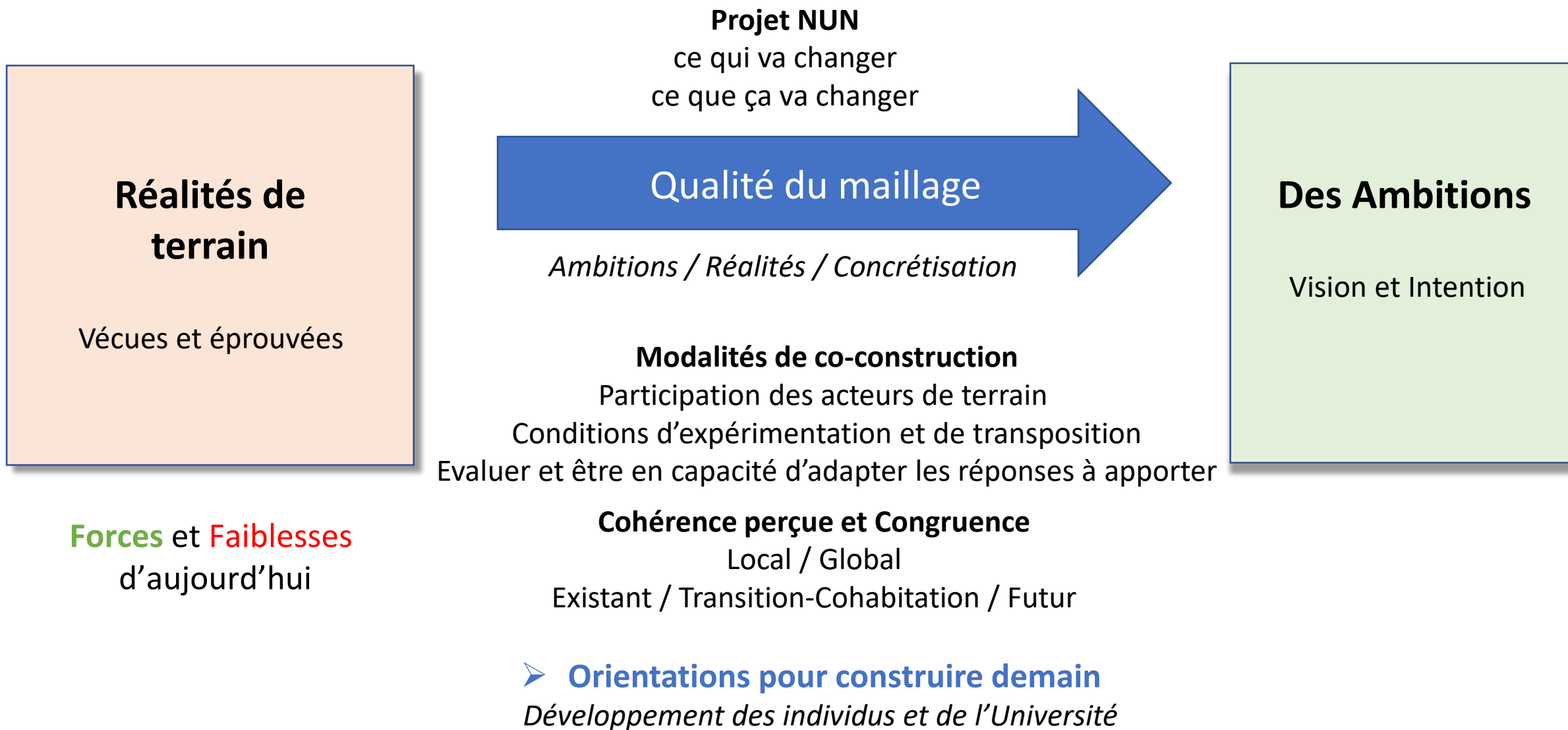
Constat transversal N°3 : Une **fragilisation des conditions de réalisation du travail individuel et collectif**



De la qualité du travail réalisé dépend directement :

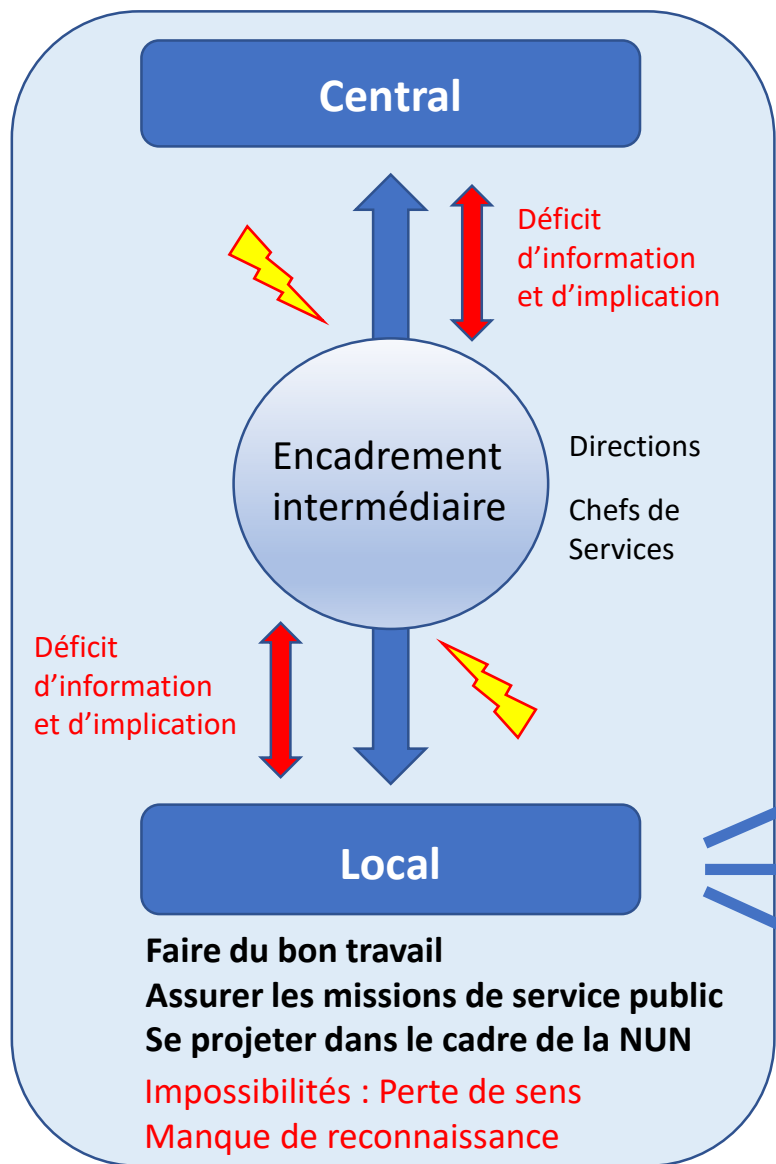
L'efficacité de Fonctionnement – La santé des personnes – La valeur créée - La qualité du Service rendu

Projet NUN : Entre Ambitions et déclinaison concrète



Le rôle des échelons intermédiaires d'encadrement

Unité - Solidarité - Subsidiarité



Constat à ce stade du projet : Un déficit d'information et d'implication des échelons intermédiaires d'encadrement.

Enjeu du soutien apporté à l'encadrement intermédiaire et des ressources allouées pour :

- **Faciliter les relais d'informations montantes et descendantes relatives au Projet et à l'Existant** (Condition indispensable à la construction du sens pour chacun et au niveau des équipes, pour envisager une éventuelle contribution au Projet).
- **Construire et sécuriser un cadre de travail favorable aux expérimentations tout en assurant la continuité de service.**

Pertes d'efficience
Silence organisationnel

Attentisme

Investissement

Désinvestissement

Silence organisationnel

Ruptures : Santé, Départs.

