

REPONSES DETAILLEES DE LA PRESIDENTE ET DES PRESIDENTS AU RAPPORT DU CABINET SECAFI

Réunion du CHSCT de l'Université de Lille

Objet : Expertise de l'impact de la création de l'Université de Lille sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des personnels.

Référence : Expertise réalisée par le cabinet SECAFI présentée aux 3 CHSCT les 24 mars et 12 mai 2017



TABLE DES MATIERES

Synthèse	p 5-6
Préambule	p 7-11
Réponse aux points de synthèse.....	p 13
Réponse aux points de synthèse p7 à 13.....	p 13 – 21
Réponse aux points 14-17-18-19-20.....	p 22 - 23
Réponses détaillées au rapport du cabinet SECAFI par grandes fonctions p15 à 172	p 25
Analyse des impacts dans les fonctions Finance et Patrimoine	p 26 -29
Les ressources humaines.....	p 30-32
Analyse des impacts dans la DSI	p 33-34
Analyse des impacts en Recherche Valorisation	p 35-37
Analyse des impacts dans les fonctions RI	p 38-39
Analyse des impacts dans la FTLV la formation continue.....	p 40-41
Analyse des impacts dans les services SUAIO, BAIP, OFIP/OFIVE	P 42
Analyse des impacts dans les fonctions rattachées au DGS	p 43-45
Analyse des impacts dans les autres services	p 46
Les entretiens complémentaires	p 47
Analyse des impacts dans les composantes	p 48-50
Synthèse des préconisations vis-à-vis des CHSCT.....	p 50



SYNTHESE



Les auditions des personnels résumées dans le rapport mettent en évidence leur difficulté à percevoir la logique d'ensemble de la démarche de fusion. Les retours sur les manques de visibilité, de cohérence, d'information et les délais en sont autant d'indicateurs.

L'explication tient dans les choix méthodologiques qui ont été faits, ceux d'une démarche co-construite étape par étape, dans laquelle les personnels sont les acteurs du projet. Cette méthodologie, lancée avec les groupes de travail et l'encadrement en novembre 2014, a conduit paradoxalement à exacerber les attentes sur la complétude du projet en 2016 alors que son rythme semblait se ralentir.

Ce ressenti de manque de visibilité est sans aucun doute conforté par un déficit de communication et par les délais qui ont effectivement précédé la phase de mise en œuvre opérationnelle lancée depuis le début 2017. Ces attentes insatisfaites se sont traduites en inquiétudes et ont pu conduire à de l'anxiété en croisant des situations particulières. Elles ont pu affecter la confiance globale des personnels, qui pour autant relèvent bien des points positifs dans le déroulement de la démarche et la fusion elle-même. Cette co-construction progressive produit un effet paradoxal momentané sur le ressenti des personnels, qui sera complètement levé avec les réponses individuelles apportées par 3M (Mission Mobilité, Médiation) et l'association des agents aux côtés de l'encadrement dans l'élaboration des projets de service à partir de septembre.

Le rapport met en évidence le profond attachement des personnels à leurs missions et à la qualité de leur travail. La polyvalence, le collectif, la proximité y compris avec la hiérarchie, l'efficacité, la montée en compétences, le calibrage des effectifs en rapport avec la charge de travail, le cadre de travail, l'organisation..., autant de préoccupations exprimées très fortement et qui placent les questions d'ordre professionnel avant celles qui concernent plus spécifiquement leur situation individuelle, pourtant tout aussi légitimes.

La plupart des questions soulevées et les points d'inquiétudes relevés ont reçu des réponses opérationnelles depuis les entretiens. Le rapport du cabinet SECAFI s'inscrit spécifiquement dans ce contexte, qui précède les décisions des CA du 24 mars 2017. Il présente une sorte d'instantané, dont la méthodologie comme la forme ne sont pas exemptes de critiques, mais il contribue à une meilleure connaissance des attentes des personnels. Avec ces limites, nous prenons acte positivement de ce qu'il apporte.



