

Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur,
de la Recherche et de l'Innovation

Situation de l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3 : état d'avancement des recommandations de l'audit réalisé en 2020

N° 2022-067- avril 2022

*Inspection générale de l'éducation,
du sport et de la recherche*

**Situation de l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 :
état d'avancement des recommandations de l'audit réalisé en 2020**

Avril 2022

**Jean-Pascal BONHOTAL
Jean-François PICQ**

*Inspecteurs généraux de l'éducation,
du sport et de la recherche*

SOMMAIRE

Synthèse	1
Liste des préconisations.....	5
Introduction.....	7
1. L’audit réalisé révèle des avancées certaines par rapport aux recommandations de 2020 et démontre que l’université Sorbonne Nouvelle dispose de la capacité à s’emparer de questions de gestion et de pilotage	9
1.1. Tous les sujets ayant conduit à trois refus consécutifs de certification des comptes ont connu des avancées significatives.....	9
1.1.1. <i>Les remédiations consacrées à la certification des comptes ont fait l’objet d’un plan d’action dédié</i>	10
1.1.2. <i>En droite ligne des préconisations du rapport de 2020, les chaînes de dépenses et de recettes ont fait l’objet d’une restructuration de fond.....</i>	12
1.1.3. <i>Sans préjuger des effets induits sur la certification des comptes, le constat de la montée en qualité de la fonction financière est réel.....</i>	12
1.2. Le projet de mise en place d’un service facturier conduit à une restructuration d’ampleur de fonction financière intégrant une forte dimension RH.....	13
1.2.1. <i>Reconcentration de la fonction financière et centralisation des dépenses.....</i>	13
1.2.2. <i>Création d’une direction financière et comptable unifiée.....</i>	14
1.3. Le recadrage de la préparation budgétaire, plus politique et reposant sur des prévisions plus fiables, permet un atterrissage de l’exécution plus proche des prévisions.....	16
1.3.1. <i>Une prévision budgétaire de mauvaise qualité.....</i>	16
1.3.2. <i>... qui a été améliorée grâce à un processus budgétaire plus rigoureux.....</i>	17
1.3.3. <i>Des choix budgétaires opérés autour de choix politiques clairs et fondés sur des prévisions plus fiables.....</i>	18
1.4. Une politique s’esquisse en matière de ressources humaines avec la définition de véritables priorités.....	19
1.4.1. <i>Il existe désormais une politique indemnitaire.....</i>	19
1.4.2. <i>La campagne d’emplois met en avant des priorités.....</i>	20
1.4.3. <i>La fragilisation de la structure des emplois est interrompue.....</i>	22
1.4.4. <i>L’université aborde des questions pertinentes en matière d’utilisation de ses ressources humaines.....</i>	24
2. Ce mouvement d’amélioration de la gestion soulève des interrogations ou révèle des difficultés et des risques qui en limitent la portée	25
2.1. Si la situation financière n’est pas critique à court terme, sa soutenabilité à moyen terme constitue un point d’attention.....	25
2.1.1. <i>La situation patrimoniale de l’établissement est plutôt satisfaisante fin 2020.....</i>	25
2.1.2. <i>L’université doit renforcer ses prévisions pluriannuelles afin de s’assurer des conditions de soutenabilité.....</i>	26
2.2. La nouveauté et la spécificité des projets lancés ont conduit à des erreurs de méthode ou d’appréciation qui peuvent fragiliser le mouvement de réformes engagé.....	28
2.2.1. <i>Les réformes engagées soulèvent des problèmes inhérents à leur méthode d’implémentation.....</i>	28

2.2.2.	<i>Des cadres aguerris mais un environnement universitaire spécifique insuffisamment maîtrisé</i>	29
2.2.3.	<i>Des erreurs d'appréciation qui fragilisent certains aspects des actions engagées</i>	30
2.3.	Le mouvement de réforme de la gestion est assez illisible pour la communauté universitaire car il ne s'inscrit pas dans une vision d'ensemble à laquelle il serait possible de ramener les nombreux chantiers lancés.....	33
2.3.1.	<i>La nécessité d'une cible claire de « projet d'administration »</i>	34
2.3.2.	<i>Cette absence de lisibilité des évolutions de la gestion s'inscrit plus largement dans une situation marquée par un projet stratégique insuffisamment affirmé</i>	34
2.3.3.	<i>Cette vision stratégique insuffisante pourrait expliquer la difficulté à impliquer directement les membres de l'équipe présidentielle dans les projets portés par le président.....</i>	36
2.4.	Une accumulation de facteurs a conduit au climat social dégradé constaté par la mission ...	37
2.4.1.	<i>Les signes objectifs de la dégradation du climat social auquel l'USN est confrontée sont de plusieurs ordres</i>	37
2.4.2.	<i>L'accumulation des causes conduisant au ressenti de climat social dégradé au sein de l'établissement.....</i>	43
3.	Des pistes pour rétablir la confiance, assurer dans de bonnes conditions le « tournant historique » du transfert à Nation et préparer l'avenir	45
3.1.	Replacer les chantiers de changement dans une vision lisible à la fois réaliste, ambitieuse et outillée	46
3.1.1.	<i>Une méthode réaliste : des chantiers hiérarchisés, cadencés et séquencés</i>	46
3.1.2.	<i>Une vision ambitieuse : « une nouvelle Sorbonne Nouvelle »</i>	46
3.1.3.	<i>Un travail pour outiller le changement et les perspectives de développement de l'université</i>	47
3.2.	Accompagner les équipes, les femmes et les hommes dans le changement	47
3.2.1.	<i>Structurer, animer et faire progresser l'équipe présidentielle en compétences pour qu'elle assure pleinement et collectivement son rôle</i>	47
3.2.2.	<i>Conforter l'équipe d'encadrement administratif, la renforcer en compétences et lui déléguer de véritables responsabilités.....</i>	47
3.3.	Installer de toute urgence un mode opératoire permettant de traiter l'ensemble des questions de mal-être au travail	48
3.3.1.	<i>La mise en place du traitement des situations de RPS et discriminations - harcèlement - VSS, beaucoup trop laborieux doit aboutir au plus vite.....</i>	48
3.3.2.	<i>Le dispositif prévu paraît applicable en l'état, même s'il doit faire l'objet d'amendements ultérieurs</i>	49
3.3.3.	<i>Les questions relevant de l'organisation du travail devront être traitées dans un cadre distinct.....</i>	49
3.4.	Les partenaires sociaux doivent retrouver une relation de confiance par une procédure de médiation du travail	50
3.4.1.	<i>Les constats liés à l'effondrement du dialogue social et les enjeux qui se rattachent à sa reconstruction militent pour la mise en œuvre d'une médiation</i>	50
3.4.2.	<i>Le nécessaire recours à une médiation autour d'un terrain et d'un cadre déontologique clairement défini</i>	51
3.5.	Assurer motivation et implication de l'ensemble du personnel pour contribuer à la vision d'une université nouvelle.....	52

3.5.1. « Travailler mieux ensemble à la Sorbonne Nouvelle » : profiter de l'installation sur le site Nation - Picpus pour promouvoir un projet de service pour tous les personnels, intégrant la problématique qualité de vie au travail au profit d'une réflexion d'ensemble sur les conditions de travail	52
3.5.2. S'appuyer sur un accompagnement externe de type ANACT.....	52
Conclusion	53
Annexes.....	55

SYNTHÈSE

L'objet principal de cette mission est d'assurer un suivi des recommandations du rapport d'audit relatif à l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, rendu par l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche à la ministre en charge de l'enseignement supérieur, en avril 2020¹. Cette première mission de l'IGÉSR était motivée par l'existence établie par la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP), d'une situation financière dégradée ainsi que de l'avis émis par le commissaire aux comptes et présenté au conseil d'administration du 26 juin 2019 constatant l'impossibilité de procéder à la certification des comptes de l'université tels qu'ils ressortaient du compte financier de l'exercice 2018 de l'établissement. Le premier rapport rendu par l'IGÉSR établissait que les difficultés de l'université ne tenaient ni à une dégradation réelle de la situation financière de l'établissement, les principaux indicateurs étant satisfaisants, ni à des opérations qui auraient fait l'objet d'écritures non conformes aux bonnes pratiques dans le but de dissimuler des difficultés. Les carences constatées par la mission révélaient en revanche une insuffisante prise en compte des priorités d'amélioration comptable dans un contexte d'instabilité de la gouvernance et de priorisation d'autres enjeux. Au-delà de cette qualité comptable très médiocre, la mission avait mis à jour des difficultés plus générales de management au sein de l'université, qui *in fine* pesaient lourdement sur la chaîne des opérations financières et comptables : procédures insuffisamment formalisées, distribution incertaine des responsabilités, culture financière défaillante, difficultés de communication interne et insuffisances manifestes en matière de gestion des ressources humaines.

C'est pourquoi la mission proposait un plan d'action hiérarchisé selon le degré d'urgence des actions à mettre en œuvre composé de 28 recommandations, dont 65 % relevaient d'un niveau d'intervention qualifié de très urgent (A), 25 % d'un niveau considéré comme urgent (B) et 10 % à réaliser à moyen terme (C). Ce plan d'action a été mis en œuvre pour une grande part, dans le contexte difficile de la crise sanitaire déclenchée dès mars 2020.

En octobre 2021, le directeur de cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), a saisi l'IGÉSR d'une nouvelle demande relative à la situation de cet établissement afin d'évaluer le degré d'avancement des mesures prises en lien avec le plan d'action par l'université mais, alerté par le fait que « *d'importantes tensions persistaient en son sein* », il a souhaité que cette mission étende son intervention à l'appréciation de la situation sociale, indiquant qu'elle devrait « *échanger avec l'équipe présidentielle, recueillir les positions des différentes parties prenantes, notamment celles des organisations syndicales présentes au CHSCT* ».

La mission a dû prendre en considération l'évolution du contexte depuis avril 2020, et notamment :

- la formalisation début 2021 de la convention de coordination territoriale *Sorbonne Alliance* (avec l'université Panthéon-Sorbonne - Paris 1 et l'École supérieure de commerce de Paris - ESCP Europe) ;
- l'avis émis en février 2021 par le commissaire aux comptes pour la troisième année consécutive sur l'impossibilité de procéder à la certification des comptes retracés dans le compte financier de l'université pour l'exercice 2020 et les demandes émises par ce même commissaire dans le cadre de sa préparation de l'examen de l'exercice 2021 ;
- le report du déménagement sur le site de Nation - Picpus à plusieurs reprises, depuis 2020, jusqu'à l'adoption en janvier 2022 d'un scénario opérationnel permettant d'aboutir à un déménagement définitif avant la fin de l'année universitaire 2021-2022, qui a entraîné des difficultés financières mais également de gestion des ressources humaines, des risques psychosociaux (RPS), ainsi que des risques au regard des obligations qui s'imposent aux établissements recevant du public, notamment sur le site Censier, du fait de la dégradation des locaux qui y sont implantés ;
- des changements de responsables nombreux, tant au sein de l'équipe présidentielle que des cadres administratifs et notamment l'arrivée d'un directeur général des services (DGS) et d'une

¹ IGÉSR (avril 2020). Audit de la situation financière, de l'organisation et des procédures internes en matière financière et comptable de l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3 (rapport n° 2020-072).

directrice des ressources humaines (DRH), ce qui met un terme à la longue vacance de ces fonctions entre l'été 2019 et le printemps 2020 ;

- le rapport remis par l'inspection de la santé et de la sécurité au travail (ISST) en octobre 2021, constatant que la majorité des recommandations formulées lors de sa précédente inspection de 2018 restent d'actualité, et établissant une priorité des actions à entreprendre en matière de politique de prévention de divers ordres, dont les RPS et les violences sexuelles et sexistes (VSS).

La mission a relevé des avancées certaines par rapport aux recommandations de 2020. En premier lieu l'université, en contraste avec les graves insuffisances managériales identifiées alors, a démontré une capacité à s'emparer de questions de gestion et de pilotage, le président de l'université manifestant une forte implication personnelle sur ces questions.

Tous les sujets ayant conduit à trois refus consécutifs de certification des comptes ont connu des avancées significatives. Les points les plus techniques conditionnant la certification des comptes ont fait l'objet d'un plan d'action dédié, accompagné par les services de tutelle, et ont conduit à des améliorations de la qualité comptable.

Au-delà de ces mesures urgentes de caractère technique, l'université a entrepris une réorganisation importante de sa fonction financière avec la constitution d'un centre de services partagés (CSP) destiné à centraliser en plusieurs étapes toutes les opérations de dépenses, d'une part, et le projet de mise en place d'un service facturier et d'un service recettes centralisé d'autre part. Pour ce faire, l'université a choisi de rassembler l'ensemble des services concernés dans une grande direction des services financiers réunissant la direction financière actuelle et l'agence comptable, avec une responsable unique. Si le schéma retenu peut présenter certains risques (très forte centralisation, cumul de lourdes fonctions de responsabilités par une seule personne), la mission estime que ce schéma organisationnel peut contribuer à l'effort de montée en qualité de la gestion de l'établissement mais que son impact sur la qualité du service rendu devra être suivi avec attention.

En parallèle l'université, dont le rapport de 2020 constatait les insuffisances en matière de gestion des ressources humaines (RH) et notamment d'absence d'effort d'optimisation de celles-ci, s'attelle à la définition d'une politique en la matière, autour de véritables priorités :

- elle s'est dotée d'une politique indemnitaire pour améliorer la situation de ses agents et être plus attractive s'agissant des personnels des bibliothèques, ingénieurs, techniciens, administratifs, de santé et de service social (BIATSS) ;
- elle établit des campagnes d'emplois dans le cadre d'un processus rationalisé, articulé avec le budget et les axes prioritaires de l'établissement ;
- elle a pris plusieurs mesures pour endiguer la grande fragilisation de la structure de ses emplois constatée en 2020, marquée par l'augmentation rapide et incontrôlée du nombre d'agents contractuels, notamment en se dotant d'une politique de gestion à leur égard, et en favorisant l'accueil de personnels titulaires sur les postes vacants. L'université s'engage progressivement dans la préparation d'une enquête fonctions des personnels BIATSS.

Le dernier volet de la montée en qualité de la gestion de l'établissement concerne la préparation budgétaire. Rudimentaire, principalement technique et reposant sur des évaluations de dépenses et de recettes très approximatives jusqu'alors (avec des budgets votés en déficit plusieurs années de suite, mais toujours exécutés avec un excédent important), cette préparation a été recadrée : le processus budgétaire est plus rigoureux, les choix budgétaires proposés sont opérés autour de choix politiques clairs et désormais fondés sur des prévisions plus fiables qui permettent d'envisager un atterrissage de l'exécution plus proche des prévisions.

Si la mission constate les résultats positifs évidents dans ces différents domaines, elle doit également souligner que ces résultats, acquis grâce à une forte mobilisation de la gouvernance, de l'encadrement et d'une grande partie des personnels, ont été atteints dans des délais très courts et de surcroît dans le contexte difficile de la crise sanitaire, le mouvement engagé laissant apparaître certaines difficultés ou risques qui peuvent en limiter la portée.

Ainsi, si la situation financière est satisfaisante à court terme, sa soutenabilité à moyen terme doit constituer un point d'attention : tant que la situation patrimoniale de l'établissement n'est pas consolidée avec l'achèvement de l'apurement des comptes, il est délicat de se prononcer sur les marges de manœuvre effectives de l'établissement d'autant que la nouvelle politique de ressources humaines d'une part, le transfert sur le nouveau campus Nation - Picpus, d'autre part, peuvent alourdir les dépenses récurrentes. Dès que ces hypothèques auront été levées, l'université devra s'emparer de la question des prévisions financières à moyen terme.

Ensuite, les réformes conduites soulèvent des difficultés. Menées dans l'urgence, dans une situation dégradée, elles n'ont pas toujours été suffisamment préparées, ni agencées dans un plan d'ensemble et hiérarchisées pour en assurer une bonne acceptabilité. Un travail de type « retour d'expérience » est donc nécessaire pour avancer vers les prochaines étapes. De plus, ces réformes ont été portées par un noyau de cadres recrutés récemment, volontaristes, et issus souvent d'univers professionnels éloignés de celui de l'université. Cette situation a été à l'origine de maladroites, parfois très lourdes, qui ont pu fragiliser certains aspects des actions engagées. La mission a ainsi constaté des erreurs d'appréciation, notamment sur les données réglementaires servant de références à ces actions. Tel est le cas en particulier du nouveau dispositif d'encadrement de l'emploi des agents contractuels, à propos duquel la mission recommande que l'université se conforme au cadre législatif résultant de la loi de transformation de la fonction publique d'août 2019 et tenant compte notamment du mode de financement des contrats.

Enfin, la mission a constaté un manque de lisibilité du mouvement de réforme engagé pour une part importante de la communauté universitaire, un défaut de vision d'ensemble dans laquelle il serait possible d'inscrire les nombreux chantiers lancés. L'inexistence d'un « projet d'administration » et d'un organigramme cible, comme un positionnement stratégique de l'université insuffisamment affirmé (la coordination territoriale « Sorbonne alliance » manque de consistance, le contrat d'établissement traite de priorités de court terme) ne facilitent pas la mobilisation des équipes.

Mais la principale difficulté que doit affronter l'université dans la période actuelle est liée à son climat social interne. En effet, la mission a recensé de très nombreux symptômes d'un climat social fortement dégradé dont, notamment, une situation très conflictuelle entre la présidence de l'université et les organisations syndicales (OS). Si l'existence de tensions de cette nature est loin d'être une situation nouvelle à l'USN, le début du mandat de l'actuel président, élu en juillet 2019 sur un programme « social », avait été marqué par un apaisement, le soutien des OS, réel en début de mandat, s'est transformé en opposition marquée.

Deux événements cristallisent et illustrent cette dégradation : le dépôt de plainte du président à l'encontre de deux OS suite à la création d'un « mur » numérique, accessible à l'extérieur de l'établissement, permettant aux personnels de déposer des messages faisant état de leurs récriminations à l'encontre de la direction et la saisine du CHSCT ministériel par le secrétaire adjoint CHSCT, d'une demande d'avis sur la situation de l'université, accusée dans ce document de bloquer le dialogue social, d'utiliser des méthodes managériales autoritaires, et de ne pas respecter la réglementation.

Sans mettre fin aux échanges entre les OS et la direction, l'exacerbation de ce conflit a conduit dès lors les deux parties à adopter des postures rigides qui ont neutralisé le rôle des comités – CT et CHSCT – comme lieux de dialogue destinés à dégager des solutions.

La dégradation du climat social ne concerne pas seulement les relations entre la direction et les représentants du personnel. Les sources d'information dont la mission a disposé – des entretiens mais aussi le dépouillement des fiches « santé et sécurité au travail » (SST) – révèlent une forme d'état de fatigue généralisée due en partie à la crise sanitaire mais surtout à l'accumulation des sollicitations et des efforts demandés aux personnels depuis une décennie dans un contexte souvent difficile (passage aux RCE, restructuration des UFR, première réorganisation des services financiers et comptables, préparation d'une fusion inaboutie, crise de gouvernance, mouvement d'amélioration de la gestion des deux dernières années, etc.) alors que les ressources humaines étaient insuffisamment valorisées.

Ce constat des difficultés réelles de l'université deux ans après le lancement de son mouvement de réforme, ne doit pas pour autant conduire à décider d'un « moratoire » car le besoin d'évolutions reste réel. C'est pourquoi, la mission formule un ensemble de dix-sept recommandations pour permettre à la

gouvernance de l'établissement et à son encadrement administratif de poursuivre le mouvement de fond engagé dans des conditions facilitant toutefois son efficacité et son acceptabilité.

Une première série de recommandations vise à mener les prochaines étapes des chantiers en cours en prenant en considération le retour d'expérience des premières étapes, en resituant les projets dans une vision lisible, ambitieuse et réaliste, notamment à travers une hiérarchisation, un cadencement et un séquençement des nombreux chantiers parallèles, mais aussi en accompagnant davantage les équipes dans le changement.

Une deuxième série de mesures vise à restaurer le climat social, ce qui passe par :

- l'installation de toute urgence d'un mode opératoire permettant de traiter l'ensemble des questions de mal-être au travail, celles des RPS mais aussi celles relatives à l'organisation du travail de manière plus générale ;
- le rétablissement des conditions d'un dialogue social, en recourant, compte tenu du degré de tension actuelle, à une procédure de médiation faisant appel à un tiers extérieur, dans un cadre déontologique précis.

Enfin, une troisième série vise à permettre à l'université de surmonter le « tournant historique » que constitue son transfert sur le nouveau campus de Nation - Picpus, rompant avec les habitudes installées depuis des décennies sur le site de Censier. Cette opération ne doit pas se limiter à une importante opération logistique. La gouvernance de l'établissement doit :

- adopter et faire partager une vision ambitieuse d'une université renouvelée, « une nouvelle Sorbonne nouvelle » ;
- faire adhérer les personnels à cette vision d'une refondation par la construction d'un environnement de travail favorable à leur mobilisation, dans un cadre global et participatif, pour lequel l'appui d'une compétence extérieure (notamment celle de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail - ANACT) pourrait être sollicité.

La mission constate que l'université, sans même attendre la formalisation de ses conclusions dans son rapport final, a pris en considération certaines de ses recommandations : lancement d'un projet d'administration et de projets de services, mise en place d'un dispositif permettant de signaler et de traiter les situations de RPS, proposition d'échange avec les OS pour envisager une médiation et contacts avec l'ANACT.

Liste des préconisations

Recommandation n° 1 : Accompagner l'implémentation de la nouvelle organisation des services financiers et comptables par une attention renforcée aux besoins des usagers de ces services.

Recommandation n° 2 : Mieux valoriser les effets de la nouvelle politique indemnitaire par des simulations individuelles.

Recommandation n° 3 : Poursuivre le travail engagé sur la politique des emplois en l'inscrivant dans un cadre prévisionnel pluriannuel avec des cibles à atteindre à moyen terme.

Recommandation n° 4 : Réaliser une étude approfondie de la situation de la population des agents contractuels dans une perspective de gestion prévisionnelle.

Recommandation n° 5 : Conduire une enquête fonctions BIATSS, en la dissociant du projet de connaissance des coûts et des activités (P2CA), sur la base d'un échéancier élargi et d'un projet impliquant les personnels.

Recommandation n° 6 : Fiabiliser la prévision budgétaire de court comme de moyen termes dès lors que le processus d'apurement largement engagé aura abouti à la certification des comptes, et que les incertitudes sur la situation patrimoniale de l'établissement auront été levées.

Recommandation n° 7 : Définir une doctrine d'emploi des personnels contractuels conforme au cadre législatif résultant de la loi de transformation de la fonction publique et, différenciée, en tenant compte notamment du mode de financement des contrats.

Recommandation n° 8 : Engager la préparation d'un projet d'administration et un schéma d'organigramme cible, sous l'égide du DGS, en mode participatif associant les chefs de services, mais aussi un comité des usagers et utilisateurs.

Recommandation n° 9 : Relancer les réformes engagées en les cadrant dans un plan d'ensemble, en adoptant une hiérarchisation des priorités, des échéanciers réalistes et en les gérant en mode projet avec des pilotes clairement désignés, investis d'une véritable responsabilité et accompagnés.

Recommandation n° 10 : Engager dès à présent l'élaboration d'une stratégie débouchant sur le contrat 2025-2029, en donnant de la consistance à Sorbonne alliance et en intégrant pleinement le potentiel offert par son nouveau site de Nation mais aussi par sa présence sur le campus Condorcet.

Recommandation n° 11 : Développer les outils nécessaires au pilotage de la transformation et du développement de l'université : modèle économique, gestion prévisionnelle des charges et des produits, indicateurs, gestion des risques.

Recommandation n° 12 : Affermir une équipe présidentielle plus collectivement responsable, dont chaque membre est personnellement investi de responsabilités, tout en étant accompagné dans son exercice, en tant que de besoin.

Recommandation n° 13 : Tirer parti de la diversité d'origine des cadres de l'administration pour renforcer l'équipe administrative et en faire accompagner les membres par des professionnels expérimentés du monde universitaire ou extérieur à celui-ci.

Recommandation n° 14 : Déployer sans attendre le dispositif de prévention des risques psycho-sociaux et de lutte contre toute forme de discrimination, harcèlement, ou violence sexiste et sexuelle tel qu'il a été présenté en CHSCT, quitte à l'amender à l'occasion des avis ultérieurs formulés par les comités et conseil, et installer un comité de suivi indépendant permettant d'évaluer la performance du dispositif.

Recommandation n° 15 : Prendre en compte la question de l'organisation du travail de façon à la traiter dans un cadre approprié bien distinct de celui des fiche SST, des questions de RPS ou de discrimination, harcèlement et VSS.

Recommandation n° 16 : Entreprendre une médiation visant à restaurer un fonctionnement apaisé du CHSCT d'une part, et le dialogue social d'autre part, à partir d'un travail de co-construction entre la direction et les organisations syndicales, qui aura vocation à s'étendre à l'ensemble de l'université.

Recommandation n° 17 : Profiter de l'installation sur le site Nation pour promouvoir un projet de service s'adressant à tous les personnels, intégrant la problématique QVT et la prévention des RPS mais aussi une réflexion d'ensemble sur les conditions de travail.

Faire accompagner la préparation et le déroulement de ce projet par un intervenant extérieur du type de l'ANACT.

Introduction

Le 1^{er} décembre 2019, le directeur de cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) saisissait l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) d'une demande de mission relative à la situation de l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 (USN). Cette saisine était motivée par le constat établi par la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) d'une situation financière dégradée ainsi que par l'avis émis par le commissaire aux comptes et présenté au conseil d'administration du 26 juin 2019 constatant l'impossibilité de procéder à la certification des comptes de l'université tels qu'ils ressortaient du compte financier de l'exercice 2018 de l'établissement.

L'objectif de la mission consistait, au-delà d'une appréciation de la situation, à soutenir et accompagner les travaux d'assainissement de la chaîne financière de l'établissement sous tous ses aspects, ainsi qu'à l'aider à définir une méthodologie d'évaluation de ses coûts dans la perspective de la réinstallation de l'université sur le nouveau site de Nation - Picpus (Paris XII^e).

Le rapport de mission², accompagné d'un plan d'action hiérarchisé selon le degré d'urgence des actions à mettre en œuvre, a été transmis à l'établissement en avril 2020. Ce rapport était assorti de 28 recommandations, dont 65 % relevaient d'un niveau d'intervention qualifié de très urgent (A), 25 % d'un niveau considéré comme urgent (B) et 10 % à réaliser à moyen terme (C). Sa mise en œuvre s'est opérée dans le contexte de la crise sanitaire.

Le 21 octobre 2021, constatant que l'université Paris 3 s'était attachée à proposer des solutions répondant aux préconisations mais que « *d'importantes tensions persistaient en son sein* », le directeur de cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, a saisi l'IGÉSR d'une nouvelle demande relative à la situation de cet établissement³.

La mission objet du présent rapport a consisté à procéder à un « *état d'avancement des préconisations du rapport n° 2020-072 de l'IGÉSR* ». Le courrier de saisine indique en outre que la mission devait « *échanger avec l'équipe présidentielle, recueillir les positions des différentes parties prenantes, notamment celles des organisations syndicales présentes au CHSCT* ».

La mission a dû prendre en considération l'évolution du contexte depuis avril 2020, et notamment :

- la formalisation début 2021 de la convention de coordination territoriale *Sorbonne Alliance* (avec l'université Panthéon-Sorbonne - Paris 1 et l'École supérieure de commerce de Paris - ESCP Europe) ;
- l'avis émis en février 2021 par le commissaire aux comptes, pour la troisième année consécutive, sur l'impossibilité de procéder à la certification des comptes retracés dans le compte financier de l'université pour l'exercice 2020 et les demandes émises par ce même commissaire dans le cadre de sa préparation de l'examen de l'exercice 2021 ;
- le report du déménagement sur le site de Nation - Picpus à plusieurs reprises depuis 2020, (jusqu'à la définition en janvier 2022 d'un scénario opérationnel permettant d'aboutir à un déménagement définitif avant la fin de l'année universitaire 2021-2022), ce qui a entraîné des difficultés financières mais également de gestion des ressources humaines et des risques psycho-sociaux (RPS), ainsi que des risques au regard des obligations de sécurité des établissements recevant du public, notamment sur le site Censier, du fait de la dégradation des locaux de ce site ;
- des changements de responsables nombreux, tant au sein de l'équipe présidentielle que des cadres administratifs, et notamment l'arrivée d'un directeur général des services (DGS) et d'une directrice des ressources humaines (DRH), ce qui met un terme à la longue vacance de ces fonctions entre l'été 2019 et le printemps 2020 ;

² IGÉSR. Rapport n° 2020-072, *op. cit.*

³ Dans ses observations sur le rapport provisoire le président de l'université indique que cette saisine est consécutive à une alerte transmise par ses soins à la ministre.