Pertes d'efficience Silence organisationnel

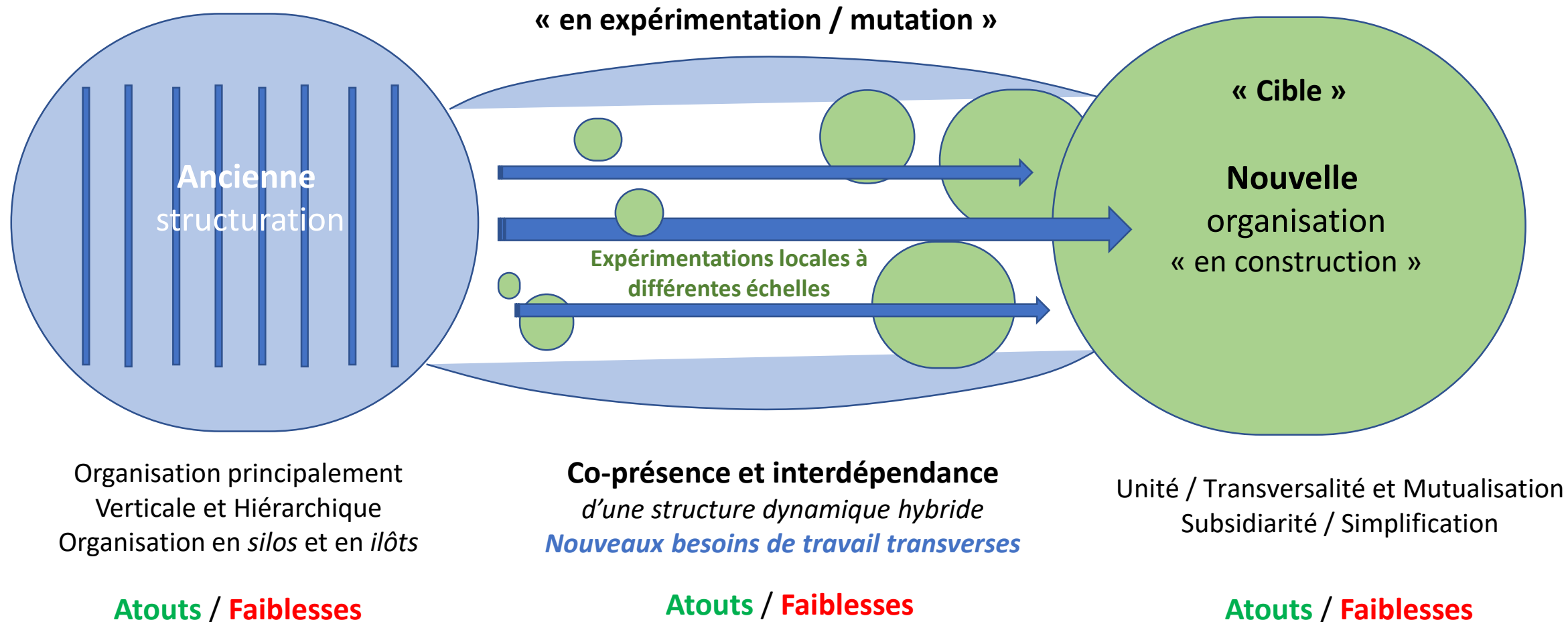
Conditions favorables
d'expérimentation

Organisation pratique
Gestion de Projet

Continuer à assurer mes missions et contribuer à concevoir demain :

- Missions propres
- Missions transversales
- Missions au service du collectif et de la NUN
- **Tout le hors missions : lié aux impondérables à gérer et aux régulations indispensables au bon fonctionnement.**

Un environnement qui évolue et une Université en pleine transformation pour tenter de s'adapter...

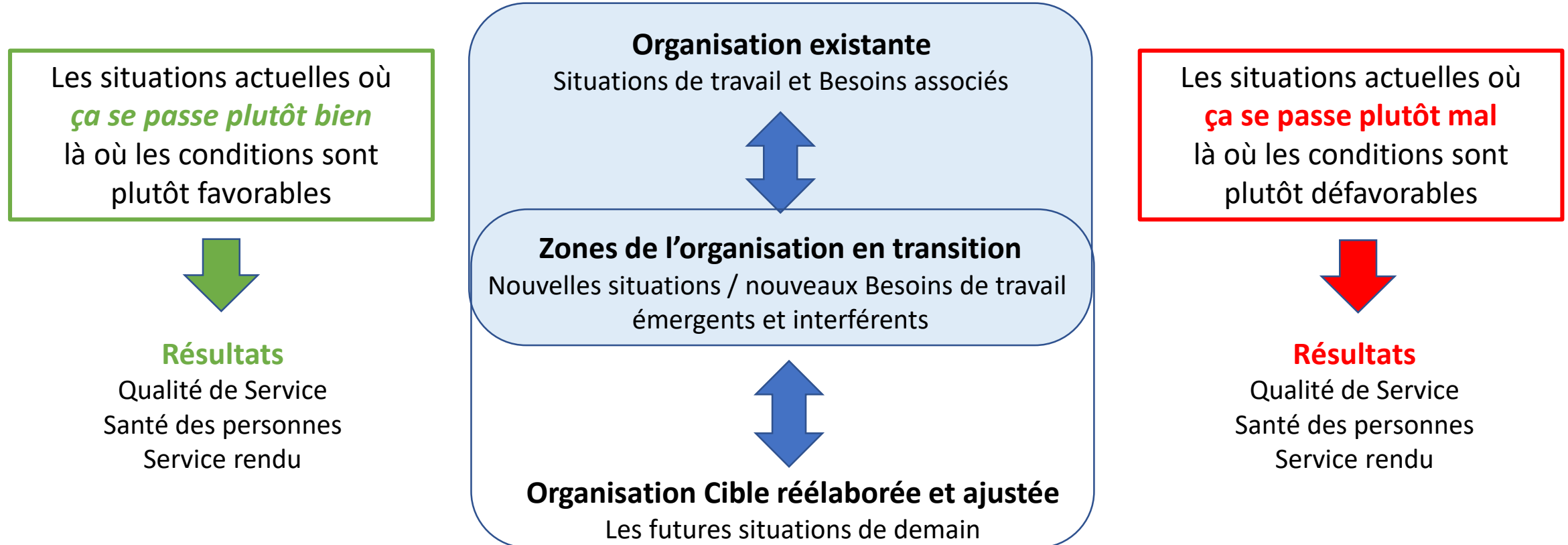


Co-existence de 3 logiques à l'oeuvre : « tenir l'un , l'autre et l'entre-deux »

Co-existence de 3 logiques à l'œuvre : « tenir l'un , l'autre et l'entre-deux »

Repères de conception élaborés à partir d'une compréhension fine des dynamiques à l'œuvre et de leurs invariants

Nécessité d'aller voir au plus près du terrain pour *identifier* : les Besoins des situations réelles



Quelques exemples concrets essentiellement issus de nos échanges avec les services financiers

Pôle LL-SHS

Organisation

Mis à jour le 19 décembre 2018 par Fanny AZOULA.

Le pôle regroupe les composantes **Géographie et Aménagement (IGARUN)**, **Histoire-Histoire de l'Art et Archéologie**, **Langues et Cultures Etrangères (FLCE)**, **Lettres et Langage**, **Psychologie**, **Sociologie**, **ESPE**.

Les services mutualisés

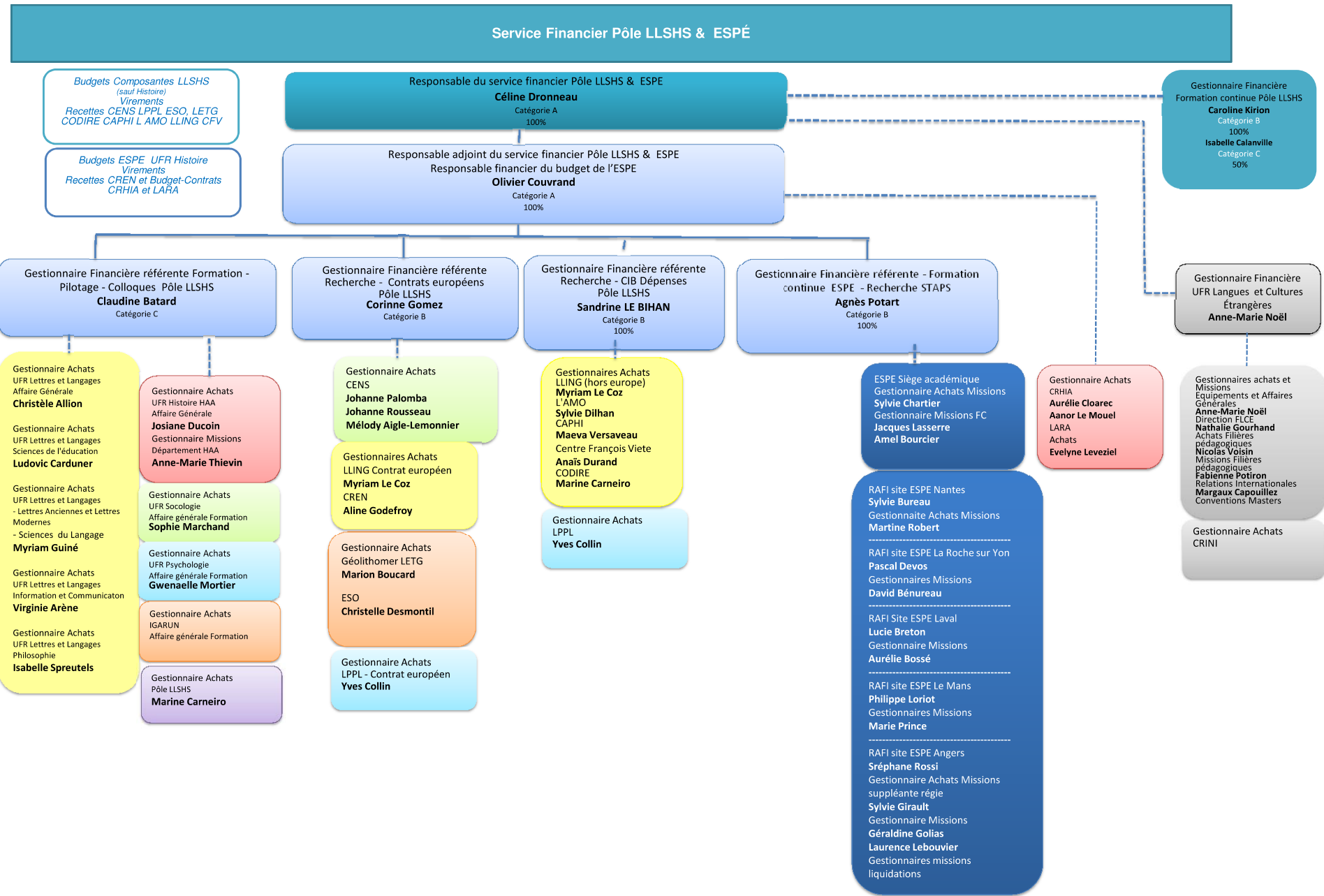
- **Scolarité Lettres, langues, sciences du langage**
- **Service de réservation de salles**
- **Service logistique Tertre LL-SHS**
- **Service financier de proximité**
- **Service de formation continue**



A approfondir :

Bilan à réaliser par **chaque Service**,

Impliquant les **acteurs, contributeurs et bénéficiaires**.