PREAMBULE

- 1. Une volonté claire, des engagements écrits et concrétisés, le choix d'une démarche progressive**
- 2. Un rapport à appréhender de façon très nuancée**
- 3. De nombreux points positifs, peu mis en valeur**

1. Une volonté claire, des engagements écrits et concrétisés, le choix d'une démarche progressive

Les personnels, au premier rang de nos préoccupations et de nos engagements

Nous souhaitons rappeler en préambule toute la considération que nous portons aux personnels de l'Université et au rôle éminent qui est le leur dans la démarche de fusion. Les conditions de travail, de santé et de sécurité sont une priorité dont la concrétisation se confirme dans les décisions déjà prises et en cours.

Dès le lancement de la démarche de fusion, nous avons placé la situation de tous les personnels et particulièrement ceux concernés par la réorganisation des services, au premier rang de nos préoccupations et de nos engagements.

Cette priorité présentée dans le document « Principes et engagements », validé par les CA le 26 novembre 2015, est passée progressivement dans les faits. L'ensemble des décisions dessine de façon de plus en plus claire et précise les contours de l'Université, son organisation, ses règles. Il s'agit notamment de l'indemnitaire et du temps de travail BIATSS, de règles de gestion des enseignants et enseignants chercheurs, de l'accompagnement des personnels par 3M, de l'implantation des services et de l'amélioration des conditions de travail.

Le choix d'une démarche progressive et co-construite, en amont de la fusion

Cet ensemble de décisions se place en amont de la fusion effective de l'Université, là où d'autres ont choisi de fusionner d'abord et de déterminer leurs nouvelles règles communes ensuite. Statuts, implantations, conditions de travail, autant de réponses aujourd'hui formulées. Si leur élaboration s'est inscrite dans la durée, les personnels peuvent désormais se projeter dans leur futur contexte professionnel avec un niveau de détail significatif et en disposant des informations propres à les rassurer. Les représentants des personnels pour leur part ont pu infléchir les orientations proposées tout au long de la démarche avant d'avoir à se prononcer formellement dans les instances. Nous attachons une importance particulière à la consultation régulière et aux avis exprimés tant par les CT que par les CHSCT, dont il est tenu le plus grand compte.

Notre projet est une co-construction progressive à partir du cadre général fixé par le projet d'établissement. Cette méthodologie a pour conséquence paradoxale de générer une attente forte des personnels sur la nature des étapes à venir, et le sentiment de n'être pas suffisamment informés de ce qui va se produire, comme si tout était écrit par avance et caché. Cette « absence de visibilité » fortement exprimée dans les entretiens est directement la conséquence de ce choix démocratique d'une co-construction étape après étape, rendu possible par notre travail en amont de la fusion.

Le lancement de l'expertise par le cabinet SECAFI à la demande des 3 CHSCT s'inscrit dans cette démarche de construction partagée et ouverte au dialogue. Même si un grand nombre de nuances, voire de réserves, doivent être apportées à la lecture du rapport, il n'en constitue pas moins un document contribuant à mieux apprécier le ressenti et les préoccupations des personnels à un moment de la démarche.

Avec ces limites méthodologiques et de contenu, nous avons pris acte de ce qu'il apporte et intégré ses préconisations. Nous avons également noté avec une certaine satisfaction, en dépit du registre général pessimiste adopté par les rédacteurs, de nombreux points positifs mentionnés par les personnels auditionnés.

2. Un rapport à appréhender de façon très nuancée

Des remarques méthodologiques qui interrogent sur la fiabilité des observations et leur portée

La représentativité de l'échantillon

L'équipe du DGS Délégué a invité plus de 500 personnes aux entretiens, choisis par tirage au sort pour répondre à la demande méthodologique du cabinet. La participation effective mentionnée dans le rapport est de 163 personnes, non compris les chiffres non fournis pour certaines auditions. Par ailleurs, il est possible que les mêmes personnels aient participé à la fois aux entretiens individuels et aux entretiens collectifs. On peut donc estimer la participation effective à environ 180 personnes. Les cadres ont répondu assez largement présents, et les enseignants et enseignants-chercheurs très peu. C'est particulièrement le cas pour les composantes : seuls 18 enseignants et enseignants-chercheurs ont été auditionnés. L'échantillon souffre donc d'une double critique : celle de sa représentativité quantitative, celle de sa représentativité vis-à-vis des catégories de personnels, y compris BIATSS.