- le rapport remis par l’inspection de la santé et de la sécurité au travail (ISST) en octobre 2021, constatant que la majorité des recommandations formulées lors de sa précédente inspection de 2018 restent d’actualité, et établissant une priorité des actions à entreprendre en matière de politique de prévention de divers ordres, dont les RPS et les violences sexuelles et sexistes (VSS).

Lors de l’entretien demandé par la mission afin de réaliser un premier état de situation avec le président de l’université, celui-ci a mis en exergue, la gêne occasionnée par la montée des tensions sociales au sein de l’établissement pour la conduite de la réorganisation entreprise et pour la mise en œuvre du plan d’action préconisé par l’inspection générale, gêne amplifiée par les modalités de communication utilisées par les organisations syndicales avec un discours qualifié de violent et le recours à une méthode décrite comme un appel à dénonciation anonyme via un support numérique.

La mission s’est attachée tout d’abord à examiner l’état d’avancement des actions prévues dans le plan d’action du rapport de l’IGÉSR d’avril 2020 en prenant en compte le niveau d’urgence indiqué et les éléments contenus dans le rapport lui-même. Elle s’est appuyée sur des entretiens avec les services de tutelle, avec l’équipe présidentielle, les directeurs et chefs de service centraux ainsi qu’avec plusieurs experts métiers, directeurs et responsables administratifs de composante, et sur une documentation produite par les services de l’établissement, pour analyser l’évolution de sa situation financière, de sa politique de ressources humaines et de ses grands domaines de gestion.

En parallèle, la mission s’est également attachée à réaliser un diagnostic de l’évolution du climat social de l’université. Elle a recueilli l’ensemble des éléments relatifs aux évolutions engagées en matière de gestion des ressources humaines, de politique de prévention en matière de santé et sécurité au travail – notamment à partir du rapport d’inspection santé et sécurité au travail Université Sorbonne Nouvelle d’octobre 2021 –, de prévention des risques psycho-sociaux (RPS) et de lutte contre les discriminations et les violences à caractère sexiste et sexuel (VSS), de dialogue social et d’activité des organisations syndicales. Ces éléments documentaires ont été complétés par des entretiens avec les membres de la mission ISST ayant rendu le rapport en octobre 2021, avec les représentants syndicaux, les représentants des personnels dans les instances, ainsi qu’avec le vice-président étudiant, des membres ayant participé à l’ancien groupe en charge des questions de RPS et la conseillère de prévention.

La mission a été informée durant son déroulement de difficultés relatives aux deux services documentaires interuniversitaires dont la gestion est assurée par l’université Sorbonne Nouvelle, la bibliothèque Sainte-Geneviève et la bibliothèque Sainte-Barbe. Une nouvelle mission de l’IGÉSR ayant été désignée début 2022 en vue d’étudier les problèmes spécifiques de ces deux services, la mission n’a pas retenu ces questions dans le champ de ses investigations.

La mission a mené ses travaux entre octobre 2021 et février 2022, a organisé deux restitutions intermédiaires et une restitution finale de ses conclusions début mars 2022 au président de l’université et une présentation de ses conclusions aux organisations syndicales mi-mars.

Une version provisoire du rapport a enfin été soumise au président de l’université, qui a fait part le 22 mars de ses observations, dont la teneur a été prise en considération pour l’établissement de la version définitive du présent rapport qui présente les conclusions auxquelles la mission est parvenue à la suite de ses travaux. Il souligne les avancées réalisées en matière de gestion par l’université durant les deux années écoulées (partie 1), tout en relevant les difficultés et problèmes que soulève la mise en œuvre de ces réformes (partie 2) avant de formuler un ensemble de recommandations destinées à renforcer l’efficacité et l’acceptabilité des actions à mener dans la nouvelle étape de réformes, nécessaires pour l’université (partie 3).

1. L'audit réalisé révèle des avancées certaines par rapport aux recommandations de 2020 et démontre que l'université Sorbonne Nouvelle dispose de la capacité à s'emparer de questions de gestion et de pilotage

Le rapport résultant de l'audit réalisé début 2020 a été remis en avril 2020⁴, au moment de la première phase de la crise sanitaire Covid-19, marquée par un confinement général, la fermeture de l'accès à l'établissement et le fonctionnement de la majorité des services à distance. Malgré ces circonstances peu favorables, l'université Sorbonne Nouvelle s'est emparée rapidement du diagnostic et des recommandations du rapport.

Portée par un engagement fort de son président, s'appuyant sur une équipe d'encadrement administratif progressivement recomposée, avec d'abord l'arrivée du nouveau directeur général des services (DGS) et d'une nouvelle directrice des ressources humaines (DRH) dès mai 2020, la volonté de mettre en œuvre les grandes lignes de ces recommandations se manifeste clairement et très rapidement, comme en témoigne son évocation dans les séances du conseil d'administration (CA) dès l'été 2020.

Une présentation systématique du contenu du rapport est assurée devant ce CA lors de sa séance du 22 janvier 2021 : si certains points de constats sont discutés par quelques administrateurs, ses conclusions ne soulèvent pas de réactions de rejet vis-à-vis des priorités qui y sont mises en avant ; il s'agit toutefois pour une part d'une information car de nombreuses initiatives ont déjà été engagées au jour de cette discussion⁵. De fait, un groupe de travail (GT) mis en place par les tutelles⁶ dès le 1^{er} octobre 2020, s'est réuni régulièrement jusqu'à l'automne 2021, indépendamment des réunions habituelles liées à l'examen des budgets ou au dialogue stratégique et de gestion, et a suivi de manière systématique avec un tableau de bord les étapes du plan d'action visant à lever toutes les réserves pesant sur les comptes de l'établissement. Ce GT a aussi plus ponctuellement abordé d'autres questions. Le travail mené est jugé efficace par les tutelles : elles relèvent dès mars 2021 que « *c'est la première fois que la situation est substantiellement différente des années précédentes* » et que « *l'établissement a tracé et pris la bonne voie* »⁷ et en octobre 2021 que « *cette université est en voie de "normalisation" pour ce qui concerne son organisation et ses process administratifs* »⁸. Enfin, alors que le rapport IGÉSR de 2020 rappelait que l'université avait été classée en 2019 au « *niveau 2 d'alerte* », la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) indique que l'établissement ne fait plus l'objet d'une alerte particulière⁹.

1.1. Tous les sujets ayant conduit à trois refus consécutifs de certification des comptes ont connu des avancées significatives

Les principaux thèmes du plan d'action présenté dans le rapport 2020 ont fait l'objet de chantiers bien avancés. L'université a parfaitement intégré le fait que la certification des comptes résulte *in fine* de la traçabilité de ses actes de gestion, qui résulte elle-même des processus mis en œuvre. Beaucoup d'actions ont dû être entreprises au nom de la certification, et l'établissement s'est mobilisé pour atteindre cet objectif.

⁴ IGÉSR. Rapport n° 2020-072, *op. cit.*

⁵ Notamment pour les travaux d'apurement des comptes, engagés depuis décembre 2020 (comme il l'est précisé par la directrice des affaires financières au cours de cette séance du CA) et la refonte de la chaîne des opérations financières (qui fait l'objet d'un document de présentation formalisé par la DAF et daté du 19 janvier 2021).

⁶ Groupe de travail composé de représentants de l'université, du service régional de l'enseignement supérieur de la région académique, de la DGESIP et de la direction régionale des finances publiques (contrôleur budgétaire régional). La mission a pu consulter les comptes rendus très détaillés de ses réunions entre le 1^{er} octobre 2020 et le 30 septembre 2021.

⁷ Compte rendu réunion GT du 18 mars 2021, page 3.

⁸ Échange de courriel entre la mission et le service régional de l'enseignement supérieur de la région académique du 27 octobre 2021.

⁹ L'université Sorbonne-Nouvelle est mentionnée comme « établissement sortant » de la liste des établissements sous alerte établie en 2021 par la DGESIP (source : DGESIP-B2-3, Grille DSA2, 2021).

1.1.1. Les remédiations consacrées à la certification des comptes ont fait l'objet d'un plan d'action dédié

La prise en compte des constats indiqués dans le rapport du commissaire aux comptes sur l'exercice 2019 a conduit à l'élaboration d'un plan d'action pour la certification des comptes. Ce plan a été mis en œuvre début septembre 2020, avec une articulation autour de dix chantiers principaux, identification de pilotes et contributeurs. La directrice des affaires financières (DAF) a été l'un des pilotes majeurs du plan d'action dont elle a supervisé nombre de chantiers, l'autre pilote, jusqu'à tout récemment était constitué du binôme formé de l'agent comptable (AC) et de sa fondée de pouvoir. Un cabinet de consultants a apporté son expertise en même temps que des ressources humaines complémentaires à l'université pour deux chantiers.

Neuf chantiers concernent très directement le rétablissement des comptes afin de conduire l'université à la certification des comptes. Le dixième abordé par ailleurs (cf. infra point 1.4.) est consacré aux RH. Les chantiers mis en place à partir du constat du commissaire aux comptes reprennent très largement les recommandations du rapport de l'IGÉSR d'avril 2020, notamment dans ses parties « certification des comptes », « procédure » et « réorganisation de la fonction financière et comptable ».

1- Apurement des comptes

Les comptes transitoires ou d'attente et les comptes de régularisation étaient en cours de finalisation de traitement en décembre 2021. Durant l'année 2021, Les transactions figurant dans ces comptes ont fait l'objet d'une analyse détaillée pour être comptabilisées dans les comptes appropriés sous l'égide d'un consultant qui a réalisé une partie du travail de fond. L'information concernant les créances et dettes d'exploitation a progressé sans être totalement exhaustive.

Au 15 décembre 2021, 85 % des opérations financières concernées avaient fait l'objet de régularisations. L'apurement concernant les contrats de recherche était en voie d'achèvement ; le chantier concernant les droits de scolarité bien avancé ; en revanche en raison d'une vacance à la direction de ce service, la mise à niveau des comptes de formation continue était peu avancée.

À cette date, l'achèvement des opérations de régularisation avant l'examen de l'exercice 2021 par les commissaires aux comptes semblait hors de portée ; en revanche, si le principe d'un report du traitement de la formation continue était accepté, il paraissait encore possible d'apurer le reste des opérations.

2- Rattachement des charges à l'exercice

Les travaux d'audit menés en 2020 sur le rattachement à l'exercice des produits et des charges relatives aux opérations pluriannuelles sur les contrats de recherche et la formation continue ainsi que les droits de scolarité, ont mis en évidence une insuffisance de contrôle interne ne permettant pas à l'établissement d'appliquer de manière systématique le principe de séparation des exercices et le recensement exhaustif des produits.

Les charges à répartir sur plusieurs exercices, les charges à payer à comptabiliser (CAPAC), les charges constatées d'avance et les produits constatés d'avance font désormais l'objet d'un travail d'accompagnement très fin auprès des correspondants financiers de la part de la DAF. La note DAF n° 6-2021 relative à la clôture de l'exercice de gestion budgétaire et comptable 2021 adressée aux correspondants financiers dans les services communs, les directions à budget important et les composantes constitue un vade-mecum très complet permettant d'assurer la continuité de gestion et le respect du principe d'annualité, de clôturer l'exercice en cours et d'ouvrir l'exercice suivant en optimisant le processus budgétaire et, enfin, de réaliser les opérations d'inventaire.

Les consignes calendaires ont permis de maximiser la période d'exécution budgétaire jusqu'aux derniers jours de l'année civile et à ouvrir le nouvel exercice dès les premiers jours de l'année suivante, permettant ainsi d'assurer le paiement et l'encaissement d'un maximum d'opérations sur l'année N (2021 en l'occurrence) de façon à enclencher une dynamique positive sur le budget de l'année (N+1), en l'occurrence 2022.

Le travail de régularisation et de formation des correspondants de la DAF entrepris a permis de rétablir les bonnes pratiques tant dans le domaine budgétaire que comptable.

3- Opérations d'immobilisation

Un cabinet a été désigné pour réaliser un accompagnement à la fiabilisation de l'actif immobilisé, sous l'égide de la DAF. Ces travaux ont permis d'effectuer un rapprochement entre les données de suivi extracomptable et la comptabilité (fichiers Excel et application Corossol de gestion des inventaires¹⁰). Ils ont abouti à la comptabilisation d'écritures de correction sur les exercices antérieurs des valeurs brutes, amortissements cumulés et dotation.

4- Conventions de recherche

Une procédure a été mise en place pour le traitement des conventions pluriannuelles entre la DAF et la direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DiRVED). Un travail de recensement des conventions gérées « à l'avancement » a été mené, ainsi que des dépenses réalisées par convention et des recettes titrées. Ce recensement a permis de calculer les produits à recevoir, d'apurer les comptes et de rattacher les dépenses et les recettes aux conventions réalisées durant l'année 2021, permettant ainsi de solder la majeure partie des comptes d'attente.

5- Droits de scolarité

La formalisation du dispositif de contrôle interne a progressé avec la mise en place d'un outil de contrôle relatif à la traçabilité des produits liés aux droits de scolarité traduisant une amélioration des processus permettant d'identifier les composants des recettes relevant de cette catégorie et constituant un outil pertinent de contrôle interne comptable. Néanmoins, le travail de rapprochement entre les comptes d'attente et les titres réalisés à partir de l'application APOGEE n'a pas permis d'identifier l'intégralité de l'écart. Le chantier doit se prolonger.

6- Formation continue

Le processus de suivi et de rapprochement entre les encaissements réalisés et les conventions de formation continue est en cours. La mise en place d'un tableau de cadrage dont l'objectif consiste à rapprocher nominativement les recettes encaissées avec les bénéficiaires des actions de formation continue marque une étape importante de ce chantier, mais le rapprochement entre gestion et comptabilité doit être poursuivi pour expliquer et régulariser l'intégralité des montants en attente constatés.

7- Suivi des régies

Des formations ont été déployées à l'initiative de la DAF auprès des régisseurs, en s'appuyant sur des intervenants de la direction générale des finances publiques. Un fichier de suivi des justificatifs de dépenses a été mis en place, et la comptabilisation est désormais conforme à la réglementation. Le solde des régies est désormais régularisé, le chantier est achevé.

8- Paie

Le service de contrôle interne a formalisé les contrôles de cohérence entre les prévisions, réalisations et exécution comptable de la paie. Les passifs sociaux sont intégralement pris en compte et comptabilisés depuis 2020, la mise en place de ce dispositif est achevée.

9- Trésorerie

Les flux de trésorerie sont désormais suivis à l'aide de l'outil GFC. Le solde comptable du compte de trésorerie est conforme aux soldes inscrits sur les relevés bancaires.

Au total, la mission constate que toutes les recommandations relatives à la qualité comptable du rapport de 2020 ont fait l'objet d'un traitement. Au moment où la mission a examiné ces questions, certains sujets comme le pilotage de la paie, le suivi de la trésorerie et des régies et le rattachement des charges à

¹⁰ Corossol est un logiciel diffusé par l'association COCKTAIL qui permet des sorties d'inventaires et des regroupements ou fractionnements d'inventaires. Il ne produit pas de données automatiques pour la comptabilité générale, il met à disposition un ensemble d'états de suivi des opérations.

l'exercice étaient achevés, d'autres étaient en bonne voie d'achèvement (contrats de recherche, mise à jour de l'inventaire), d'autres enfin nécessitaient encore un réel travail de recensement et de remise à niveau des écritures comptables.

1.1.2. En droite ligne des préconisations du rapport de 2020, les chaînes de dépenses et de recettes ont fait l'objet d'une restructuration de fond

Au cours de l'année 2021, un premier travail a permis d'initier la fiabilisation de la chaîne de la dépense publique, comme de la chaîne de recettes.

Les actions suivantes ont été engagées en matière de dépenses :

- mise en place :
 - d'un centre de services partagés (CSP) gérant, pour la plupart des unités budgétaires à l'exception des composantes et des bibliothèques, les engagements juridiques, les services faits et les demandes de paiement,
 - des contrôles budgétaires et comptables prévus par le décret du 7 novembre 2012 portant sur les engagements juridiques (EJ), les services faits (SF) et les demandes de paiements (DP) avec la déclinaison d'un dispositif de contrôle interne associé,
 - de procédures visant à sécuriser le rattachement des charges à l'exercice.
- clarification de la distinction des notions de charges et immobilisations ;
- élaboration de l'inventaire physique et comptable ;
- dématérialisation de l'ensemble de la chaîne de la dépense et des missions ;
- refonte des procédures budgétaires.

Comme évoqué précédemment, des réformes notables ont été engagées pour améliorer la gestion des recettes de l'établissement :

- suivi des conventions pluriannuelles et de l'émission des titres associés ;
- recensement des contrats et conventions ;
- apurement des comptes de tiers et mise en place de procédures ;
- instauration d'un outil de suivi financier de la formation continue ;
- rattachement des produits à l'exercice ;
- dématérialisation de la chaîne de la recette.

Ces premières étapes ont permis d'initier la fiabilisation de la chaîne de la dépense publique. Elles doivent être poursuivies et renforcées par un dispositif visant à s'assurer de l'exhaustivité et de l'harmonisation des contrôles réalisés mais également à sécuriser la qualité comptable des comptes, dans le cadre d'une étape supplémentaire d'intégration des services financier et comptable, (cf. infra).

1.1.3. Sans préjuger des effets induits sur la certification des comptes, le constat de la montée en qualité de la fonction financière est réel

Au moment de la rédaction du présent rapport, tous les chantiers engagés ne sont pas achevés mais l'établissement a réalisé un travail considérable de mise à niveau de ses processus financiers et comptables, sans toutefois parvenir à solder l'intégralité des anomalies accumulées durant les années passées, et notamment les quatre dernières. Pour l'exercice 2020, le commissaire aux comptes constatait une amélioration significative du contrôle interne, de la qualité du dossier de clôture de l'exercice, et une amélioration de la qualité comptable sur certains cycles d'opérations.

Le président de l'université souligne que ce résultat, dont la mission prend acte, a nécessité d'énormes efforts collectifs dans un calendrier extrêmement restreint et dans les conditions difficiles imposées par la crise sanitaire, pour répondre à l'urgence des préconisations du rapport de 2020.

Les progrès constatés fin décembre 2021 permettaient d'envisager une certification des comptes assortie de réserves pour l'exercice 2021. La trajectoire engagée est assurément la bonne, mais en février 2022, la persistance de certaines anomalies dans la tenue des comptes constatée par les commissaires aux

comptes, a eu pour conséquence un report de l'examen du compte financier au mois de juin prochain, sans qu'il soit possible de dire si la certification pour l'exercice 2021¹¹ sera obtenue. Cette information tardive ne remet pas en cause le sens général des observations de la mission comme celles figurant dans les notes provisoires du commissaire aux comptes en décembre 2021. Ces observations identifient bien une montée en qualité « structurelle » de la comptabilité avec notamment une bonne traçabilité des opérations et, au demeurant, c'est cette amélioration structurelle qui a permis de repérer après la clôture de l'exercice deux « lots » d'opérations anormales, non négligeables mais suffisamment bien circonscrites puisque d'un commun accord le commissaire aux comptes, la direction régionale des finances publiques (DRFiP) et le contrôleur budgétaire académique ont estimé qu'un report de deux mois de la période des opérations de régularisation en fin d'exercice était susceptible de permettre de les résorber.

Quoi qu'il en soit, les chantiers d'apurement des comptes des exercices antérieurs devront être poursuivis et être menés à leur terme en 2022.

1.2. Le projet de mise en place d'un service facturier conduit à une restructuration d'ampleur de fonction financière intégrant une forte dimension RH

La rotation rapide des personnels et le sous dimensionnement des équipes de la direction financière et de l'agence comptable ont contribué à mettre à mal la gestion financière de l'université durant les quatre derniers exercices. Dans le plan d'action précité, le chantier relatif aux ressources humaines affectées à la fonction financière et comptable constitue le chantier prioritaire, ce que la DAF et l'agent comptable ont parfaitement pris en compte. Cette priorité a été intégrée par l'université dans ses campagnes d'emplois 2021 et 2022, et la DRH s'est employée à pourvoir le plus rapidement possible les emplois vacants et à créer, et pourvoir dans de brefs délais, un emploi de fondé de pouvoir de l'agent comptable.

1.2.1. Reconcentration de la fonction financière et centralisation des dépenses

Fort du constat de sous-encadrement dressé par l'IGÉSR, l'université a renforcé la direction des affaires financières (DAF) sans que des recrutements nouveaux aient été opérés. Plusieurs équivalents temps plein (ETP) sont venus renforcer cette direction par transfert à partir des composantes ou des autres directions centrales exécutant un budget conséquent. L'effet immédiat de ce transfert est de rassembler les compétences métier de façon à renforcer notablement la qualité de service. La contrepartie en est un risque d'une moindre efficacité des services dépensiers, dont certains se sont plaint auprès de la mission d'être désormais exsangues, ce qui les empêcherait de s'insérer avec fluidité dans la chaîne de dépense s'agissant des opérations comprenant l'engagement juridique, l'attestation de service fait, la demande de paiement et la demande de comptabilisation. Ainsi, la DNUM a signalé d'importants problèmes de fonctionnement qui ont pour effet immédiat de désorganiser et ralentir la chaîne d'achats et le service, puisque désormais sans assistants de gestion, ce sont les cadres techniques du service qui doivent gérer les opérations d'achats et de dépenses, au détriment de tâches plus opérationnelles.

La mission considère, qu'à ce jour, l'établissement est à mi-chemin de la réforme entreprise.

Les premières étapes ont permis d'initier la fiabilisation de la chaîne de la dépense publique. Elles doivent toutefois être renforcées par un dispositif visant à s'assurer de l'exhaustivité et de l'harmonisation des contrôles réalisés mais également à sécuriser la qualité comptable des comptes, condition *sine qua non* d'une certification à obtenir avec la levée des dernières réserves.

¹¹ Message du directeur général des services à la mission en date du 15 février 2022 :

« Messieurs les Inspecteurs Généraux, /Je vous adresse ce message pour vous informer que suite à une réunion programmée vendredi soir en urgence avec le bureau CE2B de Bercy, les commissaires aux comptes et un représentant de la Chancellerie, nous avons convenu que notre compte financier serait présenté au vote du CA en mai ou juin prochain. /En effet, les CAC présents sur site la semaine passée pour la partie finale de leur intervention ont constaté des carences graves du côté de l'agence comptable (comptabilité non tenue, écritures passées à l'envers, montant comptabilisé non tracé et non justifié, etc.). Les questions qu'ils ont posées à l'agent comptable et à sa fondée de pouvoir n'ont pas trouvé de réponse. /(...) /Laurent SIGNOLES Directeur Général des Services ». Interrogé sur ce point, l'agent comptable a indiqué à la mission avoir circonscrit les anomalies signalées qui concerneraient non des écritures passées directement à l'agence comptable mais principalement un lot de propositions d'écritures erronées de la part du prestataire extérieur chargé d'assister l'université dans la régularisation de ses comptes d'une part, et diverses annulations et corrections d'écritures émises par les différents ordonnateurs d'autre part. À la date de l'entretien (18 mars 2022) le comptable estimait possible la reprise de ces opérations d'ici début avril.

En matière de dépenses, il convient désormais de mettre en place un service facturier qui travaillera en interface avec le centre de services partagés (CSP) et permettra d'éviter une redondance des contrôles. Cette entité devrait permettre de réduire notablement le délai global de paiement.

L'instauration d'un pôle comptabilité et d'un pôle contrôle de rémunération étroitement associé aux services de la DRH permettra également de sécuriser et unifier les processus.

La finalisation de la centralisation de la chaîne de la dépense doit permettre d'impliquer toutes les composantes et services de l'USN sans exception. Les composantes et la direction des bibliothèques de l'université (DBU)¹² n'ont pas encore rejoint le processus de centralisation de la dépense au sein du CSP unifiée de la DAF. Aussi, le projet porté par la DAF propose à ces entités de rejoindre ce dispositif en septembre 2022.

Les agents en charge des finances dans les services pourront opter pour l'exercice de leurs fonctions financières sous l'autorité hiérarchique de la DAF ou être affectés à d'autres fonctions au sein de leur structure actuelle.

En matière de recettes, il est envisagé de poursuivre les actions entreprises par la mise en place d'un service centralisé des recettes (SREC) qui aura pour vocation d'encaisser les recettes au comptant, d'émettre les titres, de procéder au recouvrement amiable et contentieux des titres et de rapprocher, en lien avec le pôle comptabilité, les encaissements constatés aux titres de recettes émis.

Une structure unique avec des procédures de gestion harmonisées sera de nature à améliorer le titrage des recettes, le recouvrement mais également la qualité comptable en permettant un rapprochement quotidien des encaissements et des recettes et éviter que ne se reproduise la situation antérieure sur les comptes de tiers, source principale du refus de certification des comptes depuis 2018.

1.2.2. Création d'une direction financière et comptable unifiée

Les actions précédemment décrites dans le cadre de la certification des comptes de l'établissement ont conduit à repenser l'organisation et les moyens pour la rendre plus efficiente. L'objectif recherché est d'harmoniser et simplifier la gestion des dépenses et recettes publiques dans le cadre d'une direction financière et comptable unifiée. Cette nouvelle organisation devrait, selon ses promoteurs, faciliter la gestion mais également éviter des incohérences dans les pratiques des deux services financier et comptable.

C'est ainsi que l'université a décidé de cumuler les fonctions de DAF et d'agent comptable sur la même personne, dès le mois d'avril 2022. Cette mesure va à contre-courant des choix opérés dans les universités qui vise plutôt à conforter le rôle du comptable¹³ tout en développant en parallèle les responsabilités et la professionnalisation des directions financières. Toutefois, il a été indiqué à la mission qu'un tel scénario était soutenu en l'espèce, tant par la direction générale des finances publiques (DGFIP)¹⁴ que par le service de contrôle budgétaire académique. La mission prend acte de cette évolution, qui, si elle est annoncée et conçue comme une situation transitoire ne suscitera pas d'objection, notamment en raison des capacités de la personne choisie pour assumer ce cumul des fonctions.

La personne qui assurait jusque-là la fonction de DAF a été nommée agente comptable au 1^{er} avril, assumera la double fonction et pilotera les fonctions financière et comptable, en s'appuyant sur le management d'un service recomposé et la mise en œuvre de processus exigeants pour continuer à rehausser le niveau de qualité de service. Selon l'avis de la direction de l'université, mais aussi sur la base de certaines constatations de la mission, son expérience acquise au cours de son parcours professionnel, son appétence pour le pilotage, ses compétences méthodologiques et sa réactivité constituent autant de

¹² Cette direction ne regroupe pas les deux bibliothèques interuniversitaires rattachées à l'université et gérées en services à comptabilité distincte (SACD) : la bibliothèque Sainte-Geneviève et la bibliothèque Sainte-Barbe.

¹³ La séparation des services financiers et comptables dans les universités où jusque-là l'agent comptable était en même temps chef des services financiers a été demandée aux établissements lors de leur passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) et c'est précisément à cette occasion que cette séparation a été opérée à l'USN en 2011.

¹⁴ La DGFIP a même déjà confirmé à l'actuelle DAF, qui appartient au corps des inspecteurs des finances publiques et relève donc de son autorité, qu'elle devrait être nommée agent comptable-chef des services financiers au 1^{er} avril 2022 (message de la DGFIP du 25 novembre 2021, communiqué à la mission).

gages de réussite. Si la personne pressentie détient les compétences pour assumer les deux fonctions, en revanche, dans le scénario retenu il sera très difficile de la remplacer simultanément sur la double fonction en cas de nécessité, ce qui constitue un risque de fragilité de l'organisation retenue. C'est pourquoi, la mission recommande d'être extrêmement vigilant de sorte de détecter les éventuels signes de dysfonctionnements qui pourraient être générés par la charge de travail à assumer.

Le projet de création de direction financière et comptable unifiée fait l'objet d'un accompagnement par un cabinet de consultants qui a réalisé une étude d'impact présentée au CHSCT du 24 janvier 2022. Cette réorganisation est prévue avec un maintien du nombre de postes des deux anciens services.