* RAFI = Responsable administratif et financier

Zoom sur le Service Mutualisé Service Financier de Proximité (SFP) LLSHS - ESPE

Petits couacs dans le cadre du projet « Nouveau Tertre » et à l'entrée dans les nouveaux locaux :

Expression des besoins du travail :

- Pas d'**expression de besoins initiaux formalisés par les futurs utilisateurs**

Conduite de projet :

- Pas de **projection de l'aménagement futur**

- Pas de **processus d'analyse et de réajustement des plans proposés**

➤ Régulé dans l'urgence en fin de projet et à l'intégration des locaux.

Conséquences :

- **Pas de bureaux initialement prévus dans les nouveaux locaux,**

- Un **aménagement spatial** partiellement optimisé,

- Pas de **téléphones** à l'entrée dans les locaux,

- Des « **bureaux standards** » non ajustés aux besoins,

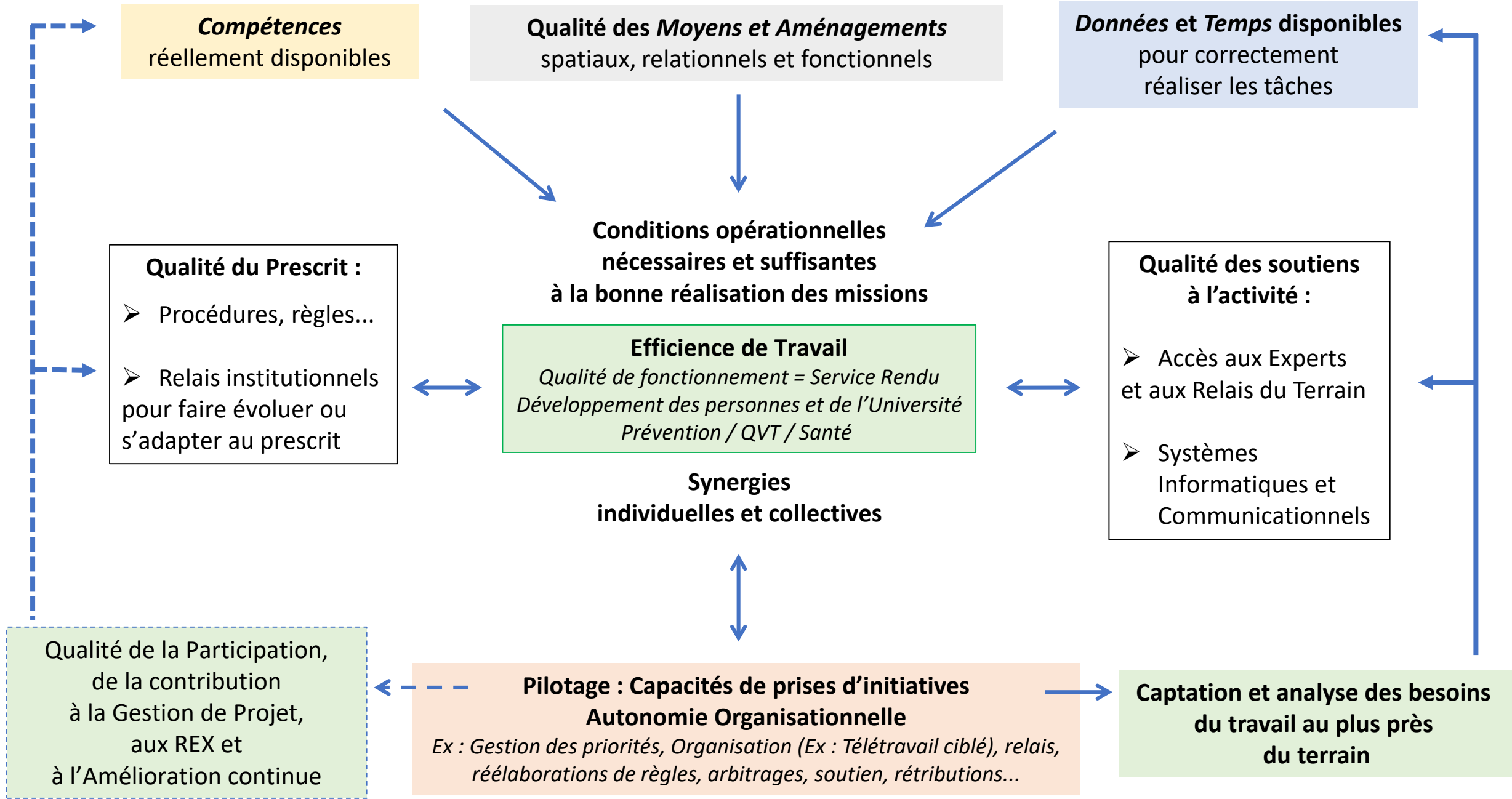
- Pas de prise en compte des **besoins liés à l'activité collective et déportée sur les sites** (affichage, supports partagés, espaces partagés, ordinateurs portables...),

- **Ambiance physique de travail** (thermique, sonore, visuel...).

Zoom sur le Service Mutualisé Service Financier de Proximité (SFP) LLSHS - ESPE

Conditions favorables au *bon fonctionnement du service mutualisé* et à la *bonne réalisation des missions* :

- 6 personnes en très grande **proximité**. (bureaux séparés mais ouverts et communicants).
- **Responsable** avec une **bonne connaissance du fonctionnement d'ensemble** et de **l'historique**.
- **Collaborateurs expérimentés** au sein de l'Université : Polytech Nantes, Sciences, ESPE...
- **Compétences riches et diversifiées** au sein du service et des relations de **confiance**.
- **Un travail collectif**, une **capacité d'anticipation** et de **prise de recul**.
- Nouveaux **périmètres d'action intégrés à la réorganisation** : Logique à la fois **Pôlaire** et **de site**.



Note explicative du schéma proposé :

Aujourd'hui le Service Financier de Proximité LLSHS parvient à assurer l'essentiel de ses missions (partie centrale du schéma) mais avec une efficacité entravée compte-tenu des nombreux impondérables à gérer (Rectangles supérieurs) : Absences, limites des logiciels et des supports actuels de travail (individuels et partagés), difficultés d'accès aux données (personnes éloignées et pas toujours disponibles), travail dans l'urgence (surcharge)...

Ces difficultés sont en partie compensées par le soin apporté par l'encadrement et l'équipe à entretenir des relations directes et de proximité avec l'ensemble des relais et bénéficiaires de terrain (Boucle de régulation de la partie droite du schéma consistant à capter et à analyser les besoins du travail au plus près du terrain).

Le temps et l'énergie ainsi investis, ont une réelle plus-value pour fiabiliser et fluidifier les différents processus, mais ne laissent pas suffisamment de disponibilité pour assurer un traitement en profondeur et en concertation élargie des différentes causes racines (actualisation, développement des procédures et processus). (Boucle de l'amélioration continue et de la contribution à la gestion de projet, à gauche du schéma).

Les dynamiques à l'œuvre apparaissent relativement éclairantes et probablement en partie transposables grille d'analyse des forces et faiblesses d'autres services transversaux et/ou mutualisés.

Quelques familles de prises d'initiatives du SFP pour que le système fonctionne avec **Effici**ence

Exemples de Cibles

Fiabilisation des processus :

Limiter les doublons, les ruptures d'attributions de responsabilités

Accès direct, anticipé et réactif aux bonnes informations

Entretien de relations directes et régulières avec les différents acteurs des processus

Réduire les parcours de signature et délais de traitement de sujets

Détecter et traiter les erreurs

Développer les expertises individuelles et collectives

Régulations

Vers les bénéficiaires, **les équipes et les relais d'appui :**

- Information et Sensibilisation
- Explication des bonnes pratiques
- Rappel des échéance et des enjeux

Actions de fond :

- Analyse des problèmes en profondeur
- Révision des procédures
- Partage et mise en dynamique de la chaîne fonctionnelle

Effets

Captation et Sécurisation des **ressources financières**

Prises de **relais** dans la gestion de tâches financières

Montées en **compétences** de tous les acteurs et harmonisation des **pratiques**

Prise en charge de problèmes complexes : **analyse et traitement** des causes racines

3 - Synthèse des orientations proposées pour la suite du projet (COPIIL 3 préparatoire et Présentation en CHSCT/CTE)

3.1 - Rappel des principales orientations de la NUN et mise en perspective des résultats de l'expertise CHSCT dans le cadre du projet

3.2 - Repères pour la suite du projet

3.3 - Synthèse des Perspectives à viser pour la suite du Projet NUN

CALENDRIER CONDUITE DU PROJET NUN 2018-2020



Ce qui est prévu pour la suite du projet

Ce qui est aujourd'hui prévu, avec l'appui d'un prestataire extérieur :

Un Bilan de l'existant et un accompagnement au changement, prioritairement ciblé sur les fonctions suivantes : RH, Finances, Appui au Pilotage, à la Recherche et aux Projets académiques.