En retirant les 41 personnes issues des composantes de l'effectif des entretiens, le rapport est donc construit sur moins de 140 auditions individuelles ou collectives pour les services centraux et services communs.

Pour plusieurs grands services, le nombre d'agents auditionnés est inférieur à 15, soit de l'ordre de 3 à 5 par service de chaque université, voire un seul pour le service financier de Lille ST. Par ailleurs le nombre de personnes auditionnées n'est pas mentionné pour de nombreux services. Cette remarque sur la représentativité de l'échantillon mérite d'être soulignée. Elle remet en question la portée et la généralisation des analyses.

L'ensemble de ce qui précède doit être rapporté au document « mémoire technique » produit par le cabinet SECAFI lui-même pour fixer la pertinence quantitative de l'échantillon : « Sur le plan quantitatif, étant donné la taille importante de l'effectif (6 300 personnes) et la transversalité du projet, nous considérons qu'il est nécessaire d'interviewer un échantillon de 5 % de la population, soit 315 personnes ».

Par ailleurs, nous avons noté le manque d'unité des différentes parties rédigées par les consultants, qui nuit à l'homogénéité de l'analyse, ainsi que la fluctuation des analyses entre impacts de la fusion sur les personnels - objet de la commande - , propositions organisationnelles et rappels d'évidences.

Un rapport « daté » marqué par le calendrier de sa réalisation

Le cabinet a réalisé les entretiens entre fin janvier et mi-mars 2017, et pour les RI en avril 2017.

Le rapport a été réalisé en amont de la prise de décisions, concernant très directement les agents des services centraux. Les CHSCT avaient d'ailleurs souhaité qu'un pré-rapport soit présenté avant la tenue des 3 CA du 24 mars, dont l'ordre du jour était particulièrement important (organigrammes, statuts, décret).

Le rapport constitue par conséquent un instantané

Sa pertinence doit être rapportée à la longueur de la démarche projet. Comme un sondage, il ne représente qu'une photographie partielle à un moment donné. La plupart des points mentionnés sont d'ores et déjà dépassés et étaient planifiés dans la démarche projet.

Le cabinet a eu connaissance de cette planification au cours des entretiens réalisés avec la gouvernance, et les décisions à venir se retrouvent dans les diverses préconisations du cabinet alors même qu'elles lui avaient été annoncées.

Bien des questions soulevées pendant les entretiens ont depuis trouvé leurs réponses objectives.

L'information sur l'implantation des services a été publiée à l'occasion du CHSCT du 4 janvier 2017, confirmée lors du CHSCT du 24 mars, détaillée en livrables tout au long de la démarche, après discussion avec les personnels :

- le cahier des charges fonctionnel ;
- les plans d'implantation des services et leur implantation détaillée ;
- les mesures concernant les conditions de travail, déclinées en deux volets : l'aménagement du cadre de travail et la qualité de vie au travail.

Ce livrable « conditions de travail » revêt une importance significative au regard des préoccupations relatives à l'articulation entre vie professionnelle et vie privée exprimées par les personnels.

- l'indemnitaire est fixé ;
- la communication interne a été sensiblement renforcée ;
- les règles relatives au temps de travail sont fixées ;
- les organigrammes détaillés sont adoptés ;
- l'équipe 3M est en place et accompagne les agents selon un protocole précis et écrit ;
- les propositions d'affectation ont été communiquées à 310 agents avant les congés d'été ;
- les premières actions de formation sont réalisées ;
- les responsabilités d'encadrement sont connues ;
- des rencontres sur les sites ont été organisées pour tous les agents ;
- le nouveau cadre de gestion des personnels contractuels est en cours d'élaboration et sera présenté aux instances avant la fin de l'année.

3. De nombreux points positifs, peu mis en valeur

Le rapport fait indéniablement mention de points positifs qui ont été mis en avant par les personnels au cours des entretiens. L'intérêt pour la fusion et sa démarche, l'opportunité qu'elle représente, y compris pour les étudiants, les acquis des collaborations parfois très anciennes établies entre les services, voire l'absence d'inquiétude particulière, les avancées sociales, les opportunités de carrière... : tous ces aspects très positifs sont mentionnés comme « en creux » par rapport à une trame générale reposant sur le postulat de l'inquiétude et de l'anxiété. Les interrogations sont retranscrites en inquiétudes, et les inquiétudes en anxiété, en employant des mots très forts.