Le rapprochement des deux grands pôles de la chaîne financière devrait permettre le développement d'un langage commun ainsi qu'une diminution des divergences qui ont pu apparaître dans la période récente. Il est également attendu une diminution des redondances de tâches et des contrôles entre l'AC et la DAF et une amélioration de la qualité du travail rendu. L'université met également en avant des pistes nouvelles de possibles évolutions de carrière pour les agents impliqués dans une direction au périmètre plus large.

L'amélioration du climat relationnel est un élément qui est central pour ce nouveau collectif de travail. Les préconisations du cabinet de conseil portent sur le besoin d'un accompagnement RH très soutenu des personnels et de l'encadrement avec en toile de fond une amélioration de la communication interne au service d'une clarification des rôles et responsabilités de chacun.

L'organigramme cible qui participe de la clarification attendue a également été présenté en CHSCT. La mission estime que ce nouveau schéma organisationnel est bien adapté aux besoins de l'université et qu'il peut contribuer activement à l'effort de montée en qualité de sa gestion.

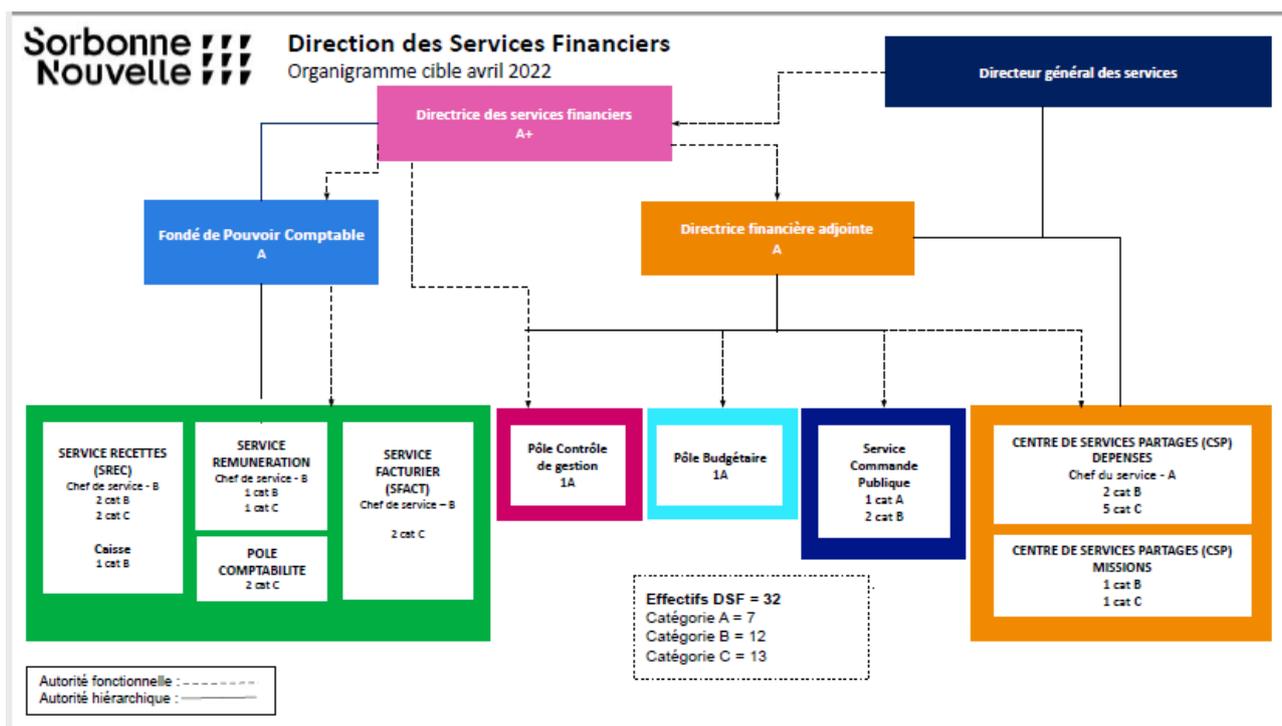
Au moment de la rédaction du présent rapport la situation du poste comptable est délicate. Alors même que l'équipe du commissaire aux comptes, a constaté la persistance d'anomalies sur certaines opérations signalé plus haut (voir supra point 1.1.3), l'agent comptable sortant devait assurer la régularisation des opérations¹⁵ tout en préparant sa remise de service en vue du transfert de la responsabilité de comptable, intervenue le 1^{er} avril, dans le cadre de la restructuration évoquée ci-dessus.

Recommandation n° 1

Accompagner l'implémentation de la nouvelle organisation des services financiers et comptables par une attention renforcée aux besoins des usagers de ces services.

¹⁵ De retour d'un congé pour maladie, il a dû, à sa réintégration, assurer seul la gestion du service, sa fondée de pouvoir ayant quitté l'établissement le 15 février.

Graphique n° 1 : Organisation de la nouvelle direction des services financiers



Source : document présenté par la DAF en CHSCT du 24 janvier 2022

1.3. Le recadrage de la préparation budgétaire, plus politique et reposant sur des prévisions plus fiables, permet un atterrissage de l'exécution plus proche des prévisions

Le rapport d'audit de 2020¹⁶ soulignait de nombreuses insuffisances dans le travail d'élaboration budgétaire de l'établissement : les recettes comme les dépenses sont surévaluées, les budgets sont votés en déficit mais exécutés avec un résultat positif.

1.3.1. Une prévision budgétaire de mauvaise qualité...

S'agissant du dernier compte financier connu à la fin de l'exercice 2021, c'est à dire du compte financier de l'exercice 2020, le niveau d'exécution était très en-deçà des prévisions, ce qui traduit une forme d'insincérité des prévisions.

Encadré : Montants et taux d'exécution du compte financier 2020 en recettes et en dépenses

Les dépenses de masse salariale s'élèvent à 89,5 M€, représentant une consommation des crédits de paiement de 96,74 %. Les dépenses de fonctionnement atteignent 12 M€ en autorisation d'engagement (AE), soit une inexécution de 27,64 %, et 11 M€ en crédits de paiement (CP), soit une inexécution atteignant 30,43 %. Les dépenses d'investissement s'élèvent à 2,9 M€ en AE, soit une inexécution budgétaire de 27,63 %, 2,4 M€ en CP, soit une inexécution budgétaire de 52,21 %.

En recettes, la subvention pour charges de service public d'un montant de 96,4 M€ est en augmentation de 2 M€ par rapport à 2019, en raison des soutiens apportés par la tutelle à des actions spécifiques et d'une compensation exceptionnelle du glissement vieillesse-technicité (GVT) à hauteur de 0,9 M€, non « soclée », reportant l'effort d'ajustement sur les années suivantes. Les ressources propres d'un montant de 1,7 M€ sont d'un niveau faible mais mal évalué, notamment en ce qui concerne les droits de scolarité (à hauteur de 0,729 M€ pour 3,851 M€ encaissés), la formation continue ou encore la taxe d'apprentissage.

¹⁶ IGÉSR. Rapport n° 2020-072, *op. cit.*, pages 13 à 19.

Cette situation résultait d'une capacité insuffisante d'arbitrage politique *a priori* conduisant la direction financière à préparer un budget sur la base de prévisions excessivement prudentes, voire largement surévaluées s'agissant des dépenses, misant sur des taux de réalisation faibles pour assurer un résultat comptable positif à l'issue de l'exercice. Il en résultait une procédure de préparation « *particulièrement rudimentaire et conduite exclusivement par la DAF centrale, sans appropriation par les services et composantes* » et des « *rapports de présentation du budget devant le conseil d'administration qui insistent davantage sur les aspects techniques que sur les données sur lesquelles l'établissement dispose d'un réel pouvoir d'arbitrage* »¹⁷. C'est pourquoi le rapport formulait une recommandation très générale destinée à redonner du sens à la préparation budgétaire : « *Faire débattre les instances sur les enjeux politiques (et non techniques) des questions financières* ».

Un effort d'amélioration du travail budgétaire a été engagé avec un processus budgétaire plus rigoureux d'une part et des prévisions plus réalistes d'autre part. Cet effort s'appuie sur le travail du vice-président chargé des moyens budgétaires et humains, doté d'une lettre de mission claire¹⁸, et de la directrice des affaires financières qui a élaboré un « projet de service DAF »¹⁹ destiné à traiter les insuffisances soulevées.

1.3.2. ... qui a été améliorée grâce à un processus budgétaire plus rigoureux

L'examen des documents produits à la mission²⁰ révèle que la construction budgétaire a été réformée en 2021 afin de permettre d'anticiper le calendrier budgétaire et d'améliorer la qualité et la sincérité des prévisions.

Lors de la préparation du budget 2022, les besoins budgétaires ont été recensés en juin 2021 de manière à permettre un dialogue de gestion, cadré par la lettre d'orientation budgétaire (LOB), en deux temps : à l'issue de l'expression des besoins avec les services d'abord, puis à partir de mi-septembre et jusqu'au courant du mois d'octobre pour assurer les arbitrages présidentiels. Dans ce cadre, il a été demandé à chaque entité, à l'inverse de la démarche de simple reconduction qui prévalait jusqu'alors, de respecter le principe de la justification des besoins de dépenses au premier euro, de définir les besoins récurrents incompressibles et les projets à conduire, avec des tableaux distincts, et d'estimer avec finesse les recettes envisagées. Selon la DAF, cette méthode permet à la fois une prévision plus fine et un étalement du travail préparatoire, évitant aux services une surcharge d'activité trop lourde en fin d'exercice, qui peut être source d'erreurs.

À l'occasion de l'examen du projet de budget rectificatif, les mêmes principes ont été appliqués : il a été demandé à chaque entité de justifier de son niveau de consommation des autorisations d'engagement (AE) et de crédits de paiement (CP), de manière à ajuster les crédits ouverts à la baisse où à la hausse, une partie des crédits votés du budget demeurant en réserve. Une inexécution des dépenses est donc désormais incompatible avec une demande d'ouverture de crédits supplémentaires. Chaque composante ou service reçoit par ailleurs mensuellement un état de consommation de ses AE et CP pour chaque ligne budgétaire et est destinataire d'un état de suivi de ses « objets de gestion » (engagements juridiques – EJ, services faits – SF, demandes de paiement - DP).

Enfin, la DAF conduit de manière systématique un travail de fiabilisation du recensement des contrats et marchés pluriannuels, ainsi que des contrats de recherche et des contrats d'enseignement.

La mission estime que ces nouvelles méthodes de travail, plus professionnelles et à propos desquelles elle n'a pas relevé d'expression de réserves au cours des entretiens réalisés, sont de nature à fournir à l'autorité budgétaire comme aux autorités de tutelles, une information de qualité.

¹⁷ IGÉSR. Rapport n° 2020-072, *op. cit.*, page 24.

¹⁸ Lettre de mission établie par le président de l'université le 12 septembre 2019. Bien que l'intitulé de cette vice-présidence ait été élargi (passage de « ressources budgétaires » à « moyens budgétaires et humains » cette lettre n'a pas été modifiée, ce qui n'était au demeurant pas nécessaire puisque ses axes (notamment « changer de méthode dans la gestion de nos ressources » et « restructurer le budget de la Sorbonne nouvelle » étaient déjà très cohérents avec le travail à engager.

¹⁹ Projet de service DAF, note du 30 août 2021.

²⁰ Notamment le compte rendu précis établi pour les réunions de la commission du budget, ainsi qu'une note récapitulative établie par la DAF (note du 8 novembre 2021).

1.3.3. Des choix budgétaires opérés autour de choix politiques clairs et fondés sur des prévisions plus fiables

En écho d'un travail de préparation budgétaire plus rigoureux, l'université Sorbonne Nouvelle donne davantage de sens au contenu de ses choix budgétaires. Le président et le vice-président en charge du budget s'attachent dans leurs interventions devant les diverses instances comme dans les documents qui leurs sont présentés – lettre d'orientation budgétaire (LOB), rapport de l'ordonnateur – à insister sur l'adéquation entre le budget et les choix politiques de l'établissement. L'articulation, qui est une nouveauté depuis 2021, entre le lancement de la campagne d'emploi pour l'année n+1 et la préparation (qui présente d'ailleurs plus largement une feuille de route de politique RH, voir infra 1.4.2.) de la lettre d'orientation budgétaire pour cette même année, y contribue déjà fortement.

La LOB pour 2022 insiste sur des priorités politiques, pas seulement en termes de niveau de moyens à prévoir, mais également sur les grandes finalités de l'action de l'établissement au soutien desquelles le futur budget devra servir de levier : consolider l'organisation de l'établissement, ce qui inclut la politique RH mais aussi diverses mesures liées à la rénovation de la gestion ; donner de nouveaux moyens aux projets de l'université et enfin réussir son installation sur son nouveau site Nation, sans omettre de rappeler la nécessité d'un bouclage de l'exercice se rapprochant de l'équilibre, principe dont le rappel n'était pas trivial dans un établissement accoutumé au vote de budgets déficitaires depuis 2017. Enfin, le projet de LOB a fait l'objet d'un débat parfois vif, sans compromettre son adoption par la commission du budget puis par le conseil d'administration²¹.

Cette redécouverte du sens de l'exercice budgétaire s'accompagne d'une fiabilisation des prévisions de dépenses et de recettes.

Le budget 2022 de l'université a été établi sur des bases reposant sur une estimation affinée de ses recettes comme de ses dépenses permettant un retour à une situation proche de l'équilibre dès 2022, une année avant l'échéance convenue avec la tutelle.

Tableau n° 4 : Soldes budgétaires prévisionnels 2021 et 2022 (en M€)

(en crédits de paiements)	Dépenses		Recettes	
	2021	2022	2021	2022
Personnel	93	94,5	nd ²²	nd
fonctionnement	17	14,9	nd	nd
Investissement	9,2	2,6	nd	nd
Total	119,2	112	111,2	110,6
Solde budgétaire			-8	-1,4

Le léger solde prévisionnel 2022 négatif résulte exclusivement de dépenses spécifiques liées à l'opération de transfert sur le site Nation (1,5 M€, dont 0,8 M€ en investissement) : sans cela le solde serait très légèrement positif. Cette prévision est fondée sur des estimations fines : l'augmentation importante de la masse salariale (+ 1,5 M€) est financée pour sa partie non compensée directement par l'État par des mesures de réduction des dépenses en interne à la masse salariale (cf. infra point 1.4.2.), par une diminution importante des dépenses de fonctionnement et une limitation des dépenses d'investissement à quelques priorités essentielles. Le président de l'université reconnaît toutefois que ce retour à l'équilibre n'a pas été particulièrement difficile : les économies sont plutôt des « *économies de présentation puisque ces sommes n'étaient en réalité jamais dépensées* »²³.

²¹ Respectivement séance du 1^{er} et 9 juillet 2021.

²² Les cases vides reflètent la structure différente en dépenses, avec ventilation par enveloppe, et en recettes, qui ne connaissent pas cette ventilation.

²³ Note du président à la mission, 22 février 2022.

La mission souligne la pertinence de cette nouvelle démarche et tout le parti que l'établissement gagne à persévérer dans la fiabilisation des prévisions budgétaires.

1.4. Une politique s'esquisse en matière de ressources humaines avec la définition de véritables priorités

Le rapport d'audit de 2020 soulignait que si la gestion administrative et financière des personnels était assurée de manière globalement satisfaisante, cette gestion s'inscrivait dans un cadre marqué par l'absence d'effort d'optimisation des ressources humaines (RH) existantes, tant en raison d'une carence de connaissance fine de ces ressources que, s'agissant des personnels des bibliothèques, des ingénieurs, administratifs, techniques, de santé et de service social (BIATSS), de pratiques de recrutement et de fidélisation des personnels qui étaient tout sauf attractives, se traduisant par une rotation rapide des personnels titulaires, des difficultés de remplacement et une croissance mal maîtrisée de la part des personnels contractuels²⁴. Cette situation contribuait à la fragilisation des services de l'université et avait été un des facteurs conduisant notamment à la dégradation de la qualité de la chaîne des opérations financières. C'est pourquoi l'audit de 2020 avait formulé six recommandations visant spécifiquement le domaine RH, et destinées à refonder les pratiques managériales et à engager une nouvelle politique RH pour les BIATSS²⁵. L'université a pris en compte avec détermination ces recommandations et leur ordre de priorité et en a fait la feuille de route de la DRH²⁶.

1.4.1. Il existe désormais une politique indemnitaire

La recommandation qualifiée A, « *mettre en place une politique indemnitaire avec une marge d'individualisation* » a effectivement constitué le chantier prioritaire. Le président de l'université souligne que « *la réforme du régime indemnitaire des BIATSS de la Sorbonne nouvelle et l'augmentation des sommes qui lui étaient allouées étaient des priorités majeures de la présidence inscrites dans son programme dès la campagne ayant conduit à son élection* » et qu'il a rappelé le caractère d'urgence de ces mesures dans ses échanges avec les tutelles dès 2019²⁷. L'université a en effet décidé de mettre en place un « *vrai RIFSEEP* » conforme à l'esprit de ce régime indemnitaire institué progressivement dans la fonction publique depuis 2014²⁸ : jusqu'en 2020, si le RIFSEEP était formellement mis en œuvre, il était appliqué *a minima* avec l'attribution de niveaux indemnitaires non différenciés pour les agents relevant d'un corps et d'un grade. L'établissement avait purement et simplement décidé de ne pas mettre en œuvre le complément indemnitaire annuel (CIA), par définition strictement individuel²⁹. Cette situation conduisait à ce que les personnels BIATSS de l'université Sorbonne Nouvelle disposent de l'un des régimes indemnitaires les plus faibles de l'enseignement supérieur public français, situation reconnue et critiquée par tous les interlocuteurs de la mission, notamment les représentants des organisations syndicales.

Le CA de l'université a adopté en mai 2021 un document fixant une politique générale et son cadre de mise en œuvre³⁰. Cette politique intègre les éléments de différenciations prévus par la réglementation. Si le document n'inclut pas expressément la mise en œuvre d'un CIA, il met en place un dispositif qui s'en rapproche dans son contenu, mais fondé sur le régime de l'intéressement prévu, pour les universités, par l'article L. 954-2 du code de l'éducation. Cette part complémentaire bien qu'intitulée « *prime de performance collective* » conduit à des attributions individuelles, liées à des activités complémentaires et à l'implication dans des projets collectifs, avec un dispositif spécifique pour les cadres. Le choix de cette base juridique *ad hoc* permet d'en faire bénéficier également les contractuels.

²⁴ IGÉSR. Rapport n° 2020-072, *op. cit.*, pages 27, 28.

²⁵ Dont une qualifiée A (« très urgent ») et trois qualifiée B (« urgent »).

²⁶ La DRH a rendu compte à la mission des actions mises en œuvre dans une note (note DRH 12-2021 du 10 novembre 2021).

²⁷ Observations du président en réponse au rapport provisoire.

²⁸ Conformément au décret n° 2014-513 modifié portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

²⁹ Même les attributions de primes « exceptionnelles » obéissaient à cette logique très égalitaire : en décembre 2019 une prime de fin d'année a été attribuée à tous les personnels BIATSS, avec des attributions individuelles inversement proportionnelle au traitement de base ; en décembre 2020 une prime a également été attribuée à tous les BIATSS avec une attribution d'un montant uniforme pour tous.

³⁰ Délibération du CA du 28 mai 2021.

L'objectif consiste à doubler l'enveloppe indemnitaire des BIATSS de 1,6 M€ à 3,2 M€ sur une période de trois ans à travers :

- un « rebasage » du « socle » fondé sur le grade en 2021 (500 K€) ;
- un montant additionnel lié à l'exercice de fonctions de responsabilité en 2022 (500 K€) ainsi qu'une attribution aux contractuels (130 K€) ;
- un montant additionnel lié à l'exercice de fonctions spécifiques ou sujétions particulières en 2023 (pour le solde, soit 600 K€).

Cette mise en œuvre cadencée résulte de la nécessité de dégager les ressources pour financer cette politique, dont il faut souligner qu'elle a donné lieu à un dialogue social constructif³¹.

L'application progressive par tranche d'un dispositif relativement complexe conduit toutefois à des interrogations, relayées par les organisations syndicales, sur la situation cible pour les personnels et il serait utile que l'université communique mieux sur ce point, notamment par des simulations individuelles.

Recommandation n° 2

Mieux valoriser les effets de la nouvelle politique indemnitaire par des simulations individuelles.

1.4.2. La campagne d'emplois met en avant des priorités

Depuis 2021, l'université formalise par étape une politique de ressources humaines. En témoigne l'adoption par ses instances de documents cadres comme un plan d'action « *Égalité professionnelle femmes - hommes* » pour 2021-2023 et des « *lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels des personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs et techniques* ».

Les campagnes d'emplois annuelles sont désormais le moment de détermination de priorités politiques. Avant 2021, ces campagnes, dans lesquelles intervenaient successivement des instances dont le rôle respectif était mal identifié – commission des emplois, comité technique, conseil d'administration, conduisaient au tri successif et au filtrage de demandes individuelles provenant des composantes et services, sans cadrage préalable ni priorités politiques affichées. Depuis la campagne 2021 et surtout 2022, une refonte méthodologique a été opérée. Elle est mieux documentée, se fondant sur quelques indicateurs dont l'évolution des effectifs étudiants et des cartes d'emplois, et s'appuie sur une note d'orientation établie par le président, articulée avec la lettre d'orientation budgétaire³². Même si les documents de travail distinguent les axes prioritaires respectivement pour les enseignants-chercheurs et enseignants et pour les BIATSS, il existe une articulation entre les deux ensembles.

Pour 2022 les priorités pour les enseignants-chercheurs et enseignants visent à permettre à ces derniers de se recentrer sur le cœur de leur métier d'enseignement et de recherche, en insistant sur le fait que le travail en cours sur l'organisation des fonctions de scolarité vise à les soulager de certaines tâches administratives, mais aussi à consolider les fonctions par un certain nombre de « *désatérisations* »³³, pour améliorer l'encadrement, prendre en charge de nouveaux projets et préparer l'installation de l'université dans son nouveau site de Nation .

Pour les personnels BIATSS, les priorités visent :

- la consolidation d'emplois de titulaires ;
- le renforcement de la professionnalisation des services et composantes ;
- le repyramidage des fonctions prioritaires, d'ingénierie pédagogique, notamment pour favoriser le développement de l'apprentissage, d'immobilier et logistique, financières et comptables.

³¹ Projet approuvé par le comité technique avec cinq voix des représentants des personnels (CFDT, FSU) et cinq abstentions (CGT).

³² Avec une concordance des temps entre les deux exercices : la campagne d'emploi pour 2022 est ouverte par une note du président du 7 juillet 2021, en parallèle avec la lettre d'orientation budgétaire diffusée le 9 juillet.

³³ Néologisme propre à l'université Sorbonne Nouvelle qui désigne le dégel de postes d'enseignants-chercheurs titulaires qui avaient été bloqués et réservés au recrutement d'attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER).

Enfin chaque mesure est précisément chiffrée (un barème des coûts moyens par corps et type de mesure RH est annexé aux documents de présentation) et la somme des coûts des mesures liées aux emplois (créations et suppressions, titularisation) additionnée à celle des mesures indemnitaires permet de déterminer un solde net du coût de la politique RH de l'établissement.

Tableau n° 1 : Évaluation du coût de la politique RH pour 2022

Mesures RH	Coût estimé (€)
Mesures emplois BIATSS	446 000
Mesures emplois enseignants-chercheurs	272 500
2 ^e tranche RIFSEEP	500 000
Primes personnels contractuels	130 000
Revalorisation triennale des contractuels	100 000
Coût total des mesures	1 448 500
Fermeture de 10 postes BIATSS	470 000
Coût net de la politique RH	978 500

Source : mission à partir des notes Campagne d'emploi 2022 - DRH université Sorbonne Nouvelle

Cette démarche est encore sommaire mais elle contraste avec la méthode assez confuse qui prévalait auparavant. L'exercice sur les emplois pour 2022, examiné par les instances de l'établissement à partir d'avril 2021, a permis de clarifier le rôle des instances dans la préparation et la mise en œuvre des politiques d'emploi³⁴ :

1. Le CA intervient à trois étapes : en juillet de l'année N-1 avec le vote de la lettre d'orientation budgétaire (LOB), incluant un volet emplois ; en novembre pour approuver les résultats de la campagne d'emplois préalablement discutée à la commission des emplois et au comité technique; puis en décembre en approuvant le tableau des emplois de la liasse budgétaire ;
2. La commission des emplois (au statut ambigu car constituée de représentants des composantes et des services, mais la modification du règlement intérieur intervenue en 2021 pour attribuer sa présidence au président de l'université a participé à un effort de clarification de son positionnement), examine les demandes des services et composantes et les évalue au regard des priorités de l'année ;
3. Le comité technique examine la carte des emplois pour chaque service et composante (et donc l'impact des mesures d'emplois de l'année sur celles-ci) ;
4. Le président élabore une méthodologie de la campagne d'emplois en avril N-1, puis un document de cadrage en juillet (coordonné avec la LOB), en appuyant ce cadrage notamment sur les priorités stratégiques pluriannuelles du contrat d'établissement. Enfin, le président répartit les emplois ayant fait l'objet de l'autorisation budgétaire.

Si le travail sur les campagnes d'emplois annuelles est positif, il ne s'inscrit pas encore dans un schéma pluriannuel qui lui donnerait une meilleure visibilité avec des cibles à atteindre à moyen terme³⁵. L'université gagnerait à s'engager dans une telle démarche.

³⁴ Voir sur ce point les explications de méthodes données par président et le DGS lors des séances du CT du 2 février 2021 et du CA du 16 avril 2021. Cette présentation rationnelle du rôle de chaque instance, conforme aux dispositions légales et réglementaires, demeure contestée par certains représentants syndicaux.

³⁵ Le président indique dans ses observations sur le rapport provisoire qu'il a élaboré des orientations d'emplois 2021-2023 mais aucun document attestant ce travail n'a été transmis à la mission.

Recommandation n° 3

Poursuivre le travail engagé sur la politique des emplois en l'inscrivant dans un cadre prévisionnel pluriannuel avec des cibles à atteindre à moyen terme.

1.4.3. La fragilisation de la structure des emplois est interrompue

Le rapport d'audit de 2020 soulignait le phénomène de fragilisation brutale de la structure des emplois de l'université, avec une précarisation de ses effectifs dans les dernières années. Si pour les personnels enseignants le phénomène demeurait modéré et relativement maîtrisé avec le choix délibéré de geler un certain nombre d'emplois d'enseignants-chercheurs titulaires vacants pour réserver les supports à l'accueil d'attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), choix dénommé localement par le vocable d'« *atérisation des postes* », le phénomène était en revanche à la fois brutal et massif pour les personnels BIATSS.

Alors que de 2011 à 2017 les arrivées et départs annuels d'agents titulaires, inférieurs à une cinquantaine, s'équilibraient, en 2018 une augmentation des départs était constatée, doublée d'une forte détérioration du taux de remplacement qui n'atteignait que 50 %, dont les conséquences étaient encore accrues par l'augmentation de la durée des vacances d'emplois avant remplacement ; ainsi, le stock courant de vacances d'emplois s'établissait à 45 en décembre 2019³⁶. Les causes de ce phénomène ont déjà été évoquées et tiennent aux carences de gestion des ressources humaines et notamment au régime indemnitaire particulièrement défavorable en comparaison des autres établissements d'enseignement supérieur d'Île-de-France. La conséquence en a été une croissance très rapide de la proportion d'agents contractuels passant de 22 % en 2012 à 37 % après 2015 pour répondre aux besoins. Si ce niveau élevé d'emplois contractuels BIATSS se stabilise ensuite, il n'a cependant pas été maîtrisé par une politique d'accompagnement individuel des agents, ce qui a entraîné une situation de grande précarité pour ces derniers.

La direction de l'université s'est efforcée, dès fin 2020, de remédier à cette situation. Par délibération du CA du 18 décembre 2020, une « *circulaire de gestion relative aux agents contractuels BIATSS de l'université Sorbonne Nouvelle* » permettait de doter l'université d'une ébauche de cadre de gestion des contractuels. Ce document est encore largement perfectible³⁷ mais, au regard de l'absence de cadrage qui prévalait précédemment, il constitue un acquis important : il définit une procédure de recrutement répondant aux normes de qualité essentielles, s'attache à clarifier la situation respective des différents types de contrats et sert de base à des améliorations salariales. En outre, il envisage les modalités de transformation de certains contrats à durée déterminée (CDD) en contrats à durée indéterminée (CDI).