+ Deux Ressources RH internes Dédiées : Projet et Accompagnement.

Point de vigilance :

Le travail Prescrit :

Missions

Compétences

Trajectoires cibles



Le travail réel : *Ce que l'on mobilise individuellement et collectivement pour faire face au réel qui résiste.*

Les situations concrètes à gérer et leur complexité : *les conditions réelles de réalisation des missions, les incertitudes, les zones floues, les évolutions...*

qui nécessitent des régulations individuelles et collectives à géométrie variable et adaptatives.

Un point de passage obligé et utile, à la condition de ne pas en rester là... : Risque de passer à côté de l'essentiel et que les personnels, ou les équipes, ne s'y retrouvent pas.

Nécessité de partir du terrain pour **construire le sens** et **la pertinence des solutions**.

Condition de l'engagement et de la future qualité de fonctionnement et de service rendu.

Principal enjeu pour la suite du projet : Identifier les besoins d'aujourd'hui et projeter ceux de demain (au service des Régulations locales et transversales)

Organisation cible préétablie



Mise en débat autour des *futures situations de travail*

Agir Local, Penser Global

Penser Local, Agir Global

Projection des futures situations
de travail avec les équipes



Organisations cibles
réajustées / harmonisées :

Construites sur la base des besoins réels
grâce aux expérimentations et REX de terrain

Si l'organisation cible est élaborée et déployée en dehors des réels besoins du terrain et sans implication active des personnes concernées :

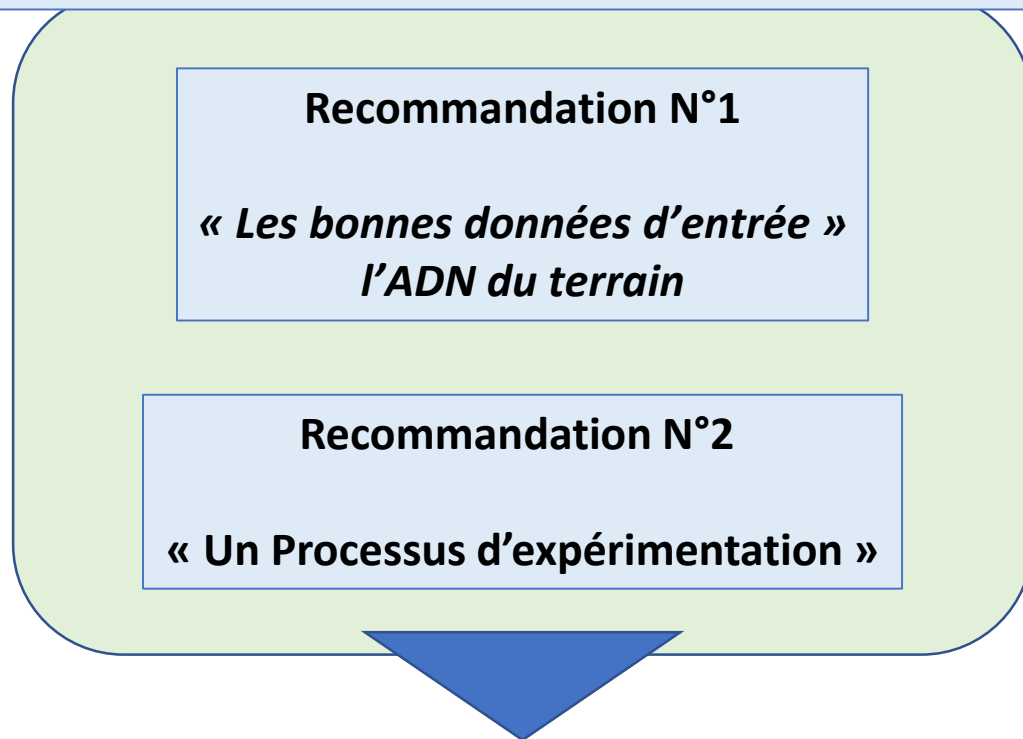
- **Aucune chance de correctement prendre en compte les futurs réels besoins du travail.**
- **Risques majeur Santé / Qualité de Service :**
Désengagement, pertes d'efficacité, doubles risques pour la Santé des personnes, la Qualité des réponses apportées et l'atteinte des objectifs visés par la NUN.

A construire :

- Un Dispositif de pilotage, de suivi et d'animation,
- Un Outillage méthodologique pour analyser l'existant et projeter les futures situations de travail.
- Des Compétences spécialisées de mise en œuvre.
(personnels experts du terrain, animateurs...)

4 Niveaux complémentaires de Recommandations

Recommandation N°3 : « *Un Dispositif de Capitalisation/Transfert* »



Recommandation N°4 : « *Un développement intégré de La Prévention* »

Au service du **développement des personnes** (Personnels, étudiants, intervenants...),
des Activités et des Missions de la NUN (Service Publique, Unité, Solidarité, Subsidiarité)

Repères pour la suite du projet : Les bonnes données d'entrée

Recommandation N°1 : Mobiliser les bonnes données d'entrée

➤ Les Besoins du terrain issus de l'analyse des situations de travail réelles

Nécessité d'une **implication effective des équipes de terrain concernées** et d'une **méthode** qui permette de capter, de partager, d'analyser/prioriser pour **projeter les vrais besoins**.

Objectif : Etre sur les bons sujets, et permettre à chacun, et aux équipes, de se projeter efficacement.
(construction du sens et de l'engagement)

- 1 - Analyser l'existant :** Les situations réelles d'aujourd'hui à enjeux (Santé/Qualité de fonctionnement et de Service)
- 2 - Construire les solutions :** Projeter les futurs besoins et les réponses possibles dans le cadre du projet,
- 3 - Epruver les solutions :** Pouvoir expérimenter les solutions, de façon sécurisée, en situation réelle.

La conduite du changement doit donc être capable d'appréhender les réels besoins (actuels et futurs) au plus près du terrain, pour ensuite pouvoir projeter des réponses possibles et les tester en situation réelle.
En tirer des enseignements : Efficacité ? , Efficience ? , Robustesse ? Transférabilité ?

Repères pour la suite du projet : Les bonnes données d'entrée

Recommandation N°1 :

Les approches globales par *compétences*, *missions* ou *processus*, sont généralement incontournables pour progresser dans toute réorganisation, mais celles-ci laissent le plus souvent dans l'ombre la réalité des pratiques de terrain qui visent l'atteinte des meilleurs résultats à moindre coût.

La mobilisation des experts du terrain (agents et encadrants) devient alors incontournable pour éclairer ces zones d'ombre et en saisir les enjeux (Santé/Qualité de fonctionnement et de Service).

Agissant au quotidien au cœur des processus, ces experts sont en effet, les mieux à même de les *explicit*er, de révéler la nature des difficultés à gérer, des modes de traitement les plus efficaces et des zones de faiblesse ou de vigilance associées.

Néanmoins, la simple expression et participation ne suffisent pas, elle doit être guidée et accompagnée. Elle implique a minima :

- La disponibilité effective et cognitive des personnes pour contribuer à ce travail d'analyse (temps dédié et prise de relais sur leurs missions habituelles).
- La mise en place d'un dispositif et de méthodes de travail avec des compétences d'appui pour *extraire*, *structurer* et *projeter* la matière collectée afin d'appréhender les **nouveaux besoins de travail** (locaux, mutualisés et transversaux) et construire ainsi les meilleures réponses possibles.

Repères pour la suite du projet : Les bonnes données d'entrée

Recommandation N°1 (suite) :

S'appuyer sur l'analyse des **situations réelles de travail** des agents et de l'encadrement permet de **repérer les besoins du terrain** afin de les intégrer à la démarche de conduite du Changement.

Ces données d'entrée doivent pouvoir **jouer un rôle dynamique dans la conduite du changement** :

- Pour analyser l'existant et en extraire des repères utiles pour envisager demain (ce qui doit être préservé et renforcé, les faiblesses à traiter et les points qui restent à instruire pour éviter de créer de nouvelles difficultés),
- Traduire ces différents constats en besoins à intégrer au projet,
- Mobiliser ces besoins pour construire et tester les solutions.

De plus, ces analyses sont susceptibles de constituer en soi, **une forme de participation constructive** pour des **agents en quête de sens et de repères** dans le cadre plus global d'une **implication dans les nouvelles valeurs cibles de l'Université**.