Il est utile de faire un rappel méthodologique à partir du mémoire technique présenté par le cabinet SECAFI pour le marché, distinguant le concept de « risques » de celui de « troubles ».

Extrait du mémoire technique SECAFI déposé dans les pièces « marché » :

« Nous rappellerons à ce stade que la notion de risque psychosocial renvoie aux caractéristiques des situations de travail. Elle est à distinguer de la notion de trouble psychosocial, qui concerne quant à lui les conséquences des risques psychosociaux. Le rapport Gollac, qui fait référence dans le domaine, a modélisé les risques psychosociaux en 6 grandes familles de facteurs de risques : les exigences et l'intensité du travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie et de marges de manœuvre, la qualité des rapports sociaux et des relations de travail, les conflits de valeur et l'insécurité de la situation de travail ».

On ne peut que regretter qu'une grille d'analyse construite sur ces 6 items n'ait pas repris en synthèse les échanges avec les personnels ; elle aurait sans doute mieux mis en valeur les points positifs relevés par ailleurs et dans tous les cas donné un cadre homogène à l'ensemble du travail



REPONSES AUX POINTS DE SYNTHESE

Pages 7 à 13 du rapport

1. Réponses aux points de synthèse pages 7 à 13

Nota

Pour des raisons de commodité, chaque paragraphe (petit triangle de typographie) du rapport a été numéroté dans les réponses qui suivent de 1 à 21. Le texte de chaque point a été repris en italiques au début de chaque réponse.

La page 13 du rapport reprend sous forme de tableau les points présentés dans les pages précédentes ; elle ne fait pas ici l'objet d'un commentaire supplémentaire.

A. Réponse au point 1

« Le projet de fusion est motivé par différentes ambitions : exister sur le champ international, répondre à une demande des pouvoirs publics,... Il n'appartient pas au CHSCT de se positionner sur celles-ci ; son rôle étant de regarder sur les impacts du projet sur les conditions de travail. Dans cette perspective, les bénéfices du projet pour les agents (amélioration des conditions de travail), l'organisation ou les étudiants ne sont pas perceptibles pour le terrain ; ce qui détériore le sens du projet »

Ces aspects ont fait l'objet de plusieurs présentations dans les instances et particulièrement par l'adoption des « principes et engagements » en novembre 2015.

Synthétiquement, il s'agit du principe de convergence positive des dispositifs pour l'ensemble des personnels BIATSS, enseignant-e-s et enseignant-e-s-chercheur-e-s.

Des documents ont été adoptés par les instances pour concrétiser ces engagements et principes, sur l'indemnitaire et le temps de travail. Des propositions ont été élaborées sur l'indemnitaire enseignant-e et enseignant-e-chercheur-e, et les contractuels BIATSS. Elles ont été présentées aux instances et seront complétées à la rentrée. Toutes les décisions vont dans le sens de l'amélioration des dispositifs.

Les réunions des CHSCT du 12 mai et du 9 juin ont permis d'aborder concrètement les dispositions concernant les conditions de travail, qui seront reprises et complétées notamment à la suite des visites de site des CHSCT.

A noter qu'à plusieurs reprises dans le rapport la perception de l'amélioration des conditions de travail est mentionnée par les personnels.

Pour les étudiant-e-s, l'ambition a été présentée dans le projet d'établissement. La dimension de l'Université de Lille lui permet d'offrir une palette complète, même élargie, et cohérente de formations adossées à des équipes de recherche, de bénéficier des effets induits par la fusion sur la mutualisation des équipements, leur modernisation ou la création des structures et des équipements à disposition des étudiant-e-s dans tous les domaines : le Plan Campus Grand Lille a été sélectionné en faisant référence à cette logique de fusion des trois universités, et il a permis de moderniser et compléter une bonne partie des installations sportives ou de bibliothèques par exemple.