En parallèle à cet effort de consolidation de la situation des contractuels, l'université, dans sa politique générale d'emploi, s'est fixée pour 2022 un objectif de rééquilibrage de sa structure d'emplois visant expressément à « *diminuer le taux de contractuels qui occupent des fonctions pérennes* », cet objectif incluant la volonté d'offrir « *aux agents contractuels la possibilité de se stabiliser par voie de concours et de progresser dans leur carrière* ».

Ces nouvelles orientations ont été effectivement mises en œuvre, d'abord dans leur volet salarial (réajustement des salaires des agents recrutés « en pied de corps », mise en œuvre d'une revalorisation triennale, instauration d'un régime indemnitaire *ad hoc* pour les contractuels), mais également dans leur volet de consolidation (ouverture de 24 postes aux concours en 2021, 26 en 2021, 5 transformations de CDD en CDI, mesures qui restent d'une prudence extrême³⁸). Cette politique a également un effet sur les effectifs avec une réduction nette du nombre d'agents contractuels : les 23 postes BIATSS fermés en 2021-2022 pour contribuer au financement des mesures nouvelles RH étaient précédemment occupés

³⁶ IGÉSR. Rapport n° 2020-072, *op. cit.*, voir analyse page 28, les données servant de base à cette analyse résultant des bilans sociaux de la période considérée.

³⁷ Ce document comporte un certain nombre d'appréciations erronées de l'état de la réglementation souligné au point 2.3 du présent rapport.

³⁸ Pour mémoire l'université avait ouvert, même en l'absence de toute politique générale, 68 concours en 2017, 34 en 2018, 26 en 2019 (source : Bilans sociaux) ; en l'absence d'étude systématique de la situation du « stock » d'agents contractuels en fonction, il ne peut être identifié précisément le nombre de ceux qui seraient susceptibles de prétendre à un CDI. Il est important que l'université s'attache à identifier ces agents.

par des agents contractuels³⁹. Pour 2023, bien que l'université ait annoncé une intention claire « *il n'y aura pas de fermeture nette de postes de BIATSS en 2023* »⁴⁰, l'ensemble des 51 agents dont le contrat parvenait à échéance entre décembre 2021 et juillet 2022 ont reçu dès juillet 2021 une notification les avertissant de la non reconduction de leur contrat⁴¹.

À la date de rédaction du présent rapport, la mission n'a pu obtenir un bilan exact de la diminution nette des effectifs contractuels constatée définitivement sur 2021. Le bilan social pour 2020 ne retrace pas la nouvelle politique dont les mesures n'ont été mise en œuvre qu'en 2021 (l'augmentation très légère des effectifs BIATSS totaux, + 0,2 %, correspond encore à une diminution du nombre des titulaires de 1,6 % compensée par une augmentation du nombre des contractuels de + 3,6 %). Les données les plus récentes communiquées par la DRH⁴² font état, sur la période de septembre-octobre 2021, d'un mouvement d'entrée / sorties des agents très déséquilibré (19 entrées pour 35 sorties), le solde négatif affectant les agents sur emplois hors plafond État, qui sont tous par construction des agents contractuels ; les données de paye confirment cette évolution⁴³.

Tableau n°2 : Consommation des ETPT depuis 2018

	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Consommation nombre ETPT	1 273	1 263	1 262	1 251
Plafond État ETPT voté	1 138	1 138	1 125	1 146
Plafond d'État notifié	1 183	1 173	1 168	1 168
Plafond État ETPT consommé	1 106	1 102	1 100	1 121

Source : mission, extraits d'un tableau récapitulatif DRH-CB 20 janvier 2022

Le travail visant à mettre fin à un mouvement glissant de fragilisation des emplois occupés par des titulaires par l'augmentation incontrôlée de recrutements de contractuels produit donc dès à présent des effets même si cette démarche soulève des interrogations tenant à la méthode et à l'incertitude quant à la cible à atteindre qui seront analysées en partie 2 du présent rapport. Le principal obstacle à ce travail prévisionnel est la connaissance encore imparfaite dont l'université dispose de sa population de contractuels qui rend impossible une véritable gestion prévisionnelle.

Recommandation n° 4

Réaliser une étude approfondie de la situation de la population des agents contractuels dans une perspective de gestion prévisionnelle.

³⁹ Voir les documents « campagne d'emploi BIATSS » pour 2021 et 2022.

⁴⁰ Document « campagne d'emploi 2022 des personnels BIATSS » page 5.

⁴¹ Dans ses observations sur le rapport provisoire le président réaffirme que « *ce n'est pas parce que des collègues sont informés du non-renouvellement possible de leur contrat à durée déterminée que le poste qu'ils occupent sera supprimé. L'objectif n'est pas de supprimer des postes* ».

⁴² Données OREMS pour les mouvements de paie et état des entrées / sorties de personnels par mois issues du système d'information RH.

⁴³ Il résulte de ce tableau que de 2018 à 2020 une évaluation de la baisse du nombre de contractuels :

- Tous plafonds confondus : l'université a consommé 1 251 – 1 273 = - 22 ETPT.
- Sous plafond État, la consommation est de 1 121 – 1 106 = + 15 ETPT.
- En conséquence le hors plafond (nécessairement occupé par des contractuels) est de – 22 – 15 = – 37 ETPT, ce qui représente la diminution du nombre de contractuels.

1.4.4. L'université aborde des questions pertinentes en matière d'utilisation de ses ressources humaines

Au nombre des carences affectant sa gestion des ressources humaines, le rapport de 2020 soulignait la connaissance très lacunaire qu'avait l'université de son potentiel BIATSS. Ainsi, la mission soulignait que l'établissement n'avait pas conscience qu'en une dizaine d'année ce potentiel s'était accru d'une soixantaine d'ETPT alors même que, sur cette période, ses effectifs étudiants connaissaient un tassement⁴⁴. De plus, aucune analyse fonctionnelle n'avait jamais été accomplie, en dehors d'un comptage ponctuel pour identifier les personnels affectés aux principales fonctions supports pour répondre aux exigences de l'audit préalable au passage de l'établissement aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010⁴⁵. Cette carence était particulièrement évidente pour les fonctions liées à la formation (scolarité et études) éclatée entre trois niveaux de gestion (direction centrale, composantes, départements par discipline au sein de celles-ci). Le rapport recommandait donc de mettre en place une enquête fonctions des personnels BIATSS, et de réfléchir à une rationalisation des fonctions études et scolarité en adéquation avec sa stratégie de formation.

Ce travail est engagé. La première étape a consisté à confier à un cabinet de conseil⁴⁶ une étude d'organisation de la fonction « scolarité » afin de dresser une cartographie et un diagnostic de celle-ci et d'« identifier les leviers pour [la] rendre plus efficace et plus lisible » avec définition d'une cible et d'un plan d'action. Ce travail en cours doit aboutir début 2022. Il a été indiqué à la mission par le DGS que cette étude, dont la réalisation suscite, selon les échos recueillis, plutôt intérêt et adhésion au sein de la communauté universitaire, pouvait jouer le rôle d'expérience pilote en vue du lancement d'une enquête fonction générale, pour laquelle un projet de cahier des clauses techniques est déjà en cours de finalisation⁴⁷. La DRH a indiqué par ailleurs⁴⁸ que cette enquête serait insérée « dans le Projet ministériel P2CA [projet connaissance des coûts des activités] ». La mission estime très positive la perspective de la réalisation d'une enquête fonctions BIATSS mais elle s'interroge sur la pertinence d'une intégration ou même d'une association d'une telle enquête avec le projet P2CA avec lequel le lien ne va pas de soi. Si une enquête fonctions peut contribuer à terme à une meilleure connaissance de ses coûts par un établissement, sa finalité est d'abord de mieux connaître les tâches dans lesquels ses agents sont investis et de comparer, sur la base d'indicateurs d'activité, la pertinence de la répartition des ressources humaines entre les structures. De même, P2CA comporte un volet d'analyse des fonctions supports sur la base des ETPT consommés mais qui ne correspond pas à une étude fonctionnelle partant du contenu réel des fonctions exercées. De plus, il résulte des éléments fournis à la mission par la coordinatrice du projet P2CA pour l'université Sorbonne Nouvelle que ce projet est très mal engagé en raison de l'impossibilité de disposer d'une connaissance fine de l'offre de formation⁴⁹, liée notamment à une exploitation mal maîtrisée du logiciel APOGÉE. Enfin il convient que l'établissement s'approprie bien la finalité d'une enquête fonctions dont les objectifs doivent être explicités pour que la légitimité de ses résultats soit pleinement admise. La mission recommande donc de dissocier clairement les deux projets et de conduire une enquête fonctions généralisée sur les personnels BIATSS de manière autonome, avec un échéancier élargi pour permettre l'appropriation d'une démarche inédite dans l'établissement, ce que le projet consulté par la mission, réduit à deux mois, ne peut garantir.

Recommandation n° 5

Conduire une enquête fonctions BIATSS, en la dissociant du projet de connaissance des coûts et des activités P2CA, sur la base d'un échéancier élargi et d'un projet impliquant les personnels.

⁴⁴ IGÉSR. Rapport n° 2020-072, *op. cit.*, pages 27, 28.

⁴⁵ Il s'agissait en l'occurrence de quantifier les charges accomplies dans les services par grands domaines dans les différents services et composantes et les comparer entre eux.

⁴⁶ Cabinet Grant Thornton. La mission a consulté le « mémoire technique » du 8 septembre 2021 en réponse au cahier des charges et le document de cadrage présenté lors du séminaire de lancement le 6 octobre 2021.

⁴⁷ UGAP, cabinet Grant Thornton « Proposition d'accompagnement – Assistance à la réalisation d'une enquête fonctions », mémoire technique 21 novembre 2021.

⁴⁸ Note DRH 12-2021 du 10 novembre 2021.

⁴⁹ Dossier remis à la mission par la responsable du contrôle de gestion de l'université, décembre 2021.

2. Ce mouvement d'amélioration de la gestion soulève des interrogations ou révèle des difficultés et des risques qui en limitent la portée

Le mouvement de réforme engagé par la gouvernance de l'université depuis 2020 était nécessaire, eu égard à l'accumulation des retards d'évolution constatés. Le président, les membres de son équipe et l'ensemble de l'encadrement administratif s'accordent pleinement sur cette exigence. Les entretiens que la mission a réalisés ont révélé que les représentants des personnels ne contestent pas non plus cette nécessité de changement, même, et c'est une dimension de leur fonction, s'ils ne partagent pas certaines des options retenues ou certains aspects des chantiers engagés. Cependant, hormis l'encadrement administratif supérieur en fonction à l'USN depuis le printemps 2020, les interlocuteurs que la mission a rencontrés ont manifesté des difficultés à comprendre les tenants et aboutissants des mesures engagées dans leur ensemble⁵⁰.

De fait, si la mission constate la pertinence des efforts entrepris, elle doit également souligner un certain nombre de limites et de risques qui en réduisent la portée et qui invitent à expliciter, préciser ou compléter les divers dispositifs sur le fond comme sur les méthodes mises en œuvre.

2.1. Si la situation financière n'est pas critique à court terme, sa soutenabilité à moyen terme constitue un point d'attention

Le solde budgétaire prévisionnel de l'exercice 2020, qui était de -6,314 M€, s'élève à la clôture des comptes à 0,581 M€. Si l'intégralité des encaissements des droits de scolarité avait pu être rapprochée des titres de recettes, Le solde budgétaire aurait été de + 3,7 M€.

Ce schéma correspond aux pratiques rappelées supra (point 1.3.1) de prévisions de recettes pessimistes et de consommation de crédits très inférieure aux besoins exprimés en budget initial, la situation conjoncturelle liée à la pandémie durant l'année 2020 ayant encore accentué le phénomène.

Il s'en suit une situation patrimoniale en apparence confortable, qui ne résulte pas, jusqu'en 2021, d'un pilotage avéré mais plutôt d'une exécution budgétaire sous-dimensionnée qui génère de l'inconfort à partir d'une mauvaise utilisation des crédits disponibles. Le changement de paradigme engagé avec la présentation du budget initial 2022, nécessite un renforcement du pilotage que l'université semble en mesure de s'approprier.

2.1.1. La situation patrimoniale de l'établissement est plutôt satisfaisante fin 2020

Le résultat de l'exercice 2020, qui s'élevait à 4,761 M€, résulte du travail de mise à jour effectué sur les contrats à l'avancement, de l'économie substantielle sur les charges de fonctionnement justifiée par la sous-activité due à la crise sanitaire et de l'importance des charges à payer (factures en attente de paiement pour 3,148 M€).

La situation patrimoniale de l'établissement se caractérise par une augmentation du fonds de roulement net global (FRNG) de 35 % entre 2018 et 2020.

Le FRNG qui s'élève à 26,643 M€ en 2020 représente 88 jours de dépenses de fonctionnement (y compris dépenses salariales) décaissables. Le fonds de roulement mobilisable est estimé à 11,77 M€⁵¹, soit l'équivalent de 39 jours de dépenses décaissables. La trésorerie (35,05 M€) progresse de 15 % sur la même période.

Ces indicateurs à première vue favorables, doivent être examinés, à l'aune des résultats 2021 qui seront connus avec l'établissement du compte financier 2021 mais aussi dans une perspective de moyen terme.

⁵⁰ Le président face à ce constat a répondu à plusieurs reprises à la mission (en dernier lieu dans ses observations écrites sur le rapport provisoire) que cette cohérence est fondée par le programme sur lequel il a été élu et qui guide son mandat. La mission prend acte de cette conviction mais constate que cette vision est très loin d'être aussi clairement partagée par les personnes avec lesquelles la mission s'est entretenue.

⁵¹ Calcul indiqué par la DAF, à l'occasion de la présentation du budget 2022 en conseil d'administration, sur la base de la méthodologie proposée par la mission (*Guide méthodologique d'analyse du fonds de roulement d'un établissement d'enseignement supérieur*, IGAENR, guide n° 2015-014, mars 2015).

2.1.2. L'université doit renforcer ses prévisions pluriannuelles afin de s'assurer des conditions de soutenabilité

En dépenses de fonctionnement, l'installation de l'université sur le nouveau site Nation - Picpus constitue la priorité de l'année 2022 et pèsera sur les dépenses de fonctionnement et d'investissement. Il s'agit en effet de mener à bien les très nombreux travaux d'installation à la charge de l'université, d'acquérir les équipements et mobiliers nécessaires au fonctionnement des salles et à l'activité des personnels et usagers, d'assurer l'entretien régulier d'installations plus sophistiquées que les implantations actuelles et le financement des contrôles périodiques obligatoires afférents. Il s'agit également de rémunérer les professionnels nécessaires à la sécurité, à la sûreté et au fonctionnement des installations techniques tout en continuant à exploiter et à assurer la maintenance des autres sites, en particulier celui de Censier, jusqu'à la libération complète de ce dernier. De fait, la réalité des dépenses de fonctionnement liées au nouveau site Nation - Picpus ne sera véritablement connue qu'à la fin de l'exercice 2023, première année complète sur site.

La conception architecturale et technologique de l'immobilier peut être génératrice d'économies mais aussi de surcoûts significatifs. La manière dont l'établissement s'emparera du fonctionnement de ce nouveau site peut comporter des effets très contrastés sur les soldes budgétaires successifs. Or, la mission n'a pas pu obtenir un dossier d'estimation suffisamment fin des coûts prévisionnels car il n'existe pas d'analyses financières établies à partir du ou de plusieurs *scenarii* de fonctionnement de ce nouveau campus. C'est une lacune qu'il faut corriger d'urgence.

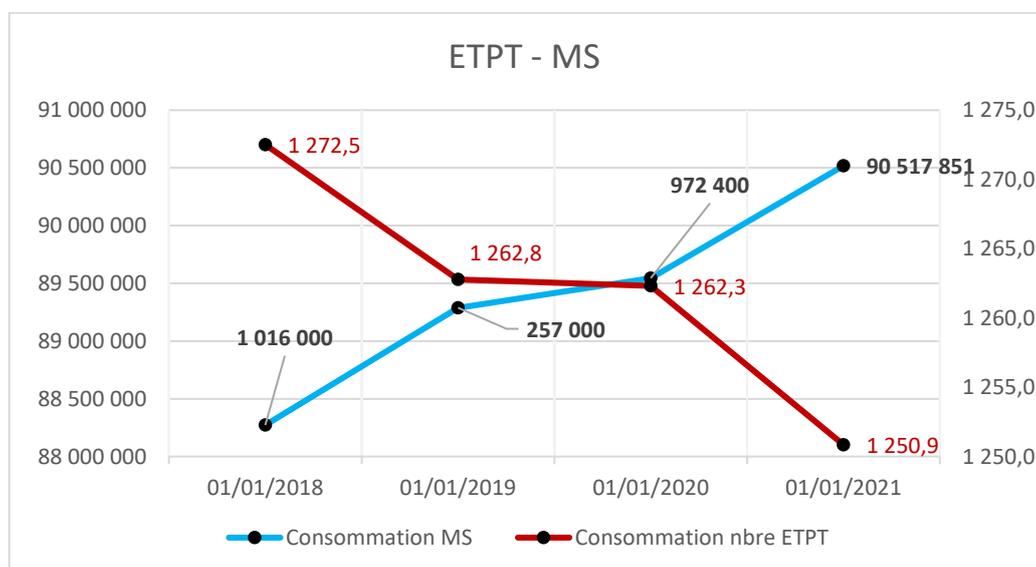
La masse salariale a évolué à la hausse sur les quatre dernières années, malgré une diminution du nombre d'ETPT. Cette évolution traduit l'augmentation du coût moyen de l'ETPT tous corps et catégories confondus de 4,2 % sur la période tandis que le nombre d'ETPT diminuait de 1,7 %.

Tableau n° 5 : Évolution du nombre d'ETPT et de la masse salariale de 2018 à 2021

	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	prévision
Consommation nbre ETPT	1 272,5	1 262,8	1 262,3	1 250,9	1 307,0
Consommation MS	88 272 557	89 288 556	89 545 468	90 517 851	94 482 710
coût ETPT	69 369	70 708	70 937	72 365	72 290

Source : extraits d'un tableau récapitulatif DRH-CB 20 janvier 2022

Graphique 2 : Évolutions de la masse salariale (en M€) et du nombre d'ETPT



Source : extraits d'un tableau récapitulatif DRH-CB 20 janvier 2022

Pour les années à venir, la tendance baissière du nombre d'ETPT devrait laisser place à une stabilisation, voire une légère reprise de la consommation d'emplois. (La prévision du nombre d'ETPT telle qu'elle apparaît dans le DPGCEP⁵² de début 2022 se situe à 1 307, correspondant à une augmentation de la consommation d'emplois de 4,5 % en un an, trop importante et donc irréaliste pour être sérieusement prise en compte dans une simulation fiable).

Le coût moyen de l'ETPT devrait continuer à augmenter en raison de la politique RH de l'établissement qui se caractérise par :

- la modification de la structure des emplois avec la « désatérisation » des emplois d'enseignants-chercheurs ;
- la poursuite de la réévaluation du RIFSEEP des personnels BIATSS pour les deux tranches 2022 et 2023 à venir ;
- le financement du complément indemnitaire des contractuels ;
- les mesures de stabilisation des agents contractuels BIATSS ;
- les repyramidages des emplois BIATSS, notamment.

Parallèlement à l'augmentation de masse salariale liée à la politique de l'établissement, d'autres mesures pèsent sur la masse salariale et en premier lieu le GVT.

Par ailleurs, il existe également un train de mesures normalement accompagnées par le ministère par une augmentation de la subvention pour charge de service public (SCSP) qui ne constituent pas une charge supplémentaire pour l'établissement : la RIPEC⁵³ et autres mesures liées à la loi de programmation de la recherche (LPR) notamment⁵⁴.

L'augmentation de masse salariale entre 2021 et 2022 estimée à 3,964 M€ semble assez réaliste. Une partie non négligeable en sera financée par une augmentation automatique de la subvention pour charges de service de service public (SCSP). En revanche, si l'aide exceptionnelle de l'année 2021 n'est pas reconduite, l'établissement devra trouver l'intégralité des ressources supplémentaires nécessaires pour faire face au besoin de financement. C'est cette charge nette que l'établissement doit s'efforcer de faire ressortir lors du dialogue stratégique et de gestion, en la projetant sur trois années au moins afin d'envisager les conditions de soutenabilité de sa masse salariale et plus généralement de ses dépenses de fonctionnement.

En matière d'investissement, hors préparation du transfert sur le site Nation - Picpus, ces dernières années, l'effort de l'université a été très limité. Or, de nouveaux projets apparaissent tels que le centre de ressources en langues (CRL), la mise en œuvre des premières opérations actées dans les schémas directeurs immobiliers et informatiques, des opérations d'entretien des bâtiments comme le hall d'accueil de la Bibliothèque Sainte-Barbe (BSB), les travaux de sécurité de la Bibliothèque Sainte-Geneviève (BSG) ou les opérations de réaménagement de la Maison de la recherche (Mdr). La Cité des écritures, projet soutenu par la tutelle dans le cadre du dialogue stratégique 2021, va également entrer dans sa phase opérationnelle. Certains de ces projets sont initialisés dès 2022.

Par ailleurs, au cours des entretiens, la mission a relevé les doutes de certains interlocuteurs sur le besoin de mise à niveau d'équipements de base, comme l'informatique, dans le contexte du transfert sur le site Nation - Picpus, qui pourrait imposer des dépenses d'investissement complémentaires à brève échéance.

Le budget 2022 inclut de nombreux nouveaux coûts salariaux additionnels et les finance par une compression importante des dépenses de fonctionnement. Qu'en sera-t-il pour 2023 et au-delà alors que le modèle économique du site Nation - Picpus est mal identifié et que l'université devra financer ses nouveaux projets d'investissement ? Il est important que l'établissement s'empare rapidement de ces questions.

⁵² DPGCEP : document prévisionnel de gestion des emplois et crédits de personnel).

⁵³ En vigueur depuis le 1^{er} janvier 2022, le nouveau régime indemnitaire unifié à destination des enseignants-chercheurs, personnels assimilés et des chercheurs, aussi appelé RIPEC, se substitue aux primes et indemnités actuelles.

⁵⁴ Loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur.

Recommandation n° 6

Fiabiliser la prévision budgétaire de court comme de moyen termes dès lors que le processus d'apurement largement engagé aura abouti à la certification des comptes, et que les incertitudes sur la situation patrimoniale de l'établissement auront été levées.

2.2. La nouveauté et la spécificité des projets lancés ont conduit à des erreurs de méthode ou d'appréciation qui peuvent fragiliser le mouvement de réformes engagé

Le rapport de 2020 soulignait que « *les faiblesses managériale générales pèsent lourdement* »⁵⁵. Dès lors, poser des questions pertinentes ne suffit pas pour garantir une implémentation efficace du changement. Une attention et une rigueur toute particulière s'imposaient de la part des promoteurs du changement face à des situations et questions jusque-là méconnues ou négligées par la communauté au sein de l'établissement.

Sans remettre en cause les efforts accomplis et leur bien-fondé, les remarques suivantes visent à mettre en évidence des marges d'amélioration importantes dans la conduite du changement, dont l'exploitation renforcerait l'efficacité comme la légitimité, et donc l'acceptabilité, des actions entreprises.

2.2.1. Les réformes engagées soulèvent des problèmes inhérents à leur méthode d'implémentation

La mission constate un problème général de méthode d'implémentation des réformes. Si, comme signalé supra, l'université s'est mise en ordre de marche très rapidement après avoir pris connaissance du rapport d'audit de 2020, ce qui constitue un élément important à valoriser, elle n'a pas traduit cette nécessité d'action dans un document descriptif général recensant ces actions, leurs différentes étapes de réalisation, leurs liaisons et interactions ; une telle « cartographie » aurait pu souligner la nécessité d'un agencement des actions dans le temps, les besoins d'accompagnement prioritaires et faciliter la pédagogie des réformes en direction de ceux qui devaient en être à la fois les acteurs de terrain et les bénéficiaires finaux. Il résulte de cette absence de cadrage d'ensemble préalable, une impression largement relayée par les personnes interrogées par la mission, de nombreuses réformes lancées de manière désordonnée, correspondant à une dizaine de chantiers engagés sans préparation suffisante, après une concertation préalable inexistante ou limitée.

De fait, la documentation consultée par la mission comme les entretiens ont révélé, pour ces divers chantiers, l'absence de chef de projet clairement désigné et mandaté pour mener à bien les réformes, le DGS, la DRH et la DAF assurant seuls, de fait, leur portage, effort d'implication personnelle important, mais au risque de leur épuisement⁵⁶. De même, la mission relève l'absence d'un comité de pilotage bien identifié et légitime par chantier regroupant toutes les parties prenantes, capable d'évaluer les effets prévisibles et les risques et de construire un calendrier de déploiement et de mise en œuvre réaliste, ainsi que celle d'un comité des usagers ou utilisateurs pour valider à chaque grande étape les aspects les plus opérationnels.

Ce manque de visibilité, produit au final cette impression de « désordre » qui englobe aussi bien l'engagement simultané des réformes, que leur articulation entre elles et leur phasage dans le temps, rendant difficile leur coordination et surtout la capacité des équipes à s'approprier simultanément ces changements.

La direction de l'établissement met en avant⁵⁷, en réaction à la restitution par la mission de cette impression largement répandue au sein de la communauté universitaire, de nombreuses « circonstances atténuantes » : crise sanitaire, travail à distance, renouvellement des cadres, faiblesse de ses moyens etc.

⁵⁵ IGÉSR. Rapport n° 2020-072, *op. cit.*, page 29.

⁵⁶ Dans sa Note sur la dégradation du climat social à la Sorbonne nouvelle (6 décembre 2021) le président souligne « *l'épuisement des nouveaux cadres... seuls à porter les réformes dans un contexte où il leur faut repartir de zéro dans leur travail* » et dont certains « *sont proches du burnout* ».

⁵⁷ Outre les observations orales formulées par le président et le DGS lors d'un entretien de restitution intermédiaire le 4 février 2022, portant largement sur ces thèmes, la mission a pris connaissance avec une particulière attention des observations écrites du président sur le rapport provisoire dont une grande partie est consacrée à l'explicitation du contexte environnant les chantiers de réformes et de réorganisation.

Elle insiste surtout sur la situation particulièrement délétère qui prévalait en matière d'administration au sein de l'établissement dans la période antérieure au lancement des réformes, et d'ailleurs bien décrite dans le rapport de 2020 : situation de grande désorganisation générale, de méconnaissance des règles élémentaires et de confusion des responsabilités etc. Elle évoque, enfin, l'urgence qui s'attachait à de nombreuses actions à entreprendre, urgence effectivement soulignée dans le rapport de 2020.

La mission entend parfaitement ces explications et ne nie pas l'urgence qu'il y avait à engager des évolutions majeures mais elle invite les dirigeants de l'établissement à prendre en compte les ressentis de la communauté et ce retour d'expérience sur les étapes passées d'un processus en cours pour mener dans des conditions plus favorables les étapes et actions à venir.

2.2.2. Des cadres aguerris mais un environnement universitaire spécifique insuffisamment maîtrisé

Depuis la mission de 2020, l'encadrement supérieur administratif de l'établissement a été renouvelé dans sa majorité : sur la douzaine de cadres concernés, huit ont été recrutés par l'université après mai 2020. À l'exception de l'un d'entre eux, ils n'exerçaient pas préalablement dans l'établissement et proviennent d'environnements professionnels assez différents dans leurs contours comme dans leur culture de l'université Sorbonne Nouvelle. Il ne relevait pas de la mission d'évaluer la valeur professionnelle de ces cadres, tous aguerris par des expériences diversifiées et dont il faut au demeurant souligner le courage d'avoir accepté de rejoindre un établissement connaissant des difficultés importantes qui ne leur avaient pas été dissimulées⁵⁸. Enfin, leur engagement et leur implication personnelle ne font aucun doute au vu des documents recueillis et du bilan dressé par la mission.