Ainsi, cette recommandation 1 est aussi importante par ce qu'elle apporte **sur le fond** (économie et efficacité du fonctionnement futur), que **sur la forme** (engagement et implication) au projet NUN.

Repères pour la suite du projet : Un Processus d'expérimentation

Recommandation N°2 : Alimenter des Processus d'expérimentation, avec les bonnes données d'entrée.

- Engager des expérimentations progressives, en partant des besoins du terrain, avec les équipes, pour construire et tester la fiabilité de la future organisation en contextes réels et variés.
- Notion de « **Crash tests organisationnels dans les conditions de la vie réelle des services** » pour éprouver la robustesse des solutions envisagées et y apporter les correctifs nécessaires.
- Au-delà des Services prioritairement ciblés par le diagnostic RH : **Besoin d'une prise en compte conjointe des autres services possiblement impactés. Enjeu de la mise en compatibilité des fonctionnements**.
- **Ce Bilan des besoins** pourrait être réalisé en parallèle par **chaque Service**, en impliquant les **acteurs, contributeurs et bénéficiaires**.

La participation des agents sera d'autant plus effective que des **transformations de situations de travail** jugées plus contraignantes pourront avoir lieu rapidement (et ce, notamment au regard des bilans réalisés).

La **réactivité de l'administration** dans la résolution des dysfonctionnements est un des éléments qui conditionne la **motivation** et **l'adhésion** des agents à la participation.

Principe : TRANSFORMER pour faire ADHERER

Recommandation N°2 :

La mise en œuvre d'expérimentations progressives et coordonnées doit permettre de sécuriser l'implication des équipes et la progression des constats jusqu'aux solutions éprouvées.

La preuve par l'exemple sera essentielle pour entretenir l'adhésion et la motivation des équipes.

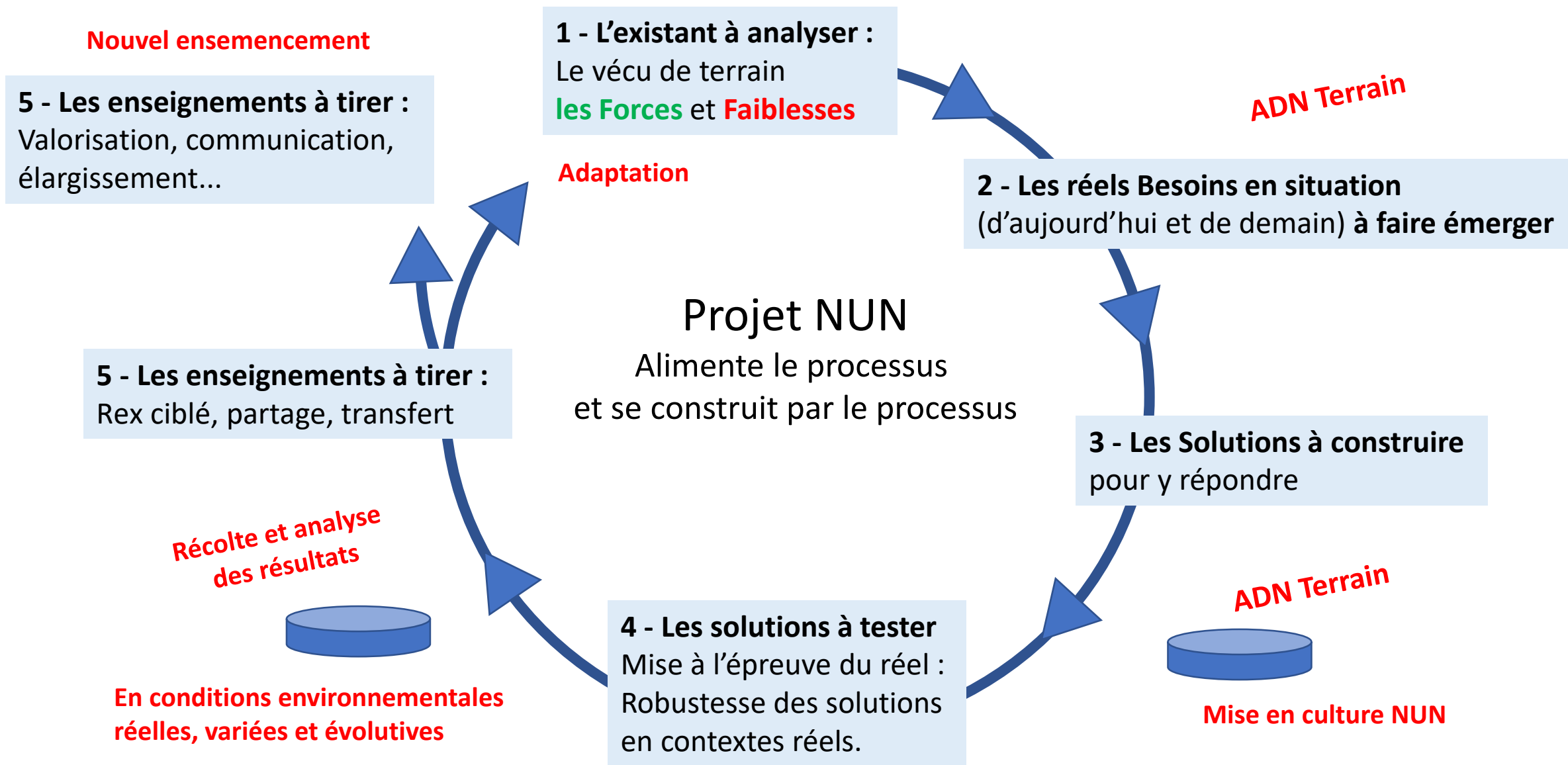
- Enjeu de la crédibilité de la démarche : Ne pas se satisfaire de solutions théoriques nominales : **Tester la robustesse des solutions envisagées au plus près du réel** : en contextes variés, plus ou moins favorables, et pas seulement du point de vu du fonctionnement théorique souhaité.

Dynamique visée dans le cadre des expérimentations : Transformer localement, évaluer pour en tirer des enseignements locaux et transversaux, valoriser et communiquer pour investir de nouveaux territoires de transformation.

Ne pas se limiter aux Services prioritairement ciblés par le diagnostic RH : Elargir la collecte des besoins aux autres services impliqués dans la NUN.

- Enjeu de la **mise en compatibilité des fonctionnements** : Articuler les réponses locales et transversales dans un objectif de cohérence d'ensemble.

Repères pour la suite du projet : Un Processus d'expérimentation



Repères pour la suite du projet : Un Dispositif de Capitalisation/Transfert

Recommandation N°3 : Un Dispositif de Capitalisation/Transfert, pour sécuriser/valoriser les expérimentations

- **Ce Dispositif de Capitalisation/Transfert, vise à sécuriser la mobilisation des Besoins du terrain (Recommandation N°1), pour construire et tester la fiabilité de la future organisation, en contextes réels et variés (Recommandation N°2).**
- **Enjeux des conditions pratiques de mise en œuvre : Besoin d'un pilotage d'ensemble.** En effet les acteurs de terrain ne seront pas facilement mobilisables dans un contexte de surcharge et d'appréhensions relatives au bénéfice/risque de se mobiliser au-delà de leurs missions habituelles.
- **Enjeux méthodologiques : Besoin d'une planification/coordination** pour créer les conditions favorables à une exploitation efficace des données du terrain et à leur transposition dans le cadre du projet. Rester en phase avec les avancées du projet. **Parangonnage** : S'inspirer de ce qui se fait (ou c'est déjà fait), ici ou ailleurs.
- **Enjeux des conditions de Capitalisation et de Transfert : Besoin d'envisager des instances et des temps dédiés à ces objectifs (Observatoire des pratiques et des résultats produits).** Prolongement du COPIL actuel avec des temps de présentation et d'échanges autour des expérimentations à l'œuvre. Supports de Capitalisation ? Animation ? Modes d'exploitation et de diffusion ?... **Parangonnage** : S'inspirer de ce qui s'est déjà fait, ici ou ailleurs.

Repères pour la suite du projet : Un Dispositif de Capitalisation/Transfert

Recommandation N°3 :

Un dispositif de Capitalisation/Transfert est indispensable pour **sécuriser les futures conditions d'expérimentation** et en **assurer un maximum de bénéfices en termes de retours d'expériences**.

En effet malgré tout l'intérêt d'associer les équipes à la démarche, leur mobilisation n'ira pas de soi :

- La méthode proposée peut apparaître chronophage (disponibilité des agents, observation sur le terrain, analyse de données, groupes de travail...),
- Les agents et leur encadrement ne sont pas spontanément disponibles, pour les raisons évoquées dans le cadre du constat transversal initial N°1,
- Les agents et l'organisation ont besoin d'y croire (le temps consacré en plus et l'énergie investie, doivent vraiment mériter l'investissement !)

La recommandation 2 répond donc à l'ensemble de ce contexte : Stratégie des petits pas, périmètre expérimental, ouverture à des perspectives de transfert et de déploiement.