B. Réponse aux points 2 et 17

« La phase de conduite du changement initiée en 2014 avance progressivement. Les questions opérationnelles restent cependant pour la plupart à concrétiser. C'est le cas, par exemple des espaces de travail dont les plans sont en cours d'élaboration ou des réorganisations dans les différentes directions. »

« Nous ne souhaitons pas être catastrophistes sur le sujet puisque d'une part il reste des marges de manœuvre et du temps pour préparer opérationnellement la fusion et que d'autre part des travaux d'harmonisation ont été lancés depuis 2014, notamment dans le domaine informatique. Par contre, il nous semble important de relever que les premiers signes ne sont pas rassurants : planning décalé, retour d'expérience négatif, absence de pilotage global,... »

Le point 2 recoupe ce qui est dit notamment au point 12. Les concrétisations sont intervenues depuis les entretiens, notamment par la production des livrables sur les aménagements.

Le pronostic qui est établi sur la possibilité de réussir la démarche est une fois de plus présenté négativement (« nous ne souhaitons pas être catastrophistes sur le sujet... »).

On note fort logiquement que ce paragraphe mentionne qu'il reste le temps nécessaire à la mise en œuvre de la partie opérationnelle. Les mois qui ont suivi la production du rapport ont montré que cette partie opérationnelle a été effectivement mise en œuvre efficacement, et que les réponses attendues ont été apportées.

C. Réponse aux points 3 et 21

« Ces différents projets devront être présentés au CHSCT pour information et éventuellement consultation si le projet est conséquent. Nous rappellerons à ce titre que le périmètre du CHSCT est large et touche à la fois aux risques et troubles psychosociaux, à l'organisation du travail, à la santé et à la sécurité au travail ; ainsi qu'aux conditions de travail. »

« Nous y ajouterons l'amélioration du fonctionnement du CHSCT qui nous semble perfectible. Nous regrettons par exemple que l'information consultation du CHSCT n'ait pas été structurée, comme cela est réalisé classiquement, autour d'un document d'information consultation présentant les éléments clés du projet et précisant le périmètre, le calendrier et les modalités de la consultation. »

Nous ne partageons pas la remarque formulée au point 21.

De nombreux documents détaillés ont été produits à l'intention des instances, et particulièrement des CHSCT. Le calendrier général de la démarche a été mis en ligne fin 2016 et régulièrement actualisé. Le point du programme de travail des CHSCT a été inscrit à l'ordre du jour de la séance du 8 novembre 2016. Sur les questions majeures que sont les implantations des services et les conditions de travail, les documents d'orientation puis de détail ont été présentés et discutés à l'occasion de toutes les réunions.

Les CHSCT ont été réunis fréquemment et entendus dans leurs questionnements, qui ont reçu des réponses circonstanciées (réunions des 4/01, 24/03, 12/05, 12/06). Le domaine de compétences, extrêmement large, des CHSCT a donc pleinement été respecté.

S'agissant des risques psycho-sociaux, nous avons pleinement souscrit à la proposition d'une étude par un cabinet sur l'impact de la fusion sur les personnels. La mobilisation totale du DGS Délégué et de son équipe a permis de tenir les délais en prenant en charge toute la logistique d'organisation des entretiens dans des délais plus que contraints, permettant de tenir l'objectif d'un pré-rapport présenté en CHSCT le 24 mars.

Nous prenons pleinement la mesure de l'importance des changements qui sont apportés par la fusion dans le travail quotidien des agents, en priorité, mais pas seulement, pour les services centraux.

Il est essentiel de prendre en compte le ressenti des agents et leurs inquiétudes et nous le faisons. Le travail des CHSCT contribue à cette prise de conscience et à la mise en place des actions

nécessaires à la prévention des risques. La mise en place d'un groupe « Risques psycho-sociaux » à partir des équipes déjà constituées dans chacune des universités va permettre de faire des propositions d'actions et de suivre l'état des lieux par la production d'indicateurs.

Nous sommes également à l'écoute des CHSCT sur des propositions d'indicateurs ou un échange sur ce thème.

Notre objectif prioritaire est bien entendu d'anticiper des situations qui pourraient mettre en difficulté les personnels, en associant tous les professionnel-le-s concerné-e-s, le médecin de prévention tout particulièrement.