Toutefois, ces cadres n'ont pas suffisamment été préparés ni alertés à la prise en charge de la gestion d'une université, en particulier sous l'angle de son environnement humain, *a fortiori*, s'agissant d'une université aux habitudes bien ancrées dans une histoire d'une cinquantaine d'années et peu coutumière de processus de transformation importants⁵⁹. Il en est résulté selon le constat du DGS un « choc de deux mondes professionnels, de deux cultures »⁶⁰. En l'absence d'accompagnement, les nouveaux cadres ont pris en charge leurs domaines respectifs avec des références intellectuelles ou des réflexes relevant d'un univers administratif reposant, malgré les efforts de modernisation, encore d'abord sur le principe hiérarchique et la verticalité, alors que depuis 1968 les universités fonctionnent davantage selon un principe de participation à tous les niveaux⁶¹. La mission constate que cet écart de référentiel intellectuel est à l'origine d'incompréhensions de la part, tant des quelques cadres « anciens » encore en fonction, que d'autres collaborateurs de niveau intermédiaire, et de vifs débats⁶² dont la mission a pu prendre connaissance à travers les comptes rendus des réunions de chefs de services et ses différents entretiens. Au moment même où la direction de l'établissement lançait de nombreux chantiers et aurait dû multiplier ses efforts pour mobiliser cadres et collaborateurs, la mission estime que ce clivage culturel a conduit beaucoup d'entre eux à un sentiment de dévalorisation et de déresponsabilisation⁶³ qui n'était certainement pas un facteur positif dans l'implémentation des réformes.

⁵⁸ Selon les témoignages croisés et convergents du DGS et des intéressés eux-mêmes.

⁵⁹ Le rapport de 2020 soulignait notamment qu'à la différence de la plupart des autres établissements, l'université Sorbonne nouvelle n'avait connu de processus de transformation importants ni au début des années 2000 avec la mise en œuvre de la contractualisation, ni après 2011 avec l'accès aux responsabilités et compétences élargies (RCE).

⁶⁰ Message adressé par le DGS à un directeur de composante, communiqué à la mission, 16 février 2021.

⁶¹ Un des trois principes cardinaux, avec l'autonomie et la pluridisciplinarité, posés par-là la loi du 16 novembre 1968, désormais inscrit à l'article L. 711-1 du code de l'éducation « Ces établissements sont gérés de façon démocratique avec le concours de l'ensemble des personnels (...) ».

⁶² Parmi les exemples de cette incompréhension portés à la connaissance de la mission, celui le plus fréquemment cité est une phrase du DGS, en fait une citation de Michel Debré « *le fonctionnaire est un être de silence ; il sert, il travaille, il se tait* » (compte rendu de la réunion des chefs de services 22 juin 2021). Ce message rappelant l'exigence de discipline sans faille des cadres a été très mal perçu : « X. et Y. rejettent [c]e discours (...), qu'ils jugent infantilisant et culpabilisant. Selon eux, ces propos nient la capacité d'initiative des responsables, vus comme de simples exécutants, justes bons à appliquer les textes, alors qu'ils devraient au contraire être associés à leur élaboration et leur expertise prise en compte et sollicitée. Le management semble évoluer vers la violence et la brutalité ».

⁶³ Les personnels que la mission a rencontrés – hormis l'encadrement supérieur arrivé à partir de 2020 –, ont unanimement souligné le « mépris ostentatoire » qu'ils avaient ressentis.

2.2.3. Des erreurs d'appréciation qui fragilisent certains aspects des actions engagées

Au-delà de ces difficultés culturelles, la mission a relevé de nombreuses erreurs d'appréciation sur les fondements de mesures prises en réaction à des insuffisances gestionnaires constatées.

2.2.3.1 Certains rappels à des références réglementaires, notamment à des règles financières, sans être erronés se sont avérés inadaptés

Ainsi la nouvelle responsable financière a identifié dès sa prise de fonction des pratiques jugées critiquables. Elle s'est empressée d'y mettre fin par une série de notes aux services, mais ce rappel au respect de la réglementation a été opéré sans hiérarchisation des risques qu'il entendait prévenir. Si l'on excepte la question des pratiques d'un fournisseur abusant des « cadeaux d'entreprise » auprès des services acheteurs, les documents qui ont été remis à la mission concernent des affaires d'importances mineures. Les constats à l'origine des mesures prises sont dans l'ensemble pertinents mais ces mesures ont souvent entretenu des controverses qui n'avaient, dans le contexte général de l'université, rien de prioritaire et elles ont pu conduire à interrompre des processus et à bloquer des opérations portant, dès lors, préjudice à certaines activités, substituant à un risque résiduel ou purement potentiel, un risque effectif, voir un blocage opérationnel de certaines activités essentielles à la bonne marche de l'établissement⁶⁴. Les entretiens avec la mission ont mis en lumière le fait que la mise en œuvre de nouvelles règles sans préavis conduisant à ces blocages, a contribué à la lassitude, l'incompréhension ou à la démotivation de responsables intermédiaires et de collaborateurs.

D'autres difficultés peuvent s'expliquer par l'utilisation d'indicateurs erronés pour justifier de la conduite des actions. Ainsi, alertée par les propos de représentants du personnels qui, pour nier la nécessité de certaines mesures d'économies, se référaient à un niveau de fonds de roulement (FDR) de l'université réputé pléthorique, la mission a découvert que l'indicateur figurant dans les documents budgétaires à ce propos rapportait le FDR au nombre de « jours de dépenses de fonctionnement » (donc hors dépenses salariales), ce qui est pertinent pour un opérateur classique de l'État dont les personnels sont pris en charge sur le Titre 2, mais pas pour un établissement doté des responsabilités et compétences élargies (RCE), lequel assure sur son budget l'intégralité de ses dépenses salariales. Cette erreur d'appréciation aux effets délétères sur la crédibilité interne de la politique budgétaire de l'établissement a été rectifiée⁶⁵ dès que la mission a alerté le service concerné, mais elle démontre une maîtrise imparfaite de la spécificité des règles de gestion d'une université.

2.2.3.2 Certains éléments introduits dans la gestion des agents contractuels doivent être revus au regard des erreurs d'appréciation relevées par la mission

Comme il l'a été rappelé supra (point 1.4.3.), en réaction aux manquements constatés avant 2020, une révision des règles régissant la gestion des agents contractuels s'imposait et des mesures nécessaires ont été engagées. Toutefois, c'est dans ce domaine que la mission a relevé une erreur d'appréciation d'importance beaucoup plus significative. Il s'agit d'un sujet pourtant crucial, à l'origine de controverses graves avec les organisations syndicales, mais aussi préoccupation lourde pour nombre de personnels et de chefs de service et qui a été soulevée par l'ensemble des interlocuteurs, sans exceptions, au cours des entretiens. L'université a entrepris, à juste titre, de mettre fin à une dérive ayant conduit à des recrutements incontrôlés d'agents contractuels, mais les postulats sur lesquels elle entend fonder sa nouvelle politique des personnels BIATSS (« retour au strict cadre légal et réglementaire », « emplois permanents occupés par des fonctionnaires, emplois de projets, occupés par de contractuels ») découlent d'une appréciation inexacte de la réglementation.

⁶⁴ Par exemple la remise en cause de la prise en charge financière des déplacements des étudiants doctorants qui se voyaient délivrer, des ordres de mission, situation irrégulière dans la forme mais qui n'avait pas conduit au constat de situations abusives effectives. Bien que la direction de l'université indique qu'une solution alternative a été trouvée dès l'été 2021, celle-ci s'avère très complexe et peu lisible, au point que tous les interlocuteurs rencontrés en décembre 2021 étaient convaincus que l'établissement interdisait désormais totalement de telles prises en charge.

⁶⁵ Le document qui devait être soumis au CA à l'appui du projet de budget pour 2022 mentionnait une prévision de FDR au 31 décembre 2022 « équivalent à 433,26 jours de fonctionnement » hors masse salariale, ce qui est techniquement juste mais n'a aucun sens pour un établissement dont 85 % des dépenses sont constituées de salaires ; le document a pu être modifié et la version soumise au CA évoque une prévision de FDR au 31 décembre 2022 de « 58,93 jours », ce qui a davantage d'intérêt même si la situation de l'établissement en ce domaine demeure encore très éloignée du seuil critique des 30 jours.

En premier lieu, le cadre juridique a été profondément modifié par la loi n° 2019-828 de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, dont les principales dispositions sont désormais codifiées dans le nouveau code général de la fonction publique⁶⁶. Si les nouvelles dispositions élargissent de manière très significative les possibilités d'emploi de contractuels dans l'ensemble de la fonction publique, en vertu de l'article L. 332-1 du nouveau code tous les établissements publics de l'État échappent désormais complètement à l'obligation que leurs emplois permanents soient occupés par des fonctionnaires. De manière générale le document « *circulaire de gestion relative aux agents contractuels BIATSS de l'université Sorbonne Nouvelle* », s'il comporte des éléments incontestablement positifs par rapport à la situation précédente, est conçu globalement sur la base du cadre légal applicable avant 2019, sur des principes qui ne sont plus en vigueur depuis lors. Sa lecture approfondie laisse apparaître de nombreuses erreurs, certes de détail, qui nuisent à sa crédibilité. Fonder des décisions sur certaines des dispositions de ce document interne peut donc faire courir des risques juridiques importants à l'établissement.

En second lieu, le choix de ne recourir à des agents contractuels que pour des projets peut constituer un objectif politique, mais il ne répond pas à la situation effective de la population qui est celle de l'université Sorbonne Nouvelle avec environ 230 contractuels BIATSS dont aucun ne détient à ce jour un contrat de projet passé dans les conditions prévues à l'article L. 332-24 et suivants du code. L'université déclare au demeurant ne pas disposer d'une analyse complète de la situation réelle de cette catégorie de personnels⁶⁷ comme il l'a été signalé supra (point 1.4.3.). La notification de nombreuses fins de contrats et la décision de limiter strictement tous les contrats à trois ou quatre ans apparaissent dans ce contexte assez hâtives, puisqu'elles ne reposent pas sur une analyse circonstanciée et motivée de chaque situation individuelle au regard des besoins de l'établissement.

Une autre erreur d'appréciation porte plus spécialement sur la possibilité de transformer les contrats passés initialement à durée déterminée (CDD), en contrats à durée indéterminée (CDI). Si la mission ne peut qu'adhérer au principe selon lequel tout CDD n'a pas vocation à évoluer en CDI, elle comprend mal les modalités qui ont été retenues pour les « CDIsations ». D'abord l'université entend procéder à ces CDIsations sur la base d'un strict contingent annuel (5 en 2022), s'ajoutant au nombre de CDI déjà en vigueur qui s'élève à 29, par rapport à une population qu'il est difficile d'évaluer précisément en l'absence d'analyse générale de la situation évoquée ci-dessus. Les bénéficiaires de cette mesure sont sélectionnés dans le cadre d'une procédure décrite dans la circulaire de gestion interne⁶⁸ et qui, selon les déclarations de l'administration, est calquée sur celle d'un concours de la fonction publique. Or une telle procédure ne répond pas aux dispositions prévues à l'article L. 332-4 du code de la fonction publique sur cette question. Elle ouvre, là aussi, un point d'entrée à des contentieux.

De surcroît, elle ne répond pas non plus à une exigence fonctionnelle : ce sont normalement les besoins de l'établissement, sa capacité à pourvoir ces besoins par d'autres voies, notamment par des agents titulaires, et l'adéquation des compétences de l'agent à l'emploi permanent qu'il occupe, étant rappelé que conformément à l'article L. 332-4 seuls les agents qui occupent déjà un emploi permanent peut être CDIsés, qui doivent présider à la transformation des contrats.

Enfin, la mission constate à plusieurs reprises, notamment dans les réunions de chefs de service, que l'argument donné par la direction des ressources humaines pour ne pas CDIsier un contractuel s'appuie sur le fait que le plafond d'emplois d'État trop limité ne le permet pas, et que l'établissement s'évertue à demander une augmentation de son plafond État. Or, le tableau n° 2 (voir supra) communiqué par la DAF,

⁶⁶ Ordonnance n° 2021-1574 du 24 novembre 2021 portant partie législative du code général de la fonction publique, en vigueur depuis le 1^{er} mars 2022.

⁶⁷ La mission a sollicité à plusieurs reprises une telle analyse, dont l'inexistence est ainsi motivée : « *les contrats n'ont pu être tous examinés en raison de la non gestion des dossiers de personnels BIATSS. La nouvelle cheffe de service ayant pris ses fonctions le 1^{er} juin 2021, elle a commencé à dresser un état des lieux de la situation. Il s'avère que les gestionnaires RH ne connaissaient pas les motifs de recrutement qui permettent de recourir à des contractuels ; que de nombreux agents étaient sans contrat ; que plusieurs dossiers administratifs n'existaient pas. Après ce travail de formation auprès des gestionnaires et de reconstitution des dossiers, la cheffe de service a travaillé à l'élaboration de nouveaux contrats conforme à la réglementation. Chaque gestionnaire a pour consigne de fiabiliser les éléments de son portefeuille de gestion mais cela nécessite du temps* » (réponse du DGS au questionnaire établi par la mission, janvier 2022).

⁶⁸ Circulaire de gestion relative aux agents contractuels BIATSS de l'université Sorbonne Nouvelle, janvier 2021, point 7 « la CDIsation des contractuels sur emplois permanents », page 10.

indique que plafond d'État notifié en 2021 est de 1 168 ETPT pour une consommation de 1 121, soit une marge de 47 ETPT disponibles. Même en intégrant une marge prudentielle pour faire face à des augmentations de quotité de temps de travail, aux retours de disponibilité ou de détachement, la mission considère que cet argument ne pouvait pas fonder la décision de l'administration.

La recommandation du rapport de 2020 partait du constat de la fragilisation de la structure d'emplois de l'établissement par la multiplication et l'empilement de contrats courts et les phénomènes de rotation rapide qu'ils entretenaient. Or, le choix de limiter strictement la durée des contrats et de ne les prolonger au-delà de trois ans ou quatre ans que dans des situations exceptionnelles peut produire les mêmes effets. La stabilisation de la structure des emplois passe par le recrutement de fonctionnaires, mais aussi, le cas échéant, par des contractuels en CDI s'ils sont de bons professionnels adaptés aux fonctions qui leur sont confiées. La doctrine d'emploi de l'établissement peut indiquer un choix prioritaire pour le recrutement de fonctionnaires, notamment pour certains types de fonctions, mais sauf à ne pas admettre que l'intérêt du service doit prévaloir, elle ne peut exclure *a priori* l'emploi de longue durée de contractuels stables sur des fonctions permanentes, ce qui correspond au nouveau cadre général de gestion de la fonction publique⁶⁹, à charge pour l'université d'identifier, pour chaque emploi, en fonction des besoins du service, des compétences requises et des viviers existants, la solution à retenir. Le président de l'université indique au demeurant pour sa part qu'il considère que la « *politique d'emploi actuelle de l'établissement s'appuie bien sur ce principe* »⁷⁰.

S'agissant toujours des contractuels, il convient enfin de relever la question des plafonds d'emploi. En 2021 l'université a fait glisser du « hors plafond » vers le plafond État une trentaine de postes de contractuels dont la presque totalité de ses 29 CDI⁷¹. Elle motive sa décision par un principe présumé selon lequel tous les CDI doivent être sous plafond État. La tutelle n'est pas à l'origine de cette mesure qu'elle a découverte en décembre 2021 à l'occasion du dialogue de gestion⁷², et qui a tenu à préciser à cette occasion : « *le rectorat rappelle que l'appartenance au plafond 1 ou 2 se justifie en fonction de l'origine du financement de l'emploi* ». La mission a sollicité le rectorat pour qu'il lui explicite sa position et a obtenu la réponse suivante : « *c'est la source de financement qui détermine l'appartenance au plafond 1 ou 2 et non la nature du lien juridique avec l'employeur [à cet égard, la mission IGÉSR] a raison de souligner que ce n'est pas le caractère de CDI d'un contrat qui oblige à le ranger sur plafond État. Il doit être sous plafond État dès lors qu'il est financé par la subvention pour charge de service public* »⁷³.

Or le « guide » de gestion des agents contractuels de l'université tient un tout autre discours : « *pour rappel, un agent en CDI occupe un support d'emploi relevant du plafond État à l'instar d'un agent titulaire. Aussi toute demande de CDIsation devra faire l'objet d'une validation au préalable en campagne d'emploi annuelle et sera accordée au regard du plafond d'emploi de l'établissement et de la manière de servir* ».

C'est ce principe qui conduit l'université à un strict contingentement de ses CDI et au « glissement » du hors plafond vers le plafond État de la presque totalité des CDI opéré en 2021. Or ce principe est erroné, et le glissement opéré, qui concernerait essentiellement des emplois dont le financement d'origine serait issu de ressources de recherche contractuelles ou de programmes de mobilités internationales, a pour effet de faire supporter par le budget de l'État des emplois correspondant à des activités normalement financées sur ressources propres. Telle est très exactement, selon la confirmation apportée par le président lui-même, la situation des 31 emplois financés jusqu'en 2021 sur « *ressources d'activités* » et transférés sous plafond État⁷⁴.

⁶⁹ Étant rappelé ici que le bénéfice d'un CDI ne garantit pas un « emploi à vie », le contractuel en CDI pouvant toujours être licencié notamment si le besoin pour lequel il a été recruté disparaît ou se transforme, ou encore pour le remplacer par un fonctionnaire (article 45-3 du décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions applicables aux agents contractuels de l'État).

⁷⁰ Observation du président sur le rapport provisoire.

⁷¹ Information confirmée par le président : « *les emplois de 31 agents dont les CDD étaient financés par des recettes d'activité ont dû en effet basculer sur le plafond d'emploi une fois leur CDIsation prononcée* » (note à la mission du 6 décembre 2021).

⁷² Compte rendu de la réunion de dialogue de gestion du 2 décembre 2021, communiqué à la mission par le rectorat de région académique.

⁷³ Note du service régional de l'enseignement supérieur en réponse à la mission, 27 janvier 2022.

⁷⁴ Idem note 67. La terminologie « ressources d'activités » est utilisée à l'USN pour désigner les ressources propres. Dans ses observations sur le rapport provisoire, le président indique que ces emplois étaient financés sur subvention pour charges de

Cette politique entretient donc une certaine confusion qu'il importe de lever. Elle suppose la définition d'une doctrine d'emploi des contractuels, que le rapport de 2020 invitait déjà l'université à élaborer, et dont les préalables sont la clarification de deux ensembles de données :

- un état des lieux précis de la population de contractuels, dont il a été souligné déjà à plusieurs reprises que son absence constitue une grave lacune, et qui doit permettre d'envisager une gestion prévisionnelle pluriannuelle spécifique ;
- une connaissance affinée des différentes activités génératrices de ressources propres, et de la contribution de ces activités au financement de la masse salariale, de manière à identifier un nombre d'emplois, qui dans certains cas peuvent correspondre à des fonctions bien délimitées dans le temps (et dès lors relever le cas échéant de contrats de projets⁷⁵) ou de fonctions permanentes.

Certes, les ressources propres de l'université se situent à un niveau assez faible (moins de 13 % du total des ressources) mais sa politique affiche une volonté de les accroître et une consolidation des emplois qui en assurent le support peut y contribuer. Ainsi, si certains contrats de recherche avec une finalité bien précise peuvent financer un contrat de projet, des activités comme la formation continue, les formations en alternance ou le programme Erasmus⁷⁶ peuvent justifier des CDI, en l'espèce hors plafond. Le président de l'université évoque⁷⁷ les difficultés « politiques », « idéologiques » et « budgétaires » que soulève une telle hypothèse, mais ces difficultés doivent être examinées dans le cadre d'une réflexion générale sur les fonctions génératrices de ressources, à laquelle le rapport de 2020 invitait l'université⁷⁸.

Dès lors l'université doit amender son cadre de gestion pour le conformer au cadre législatif actuel et définir une doctrine d'emploi des contractuels tenant compte de leur mode de financement :

1. Identifier pour les emplois financés sur subvention pour charge de service public les emplois qui doivent être occupés par des fonctionnaires et les emplois que les besoins du service peuvent conduire au recrutement de contractuels, en fixant une cible à atteindre visant à un équilibre entre fonctionnaires et contractuels ;
2. Mettre en place des contrats de projets pour les emplois liés à des opérations contractuelles délimitées avec ressources affectées ;
3. Identifier la contribution à la masse salariale globale des ressources d'activités et déterminer les emplois permanents qu'elles financent, hors plafond, le cas échéant en CDI.

Recommandation n° 7

Définir une doctrine d'emploi des personnels contractuels conforme au cadre législatif résultant de la loi de transformation de la fonction publique et, différenciée, en tenant compte notamment du mode de financement des contrats.

2.3. Le mouvement de réforme de la gestion est assez illisible pour la communauté universitaire car il ne s'inscrit pas dans une vision d'ensemble à laquelle il serait possible de ramener les nombreux chantiers lancés

Le diagnostic général posé par la mission réside dans le constat suivant : si tous les projets lancés sont pertinents, ils manquent d'une vision d'ensemble qui leur donneraient une cohérence et une vision fédératrice auxquelles la communauté universitaire pourrait adhérer afin de donner du sens aux actions dans lesquelles chacun de ses membres est engagé au niveau qui est le sien. Le président estime que cette vision d'ensemble est précisément décrite dans le projet d'établissement et les lettres d'orientations

service public. Cette information est juste mais ce financement est la résultante du transfert sous plafond État et non la situation d'origine explicitée par le président dans sa note du 6 décembre 2021.

⁷⁵ Régis par l'article L. 332-24 et suivants du code général de la fonction publique.

⁷⁶ Le président de l'université a rappelé (entretien avec la mission du 4 février 2022) à juste titre que les ressources issues du programme Erasmus sont fluctuantes mais comme ce programme alloue des financements aux universités depuis désormais 35 ans, il est difficile de le considérer comme un « projet ».

⁷⁷ Observations sur le rapport provisoire.

⁷⁸ Dernier volet du plan d'action concluant le rapport IGÉSR de 2020 « identifier les risques financiers et les opportunités » (page 40).

budgétaires annuelles, mais ce lien ne s'impose pas à l'évidence et n'est pas identifié par les acteurs interrogés par la mission.

2.3.1. La nécessité d'une cible claire de « projet d'administration »

Le référentiel du DGS⁷⁹ qui s'attache à définir son rôle et son positionnement dans son établissement prévoit qu'il élabore un « projet d'administration » : de par son double rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre du projet stratégique de l'établissement, principal collaborateur et conseiller direct du président, il doit construire l'organisation et le management de l'administration universitaire afin de mobiliser les ressources pour mettre en œuvre la politique d'établissement portée par le président. Ce document général doit être décliné en projets de service, qu'il s'agisse des fonctions de support ou de soutien, sans être la simple juxtaposition des travaux internes à chaque service, il doit donner la ligne générale pour une « ambition collective » de l'ensemble de l'administration.

La mission considère que la construction d'un document cadre, en clarifiant à tout le moins le sens général des chantiers engagés, serait précieuse : il pourrait être mis en évidence, par exemple, que ces derniers contribuent à une forme de démarche d'amélioration continue en promouvant des processus clairs et connus de tous et en intégrant les meilleures pratiques professionnelles, et à une administration fluide, largement dématérialisée, plus proche, à l'écoute des personnels et des usagers, et au final plus efficiente. Une telle vision large permettrait d'éclairer le sens des projets lancés, au-delà des objectifs opérationnels énoncés pour chacun d'entre eux. Elle permettrait également de servir de base à un « organigramme-cible », auquel le projet d'administration serait adossé, qui n'aurait pas forcément vocation à être mis en œuvre à court terme dans sa totalité mais serait destiné à guider les décisions d'évolution pour l'avenir, alors que des adaptations sont engagées actuellement sans plan d'ensemble, en raison de préoccupations souvent de très court terme⁸⁰. Enfin, l'élaboration de ces documents cadres permettrait d'engager une réflexion collective, un travail participatif dans un contexte plus détendu puisque n'impliquant pas systématiquement des mesures immédiates liées à des contraintes de court terme.

Postérieurement à la rédaction de la version provisoire du présent rapport, la mission a pris connaissance d'un compte-rendu de réunions des chefs de service daté du 22 février 2022 évoquant le lancement d'une opération « projet d'administration et projets de service ». Interrogé sur ce point, le vice-président du conseil d'administration désigné dans ce document comme chargé du « portage politique » de cette opération, avec le DGS chargé de sa préparation et de sa dimension opérationnelle, a indiqué à la mission qu'aucun axe de contenu n'avait encore été défini, mais que cette opération qui devait couvrir 2023-2026 associerait les chefs de service et donnerait lieu à des points d'étapes en juillet, septembre et décembre 2022. La mission prend acte de cette avancée. Elle appelle toutefois l'attention sur l'intérêt qui s'attache à associer, au-delà du cercle hiérarchique des chefs de service un comité des usagers et des utilisateurs.

Recommandation n° 8

Engager un travail de préparation d'un projet d'administration et d'un schéma d'organigramme cible, sous l'égide du DGS, en mode participatif, associant les chefs de service, mais aussi un comité des usagers et utilisateurs.

2.3.2. Cette absence de lisibilité des évolutions de la gestion s'inscrit plus largement dans une situation marquée par un projet stratégique insuffisamment affirmé

Le positionnement stratégique de l'université Sorbonne Nouvelle s'inscrit conformément à l'article L. 718-2 du code de l'éducation dans une forme de coordination territoriale. Après avoir quitté la coordination « Alliance Sorbonne Paris Cité »⁸¹, issue elle-même de la dissolution de la communauté d'université et

⁷⁹ Référentiel des fonctions de directeur général des services d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, MESRI, Conférence des présidents d'université et conférence des écoles françaises d'ingénieurs, version décembre 2017.

⁸⁰ Ces modifications ponctuelles d'organigramme donnent lieu plusieurs fois par an à de vifs débats au comité techniques, l'administration étant parfois en peine, faute d'un document général de référence, à répondre aux procès qui sont formulés d'intention à l'encontre de la direction. Un organigramme cible permettrait d'avancer de manière sécurisée sur ce plan.

⁸¹ Délibération du conseil d'administration de l'université du 2 mars 2020.

d'établissement « université Sorbonne Paris Cité »⁸², l'université a rejoint la coordination « Sorbonne Alliance » dont l'université Panthéon-Sorbonne - Paris 1 avait pris l'initiative avec l'École supérieure de commerce de Paris ESCP-Europe. La convention de coordination territoriale « Sorbonne Alliance »⁸³ a été approuvée par arrêté ministériel⁸⁴ qui place cette coordination dans le champ des « *nouvelles formes de rapprochements* » prévues par l'ordonnance du 12 décembre 2018⁸⁵ : il s'agit en l'espèce de la forme juridique la plus élémentaire et minimale de coordination rendue possible par la loi, celle de la convention simple, sans création de personnalité morale mais également sans désignation d'un chef de file⁸⁶. De fait, la lecture de cette convention, qui invite en terme généraux les trois établissements à coopérer en matière de formation, de recherche, de relations internationales, de vie étudiante et culturelle, atteste d'une volonté de se prévenir de toute forme d'intégration, puisqu'elle énonce que le projet porté par la convention est « *incompatible avec toute obligation visant à fusionner les personnes morales parties et à les faire perdre leur autonomie de gestion* ». Une page de présentation politique de Alliance Sorbonne précise qu'elle veut « *s'appuyer de façon dynamique sur la volonté affirmée d'expérimentation de l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (...) [et sur le] choix de substituer aux problématiques d'architecture institutionnelle, une structuration en projets et réseaux plus réactive* »⁸⁷. Cette coordination n'envisage aucune coopération ou mutualisation dans le domaine des fonctions de support ou de soutien⁸⁸.

Les résultats de cette coopération sont assez limités au vu des documents transmis sur sa demande à la mission et qui, sur deux années d'activités, se limitent à dix pages : un état des lieux des coopérations entre l'université et Paris 1 établi en mars 2020 ; un compte rendu de réunion des trois chefs d'établissement en février 2021 ; un compte rendu de réunion interne à la Sorbonne Nouvelle de septembre 2021 sur les projets à proposer dans le cadre de Sorbonne Alliance et un compte rendu de réunion des trois vice-présidents recherche sur les coopérations scientifiques en cours en décembre 2021. Enfin, il est produit une lettre commune des trois chefs d'établissement en réponse à l'appel à projet « chaires SHS 2021 » lancé par la région Île-de-France.

Les trois établissements ne se sont pas emparés de la « marque Alliance Sorbonne » qui ne figure dans la signature d'aucun document, son logo n'apparaît en page d'accueil d'aucun d'entre eux sur leurs sites respectifs, et pour l'université Sorbonne Nouvelle, si dans l'arborescence de son site internet un onglet prévoit une rubrique « alliances », la page concernée se contente de reproduire le logo d'Alliance Sorbonne, sans texte d'accompagnement, simplement juxtaposé à celui de l'établissement public Condorcet, dont l'université est également membre, mais à propos duquel il n'est pas davantage donné d'information. Le site ne peut non plus renvoyer par un lien vers le site internet Alliance Sorbonne qui n'existe pas⁸⁹.