Repères pour la suite du projet : Un dispositif de Capitalisation / Transfert

Un dispositif qui sécurise les conditions d'expérimentation et de transfert

Objectif : Anticiper et soigner les conditions pratiques de mise en œuvre

Préparation

Planification

Animation

Analyse

Adaptation

Conditions de participation



Conditions d'apprentissage

Capacités effectives à **analyser les réels besoins des équipes** et à **suivre leur prise en compte des constats jusqu'aux solutions éprouvées**

=

Compétences spécialisées disponibles (experts du terrain et animateurs)

Repères pour la suite du projet : Un dispositif de Capitalisation / Transfert

Le dispositif de pilotage pour assurer des conditions d'expérimentation favorables.

Principal enjeu : Sécuriser la disponibilité et l'implication effective des collaborateurs

- **Consolider le collectif** : Partage de la vision, *des règles et des méthodes proposées*. Accès aux données utiles du Projet.
- Construire un écosystème favorable à l'expérimentation : *Préparation du cadre de travail, planification et partage du processus, des ressources complémentaires, des montées en compétences ciblées préalables et intégrées.*
- Donner du temps et des moyens individuels et partagés pour : *échanger, débattre, expérimenter, s'adapter.*
- Intégrer des relais d'animation et de soutien aux expérimentations et à leur analyse.

Des conditions pratiques favorables pour construire le Collectif, le travail futur et des solutions pertinentes :

- Méthode et Compétences : Des capacités de débat, d'analyse, de projection et de transposition du travail futur.
- Traiter les écarts et les cas particuliers : Approche au-delà des situations standard, approche contextuelle et circonstancielle.
- Préparer les agents et les équipes à se réajuster en fonction des évolutions à venir.

Mais surtout : apporter des réponses concrètes aux besoins identifiés, à partir d'une analyse au plus près du terrain

Repères pour la suite du projet : Vers un Développement intégré de la Prévention

Recommandation N°4 : Vers un développement intégré de la Prévention

- **Un Dispositif de Capitalisation/Transfert** au service du développement de la prévention dans le cadre des expérimentations et du Projet NUN.
- **Une opportunité pour développer la culture Prévention, de nouvelles instances et relais de terrains mieux formés et coordonnés** : Central / Pôle / Structures locales.
- **Un ancrage au plus près du terrain, avec une réelle implication des équipes**, pour détecter et anticiper les situations à risques (analyses a priori et en phase projet).

Repères pour la suite du projet : Vers un Développement intégré de la Prévention

Recommandation N°4 :

Le « **Développement de la prévention** », est envisagé ici comment un passage constitutif du Dispositif d'expérimentation, de capitalisation et de transfert. Ce dispositif pourrait intégrer un **observatoire des pratiques** visant à mieux identifier et traiter les risques à la source tout en consolidant les invariants vertueux.

Vers un système de management de la Prévention intégré : La prévention pour être efficace et efficiente doit être à la fois couplée aux enjeux de l'existant (analyse a priori et a posteriori des risques), mais aussi à ceux des projets (évaluation et traitement des risques dès la conception), à ce titre le projet NUN est donc directement concerné.

Les différentes recommandations proposées visent donc à réaffirmer les enjeux de prévention suivant :

- **Développer une évaluation des risques au plus près du terrain**, c'est-à-dire centrée sur l'analyse des situations réelles de travail en collaboration avec les personnes directement concernées.
- **Prévenir les risques de façon intégrée et anticipée dans le cadre des Projets**, en mettant à profit cet « ADN terrain ».

Propositions d'axes de travail à développer dans le cadre de la NUN :

A tous les niveaux de l'organisation :

- Une culture Prévention à réaffirmer et à développer : *Engagement* de la Présidence et des Pôles + *Organisation des ressources* + *Formations continues* des acteurs. Organisation en mode vie courante et en anticipation de situations exceptionnelles ou incidentelles. Ex : Plans de gestion de crise Sûreté/Sécurité (entraînement, Rex et réactualisation).
- La prévention comme objectif partagé et sous contrôle : Diagnostic du *système de management de la prévention actuel* et *projection* pour demain.
- Des ressources d'animation distribuées et opérationnelles : *Intégration et articulation* avec les options déjà prises ou à venir dans le cadre de la NUN.
- Des pouvoirs et des compétences ajustés en conséquence.
- Des règles de fonctionnement formalisées, animées, évaluées et réactualisées.

Au niveau de la DHSET :

- Renforcer la convergence des *informations* et des *indicateurs de santé* en provenance du terrain, du service QVT et de la direction des ressources humaines, de manière à consolider la cohérence entre la vision globale et les actions locales.
- Prévoir une structure dédiée à la prévention des risques dans le cadre du projet et à l'accompagnement des effets des transformations sur la santé et les conditions de travail des agents, en amont et jusqu'à la stabilisation de l'organisation cible.

Au niveau du CHSCT :

- Une continuité du COPIL au-delà de la mission d'expertise, pour un suivi et une évaluation de l'avancement de la mission d'accompagnement RH en lien avec les décisions de projet. (Intégration au Dispositif de Capitalisation/Transfert).
- Une présence renforcée dans l'analyse et les décisions concernant la démarche de prévention globale.

3 - Synthèse des orientations proposées pour la suite du projet (COPIIL 3 préparatoire et Présentation en CHSCT/CTE)

3.1 - Rappel des principales orientations de la NUN et mise en perspective des résultats de l'expertise CHSCT dans le cadre du projet

3.2 - Repères pour la suite du projet

3.3 - Synthèse des Perspectives à viser pour la suite du Projet NUN

Synthèse et perspectives : 4 Niveaux complémentaires de Recommandations

Recommandation N°1
« Les bonnes données d'entrée »
l'ADN du terrain

Recommandation N°2
« Un Processus d'expérimentation »

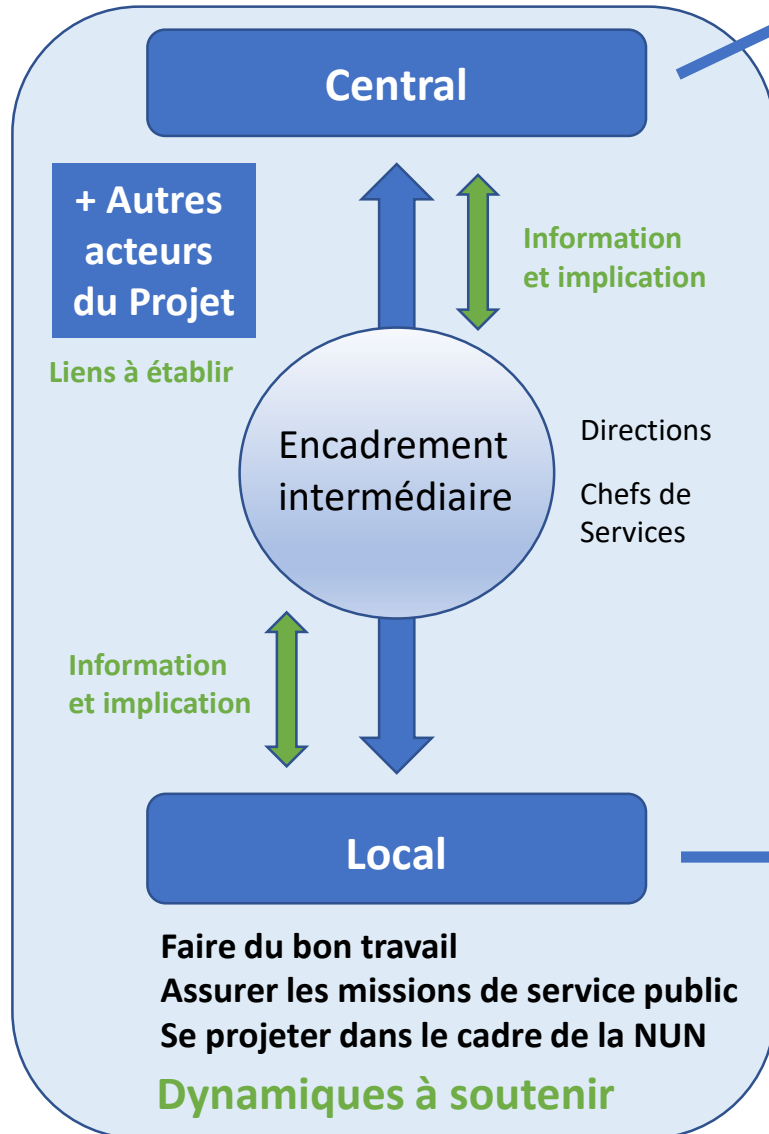
Recommandation N°3
« Un Dispositif de
***Capitalisation/Transfert* »**

Recommandation N°4
« Un développement intégré de la Prévention »

Des recommandations au service du **développement des personnes**,
des Activités et des Missions de la NUN (Service Publique, Unité, Solidarité, Subsidiarité).