Interrogé sur ce point, le président évoque le potentiel que représente l'alliance, notamment « *en lançant des doubles diplômes et des projets de recherche communs avec Paris 1 et l'ESCP, dont certains seront spécifiquement financés par l'alliance* » et il souligne que « *les trois partenaires défendent d'autant plus facilement ce rôle spécifique des sciences sociales qu'à eux trois, ils couvrent de façon complémentaire tout le spectre des SHS* »⁹⁰.

⁸² Décret n° 2019-1476 du 26 décembre 2019.

⁸³ Approuvée par le conseil d'administration de l'université par délibération du 28 février 2020.

⁸⁴ Arrêté du 7 janvier 2021 portant approbation d'une convention de coordination territoriale.

⁸⁵ Article 17 de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

⁸⁶ La désignation d'un établissement « chef de file » est obligatoire dans les conventions de coordination territoriale établies sur la base de l'article L. 718-3 du code de l'éducation ; une telle obligation n'existe pas dans les conventions passées en application de l'article 17 de l'ordonnance du 12 décembre 2018.

⁸⁷ En l'absence de tout site internet Alliance Sorbonne, cette page unique est présentée sur le site de l'université Panthéon-Sorbonne.

⁸⁸ À la différence par exemple de l'Alliance Sorbonne université qui envisage la mise en commun de compétences dans les fonctions supports, les infrastructures et la mutualisation d'outils (décret n° 2018-2645 du 11 avril 2018).

⁸⁹ Une recherche sur internet permet de découvrir que « alliance-sorbonne.fr » existe comme « *nom de domaine enregistré* ».

⁹⁰ Note du président à la mission, 22 février 2022.

La faible consistance de cette alliance a toutefois été confirmée par les entretiens conduits par la mission : aucun de ses interlocuteurs questionnés sur le positionnement stratégique de l'université n'a spontanément cité Alliance Sorbonne comme une de ses dimensions et il a fallu des relances insistantes et explicites pour que cet objet soit évoqué, à travers tel ou tel projet bilatéral avec Paris 1, plutôt que comme cadre de partenariat stratégique. Le seul cadre stratégique effectif pour l'université est le « contrat pluriannuel de l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 2019-2024 » : appelé improprement en interne « contrat de site »⁹¹, il a été préparé après l'élection du président actuel, après une période de troubles de gouvernance, dans l'urgence en quatre mois à l'automne 2019. Il n'est en revanche toujours pas signé par la tutelle, bien qu'en cours d'exécution depuis trois ans. Mettant en avant des priorités assez réalistes, ce document insiste à plusieurs reprises sur la nécessité de « consolidation » de l'établissement. Cette préoccupation est d'importance pour une université dont la notoriété et l'excellence scientifiques sont reconnues⁹² mais dont la gouvernance et la gestion ont été fortement troublées ces dernières années d'une part, et qui a connu un effritement continu de son attractivité pour les étudiants depuis 2014 d'autre part⁹³. Le président veut réaffirmer l'originalité de son établissement : « *En tant qu'"université des cultures", la Sorbonne Nouvelle est désormais légitime à revendiquer le titre d'établissement phare tant en matière d'approches interculturelles qu'en termes de maîtrise des savoirs et des pratiques des écritures* »⁹⁴. Il souligne également la persistance, à travers le contrat d'établissement d'un « *éthos pédagogique et scientifique spécifique de la Sorbonne Nouvelle, fondé depuis sa création sur une logique d'innovation* »⁹⁵. Toutefois, ce second souffle de la Sorbonne Nouvelle réaffirmant sa singularité ne se reflète pas à travers les entretiens réalisés par la mission, dont les interlocuteurs, manifestant souvent une certaine lassitude voire une fatigue, peinent à exprimer une vision de leur université à moyen terme.

Pour remotiver les équipes, le président s'efforce d'inviter à « *défendre un modèle universitaire de taille humaine, moderne et attractif qui fasse rayonner les ALL-SHS* » mais dans un tout autre registre, presque à contre-emploi, il arrive qu'il sollicite parfois la contrainte extérieure, voire celui de la peur de la remise en cause de l'existence de l'établissement. Lors d'une réunion de cadres, il répond à l'évocation de crises et tensions en indiquant qu'il refuse le moratoire des réformes demandés par certains car l'université risque d'être mise sous tutelle ou fusionnée au sein d'un grand ensemble⁹⁶.

En définitive, l'université affiche des priorités de court terme, mais manque d'une vision stratégique de plus long terme, qui permettrait aux équipes de se projeter et d'envisager un avenir dont elles percevraient les contours et de se mobiliser pour le préparer.

2.3.3. Cette vision stratégique insuffisante pourrait expliquer la difficulté à impliquer directement les membres de l'équipe présidentielle dans les projets portés par le président

Cette absence de visibilité élargie et de vision au-delà du court terme se retrouve au sein même de l'équipe présidentielle. Récemment reconstituée après plusieurs départs de ses membres pour des causes diverses, elle comporte neuf vice-présidents dotés d'un portefeuille assorti d'une lettre de mission établie par le président et présentée au conseil d'administration. En cohérence avec le programme de réformes engagées sur la base des recommandations de 2020, le portefeuille du vice-président en charge du budget a été élargi passant d'une mission centrée sur l'accroissement des ressources budgétaires à une compétence sur les « moyens budgétaires et humains ». Cette redéfinition de périmètre a contribué à l'amélioration du travail et à la fiabilité budgétaire analysée supra (voir point 1.3.). En revanche, aucun vice-président n'est expressément en charge directe des autres grands enjeux d'amélioration évoqués : l'immobilier (avec le transfert sur le site Nation pour l'essentiel), la communication (et notamment la communication interne très défailante), les ressources humaines et le dialogue social (au cœur des tensions que connaît

⁹¹ En effet pour Alliance Sorbonne, il n'a jamais été établi un contrat pour la coordination territoriale et « chapeautant » les contrats d'établissement des deux universités membres ; un « volet site » avait été établi à l'automne 2019, mais avant que Paris 3 ne rejoigne l'alliance et qui n'engageait donc que Paris 1 (informations communiquées par la DGESIP-B1 27 janvier 2022).

⁹² Voir HCÉRES (février 2019). Rapport d'évaluation de l'université Sorbonne nouvelle.

⁹³ Sur la période 2014-2021 l'université qui compte actuellement un peu plus de 16 000 étudiants a subi une diminution nette de ses affectifs de 5,5% quand le groupe d'universités relevant de sa typologie (sciences humaines et sociales / arts, langues et littératures) progressait globalement de + 8,2 %

⁹⁴ Note du président à la mission, 22 février 2022.

⁹⁵ Observations sur le rapport provisoire.

⁹⁶ Intervention du président lors d'une réunion de chefs de services, compte rendu 5 octobre 2021.

l'université dans la phase actuelle). La désignation du vice-président du CA pour le portage politique du « projet d'administration » est intervenue postérieurement au déroulement de la mission (voir supra 2.3.1.) et doit être relevée tout en interrogeant sur son articulation avec le rôle du DGS.

Dès lors, le président se retrouve lui-même en première ligne sur tous les principaux dossiers avec l'appui direct des services : chargé de la préparation politique et du portage de tous ces dossiers, animant toutes les instances, son rôle d'arbitre ultime s'efface au profit d'un rôle plus opérationnel et plus exposé. Partant, le rôle du président dans la promotion des aspects stratégiques ne peut plus être assuré pleinement. Ce mode de fonctionnement conduit de surcroît à l'image d'une gouvernance à la fois très centralisée et plus technique que politique : selon de nombreux interlocuteurs, représentants syndicaux mais aussi personnes investies de responsabilités au sein de l'établissement, l'université est « gouvernée » non par une forme de gouvernement collégial que constituerait l'équipe présidentielle, mais par un groupe réduit de trois personnes : le président, le DGS, le troisième membre étant selon les avis des divers interlocuteurs, soit le directeur de cabinet, soit la DRH.

Quant aux vice-présidents, ceux que la mission a rencontrés⁹⁷ manifestent tous un attachement personnel, une grande loyauté envers le président et saluent son grand engagement personnel et son courage à affronter tant d'enjeux. Mais ils n'apparaissent pas comme les porteurs des sujets traités dans les chantiers de réforme, dont ils ne sont pas vraiment acteurs, mais plutôt des relais de la politique menée en direction d'une partie de la communauté.

La mission estime que l'université gagnerait à revoir l'organisation et le fonctionnement de sa gouvernance centrale et à déléguer clairement à chacun des vice-présidents la responsabilité politique de quelques-uns des nombreux dossiers suivis aujourd'hui en direct par le président. Ces derniers seraient chargés de les mettre en œuvre en travaillant directement avec les services, eux-mêmes coordonnés par le DGS. Cela permettrait de distinguer la dimension politique et la dimension technique de chaque opération.

La condition d'une telle répartition du pouvoir dans le « gouvernement de l'université » suppose une vision claire et partagée d'un avenir pour l'université, qu'il paraît important à la mission de définir (voir infra, point 3.2.1.1.).

2.4. Une accumulation de facteurs a conduit au climat social dégradé constaté par la mission

La mission avait été alertée, tant par sa lettre de saisine que par la lecture du rapport de l'inspection santé et sécurité au travail⁹⁸ de l'existence d'un climat social dégradé au sein de l'établissement. Au terme de ses observations, elle confirme ce constat qui renvoie en fait à deux phénomènes d'origine et de nature différentes mais dont les effets cumulés pèsent sur l'ambiance générale de la vie de l'établissement : d'une part un dialogue social avec les organisations syndicales représentatives des personnels devenu particulièrement difficile, d'autre part l'existence de situations de mal-être au travail chez des membres du personnel, dont il a été rendu compte de manière floue mais assez générale lors de nombreux entretiens comme un ressenti de fatigue généralisée.

2.4.1. Les signes objectifs de la dégradation du climat social auquel l'USN est confrontée sont de plusieurs ordres

2.4.1.1 Le soutien des organisations syndicales en début de mandature se transforme en opposition de plus en plus marquée

La mission s'est attachée à identifier l'inflexion de la position des organisations syndicales (OS) en analysant les comptes rendus des réunions d'instances sur deux ans : il apparaît de façon très nette au fur et à mesure de l'avancée des séances du comité technique (CT) et du comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT), un déplacement de cette position. Au début de la mandature du président actuel, les

⁹⁷ La mission a rencontré collectivement en début d'audit les vice-présidents, et de manière particulière les quatre d'entre-deux plus directement impliqués dans les questions étudiées. Au moment du déroulement de la mission, certains vice-présidents venaient d'être désignés et n'avaient pas été concernés par les chantiers menés entre 2020 et 2022, tandis que d'autres relèvent de domaines fonctionnels éloignés de ces chantiers.

⁹⁸ IGÉSR (octobre 2021). Inspection santé et sécurité au travail Université Sorbonne nouvelle (rapport n° 2021-175).

relations avec OS paraissent plutôt constructives, en contraste avec celles, très mauvaises, qui prévalaient durant la mandature précédente⁹⁹, elles se détériorent ensuite.

C'est ainsi que lors du CHSCT du 1^{er} juillet 2020, sur la question de la mise en place du télétravail, les organisations syndicales saluent la « *qualité* » du dispositif proposé ainsi que le temps passé pour faire avancer les dossiers, et se félicitent de sa mise en place. L'heure n'est pas encore à la centralisation des processus puisqu'à l'occasion de la préparation de la rentrée 2020, possibilité est donnée à chaque diplôme et chaque année d'enseignement de voter soit l'intégralité des enseignements en « *distanciel* », soit un enseignement mixte avec un vote favorable du CHSCT. Un premier signe de désaccord est donné à l'occasion du dernier CT de l'année 2020 qui rend un avis négatif à l'unanimité moins une abstention sur la mise en œuvre de la campagne d'emplois 2021 ainsi que sur la politique relative aux agents contractuels de l'université. On note que le nombre de réunions du CT diminue de huit à quatre entre 2020 et 2021¹⁰⁰.

À l'ouverture de la séance du 1^{er} juin 2021, le secrétaire du CT prend la parole pour affirmer que « *le dialogue social à l'université n'est pas satisfaisant* » ; que « *les organisations syndicales (OS) sont mises devant le fait accompli* » et demandent à ce que soit « *rétabli un dialogue social de qualité, fondé sur le respect et la négociation* ».

L'intersyndicale CFDT-CGT-FO-FSU-SUD, à travers la voix d'une élue CGT, donne lecture d'une motion contenant une longue liste de récriminations portant sur des non-renouvellements de contrats à durée déterminée, les emplois non pourvus, l'arrêt des transformations de contrats à durée déterminée en contrat à durée indéterminée, la remise en cause des restructurations entreprises et l'absence de dialogue social en matière de politique de contractualisation. Cette motion se conclut avec l'exigence de la « *remise en place d'une réelle démocratie universitaire (...), des réponses écrites et l'ouverture de négociations* » à la suite d'un court échange avec la direction, portant notamment sur l'absolu nécessité d'asseoir un contrat à durée indéterminée sur emplois sous plafond État (cf. supra point 2.3.), les représentants du personnel quittent la séance sans que les questions à l'ordre du jour n'aient été abordées.

Cette manifestation d'humeur de la part des organisations syndicales avait été précédée ce même jour par un rassemblement d'une centaine de personnels sur le parvis de Censier, toujours à l'initiative de l'intersyndicale. À la suite de ce mouvement montrant un front uni des OS, face à la direction de l'USN, les OS décideront de porter le conflit sur la place publique.

De façon générale, à la lecture des comptes rendus des différentes instances de l'établissement, la mission a constaté l'apparition d'une forme de rigidité, voire de tension, dans les positions défendues, respectivement par les OS et la direction de l'établissement. Les réunions d'instances deviennent le théâtre de l'affirmation des postures de chaque partie, sans recherche de synthèse ou de compromis.

Les membres du CHSCT que la mission a rencontrés ont unanimement rapporté ce qu'ils décrivent comme la disparition du dialogue au sein de cette instance entre la direction et les représentants des personnels, que ce soit à l'occasion de la préparation de l'ordre du jour, dans le déroulement des séances elles-mêmes, ou dans le suivi qui en est fait. De ce fait, le CHSCT ne peut jouer son rôle d'interface susceptible de dégager une solution d'entente préalable aux changements de mode de gestion et parfois de paradigme que l'administration entend mettre en œuvre. *A contrario*, les séances deviennent pour certaines purement formelles, avec un contenu stéréotypé, le déroulement de la réunion n'apportant aucune valeur ajoutée, alternant les motions des OS en forme d'avis pré-rédigés lues en séance et mises au vote et des réponses de l'administration, sans discussion possible. Le président confirme ainsi que sur deux années les représentants du personnel ont fait voter une soixantaine d'avis pré-rédigés et non modifiables en séance malgré les souhaits de discussion des représentants de la direction. Les deux parties se renvoient le constat de rigidité et de blocage et rappellent, pour les OS, leurs nombreuses sollicitations à l'endroit de l'administration et, pour celle-ci, les nombreuses initiatives qui ont été lancées notamment pour consulter

⁹⁹ Fait rappelé par le président (observations sur le rapport provisoire).

¹⁰⁰ Le président rappelle toutefois qu'à certains moments de la mandature précédente, les relations très détériorées entre la gouvernance et les OS avait conduit à l'absence de tenue de réunions du CT.

et déployer des mesures autour de la gestion de la crise sanitaire¹⁰¹. Ce mode de fonctionnement bloqué en CHSCT a atteint un paroxysme à l'automne 2021 quand, par exemple, les fiches de signalement santé sécurité au travail n'ont pu être examinées en séance et ont fait l'objet d'un report, faute de temps pour les traiter.

Les ordres du jour des séances du CA comportent un nombre important de questions diverses demandées par les OS, ce qui est révélateur d'une insatisfaction latente. Parmi celles-ci, certaines donnent lieu à des échanges nourris, qui aurait mérités d'être traités pour quelques-uns d'entre eux parmi les points de l'ordre du jour¹⁰² ou plutôt d'être examinés en CT. L'absence des étudiants au conseil d'administration, hormis le vice-président étudiant qui n'est pas lui-même un élu au CA¹⁰³, interroge sur les causes de cette désaffection, qui n'est manifestement pas liée à de mauvaises pratiques en matière de démocratie universitaire, la gouvernance actuelle s'étant plutôt efforcée d'améliorer le fonctionnement de cette instance¹⁰⁴. Elle s'accompagne d'une absence de renouvellement de la représentation étudiante dans les différentes instances internes (commission du budget, commissions internes de la CFVU etc.) qui aurait dû avoir lieu à la suite des élections d'avril 2021 mais n'a pas été suivi d'effet faute de candidats. Cette situation anormale en matière de représentativité, peut générer des formes de tension au sein du conseil d'administration, en concentrant l'attention sur les points portés par les représentants du personnel, au détriment des questions habituellement portées par les élus étudiants.

2.4.1.2 Le portage du conflit sur la place publique par les organisations syndicales

En évoquant le conflit au-delà de l'établissement, les organisations syndicales ont gravi un échelon dans l'expression de leur mécontentement, notamment en attirant l'attention de la tutelle sur la dégradation du climat social de l'USN.

- Le « mur des congédiés »

C'est d'abord l'affichage d'un « *mur des congédiés* », plateforme numérique¹⁰⁵ gérée par l'intersyndicale (SGEN CFDT, CGT FERC Sup), à destination des personnels de l'université, mais également visible de l'extérieur de l'établissement. Mise en place en octobre 2021, cette page numérique comporte sept rubriques¹⁰⁶, totalisant environ 70 publications courtes (moins d'une centaine de mots chacune, accessibles en un clic, avec possibilité pour tout un chacun de proposer un texte publié après une modération de l'intersyndicale. Le titre de la plateforme « *à ses contractuels (et aux autres) la Sorbonne Nouvelle peu reconnaissante* » donne le ton de cette publication de type pamphlétaire dont la teneur générale consiste à caricaturer le climat social ambiant et dénoncer les actions entreprises par l'encadrement avec un style vindicatif et nourris de propos constitués d'insinuations perçues comme malveillantes par la direction¹⁰⁷. Les messages sont anonymes et si les personnes visées ne sont jamais mentionnées, elles sont en revanche aisément identifiables par les personnels de la communauté. L'élément déclencheur de la mise en ligne de ce « mur » est l'envoi à une cinquantaine de personnels contractuels d'un courrier pour leur annoncer le non-renouvellement de leur contrat à durée déterminée à l'issue de deux années de travail.

¹⁰¹ Le président rappelle à ce propos les difficultés particulières de positionnement du CHSCT dans le contexte de la présence d'un médecin de prévention manifestant au cours de cette crise des positions hostiles aux directives gouvernementales (port du masque, vaccination).

¹⁰² CA du 29 octobre 2021 : information sur l'intervention de plusieurs cabinet conseil en matière d'organisation des services et de structuration de l'université ; politique d'emploi ; recrutement et portefeuille d'un DGS adjoint ; information sur le chantier Nation.

¹⁰³ Élu par le conseil académique, il ne siège aux séances du CA que comme invité.

¹⁰⁴ Il résulte de l'examen de l'évolution de la présentation de dossiers de CA sur les deux années écoulées, la transmission de documents de séance plus fournis et clairs, le respect des délais de transmission, la préparation à l'avance de projets de délibération en bonne et due forme etc.

¹⁰⁵ <https://padlet.com/lemurdescongedies/2hlwvqri2qdzn8w> Cette technique d'expression n'est pas inédite à l'USN et n'a pas été inventée par les OS : la direction avait elle-même suscité, à d'autres fins il est vrai, l'utilisation de ce mode d'expression en forme de « mur » à deux reprises : d'abord fin 2019 pour la préparation du projet d'établissement, puis en 2020 pour recenser les questions relatives à l'installation sur le futur campus de Nation - Picpus.

¹⁰⁶ « *Les congédiés, les mutualisés, les déplacés et autres disparus* » ; « *Les lauréats du New public management* » ; les « *Sérvices Sociaux* » ; « *Winter is coming* » ; « *Verbatim* » ; « *Les inclassables* » ; « *Toi aussi, trouve des citations ou des solutions pour aider notre aimable direction à manager !* ».

¹⁰⁷ Le président signale notamment : une assimilation de l'encadrement à la STASI de l'ex-Allemagne de l'Est, une allusion au rétablissement de l'esclavage, des insinuations de népotisme.

À cette occasion, le président – qui avait préalablement demandé publiquement à ses auteurs la fermeture de ce « mur » – a souhaité marquer une ligne rouge à ne pas franchir à l’endroit des organisations syndicales, afin de protéger son encadrement administratif et lui-même, estimant qu’ils étaient solidairement trop ciblés par des attaques personnelles, et mettaient les cadres mis en cause en situation de souffrance personnelle. La mission interrogée par le président lors de sa première prise de contact avec l’établissement, sur l’éventualité de porter cette affaire en justice, avait déconseillé d’utiliser cette voie pour deux raisons :

- de façon pragmatique, les chances que cette saisine judiciaire prospère apparaissait dès l’abord très incertaines au vu des modalités de mise en œuvre de la démarche et du contenu des messages divulgués, en raison de leur contenu allusif et anonyme ;
- sur le plan des relations sociales, l’utilisation de la voie judiciaire apparaissait comme le risque, non seulement de marquer une escalade dans le conflit opposant direction et organisations syndicales, mais également de figer un peu plus chacune des parties dans sa position, rendant d’autant plus difficile le retour à un dialogue qui est absolument nécessaire à la bonne gestion de l’établissement.

Pourtant, un procès-verbal de constat a été réalisé par huissier, à la demande de l’université, en date du 14 octobre 2021¹⁰⁸, à l’aide de captures d’écran qui recensent l’ensemble des messages, rubrique par rubrique. Lors de la séance du CA du 29 octobre 2021 le président a annoncé sa décision d’engager une procédure judiciaire contre les syndicats SGEN CFTD et CGT FERC Sup, ce qui constitue un fait sans précédent à l’université Sorbonne Nouvelle, et une situation extrêmement rare dans le paysage universitaire¹⁰⁹. Il n’y pas eu de débat à ce sujet en conseil d’administration, ce qui a fortement irrité les représentants syndicaux.

- La saisine du CHSCT ministériel

La saisine du CHSCT ministériel en date du 26 octobre 2021, par le secrétaire adjoint du CHSCT de l’USN, également membre de l’instance nationale, portait sur la dégradation du climat social et de la situation managériale de l’université. Constatant le blocage des instances de dialogue social et l’utilisation de méthodes managériales jugées très directives et violentes pour les personnels, le représentant à l’origine de cette saisine dénonçait publiquement un certain nombre de faits considérés comme des manquements réglementaires à l’instar de l’absence de dispositif d’instruction des risques psycho-sociaux, le défaut de mise à jour du document unique d’évaluation des risques professionnels, le dysfonctionnement du service de médecine de prévention, l’impossibilité pour les membres du CHST de constater par eux-mêmes les mauvaises conditions de travail de certains de leurs collègues en souffrance ou encore le refus d’une demande d’expertise dans le cadre de la mise en œuvre du décret n° 82-4536¹¹⁰.

La motion votée par les élus du CHSCT ministériel demande à la ministre de l’enseignement supérieur, de la recherche et de l’innovation « *de mettre en œuvre toutes initiatives, notamment une médiation, visant à rétablir l’application de la loi et de la réglementation, à mettre en place une organisation et un encadrement préservant la santé des personnels, à rendre possible un fonctionnement correct des instances*

¹⁰⁸ « IL M’EST EXPOSÉ : Que l’UNIVERSITE SORBONNE NOUVELLE estime avoir intérêt à faire constater par Huissier de Justice le contenu d’un mur dont le lien a été transmis dans un mailing. Qu’elle me requiert à cet effet. Et de tout dresser procès-verbal de constat auquel seront intégrées les captures écran réalisées par mes soins à l’appui de mes constatations ».

¹⁰⁹ En dehors du procès-verbal d’huissier, l’université n’a pas communiqué à la mission le dossier judiciaire.

¹¹⁰ Décret n° 82-4536 du 28 mai 1982 relatif à l’hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu’à la prévention médicale dans la fonction publique : article 55 : « le comité d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut demander au président de faire appel à un expert agréé conformément aux articles R. 4614-6 et suivants du code du travail : (...) en cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévu à l’article 57 ; (...) La décision de l’administration refusant de faire appel à un expert doit être substantiellement motivée. Cette décision est communiquée au comité d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel.

En cas de désaccord sérieux et persistant entre le comité et l’autorité administrative sur le recours à l’expert agréé, la procédure prévue à l’article 5-5 relatif à la saisine de l’inspection du travail peut être mise en œuvre.

Article 57 : Le comité est consulté sur les projets d’aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l’outillage, d’un changement de produit ou de l’organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail. »

légalistes représentatives du personnel, et notamment du CHSCT, allant dans le sens de la préservation de la bonne santé physique et mentale des personnels de l'université de la Sorbonne Nouvelle ».

L'administration de l'établissement alertée par la DGRH du ministère, quelques jours seulement avant la séance du CHSCT ministériel, n'a eu que très peu de temps pour rédiger un mémoire lui permettant d'indiquer sa propre interprétation des faits évoqués par cette saisine, qu'elle qualifie de « *procédé violent* ». La conseillère de prévention, la direction générale des services et le président lui-même se sont fortement mobilisés pour apporter des réponses point par point, sans résultat apparent¹¹¹.

2.4.1.3 Le registre des fiches de santé et sécurité au travail : moyen d'expression et miroir d'un mal-être des personnels de l'USN

Le registre de santé et sécurité au travail (SST) contient naturellement des fiches signalant des désordres de type matériel ayant pour effet d'engendrer des risques touchant à la sécurité et la santé des personnels, mais il contient également des questions relevant de l'organisation du travail, des risques psycho-sociaux ou comportementaux. Le spectre des sujets traités au travers de ces fiches est de fait très large et permet de disposer d'une vue générique du mal-être ressenti par des personnels de l'USN. Ce « *verbatim* » du mal-être au sein de l'université constitue un miroir des difficultés de tous ordres concernant les conditions de travail exprimées par les personnels de l'université.

À l'évidence, toutes ces fiches ne relèvent pas de la classification habituellement utilisée pour les questions de « *santé sécurité* » au travail. Cette particularité provient de l'absence prolongée de procédure de signalement des risques psycho-sociaux (RPS), des faits de harcèlement et des violences à caractère sexuel et sexiste (VSS), (cf. infra), les fiches SST demeurant le seul support disponible pour signaler une situation estimée problématique. Les représentants du personnel invitent, le cas échéant, les personnels à utiliser cet unique support de signalement. Selon la direction de l'université, ce procédé n'était pas inédit avant 2021 : la suppression du « *groupe RPS* » aurait dès lors conduit à son utilisation systématique, à défaut d'autre media.

Pour la seule année 2021, la numérotation des fiches s'étale de 173 au 5 janvier 2021 à 241 au 20 décembre de la même année, soit 68 fiches représentant une cadence moyenne de 7 fiches par mois ou un peu moins de deux par semaine sur l'ensemble des jours ouvrés, à un rythme très régulier sur l'ensemble de l'année. Par ailleurs, nombre de fiches sont signées par des directeurs de services eux-mêmes, signe qu'ils ont parfois pris le relais des agents qui n'osent pas toujours s'engager à titre personnel dans un signalement. Signe également que le nombre de fiches est très probablement en-deçà de ce qu'il serait si chacun osait s'exprimer. Ce biais est réel, mais néanmoins le panel de fiches est suffisamment important pour permettre une exploitation de leur contenu et donner quelques indications sur l'état d'esprit des personnels¹¹².

- 21 fiches relèvent effectivement de la santé et sécurité au travail (30 %)

Parmi celles-ci, un nombre important de fiches concerne des pannes d'ascenseur avec les conséquences évoquées pour les personnes handicapées notamment, mais également les personnels d'entretien et les informaticiens qui font part à cette occasion de grandes difficultés dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes, où le transport de matériel intervient fréquemment. Ces fiches soulignent particulièrement la durée des pannes, ces signalements intervenant très régulièrement tout au long de l'année. Une fiche provenant de la direction du numérique (DNUM) en date du 16 octobre 2021 signale une panne d'ascenseur qui se prolonge depuis la rentrée de septembre. Un autre sujet fréquemment mentionné, concerne l'absence de personnel de santé, et de tout matériel de soin (thermomètre, tensiomètre, pommade périmée, etc.) nécessaire aux premiers secours.

¹¹¹ La mission n'a pas obtenu d'information, à la date de rédaction du présent rapport, sur les suites apportées au vote d'un avis du CHSCT ministériel.

¹¹² La mission n'était pas missionnée pour investiguer sur la mise en œuvre au sein de l'établissement des règles et mesures liées à la santé et à la sécurité au travail : elle se contente ici de rapporter de manière purement descriptive le contenu de ces fiches, sans se prononcer sur la pertinence des faits ou situations qui y sont mentionnés.

- Quelques fiches (7 %) ont trait à la lutte contre la pandémie due au Covid-19

Elles évoquent l'insuffisance d'équipement (détecteurs de CO2) ainsi que de mauvaises pratiques qui ne permettraient pas de lutter efficacement contre la pandémie Covid-19 ; et quelques problèmes de comportement liés à un non-respect des gestes barrières élémentaires.

- 23 fiches, parmi lesquelles cinq auteurs sont enseignant ou enseignant-chercheur, relèvent de questions d'organisation du travail (33 %)

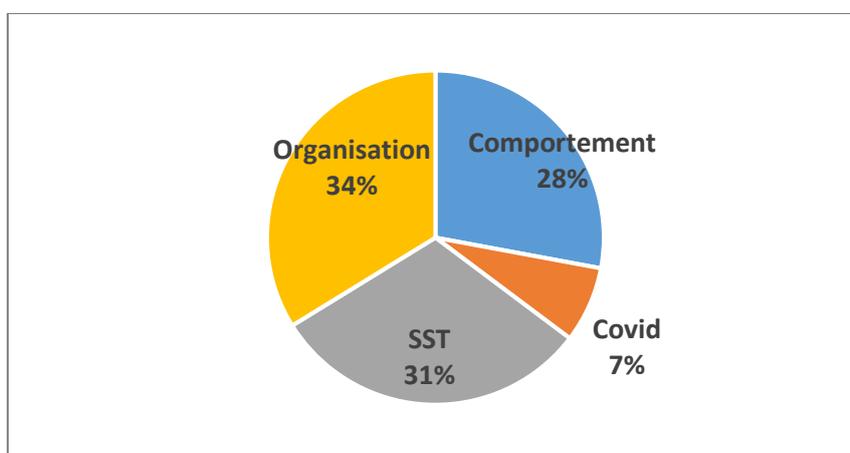
Il s'agit, le plus fréquemment, du signalement de redéploiements d'emplois et de personnes entre services qui se traduisent *in fine* par une surcharge importante de travail conduisant à une dégradation des conditions de travail, à un sentiment de mauvaise conscience des auteurs de ces fiches en raison de la dégradation de leur service, à un sentiment de mal-être qui s'apparente dans certains cas à de l'épuisement professionnel¹¹³. Il s'agit également de la situation d'agents ou enseignants qui indiquent avoir découvert subitement qu'ils ont été changés d'affectation ou réalisé, sans en avoir été préalablement informés, qu'un cours ou une responsabilité leur a été retiré sans explication ni motivation. Des chefs de services signalent l'existence de directives à mettre en place sans délai et sans discussion, traduisant selon eux l'existence d'un management peu coopératif, voire brutal.

- 19 fiches relèvent de problèmes comportementaux individuels (28 %)

Le signalement de cas de diffamation, altercations, menaces, violences verbales, attaques publiques, etc. relèvent pêle-mêle de cette dernière catégorie qui peut être qualifiée de risques psycho-sociaux et dans certains cas exceptionnels de violences à caractère sexuel et sexiste. Une seule fiche ressort manifestement de cette dernière catégorie, ce qui pourrait laisser supposer que le dispositif existant ne permet pas de les recenser. La nomination en décembre 2021 d'une chargée de mission VSS pourra contribuer à rectifier cette situation¹¹⁴.

L'un des mots qui revient le plus souvent dans l'ensemble des fiches est celui de « *fatigue* », symptôme qui transcende les trois principales catégories. Les questions d'organisation évoquées sont perçues comme génératrices de perte de repères et de fatigue, les problèmes de comportement sont souvent liés à l'état de grande fatigue signalée, à laquelle se réfèrent les personnes effectuant des signalements et certaines questions de santé et de sécurité au travail évoquées peuvent également avoir pour conséquence une fatigue physique accrue (cas des pannes d'ascenseur notamment). Par ailleurs, si l'on fait abstraction de la question de la pandémie, les trois catégories représentent pratiquement chacune un tiers des problèmes signalés, d'où la proposition de traitement en trois grandes catégories et éventuellement quatre si l'on fait une place à part entière aux VSS (cf. infra).

Graphique n° 3 : Typologie des questions abordées dans les fiches santé sécurité et travail pour l'année 2021



Source : registre SST de l'USN, retraitement mission

¹¹³ Situations décrites communément comme « *burnout* ».

¹¹⁴ Le président indique qu'antérieurement à la mise en place de cette mission et d'un dispositif de signalement *ad hoc* les cas de VSS portés à la connaissance de l'université étaient recensés et traités par la présidence, la DRH et le service juridique.

2.4.2. L'accumulation des causes conduisant au ressenti de climat social dégradé au sein de l'établissement

Il s'agit ici d'analyser le « climat social » de l'établissement, sur la base du ressenti des personnels et de la gouvernance de l'établissement. Les fiches SST livrent un panel significatif de ces « impressions négatives » au-delà des éléments qui figurent traditionnellement dans ce type de dispositif de signalement, mais la mission a également pu percevoir les difficultés au travers des nombreux témoignages entendus à l'occasion des entretiens ou encore en prenant connaissance des courriels transférés ou rédigés à son attention par les organisations syndicales ainsi que par des personnels, de façon spontanée. Si ce ressenti, traduit dans les déclarations orales ou écrites des personnels, laisse une large part à la subjectivité, leur caractère récurrent est aussi le symptôme d'un fait social réel.

L'expression de cette forme de mal-être ambiant provient de multiples causes, qu'il est possible de répertorier selon une typologie qui fait la part entre un état de fatigue latent, des éléments contextuels très marquants, la perception d'une priorité trop importante accordée au redressement de la gestion en vue de la certification des comptes au détriment d'autres préoccupations affectant la vie des personnels, ou de pratiques managériales marquées par des maladresses et, enfin, la remise en cause d'une certaine forme de gestion avec les organisations syndicales.

- Un état de fatigue généralisé

Au premier rang des motifs conduisant à la détérioration du climat social figure le sentiment général de fatigue, parfois associé à l'expression de formes de démotivation et de découragement. Seule une analyse approfondie menée sur la base d'un questionnaire précis permettrait de disposer d'un arbre de causalité complet, afin d'en dénouer les principaux mécanismes en vue du rétablissement d'un climat social apaisé et d'une amélioration de la qualité de vie au travail. Mais l'accumulation des sollicitations et des efforts demandés aux personnels depuis une décennie, dans un contexte souvent difficile (passage aux RCE, restructuration des UFR, première réorganisation des services financiers et comptables, préparation d'une fusion inaboutie, crise de gouvernance, mouvement d'amélioration de la gestion des deux dernières années etc.) et où les ressources humaines ont été insuffisamment valorisées en constitue manifestement une cause profonde. Toutefois ce facteur de « fatigue », par un effet d'entraînement, constitue à la fois une cause et une conséquence de la dégradation du climat social.

- La crise sanitaire et les reports successifs du déménagement sur le nouveau campus

Dans ce contexte installé de longue date, la crise sanitaire liée à la pandémie Covid-19 a ajouté une situation anxiogène, qui a nécessité en outre, une forte accélération de la mise en place des modalités de télétravail, sans préparation et dans des conditions souvent précaires, comme dans tous les établissements. La reconnaissance sous forme de prime accordée aux personnels les plus exposés n'a pas été en mesure de compenser les charges liées à cette crise, d'autant que les modalités d'attribution de cette prime n'ont pas toujours été bien comprises¹¹⁵, alors que les organisations syndicales revendiquaient l'attribution d'une prime pour tous.

Avant l'annonce du déblocage de la possibilité de déménagement intervenue presque à la surprise générale en décembre dernier, les reports successifs du départ du site Censier vers le nouveau campus Nation - Picpus durant quatre années, entretenant, avec une perte de repères et un manque de visibilité de moyen terme, les inquiétudes sur l'avenir proche, ont constitué un terrain propice à la détérioration accrue du climat social. La dégradation de l'entretien des locaux de Censier dont la vétusté s'accélère, des successions de faux départs accompagnés d'une charge émotionnelle à l'idée de quitter un site qui a été le lieu de vie professionnelle principal et l'ancrage de l'identité de l'université pendant près de 60 ans¹¹⁶ et enfin la démotivation face à un déménagement maintes fois envisagé et préparé, sans jamais démarrer effectivement : cette situation de réorganisations sans cesse ajournées a installé un sentiment de grande lassitude.

¹¹⁵ L'université, comme elle le rappelle, n'ayant pour sa part fait qu'appliquer le cadre national imposé à cet égard.

¹¹⁶ Si l'université Sorbonne Nouvelle n'a été créée qu'en janvier 1971, le site de Censier de la faculté des lettres de Paris a été ouvert dans l'ancienne « Halles aux cuir » en décembre 1964.

Mais si certains éléments de contexte, qui ont constitué de lourds facteurs d'aggravation, s'estomperont d'eux-mêmes et pourraient contribuer ainsi à faire baisser les tensions sociales, tous les éléments rassemblés par la mission convergent sur le constat que la lassitude des personnels semble durablement installée et constitue un facteur de démotivation qui imposera à l'université un effort très volontaire pour mobiliser les personnels autour de nouveaux enjeux.

- Le mouvement d'apparence perpétuel des réformes des processus de gestion engagés et le manque d'outils permettant d'alléger effectivement les tâches exigées

C'est dans ce contexte de sentiment de fatigue durablement installé que les réformes engagées ces dernières années apparaissent comme un facteur supplémentaire de malaise social. Le regroupement des départements en unités de formation et de recherche entrepris jadis n'avait pas eu pour effet de décroiser les équipes administratives qui ont continué à opérer, en silo, une gestion au plus près des usagers, avec des marges importantes d'autonomie. À partir de 2020, la reprise en main du pilotage par les directions centrales s'est traduite par la refonte de processus à partir d'un cadrage réglementaire, la mise en place d'un contrôle interne, le transfert des responsabilités et des emplois qui étaient situés dans les services vers les directions centrales. Ces mouvements de centralisation ont touché simultanément les processus de gestion majeurs : finances, RH, scolarité. La rapidité avec laquelle ils ont été conduits, l'insuffisante préparation et le défaut d'outillage avec lesquels ils ont été menés s'accompagnent d'une perte de repère, d'un sentiment, à tort ou à raison, de désorganisation qui génère un surcroît de travail perçu comme inefficace et renforce au total un sentiment de démotivation, d'autant plus exacerbé que l'on ne partage pas le diagnostic qui motive ces évolutions. Le message d'alerte envoyé au président, par la direction d'une composante à la mi-janvier 2022 synthétise nombre de propos rapportés à la mission¹¹⁷ et traduit principalement la perte de repères des principaux acteurs de l'université.

- Le recours à certains outils participe à cette perte de repère

La mission a relevé l'utilisation généralisée d'un service de stockage et de partage de fichiers dans l'espace numérique¹¹⁸. Cet usage s'inscrit désormais comme outil de gestion des chaînes de traitement des processus financiers, RH, scolarité ou logistique. Exclusivement limité au stockage, ce mode de travail n'est connecté à aucune des applications de gestion et n'intègre aucun déversement automatisé des informations traitées, ce qui constitue pourtant une exigence de base du traitement et de la sécurisation des données. Dans ce cadre, les gestionnaires, transformés en opérateurs de saisie, déposent manuellement les informations, sans aucune fluidité des opérations, ce qui induit une évidente entropie, relevée dans la plupart des entretiens. L'usage de cet espace numérique entre les différentes phases d'opérations de gestion apparaît mal maîtrisé et ne saurait remplacer les flux de travaux¹¹⁹ robustes et opérationnels qui accompagnent normalement les applications de gestion. Plus gravement ressentie encore sur ce point, la refonte des processus de gestion ne s'appuie pas sur un schéma directeur des systèmes d'information capable de supporter l'ensemble des processus, de les sécuriser tout en les automatisant et en supprimant les redondances, ce qui, si tel avait été le cas, aurait pu conduire les personnels concernés à admettre une remise en cause de leurs habitudes de travail compensée par une perspective d'amélioration du confort général de ce travail après une phase de transition.

Il ressort des témoignages recueillis à cet égard, en premier lieu une difficulté à créer une cohérence et une adhésion des personnels autour des réformes administratives engagées, dont la nécessité n'est pourtant contestée dans leur principe par aucune des personnes interrogées par la mission, mais aussi, en second

¹¹⁷ « Toutes les directions des services centraux ont changé. Toutes ont fait à mon avis un bilan trop négatif de l'existant, ne se sont pas appuyées sur ce qui fonctionnait et ont tous voulu instituer de nouvelles règles et procès en même temps. Pour chaque service en centrale c'est gérable. Pour les composantes où parfois une même personne gère les HC, les missions et les finances, c'est impossible à gérer. Au fond des agents ont été mis en situation d'échec. Aussi en fin de semestre nous nous retrouvons avec des chargés de cours sans contrat, une sous exécution budgétaire, pour la première fois depuis des années, qui va peser sur 2022. (...) Côté RH, la perte d'un agent essentiel pour la gestion des contrats ERASMUS, et de deux agents contractuels de grande qualité. Ajouté au déménagement et à la Covid-19, nous constatons un épuisement des équipes enseignantes et administratives ».

¹¹⁸ Espace appelé communément « drive » au sein de l'établissement.

¹¹⁹ « Workflow ».

lieu et de manière plus grave, une forme de rejet implicite qui se traduit par une démobilisation des agents occupant des fonctions d'appui et devant administrer les tâches liées à ces processus.

À l'égard de ces évolutions récentes, ni l'affirmation par la gouvernance de l'université d'une politique sociale prioritaire, ni les premières mesures effectives de cette politique rappelée supra (point 1.3) n'ont suffi à compenser la lassitude et le sentiment de perte de repères dont les symptômes ont été identifiés dans les sources analysées supra.

- La remise en cause d'une forme de cogestion avec les organisations syndicales

Si la présidence a été choquée à l'automne 2021 par ce qu'elle décrit comme étant un degré inacceptable d'agressivité et de violence verbale de la part des organisations syndicales¹²⁰, c'est que de tels modes d'expression avaient disparu au début de la mandature actuelle, période marquée par un apaisement des relations sociales. Le président rappelle que ces relations, au moins avec certaines des OS, étaient marquées par une forte conflictualité avec l'ancienne gouvernance, par des blocages et occupations de l'établissement, situation que l'équipe présidentielle actuelle avait fait en sorte d'éviter¹²¹. Au nombre des habitudes de l'université, il était admis des interventions directes informelles et intrusives de ces organisations, pouvant s'apparenter à une forme de cogestion. Ainsi par exemple, la gestion des risques psycho-sociaux qui leur était largement déléguée et constituait un fer de lance de l'action des OS au sein de la Sorbonne Nouvelle, leur a été retirée pour faire l'objet d'un recadrage pour motifs de fond (cf. infra). Cette remise en cause « d'habitudes » internes traditionnelles de cogestion représente désormais pour les OS un irritant important. Ces retraits, nécessaires dans leur principe, ont été opérés sans anticiper une vision alternative dans laquelle les interlocuteurs concernés auraient pu se projeter. Ils ont constitué un des déclencheurs de l'accélération de la dégradation du climat social depuis fin 2020 et surtout depuis le printemps 2021 (cf. infra, traitement des RPS).

On ne peut oublier que dans leur mouvement de contestation les acteurs syndicaux relèvent de nombreuses maladresses ou parfois de véritables erreurs de gestion que la mission doit elle-même constater (cf. supra) et qu'il convient de dissiper. À la remise en cause des équilibres politiques au sein de l'USN, s'ajoutent ces éléments qui donnent de la crédibilité au mouvement revendicatif engagé par les acteurs syndicaux et qui ne peuvent être négligés car la mise en œuvre d'un processus de changement même parfaitement justifié ne peut atteindre ses résultats s'il ne conquiert pas, d'une manière ou d'une autre, le consentement de ceux qui sont affectés par les effets de ce changement.

3. Des pistes pour rétablir la confiance, assurer dans de bonnes conditions le « tournant historique » du transfert à Nation et préparer l'avenir

Le président souligne que la première partie de son mandat a été difficile mais était une étape nécessaire, une sorte de détour pour remettre à niveau son établissement avant d'engager l'université dans une nouvelle étape : « [ces réformes] étaient absolument nécessaires pour que notre établissement puisse retrouver le contrôle de lui-même, en connaissant ses marges de manœuvres. (...) Après avoir durant la première moitié du mandat non seulement posé les bases d'une consolidation du fonctionnement administratif de la Sorbonne Nouvelle, en régularisant sa chaîne budgétaire et comptable et revu ses modalités de pilotage, mais aussi analysé ses forces, ses faiblesses et ses potentialités pédagogiques et scientifiques, nous sommes à présent en mesure de déployer de nouveaux projets »¹²². La mission partage cette analyse mais avec une note conclusive moins définitive : la remise à niveau est loin d'être achevée et la sous-évaluation des risques évoqués supra peut mettre en danger certains chantiers et contrarier l'atteinte des objectifs affichés. De plus, la dégradation du climat social comme la fatigue et la démotivation de nombreux personnels ne sont pas des conditions propices au passage d'étape signalé. Loin de prôner l'abandon des réformes engagées, ni même un « moratoire », elle a identifié, en complément de certaines recommandations déjà déclinées dans les parties précédentes de ce rapport, un certain nombre de conditions permettant d'aller de l'avant en adoptant des modes de fonctionnement garantissant davantage

¹²⁰ Note sur la dégradation du climat social à la Sorbonne nouvelle, remise à la mission par le président, 6 décembre 2021.

¹²¹ Observations du président sur le rapport provisoire.

¹²² Note du président à la mission, 22 février 2022.

de fluidité, pour favoriser l'appropriation des réformes, le rétablissement de la confiance et la mobilisation des personnels.

3.1. Replacer les chantiers de changement dans une vision lisible à la fois réaliste, ambitieuse et outillée

3.1.1. Une méthode réaliste : des chantiers hiérarchisés, cadencés et séquencés

Comme il l'a été analysé précédemment, le mouvement de réforme a été excessivement optimiste en lançant de nombreux chantiers dont le degré de complexité a été souvent sous-estimé et certains de leurs impacts évalués imparfaitement.

Il convient de poursuivre les réformes lancées mais en infléchissant la méthode, en prenant le temps de les préparer, en cadencant et hiérarchisant les projets. Comme il l'a été indiqué, le « projet d'administration » pourra constituer le cadre de cohérence de ces projets, chacun d'entre eux devant être traduit dans une feuille de route en prévoyant les étapes. Une fois ce plan d'ensemble arrêté après discussion dans les instances prévues à cet effet, explication auprès des services concernés par la mise en œuvre, vérification auprès des usagers et personnels directement impliqués par la réforme envisagée, plan de communication adapté auprès de l'ensemble de l'établissement, un cadencement doit être envisagé. L'échéancier sera apprécié de manière réaliste en fonction des urgences stratégiques et réglementaires, des capacités de travail de mise en œuvre et d'absorption des changements par les équipes, et chaque séquence opérationnelle ne devra être lancée que lorsque l'ensemble des facteurs de succès auront été identifiés et sécurisés.

Ce travail de remise en ordre peut constituer en soi un facteur d'apaisement en sortant de l'ambiance perçue comme anxiogène des projets lancés en urgence, avec des échéances de trop court terme. Dans le contexte universitaire il faut être conscient qu'un projet significatif impactant le fonctionnement de l'ensemble de l'établissement ne peut atteindre ses objectifs, même avec un suivi rigoureux, en-deçà de douze à dix-huit mois.

Mais il ne pourra être conduit qu'en équipe, avec la désignation d'un chef de file bien identifié qui ne peut être systématiquement le DGS, la DAF ou la DRH eux-mêmes, qui doivent assurer un rôle de superviseur mais pas de pilote, en acceptant de déléguer effectivement la responsabilité des projets une fois la feuille de route validée et suivie dans le cadre d'un comité de pilotage. Enfin, accompagner systématiquement ces pilotes est une nécessité et, dans beaucoup de cas, cet accompagnement gagnerait à être assuré par des collègues d'autres établissements ayant mené de tels projets.

Recommandation n° 9

Relancer les réformes engagées en les cadrant dans un plan d'ensemble, en adoptant une hiérarchisation des priorités, des échéanciers réalistes et en les gérant en mode projet avec des pilotes clairement désignés, investis d'une véritable responsabilité et accompagnés.

3.1.2. Une vision ambitieuse : « une nouvelle Sorbonne Nouvelle »

L'université ne doit pas attendre l'achèvement des efforts d'apurement de sa gestion pour continuer de préparer son avenir et afficher une démarche ambitieuse. Clarifier la vision stratégique et y adosser un projet d'administration globale doivent avancer de pair. Il n'appartient pas à la mission de faire des recommandations stratégiques, mais elle doit constater que la notion « *Sorbonne Nouvelle : université des cultures* », nouveau visuel choisi par USN, est une riche intuition qui sert déjà de point d'appui à une belle vision de moyen terme. Si l'université croit au potentiel de « Sorbonne Alliance » il faut qu'elle explicite ses attentes pour lui donner de la consistance. Il en est de même de la présence de l'université sur le campus Condorcet, effective depuis 2019. Enfin le transfert à Nation, après 58 ans de vie universitaire sur le site de Censier, commencée avant même la création de l'université Sorbonne Nouvelle, est vraiment l'occasion de se projeter vers « *une autre université* ». C'est cette réflexion de fond, dont les lignes d'étapes sont déjà tracées, qui doit largement mobiliser : un document de vision stratégique fin 2022 - début 2023, à décliner en projet d'établissement en 2024 de manière à préparer un nouveau contrat à mettre en œuvre au 1^{er} janvier 2025.

Recommandation n° 10

Engager dès à présent l'élaboration d'une stratégie débouchant sur le contrat 2025-2029, en donnant de la consistance à Sorbonne alliance et intégrant pleinement le potentiel offert par son nouveau site de Nation - Picpus mais aussi par sa présence sur le campus Condorcet.

3.1.3. Un travail pour outiller le changement et les perspectives de développement de l'université

Le président a rappelé à juste titre que l'apurement de sa gestion devait permettre à l'université de retrouver le contrôle de son développement. Pour poursuivre sa transformation et assurer ce développement, il a besoin de se doter des outils garantissant cette maîtrise dans le temps. Le travail sur la stratégie doit s'accompagner d'efforts pour construire un modèle économique soutenable à moyen terme, fondé sur une analyse fine des déterminants d'évolution des charges de fonctionnement sur le nouveau site, une gestion prévisionnelle pluriannuelle des ressources humaines et de la masse salariale, et l'identification des potentiels d'accroissement des ressources propres et des moyens de les développer.

Ces travaux d'outillage méthodologiques doivent être complétés par la construction d'un appareil d'indicateurs permanents fiables et d'un appareil d'analyse et de gestion des risques, avec mise en place d'un contrôle interne, d'une cartographie des risques couvrant tous les domaines et d'un audit interne.

Recommandation n° 11

Développer les outils nécessaires à la transformation et au développement de l'université : modèle économique, gestion prévisionnelle des charges et des produits, indicateurs, gestion des risques.

3.2. Accompagner les équipes, les femmes et les hommes dans le changement

Pour que toute la communauté universitaire soit actrice du changement, en plus de le vivre positivement, elle doit apprendre à le faire. Les équipes doivent progresser en compétences pour conduire le changement. L'université Sorbonne Nouvelle est essentiellement autocentrée, ce qui appauvrit sa vision. Tous les niveaux de l'université doivent être accompagnés pour progresser en s'appuyant notamment sur des regards extérieurs.

3.2.1. Structurer, animer et faire progresser l'équipe présidentielle en compétences pour qu'elle assure pleinement et collectivement son rôle

D'abord le niveau politique que constitue l'équipe présidentielle doit assumer pleinement et collectivement son rôle : la construction d'une équipe (« *team building* ») présidentielle appelée à jouer pleinement son rôle de collectif dans cette nouvelle étape de l'université, mais aussi pour que le président puisse déléguer effectivement à chacun des vice-présidents et soit ainsi en mesure de se recentrer sur un rôle normal d'arbitre et de stratège, est une priorité. Même si l'équipe est déjà à mi-mandat, ce travail ne serait pas trop tardif compte tenu du contexte de « refondation de l'université » qui résulte du transfert sur le site Nation. Les membres de l'équipe présidentielle qui en expriment le besoin doivent être accompagnés plus personnellement en sollicitant toutes les ressources disponibles : France universités, réseaux spécialisés des vice-présidents, professionnels de l'entraînement dans la vie professionnelles (« *coaching* »).

Recommandation n° 12

Affermir une équipe présidentielle plus collectivement responsable dont chaque membre est personnellement investi de responsabilités, tout en étant accompagné dans son exercice, en tant que de besoin.

3.2.2. Conforter l'équipe d'encadrement administratif, la renforcer en compétences et lui déléguer de véritables responsabilités

La même question se pose pour l'équipe administrative. Les directeurs et chefs de service doivent « faire équipe » autour du DGS au-delà de leurs itinéraires personnels, les anciens de l'université et les « nouveaux » venant d'horizons divers : ils ont tous à apprendre mutuellement, les « anciens » sont riches de leur connaissance de la culture de l'établissement et les nouveaux portent un regard plus neuf sur celui-ci à partir d'autres références. La « fertilisation croisée » de leurs approches doit être recherchée comme une force. Le DGS doit s'attacher notamment pour l'analyse et le traitement de sujets cruciaux

comme pour la conduite de projets à constituer des binômes. De plus, ces cadres doivent être accompagnés sous des formes diverses, « *coaching* », formations plus lourdes etc. En particulier le DGS, la DAF et la DRH, conformément à la démarche d'amélioration continue dans laquelle ils se sont engagés avec le président, doivent progresser dans leurs domaines de compétences les moins affirmés, notamment en travaillant en binôme avec un professionnel aguerri de la même ligne issu d'un autre établissement.

Recommandation n° 13

Tirer parti de la diversité d'origine des cadres de l'administration pour renforcer l'équipe administrative et en faire accompagner les membres par des professionnels expérimentés du monde universitaire ou extérieur à celui-ci.

3.3. Installer de toute urgence un mode opératoire permettant de traiter l'ensemble des questions de mal-être au travail

3.3.1. La mise en place du traitement des situations de RPS et discriminations - harcèlement - VSS, beaucoup trop laborieux doit aboutir au plus vite

Le « groupe RPS » composé initialement des représentants syndicaux, de l'assistant social, du médecin de prévention, de l'infirmière, du préventionniste, de la DRH et de la vice-présidente relations sociales était en charge du traitement des risques psycho-sociaux des agents dont les problèmes n'avaient pu être traités par l'administration de l'université. Préexistant à l'arrivée de l'actuel président, ce groupe avait vu son activité s'éteindre en raison de la mésentente existante entre certains de ses membres. Le président l'a réactivé à sa prise de fonction en 2019, pour le suspendre à nouveau quelques mois plus tard, en raison du diagnostic sur son fonctionnement faisant apparaître des risques déontologiques importants tenant d'une part à l'absence de confidentialité dans le traitement des situations RPS recensées, les dossiers individuels étant examinés par des personnes non soumises au secret professionnel, et d'autre part au manque de professionnalisme dont faisaient preuve certains de ses membres, la présidence évoquant même leur « *partialité* » et le « *déclenchement d'autres RPS en cascade* ».

Dans le cadre d'une politique générale relatives aux diverses formes de harcèlement et de discriminations, un dispositif commun de signalement, de traitement et de prévention des différentes formes de discrimination, harcèlement, violence à caractère sexuel et sexiste et risques psycho-sociaux est proposé. Il comprend la mise en place d'une plateforme en ligne ouverte 24 h / 24 pour prendre l'ensemble des signalements, le traitement des faits signalés par une cellule de veille avec possibilité de l'externaliser, et un groupe de travail comprenant des OS pour établir des préconisations d'ordre général de lutte contre ces formes de violence plutôt qu'un traitement des situations individuelles. Malgré l'opposition des organisations syndicales qui se sont senties dessaisies, ce dispositif rejeté par les CHSCT et CT a été adopté par le CA du 8 juillet 2021 avec un déploiement prévu initialement à la rentrée 2021.