Une dynamique à impulser au niveau du terrain et des échelons d'encadrement intermédiaires pour créer une dynamique d'expérimentation et de transfert

Unité - Solidarité - Subsidiarité



Construire et sécuriser un cadre de travail **signifiant, efficient et apprenant**

1 - Donner du Sens au travail : Orientations partagées et congruentes avec la réalité.
Principes / Réalité : **Cohérence** et **Continuité** (réelle et perçue). **Conserver l'ADN du Terrain. Recentrage du Projet autour de valeurs et d'objets partagés.**

2 - Construire le Collectif de travail : Travail en commun et espaces d'échange autour du réel des besoins pour gérer ce qui ne peut être totalement réglé a priori. Ex : Aléas, imprévus, conflits de logiques, évolutions, arbitrages de priorités, réélaborations de règles, apprentissage...
Compétences et méthodes spécialisées à mobiliser.

3 - Construire et sécuriser les conditions d'une participation effective et constructive aux expérimentations à venir et à l'amélioration continue de demain.

4 - Construire et éprouver de bonnes réponses organisationnelles de demain dans un cadre élargi + Préparer les conditions de leur ré-élaboration. (Capitalisation/Transfert).

Investissement des équipes grâce à une mobilisation au plus près du terrain

Conditions favorables d'expérimentation

Organisation pratique
Gestion de Projet

Continuer à assurer mes missions et contribuer à concevoir demain :

- Missions propres
 - Missions transversales
 - Missions au service du collectif et de la NUN
- + **Tout le hors missions officiel** : lié aux impondérables à gérer et aux régulations indispensables au bon fonctionnement.

Synthèse :

Deux points d'appui incontournables et complémentaires pour la suite du projet :

1 - *Le soutien à l'encadrement intermédiaire* (Directions et Chefs de Services) : Un échelon incontournable et à la croisée des chemins :

- Entre informations montantes et descendantes, de l'existant et/ou du projet,
- Entre les instances de la NUN, de la gouvernance, des services, des agents, des bénéficiaires et des contributeurs,
- Entre les logiques de Conduite du changement et de Continuité de fonctionnement et de Service.

2 - *La sécurisation des conditions d'expérimentation et de transfert grâce :*

- Aux **bonnes données d'entrée** : Visant à mobiliser « l'ADN Terrain des besoins du réel » (Recommandation N°1),
- Aux **Processus d'expérimentation** : Permettant aux équipes, dans le cadre d'un processus progressif d'expérimentation terrain et de retour d'expérience, de projeter et d'éprouver les futures réponses du Projet (Recommandation N°2),
- A un **Dispositif Sécurisant de Capitalisation/Transfert** (Recommandation N°3), de tirer des enseignement dans un cadre élargi au service du développement des personnes, des Activités et des Missions de la NUN (Service Publique, Unité, Solidarité, Subsidiarité). Donc de la Prévention intégrée. (Recommandation N°4).

Annexes

Annexe 1 : Planches complémentaires Copil 2

Orientation pour la suite du projet et sa mise en œuvre pratique

Un enjeu central et structurant : Construire les conditions d'une participation effective des experts du travail sur des situations concrètes à gérer et à enjeux.

(dépasser la simple participation consultative).

Vers une participation effective et productive, vis-à-vis du développement des personnes, des activités et de l'Université :

Une participation : Utile, efficace, efficiente, pertinente et cohérente.

Axes de travail possibles :

- **Formation** : « les conditions d'une participation efficiente ».
- **Amélioration de l'animation projet et du travail sur sa déclinaison opérationnelle.**

Quelques Thématiques abordées et premières pistes d'action

Harmonisation et simplification des procédures :

- Continuité de la communication interne : Diffusion, explication, interprétation, application, adaptation.
- Actions d'amélioration continue par service et transversales : mobilisation de ressources d'animation et de soutien pour relayer les initiatives individuelles. *Quelques thèmes possibles : Réservation des voyages et des colloques, préparation des Budgets, remboursement des frais, gestion des vacataires, gestion des achats...*
- Gestion des cas particuliers : Anticipation, médiation et Suivi
- Veille et retours d'expériences

Gestion électronique des documents (GED)

- Serveur pour les pièces numérisées partageables ? Signature électronique en ligne ? ... :
Pour éviter les multiples répétitions de scans ou d'impressions, les temps perdus et ainsi, raccourcir les délais.
- Mobilisation d'une cellule dédiée pluridisciplinaire impliquant des utilisateurs et animée par un expert en analyse des usages.

Système d'information : Adapté, adaptable, fiable et réactif

- Réseaux, informatique et numérique : Prise en compte des besoins de terrain et de la logique utilisateur. Prospective.
- Moyens communicationnels : Privilégier les liens directs et un usage proportionné des mails et nouvelles technologies.
- Moyens procéduraux : S'autoriser à questionner les règles en place et à les améliorer.

Quelques Thématiques abordées et premières pistes d'action

Anticipation et Remplacement des absents

- Particulièrement sensible sur les fonctions clés et si chronicité. Règle des 15 jours ?
- Enjeux du volume global de la masse salariale disponible, des mesures adaptatives et de leur arbitrage sur la base de critères partagés. Réactivité de mise en oeuvre si remplacements et équipes volantes.
- Pilotage de l'état des lieux en continue, procédures d'accompagnement à la reprise de travail (volet médical), compétences, passages de consignes...

Politique handicap : Prévention insertion, maintien en emploi, gestion des parcours professionnels :

- Information/sensibilisation.
- Animation du lien QVT, RH et Prévention.
- Prise en compte des signaux faibles.
- Procédures et services support.
- Rex et capitalisation.
- Veille.

Télétravail

- Communication, Cap et engagement clair, expérimentation, Autonomie/Cadrage, prise en compte fine des besoins.
- Equité / Coopération.
- Gestion de crise et continuité de service.
- Orientations QVT.

Quelques Thématiques abordées et premières pistes d'action

Soutien aux initiatives individuelles et collectives d'amélioration continue

Création de cellules d'appui à une participation productive sur des sujets à enjeux.
Amélioration continue, fluidité de fonctionnement, gestion de projet internes.

Principe :

- S'autoriser à dépasser certaines rigidités hiérarchiques et bureaucratiques pour progresser individuellement et collectivement dans la résolution de problèmes.

- Concrètement, mieux répondre aux questions que chacun peut se poser à son niveau :
 - Qui puis-je appeler pour traiter ce sujet qui sort de mes attributions habituelles ?
 - Quels sont les relais possibles ?
 - Quels processus de mutualisation opérationnelle et de capitalisation mobilisables ?
 - Etc.

Quelques Thématiques abordées et premières pistes d'action

Services et fonctions déjà mutualisés : Capitaliser les retours d'expérience

- Réservation centralisée des salles,
- Service logistique LLSHS,
- Service Maintenance Tertre,
- Services RH centralisé,
- BU et SCD...

Gestion et Anticipation des situations critiques : Analyse a priori des risques, REX

- Blocus Université,
- Absence de ressource clef, sur une période et/ou sur une durée sensible (rentrée, examen, envoi d'appel à projet...),
- Pannes informatiques,
- Gestion d'évènements hors cadre habituel et/ou de grande ampleur...

Gestion de la commande publique : Cadrage / Evaluation / Adaptation

- Sous-traitance / Gestion interne,
- Prestation de nettoyage : Gestion du décalage Objectifs/Ressources et des externalités négatives, adéquation avec les orientation RSE et valeurs de l'Université,
- Ex : Gestion des écarts constatés entre Gestionnaires de commandes Locaux et Central.

Quelques Thématiques abordées et premières pistes d'action

Gouvernance / Unité / Subsidiarité / Solidarité : Qualité de la connexion au réel

- « Points de sécurisation » institutionnels et opérationnels pour éviter les dérives. Règles partagées, verrous...
- Qualité de la communication interne (vs les moyens déployés vers la communication externe).
- Ratio entre investissements d'avenir et investissements pour soutenir l'efficacité de fonctionnement quotidien.
- Contribution aux choix d'Investissement.
- Etc.

Annexe 2 : Planches complémentaires Copil 3

Tableau comparatif prévu/réel (au 1^{er} Mars 2019)

Phases et étapes	Nombre de jours prévu	Nombre de jours réel (au 01/03/19)	Ecart
PHASE 1 : Instruction de la demande			
Réunion de comité de pilotage et préparation	1	1	0
Analyses documentaires	1,5	3	1,5
Entretiens exploratoires ciblés	1,5	1,5	0
Analyse et traitement des données	2	2	0
Réunion de comité de pilotage - choix des sujets prioritaires à investiguer pour l'étape diagnostic	0,5	0,5	0
Rédaction convention et validation	1	1	0
Coordination et planification des travaux	1	3	2
PHASE 2 : Construction du diagnostic			
Analyse de situations de travail ciblées (observations, entretiens individuels)	6	8	2
Entretiens collectifs/ Groupes de travail d'exploitation des analyses réalisées	2	2	0
PHASE 3 : Construction des propositions et transfert			
Contribution à la concrétisation du plan d'actions	1,5	0	-1,5
Points d'étape : Réunions COPIL novembre et janvier	1	2	1
PHASE 4 : Restitution du diagnostic et mise en perspective			
Formalisation, synthèse (rédaction du rapport)	4,5	3,5	-1
Réunions de synthèse et de mise en perspective en COPIL avec 2 groupes de travail préparatoires	3	0	-3
Restitution aux personnes ayant directement contribué à l'analyse des situations de travail ciblées	2	0	-2
Restitution inter-instance : CHSCT Etablissement, spécial, CTE, CA	2	0	-2
Communication à destination des agents qui sera organisée avec le soutien du service de Communication interne de l'Université de Nantes	0,5	0	-0,5
Total	31	27,5	

Inclue : recherches documentaires autres sur le projet

Inclue : pilotage, organisation du terrain, échanges avec le CHSCT

Inclue : préparation des réunions

Il reste 3,5 jours d'intervention à réaliser :

Restitution CHSCT : Lundi 25 Mars 2019

Passage de relais avec le Prestataire RH. Lundi 1^{er} Avril 2019

Restitution au personnel : Préparation et présentation à 2 Groupes, à programmer sur Avril 2019.