En novembre 2021, la conseillère de prévention indiquait à la mission la mise en place imminente du dispositif de signalement et de traitement « VSS - RPS ». Le dispositif faisait l'objet d'une instruction juridique minutieuse de façon à l'insérer dans un cadre réglementaire parfaitement cohérent ce qui retardait d'autant sa mise en œuvre. Le 24 janvier 2022, les « *modifications d'organisation et de procédure apportées par l'université dans les dispositifs de prévention des risques psycho-sociaux et de lutte contre toute forme de violence sexiste et sexuelle* » ont fait l'objet d'une présentation complète en CHSCT. Les aménagements apportés ont été présentés mais les modalités de mise en place effective du dispositif prévoient encore la consultation du comité technique en mars 2022 et une nouvelle délibération du conseil d'administration en avril. De son côté, le contrôle de légalité effectué par la tutelle a confirmé que la procédure suivie par l'établissement était régulière, la décision du CA pouvant intervenir sans avoir été préalablement soumise à un avis du CT, au motif qu'il s'agissait de la simple application de la loi, laquelle relevait d'une simple information du CT.

Au final, depuis la suppression du « groupe RPS » en mai 2020, il y a donc désormais près de deux ans, il n'existe toujours pas de procédure formalisée ni d'instance dédiée à l'ensemble des questions liées aux

risques psycho-sociaux¹²³, favorisant comme il l'a été signalé supra un déport de ces questions sur les fiches du registre de santé et sécurité au travail, même si cette pratique n'était pas totalement inconnue antérieurement.

Ce simple fait, non seulement constitue un irritant social pour les OS au premier chef, mais également pour l'ensemble de la communauté, illustre le constat d'un manquement caractérisé de l'établissement à ses obligations légales. Ce défaut de procédure engorge les séances du CHSCT qui n'ont pas à connaître de questions d'ordre individuel, ce comité n'étant pas le lieu d'instruction des questions RPS dans leur forme individuelle, principe que le traitement par le biais des fiches SST conduit à violer. Dès lors, ce défaut de procédure concourt à une confusion entre des risques de natures distinctes qui exigent normalement des traitements différenciés.

3.3.2. Le dispositif prévu paraît applicable en l'état, même s'il doit faire l'objet d'amendements ultérieurs

Après ces deux années de tergiversations, l'université a enfin défini en mars 2022 la proposition cadre d'un dispositif opérationnel : celui-ci répond à la nécessité de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel et des agissements sexistes, grâce à l'existence d'une plateforme dématérialisée accessible 24 h / 24 aux étudiants et aux personnels. La réception du signalement est effectuée par la cellule de veille des actes de violence, discrimination, harcèlement et agissements sexistes (AVDHAS) qui oriente l'instruction. Dans un cas, le signalement est traité au titre des risques psycho-sociaux dont la coordination est assurée par la référente RPS ; dans l'autre il relève des situations de discrimination, harcèlement et violences à caractère sexuel et sexiste coordonnées par la chargée de mission égalité. Dans les deux cas, la coordination administrative est assurée par le chargé de mission RH.

Parallèlement à l'existence de la plateforme, les autres modes de saisine restent en vigueur (registre SST, CHSCT, représentants des personnels, services de médecine de prévention, etc.). Tous les acteurs de prévention au sein de l'université sont mobilisables pour les personnels comme pour les étudiants.

Plutôt que de perfectionner encore un dispositif qui ne saurait être parfait dès son déploiement, il importe de proposer sans délai, à l'ensemble de la communauté, un traitement des RPS et des autres formes de risques (discrimination, harcèlement, VSS) ; les fiches SST reprendront dès lors leur vocation initiale de signalement de questions effectivement liées à la santé et de la sécurité au travail.

Postérieurement au déroulement de la mission le président a indiqué que ce dispositif AVDHAS avait été présenté au CHSCT et au CT le 21 mars 2022, pour une mise en ligne rapide. Il convient donc de le mettre en œuvre sans plus attendre.

Recommandation n° 14

Déployer sans attendre le dispositif de prévention des risques psycho-sociaux et de lutte contre toute forme de discrimination, harcèlement, ou violence sexiste et sexuelle tel qu'il a été présenté en CHSCT, quitte à l'amender à l'occasion des avis ultérieurs formulés par les comités et conseils, et installer un comité de suivi indépendant permettant d'évaluer la performance du dispositif.

3.3.3. Les questions relevant de l'organisation du travail devront être traitées dans un cadre distinct

Reste néanmoins une dernière catégorie de questions à traiter : celles relatives à l'organisation du travail, qui représentent 34 % des fiches de signalement SST durant l'année 2021, et qui pourraient représenter plus de la moitié des alertes lorsque RPS et VSS seront traitées par une autre voie.

Une organisation inadéquate pouvant emporter des conséquences négatives sur la situation des personnels et le climat social dans son ensemble, son traitement nécessite une procédure appropriée dans un cadre adapté. Il s'agit en l'occurrence de s'intéresser tout à la fois à l'efficacité et la performance de

¹²³ La DRH et la conseillère de prévention ont indiqué à la mission que toutefois, même en l'absence de cadre général, l'université a pris en charge quelques situations individuelles de RPS durant cette période, information confirmée par le président qui précise que « la DRH est parvenue à régler plusieurs situations historiques et enkystées depuis des années » (observations sur le rapport provisoire).

l'organisation, en prenant en compte la dimension qualité de vie au travail à partir de deux constats très complémentaires.

- le premier : la souffrance au travail est antinomique avec la performance ;
- le second : une organisation bien conçue s'appuie sur un système de relations entre agents fluide et efficace pour une qualité de service accru, elle-même source de satisfaction.

Dit autrement, le bien-être dans son environnement de travail permet de travailler mieux, et si l'organisation est bien conçue, elle procure une satisfaction génératrice à son tour de qualité. Cette qualité de vie au travail ne se décrète pas, ni ne s'achète par l'attribution de compensations car elle est aussi d'ordre immatériel. Elle se construit de façon collaborative en s'appuyant sur la solidarité au travail, le sentiment d'appartenance à une équipe et une professionnalisation accrue.

Le recensement des questions d'organisation pourrait intervenir dans un groupe de travail issu du CHSCT, afin de les traiter de façon systémique dans un cadre global et cohérent. Ce traitement s'apparente lui-même à une démarche d'amélioration continue permettant de lier l'organisation du travail, avec la performance globale de l'établissement et la qualité de vie au travail.

À l'occasion de la fusion des CT et CHSCT dans une instance unique pour l'ensemble des sujets intéressant le collectif de travail, une section émanant du Comité social d'administration (CSA), pourrait devenir le lieu d'instruction de ces questions avant qu'elles ne soient soumises en CSA.

Recommandation n° 15

Prendre en compte la question de l'organisation du travail de façon à la traiter dans un cadre approprié bien distinct de celui des fiches SST, des questions de RPS ou de discriminations, harcèlement et VSS.

3.4. Les partenaires sociaux doivent retrouver une relation de confiance par une procédure de médiation du travail

Parallèlement au travail de renforcement de la cohésion qui doit s'opérer en son sein, l'université doit œuvrer à une reconstruction des relations sociales qui ont été mises à rude épreuve, trouver un ressort nouveau dans le dialogue social, indispensable au bon fonctionnement de l'établissement et rétablir la confiance entre les principaux partenaires. Ce rétablissement ne saurait résulter d'une injonction, mais procédera au contraire d'un travail de co-construction à partir d'une volonté convergente de la direction et des organisations syndicales de trouver une voie permettant de sortir de l'impasse actuelle.

3.4.1. Les constats liés à l'effondrement du dialogue social et les enjeux qui se rattachent à sa reconstruction militent pour la mise en œuvre d'une médiation

3.4.1.1 Des constats de blocage sans appel

Les constats qui s'imposent à l'observateur extérieur attestent d'un blocage très néfaste au bon fonctionnement de l'établissement, à un moment où il devient particulièrement important de mener le premier train de réformes à son terme :

- un dialogue social bloqué : dans ce contexte d'opposition larvée, toute possibilité de travail en confiance disparaît de part et d'autre et l'incompréhension entre les parties ne fait que croître ;
- des actions de la gouvernance entravées : les réformes en cours comportent des enjeux très importants comme en atteste le présent rapport, mais les conditions actuelles ne permettent plus leur mise en œuvre dans de bonnes conditions ;
- une ambiance de travail très dégradée : le sentiment d'oppression, de fardeau à porter, de lassitude et de fatigue tend à devenir le nouveau marqueur de l'université ;
- une situation conflictuelle à déplorer : malgré les postures rigides adoptées, toutes les parties prenantes considèrent que cette situation ne peut durer ; de fait elles sont soucieuses de voir la situation de l'établissement se redresser et sortir de l'impasse, ce qui constitue un facteur d'intérêt commun.

3.4.1.2 *Des enjeux de renouveau du dialogue social très forts*

Les enjeux majeurs que doit affronter l'université pour préparer son avenir proche peuvent nourrir le rétablissement du dialogue et construire une confiance retrouvée. Ces enjeux touchent à :

- l'efficacité de la gouvernance : grâce à la prise en compte des contraintes et capacités de chacun dans l'exécution des tâches ;
- La capacité à mener les réformes indispensables à leur terme tout en obtenant l'adhésion de la communauté ;
- la crédibilité et la réputation des instances de l'établissement ;
- l'attractivité et la fidélisation des personnels ;
- la qualité de vie au travail incluant la question de la prévention des RPS.

3.4.2. **Le nécessaire recours à une médiation autour d'un terrain et d'un cadre déontologique clairement défini**

La situation de blocage est trop nette pour que l'établissement puisse de lui-même trouver des voies de sortie de crise. Dès lors, le recours à des professionnels de la médiation pourrait, à l'aide de méthodes éprouvées et documentées, concourir à trouver la voie et les moyens d'une sortie de crise sans pointer les responsabilités de l'une ou l'autre des parties mais en les incitant au contraire à construire les solutions appropriées.

Une médiation pourrait utilement s'exercer à l'endroit du CHSCT qui focalise les blocages entre les OS et la direction de l'établissement, rendant l'exercice de dialogue tel que prévu par les textes inopérants puisque du dialogue, il ne reste plus que la forme.

3.4.2.1 *Les objectifs de la médiation sont à la fois relationnels et organisationnels*

Le panel d'acteurs sur lequel la médiation pourrait intervenir doit être à la fois réduit et représentatif ; les enjeux qui s'y rattachent suffisamment forts pour qu'ils puissent servir de levier pour étendre et généraliser l'action initialisée. Si la médiation se concentre sur le CHSCT. Il s'agira alors :

- de restaurer le dialogue et améliorer son fonctionnement ;
- de promouvoir l'échange et l'intégration de points de vue divergents sur la situation conflictuelle et ses impacts humains et organisationnels ;
- de repérer et identifier les leviers de sortie de crise ;
- de co-élaborer des conditions de l'opérationnalité des actions de résolution.

3.4.2.2 *Un processus de mise en œuvre cadré et déontologique*

Le processus proposé doit garantir la confidentialité des échanges, la neutralité, l'impartialité et l'indépendance du médiateur. Ce qui est généralement proposé, et qui a été réalisé dans le cas de Nation précité, consiste à réaliser des entretiens individuels préalables, suivis de réunions collectives de résolution, avec un suivi des engagements sur un trimestre, démarche conciliable avec les emplois du temps de chacun, et neutre.

Postérieurement au déroulement de la mission, la présidence de l'université a informé les organisations syndicales qu'elle s'était rapprochée de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail en vue d'envisager une procédure de médiation et les a conviés à un premier échange prévu le 13 avril 2022.

Recommandation n° 16

Entreprendre une médiation visant à restaurer un fonctionnement apaisé du CHSCT de façon à retrouver le dialogue social à partir d'un travail de co-construction entre la direction et les OS qui aura vocation à s'étendre à l'ensemble de l'université.

3.5. Assurer motivation et implication de l'ensemble du personnel pour contribuer à la vision d'une université nouvelle

Le déménagement de l'université sur un nouveau campus dont la conception et l'architecture sont des symboles d'innovation constitue un « *tournant historique* » selon l'expression déjà utilisée par le HCÉRES¹²⁴, pour donner une meilleure visibilité à l'université et servir de cadre à une véritable refondation, dans tous les sens du terme. Mais cette opportunité ne portera ses fruits qu'avec l'adhésion des personnels. Or les nombreuses observations recueillies au cours de l'audit, mettant en évidence une fatigue et une certaine démotivation des personnels, conduisent au constat que cette adhésion n'est pas acquise – même si *a contrario* l'abandon du site de Censier ne suscite, au vu des observations faites sur terrain, aucune résistance ni nostalgie – et qu'elle ne sera pas spontanée une fois le déménagement opéré. Il importe donc que l'établissement promeuve un projet de service permettant à l'ensemble de la communauté universitaire¹²⁵ de s'emparer de tout le potentiel lié à l'installation sur le nouveau campus.

3.5.1. « Travailler mieux ensemble à la Sorbonne Nouvelle » : profiter de l'installation sur le site Nation - Picpus pour promouvoir un projet de service pour tous les personnels, intégrant la problématique qualité de vie au travail au profit d'une réflexion d'ensemble sur les conditions de travail

L'installation sur le nouveau campus ne constitue pas une simple opération logistique, certes de grande ampleur, avec le transfert des personnels et de leurs équipements de travail dans de nouveaux espaces de travail professionnel, dans des conditions de travail identiques.

Dès lors, la construction d'un environnement favorable à la mobilisation des personnels ne se limite pas à envisager des mesures affectant le cadre de vie et offrant quelques facilités comme des espaces de convivialité. C'est également l'occasion de poser des questions déterminantes sur l'organisation du travail, mais également sur le contenu même du travail. La problématique de la qualité de vie au travail (QVT) doit être intégrée dans un projet de service « Nation ». C'est dans ce cadre que la question de la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) doit également être intégrée car les RPS ne sont pas toujours liés à des situations individuelles, mais ils peuvent constituer – comme tous les autres types de risques inhérents à une organisation – des problèmes généraux qui doivent être anticipés sous toutes leur facettes : les perspectives offertes aux agents incluant leur implication dans la conception et le déploiement du changement, les valeurs et la culture de l'établissement incluant les incertitudes sur l'avenir et les questions de sens et d'utilité du travail et enfin toutes les questions entourant la situation des agents, les horaires de travail, les transports et l'environnement physique du travail.

Dans ce cadre, le projet de service « Nation » doit, pour atteindre ses objectifs, être global et participatif : « *travailler mieux ensemble à la Sorbonne Nouvelle* ». Il doit être nécessairement complété par un effort renforcé de communication pour promouvoir la nouvelle « marque » Sorbonne Nouvelle et le sentiment d'appartenance des personnels.

3.5.2. S'appuyer sur un accompagnement externe de type ANACT

Un tel projet de service global est assez lourd. Compte tenu des charges opérationnelles importantes que doit supporter l'encadrement et de compétences qui ne sont pas toujours adaptées à la conduite d'un processus aussi complexe de transformation, le recours à un accompagnement extérieur s'impose là encore. Cet accompagnement peut porter notamment sur trois domaines :

- l'assistance à un diagnostic permettant de cartographier la situation et de mettre en évidence les actions à mener en priorité ;

¹²⁴ Rapport d'évaluation 2019, page 25.

¹²⁵ Cet effort pour s'emparer de toutes les potentialités du nouveau campus s'adresse en effet au premier chef aux étudiants et des mesures spécifiques devraient également les concerner. Toutefois les rédacteurs de ce rapport n'ont formulé ni diagnostic, ni recommandations en leur direction pour respecter le cadre de la lettre de mission dans le cadre de laquelle ils ont mené leur travail, autour du suivi des recommandations de l'audit de 2020 (dont aucune ne portait sur la vie étudiante) et des questions de climat social.

- un axe destiné à fournir aux acteurs de l’université l’outillage nécessaire sur le champ de la QVT et des RPS afin de les rendre opérationnels à travers le partage de repères communs et un meilleur positionnement de chacun ;
- un axe aidant à la co-construction et au déploiement de stratégies d’actions sur les priorités identifiées à travers un appui technique à la mise en place de groupes de travail pour dégager des solutions et un appui méthodologique à leur mise en œuvre.

Plusieurs types d’intervenants sont susceptibles d’assurer un tel accompagnement. Au nombre de ceux-ci, il peut être en particulier mentionné l’Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail (ANACT) qui dispose d’une expérience reconnue dans l’accompagnement d’organismes publics confrontés à des processus de transformation, et même de quelques universités¹²⁶, et qui par ailleurs est liée par une convention-cadre avec la direction générale des ressources humaines du ministère de l’enseignement supérieur, de la recherche et de l’innovation.

Recommandation n° 17

Profiter de l’installation sur le site Nation pour promouvoir un projet de service s’adressant à tous les personnels, intégrant la problématique QVT et la prévention des RPS mais aussi une réflexion d’ensemble sur les conditions de travail.

Faire accompagner la préparation et le déroulement de ce projet par un intervenant extérieur du type ANACT.

Conclusion

Le présent rapport rend compte de constats contrastés : la mission s’est attachée à dresser le bilan des actions entreprises depuis 2020, en identifiant le cas échéant des recommandations complémentaires. Par rapport à la situation que connaissait l’université deux ans auparavant, la mission a relevé de nombreuses améliorations significatives qu’il convient de souligner, mais aussi un certain nombre de difficultés, qui en limitent la portée. Ce constat conduit à formuler de nouvelles recommandations en vue de poursuivre l’effort de réforme engagé, tout en intégrant des inflexions tant sur leur pilotage que sur la méthodologie suivie. La mission s’est également efforcée de caractériser des éléments de régulation susceptibles de permettre à l’université de retrouver un climat interne propice à la poursuite de la mise en œuvre des recommandations émises en 2020 et plus généralement à assurer la poursuite des chantiers de réformes engagés tout en renouant les fils d’un dialogue social et en accompagnant les personnels afin de mieux les mobiliser, en tirant profit du nouveau contexte offert à l’université avec son transfert sur le nouveau campus.

En conclusion, la mission entend souligner une nouvelle fois l’importance du travail accompli par les équipes de l’université Sorbonne Nouvelle, leur encadrement et leur président, au cours des deux années écoulées pour améliorer le fonctionnement des principaux domaines de sa gestion, en s’appuyant largement sur les recommandations formulées dans le rapport d’audit de 2020. Ce travail était éminemment nécessaire compte tenu de l’accumulation des retards d’évolution dans de très nombreux domaines et ce rapport met en évidence les secteurs où il commence à porter fruits.

Dès lors, l’évocation de réserves, de nuances ou plus généralement de limites, n’a pas pour objet, et ne doit pas avoir pour effet, d’inviter l’université à interrompre le processus de transformation engagé. Elle vise au contraire à dégager des pistes, en termes de mode de management, de méthodes de travail, et sur certains points d’appréciation et de formalisation des priorités, qui sont autant de conditions de succès de la poursuite de l’action de l’université.

La mission relève au demeurant que certaines des recommandations formulées dans le corps de ce rapport ont, avant même l’achèvement de son travail ou postérieurement à celui-ci, donné lieu à des initiatives cohérentes avec ces recommandations.

¹²⁶ La mission a pu analyser des documents relatifs à l’accompagnement par l’ANACT de deux universités confrontées à des problématiques lourdes de restructuration.

La dimension sociale est essentielle dans ce qui se joue à la Sorbonne Nouvelle. Le président de l'université a rappelé régulièrement durant tout le déroulement de la mission que cette dimension était au cœur de ses préoccupations. Il s'agit là d'un point d'appui essentiel : combinée avec un renouvellement des pratiques participatives et du dialogue social, elle constitue la première des conditions de succès des réformes engagées et au-delà du « tournant historique » que l'université doit assurer. C'est la raison pour laquelle elle doit faire l'objet de l'attention de tous.



Jean-Pascal BONHOTAL



Jean-François PICQ

Annexes

Annexe 1 :	Lettres de saisine et de désignation.....	57
Annexe 2 :	Liste des personnes rencontrées.....	59

Lettre de saisine et de désignation



Le directeur de cabinet

Objet : Saisine de l'inspection générale relative au suivi du rapport n°2020-072 concernant l'université Paris 3

Paris, le **21 OCT. 2021**

Madame,

Suite à la mission de l'IGESR sur le fonctionnement de l'Université Paris 3 ayant conduit au rapport cité en objet, la nouvelle équipe présidentielle de cet établissement, en lien avec les services du rectorat, s'est attachée à proposer des solutions répondant aux préconisations.

Néanmoins, force est de constater que d'importantes tensions persistent au sein de cet établissement.

Aussi, je vous demande de procéder dans les meilleurs délais à un état d'avancement des préconisations du rapport de l'IGESR sous la forme d'une mission complémentaire.

Pour cela, cette mission échangera avec l'équipe présidentielle et recueillera également les positions des différentes parties prenantes, notamment celles des organisations syndicales présentes au CHSCT.

Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de ma considération distinguée.

Ali SAÏB

Madame Caroline PASCAL
Inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
1, rue Descartes
75005 Paris

21 rue Descartes – 75231 Paris Cedex 05 – Téléphone 01 55 55 90 90



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

IGÉSR INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE

Section des rapports

N°21-22 161

Affaire suivie par :
Manuèle Richard

Tél : 01 55 55 30 88
Mél : manuele.richard@igesr.gouv.fr

Site Descartes
110 rue de Grenelle
75357 Paris SP 07

Paris, le 25 octobre 2021

La cheffe de l'inspection générale
de l'éducation, du sport et de la recherche

à

Monsieur le directeur de cabinet
de la ministre de l'enseignement supérieur,
de la recherche et de l'innovation

Objet : Mission n° 21-22 161 Suivi de l'université Paris 3

Référence : Votre courrier en date du 21 octobre 2021.

Par lettre visée en référence, vous avez souhaité que l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche effectue une mission de suivi des préconisations du rapport 2020-072 (avril 2020) sur le fonctionnement de l'université Paris 3.

J'ai l'honneur de vous informer que j'ai désigné les inspecteurs généraux suivants pour effectuer cette mission :

M. Jean-Pascal Bonhotal - jean-pascal.bonhotal@igesr.gouv.fr

M. Jean-François Picq - jean-francois.picq@igesr.gouv.fr

Caroline PASCAL

CPI :

M. Jean-Pascal Bonhotal
M. Jean-François Picq
M. Pascal Aimé, responsable du collège ESRI

Liste des personnes rencontrées par la mission

Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation

Mme Anne-Sophie Barthez, directrice générale de l'enseignement supérieure et de l'insertion professionnelle

M. Géraud de Marcillac, chef du service de la contractualisation et du financement et de l'immobilier, DGESIP-B

Mme Cécile Batou To Van, sous-directrice du dialogue contractuel, DGESIP B1-1

Mme Pascale Galindo, sous-directrice de l'immobilier, DGESIP-B3

Mme Françoise Profit, cheffe du département des contrats de sites DGESIP B1-1-1

Mme Françoise Moulin-Civil, conseillère d'établissement, mission d'expertise et de conseil

M. David Herlicoviez, direction générale des ressources humaines, chef du service C

M. Jean-Paul Tenant, chef du bureau de la santé, de la sécurité et des conditions de travail DGRH C13

M. Nicolas Armand, inspecteur santé et sécurité au travail de l'enseignement supérieur, du sport et de la recherche

M. Jérôme Nectoux, inspecteur santé et sécurité au travail de l'enseignement supérieur, du sport et de la recherche

Mme Laure Villarroya-Girard, inspectrice santé et sécurité au travail de l'enseignement supérieur, du sport et de la recherche

M. Alexandre Bosch, secrétaire général adjoint, chef du service de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, région académique Île-de-France

M. Clément Fernandez, chargé du contrôle du budget et de la légalité des établissements d'enseignement supérieur de l'académie de Paris, région académique Île-de-France

M. Pierre Fruitier, chargé du contrôle du budget et de la légalité des établissements d'enseignement supérieur de l'académie de Paris, région académique Île-de-France

Équipe présidentielle

M. Jamil Jean-Marc Dalkhia, président de l'université

M. Thibaud Harrois, vice-président du conseil d'administration

M. Michel Magnien, président du conseil académique, vice-président de la commission de la formation et de la vie universitaire

Mme Pauline Schnapper, vice-présidente de la commission de la recherche

Mme Ana Vinuela, vice-présidente déléguée aux affaires internationales

M. Daniel Urrutiaguer, vice-président moyens budgétaires et humains

Mme Catherine Treilhou-Balaudé, vice-présidente culture et vie de campus

Mme Hélène Josse, vice-présidente pédagogie

Mme Céline Largier Vié, vice-présidente développement durable et qualité de vie au travail

Mme Elsa Pic, vice-présidente numérique

Mme Nelly Quémener, chargée de mission égalité, référente pour les violences à caractère sexuel et sexiste

M. Paul Legrand, directeur de cabinet du président, référent Covid

Directions et services centraux

M. Laurent Signoles, directeur général des services

M. Jean-Pierre Reyes, directeur général des services adjoint

Mme Florence Robin-Sabile, directrice générale des services adjointe, en charge des ressources humaines, référente handicap

Mme Mélanie Pinteaux, conseillère prévention, référente pour les risques psycho-sociaux

Mme Dalia Roy, contrôleur de gestion

M. Laurent Contamine, agent comptable

Mme Leila Bahloul, fondée de pouvoir de l'agent comptable

Mme Sandra Bardet-Thébaud, directrice des affaires financières

Mme Zoubida Benali, directrice des affaires internationales

Mme Amandine Blanchard-Schneider, directrice de la communication, de la valorisation et des partenariats

Mme Vassiliki Driancourt, directrice des études et de la vie universitaire

M. Bruno Nivard, directeur de la logistique et de l'évènementiel

Mme Pauline Thierry, directrice du patrimoine immobilier

Mme Stéphanie Lacombe, directrice de la recherche, de la valorisation et des études doctorales

Mme Marianne Schilling, directrice du service de formation continue

M. Christophe Danneels, directeur du numérique

Composantes

Mme Kira Kitsopanidou, directrice de l'UFR arts et médias.

Mme Rachida El Amrani, responsable administrative, UFR arts et médias.

Mme Valérie Spaeth, directrice de l'UF, littérature, linguistique et didactique

Mme Fatima Zouaoui, responsable administrative, UFR littérature, linguistique et didactique

M. Marc Hersant, directeur de l'unité de recherche « Formes et idées de la Renaissance aux Lumières - EA 174 », UFR littérature, linguistique et didactique.

Daniel Mouchard, directeur de l'UFR langues, littératures, cultures et sociétés étrangères

Mme Juliette Del Zotto, responsable administrative de l'UFR langues, littératures, cultures et sociétés étrangères

Mme Isabelle Collombat, directrice de l'École supérieure d'interprètes et de traducteurs

Mme Sophie Dupont, responsable administrative de l'École supérieure d'interprètes et de traducteurs

Mme Capucine Boidin, directrice de l'Institut des hautes études d'Amérique Latine

M. Sami Majri, responsable administratif de l'Institut des hautes études d'Amérique Latine

Représentants des organisations syndicales de personnels

- Fédération de l'enseignement, de la recherche, de la culture et de l'enseignement supérieur - Confédération générale du travail (FERCSUP-CGT)

M. Frédéric Érard, secrétaire CHSCT

Mme Isabelle Vieilleribière, élue CA, CT

Mme Emma Rubio, élue suppléante CHSCT

M. Pierre Gervais, élu CHSCT, commission de la recherche, commission des locaux et section disciplinaire usagers

Mme Virginie Nutsuego, élue CHSCT

- Fédération des syndicats généraux de l'éducation nationale, de la recherche et de la culture - Confédération française démocratique du travail (SGEN-CFDT)

Mme Laetitia Lechat, élue CHSCT, CT, CPE

M. Thierry Fratti, élu CA, CHSCT, CT, représentant au CHSCT ministériel du MESRI

Mme Véronique Minotti, élus CHSCT, CT, CPE

Mme Emmanuelle Savignac, élue CHSCT et conseil de gestion d'UFR

- Syndicat national de l'administration scolaire et universitaire et des bibliothèques – Fédération syndicale unitaire (SNASUB-FSU)

M. Jean-Michel Burille, élu CT

- Syndicat national de l'enseignement supérieur - Fédération syndicale unitaire (SNESUP-FSU)

Mme Hélène Kuntz, élue CHSCT

Représentant élu des étudiants

M. Abdoulaye Diallo, vice-président étudiant (élu par le conseil académique)

Experts extérieurs

Mme Marie-Luce Stéphan, maîtresse de conférences associée en sociologie du travail, université Rennes 1