Rapport final

Prochaines étapes (au 25 Mars 2019)

- **Tuilage avec le Prestataire *Conviction RH*** (Lundi 1^{er} avril)
- **Finalisation et envoi du rapport d'expertise** (vendredi 5 avril)
- **Préparation des supports de restitution aux personnels ayant contribué à l'Expertise**
- **Restitutions aux personnels** (2 groupes à programmer sur avril)

Annexe 3 : Données complémentaires

Président
Olivier LABOUX

Direction de cabinet
Serge DEFOIS

Direction de la communication
Marc PÉRON

Direction Générale des Services

Directeur général des services
Thierry BIAIS

Directrice générale adjointe des services
• Affaires institutionnelles
• Ressources humaines
• Environnement au travail
Stéphanie TEXIER

Directrice générale adjointe des services
• Plan
• Investissements
• Ressources matérielles
Laurianne SCHLAEPPI

Directeur opérationnel I-Site NEXt
Jean-Baptiste AVRILLIER

Cellule d'appui aux affaires institutionnelles
Vincent EUDELINÉ

Cellule d'aide au pilotage
Clotilde TONNERRE

Cellule de la commande publique
Thomas HAUVILLE

Secrétaires généraux des composantes et des pôles

- Pôle Humanités**
- Coordination administrative du pôle..... Delphine COAT-PROU
 - IGARUN..... Magalie ROUILLARD
 - UFR d'histoire, histoire de l'art et archéologie..... Eric BURGAUD
 - UFR de langues et cultures étrangères..... Sophie LEPRÉTRE
 - UFR lettres et langages..... Malika MARCHAND
 - UFR de psychologie..... Corinne VILLATE
- Pôle Santé**
- Coordination administrative du pôle..... Emmanuelle HUBERT
 - UFR de médecine et des techniques médicales..... Emmanuelle HUBERT
 - UFR des sciences pharmaceutiques..... Soizic GOURDEN-BENARD
 - UFR d'ontologie..... Christelle SIMON
 - UFR STAPS..... Stéphanie PÉNISSON
- Pôle Sciences et Technologies**
- Coordination administrative du pôle..... Olivier GÉDÉON
 - UFR des sciences et des techniques..... Olivier GÉDÉON
 - École polytechnique..... Christelle TOURPIN
 - IUT de Nantes..... Solen HELBERT
 - IUT de Saint-Nazaire..... Caroline GUILLEMIN
 - IUT de La Roche-sur-Yon..... Caroline GUILLEMIN
- Pôle Sociétés**
- Coordination administrative du pôle..... Yann DASSONVILLE
 - IAE..... Yann DASSONVILLE
 - UFR de droit et des sciences politiques..... Nathalie DANIEL
 - IPAG..... Laurence MULLER
 - UFR de sociologie..... Sandrine ATIENZA
- ESPE**
- ESPE..... Bruno NOURRY

Missions de gestion

Direction des affaires financières
Hervé BRANCHEREAU

Direction des ressources humaines et du dialogue social
Delphine LORET

Direction du patrimoine immobilier et de la logistique
Soizic HUCHET-DU-GUERMEUR

Direction de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement au travail
Mathieu VILLEPREUX

Direction du système d'information et du numérique
Nicolas WENDLING

Direction des affaires juridiques
Baptiste BRIOLET

Agence comptable
Olivier THURIÉS

Missions de soutien aux activités universitaires

Direction de la recherche, des partenariats et de l'innovation
Sébastien YOUINOU

Direction des études et de la vie universitaire
Gwendolina WENDLING

Direction des relations internationales
Nadège SOUCHEREAU

Direction d'appui à la formation continue
Philippe LENOIR

Direction de la vie étudiante
Julie BELLEIL

Direction de la culture et des initiatives
Laurent HENNEBOIS

Direction de la qualité et du développement durable
Gaëlle MOURIER-BOUCHON

Services communs

Direction de l'Insertion Professionnelle - SUIO
Anne REBOUD

Centre de développement pédagogique
Arnold MAGDELAINE

Service universitaire des activités physiques et sportives
Lionel LOGEROT

Comité des personnels (CPUN)
Magali CHOMARAT

Université permanente
Gwenaëlle LE DREFF

Service universitaire des langues
Julie MORÈRE

Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
Michel BLANCHE

Médecine préventive des personnels
Pierre DE ROTALIER

Service commun de la documentation
Hélène GROGNET

Source :
Site internet
Université de Nantes

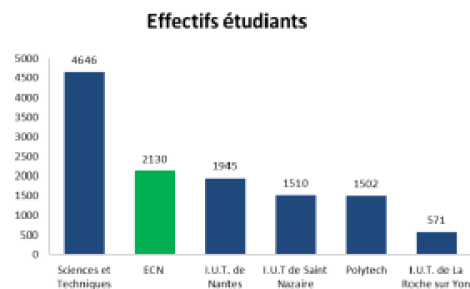
— Lien hiérarchique
- - - Lien fonctionnel

Les quatre pôles

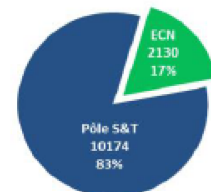
	Données années civile 2016																				TOTAL		
	Pôle Sciences et Technologie						Pôle LLSHS					Pôle santé				Pôle Droit-Eco-Gestion - Socio							
	Sciences et Techniques	I.U.T. de Nantes	I.U.T. de Saint Nazaire	Polytech	I.U.T. de La Roche sur Yon	Pôle S&T	Faculté de Langues et Cultures Etrangères	Lettres et Langages	Psychologie	Histoire & H.A.A.	I.G.A.R.U.N.	Pôle LLSHS	Médecine et Techniques Médicales	S.T.A.P.S	Sciences Pharmaceutiques et Biologiques	Odontologie	Pôle Santé	Droit et Sciences Politiques	IEA Nantes Economie et Management	Sociologie	I.P.A.G.	Pôle DEGS	
ETUDIANTS	4646	1945	1510	1502	571	10174	3192	1635	1645	1368	492	8332	5241	1471	837	652	8201	4154	2587	994	158	7893	34600
PERSONNEL ETPT	567 410 E-EC 157 BIATSS	219 131 E-EC 88 BIATSS	199 135 E-EC 64 BIATSS	236 159 E-EC 77 BIATSS	51 33 E-EC 18 BIATSS	1272 868 E-EC 404 BIATSS	130 113 E-EC 17 BIATSS	109 89 E-EC 20 BIATSS	77 45 E-EC 32 BIATSS	66 53 E-EC 13 BIATSS	48 40 E-EC 8 BIATSS	430 340 E-EC 90 BIATSS	485 304 E-EC 181 BIATSS	61 46 E-EC 15 BIATSS	107 69 E-EC 38 BIATSS	78 58 E-EC 20 BIATSS	731 477 E-EC 254 BIATSS	153 105 E-EC 48 BIATSS	119 77 E-EC 42 BIATSS	44 35 E-EC 9 BIATSS	7 5 E-EC 2 BIATSS	323 222 E-EC 101 BIATSS	2756 1907 E-EC 849 BIATSS
LABORATOIRES	16		3	4		23	1	6	1	2	2	12	10	1	3	1	15	3	1	1		5	55
DIPLOMES	11	5	7	8	3	34	8	8	8	7	6	37	14	7	9	8	38	9	10	6	3	28	137

Poids du pôle Sciences et Technologie (ECN compris)

*ECN : Données années civile 2014

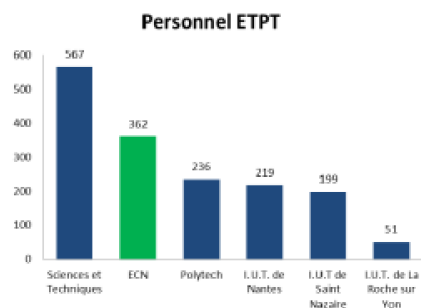


Part étudiants

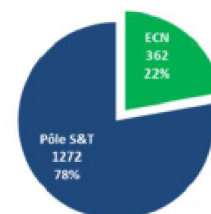


Total étudiants : 12304

Dans le futur pôle sciences et technologie, l'ECN, représenterait près 1/5 des effectifs étudiants.



Part ETPT



Total personnel ETPT : 1634

Dans le futur pôle sciences et technologie, l'ECN, représenterait près 1/4 des ETPT.