Concernant l'impact psychologique et social du changement de lieu et d'environnement de travail, les mesures concrètes concernant les conditions de travail (cadre de travail et conditions de vie au travail) et notamment les questions de prise en charge des coûts de transport vont contribuer à rassurer celles et ceux qui se posent des questions sur ces sujets.

D. Réponse au point 4

« La lisibilité du projet, en lien avec la communication autour de celui-ci, est un point faible qui a été souligné par l'ensemble des personnes interrogées, tant dans les services centraux que dans les composantes. Cette situation ne favorise pas la confiance en l'avenir et en l'administration, notamment pour les contractuels ou les personnes fragilisées. »

Notre communication interne a été améliorée pour mieux répondre aux attentes des personnels. Les réunions de rencontre des personnels d'un même domaine lancées depuis avril, les amphis d'information et la mise en ligne des documents ouverte à tous, comme la newsletter régulière, ont déjà apporté beaucoup de réponses aux interrogations.

Un nouvel intranet est en place depuis juin. Il apporte une bien meilleure visualisation des informations, et permet un abonnement au fil d'actualités pour être informé en temps réel de tous les nouveaux documents déposés.

Dès la rentrée, en ayant connaissance de leur affectation, les agents seront en situation d'être pleinement acteurs de la création de leur unité de travail, aux côtés de leur encadrement.

E. Réponse au point 5

« La participation des équipes dans le projet peut permettre de fédérer autour de celui-ci. Pour y parvenir, la prise en compte du point de vue des agents doit être réelle et les objectifs de ces derniers compatibles avec ceux recherchés par l'organisation. A ce stade, la place des agents dans le processus de conception n'apparaît pas clairement bien que des groupes de travail aient été mis en œuvre très tôt dans le projet et que des cadres préfigureurs envisagent de faire de même dans les prochaines phases. »

Nous apportons la garantie d'associer tous les personnels à la conception et à la mise en œuvre des processus métiers de leurs services. Les cadres préfigureurs ont reçu cette instruction, qui entre dans la démarche plus globale de construction du collectif de travail et d'implication des personnels. Cette méthodologie faisant des personnels les acteurs de la construction des services de l'université est suivie depuis le lancement de la démarche de fusion.

Cette garantie s'exerce dans deux registres différents :

- Celui du fonctionnement régulier des instances et en particulier dans la mise à disposition de tous les personnels de la totalité des documents qui sont présentés aux instances.
- Dans l'association des agents à l'élaboration des processus métiers, dans le cadre des projets de service et de la constitution des collectifs de travail.

F. Réponse au point 6

« La démarche de conduite du projet présente également la spécificité d'une imbrication entre les dimensions politiques et opérationnelles ; ce qui n'est pas neutre pour les conditions de travail des agents. En effet, les orientations politiques constituent un déterminant majeur de celles-ci, notamment lorsque l'intention politique est décorrélée des moyens disponibles. Aussi, il n'est pas rare dans ces contextes de voir apparaître des situations de déséquilibre autour de la charge de travail (surcharge ou sous-charge). »

Le processus de décision global est fixé par la réunion périodique du COMOP réunissant les Présidents et Présidente, les VP CA, les DGS et le DGS Délégué.

L'ensemble des VP est associé dans des réunions de travail et en COMOP élargi.

Il est évident que ces mécanismes, dans lesquels il faut intégrer l'ensemble du dispositif démocratique à la fois de chacune des universités et de l'Université de Lille, conduisent à des délais qui peuvent sembler longs. Mais ils sont inhérents au mode de fonctionnement collaboratif et démocratique spécifique aux universités, qui garantit la plus large association de tous aux processus décisionnels.

La nomination d'un DGS Délégué en juin 2016, et la répartition des responsabilités opérationnelles sur chacun-e des DGS ont permis de disposer d'un processus clair identifiant les responsabilités et les interlocuteur-trice-s pour les cadres préfigureurs et leurs équipes, et la conduite de projet.

Chaque consultation, chaque vote ou avis est un jalon qui permet d'avancer vers les étapes à venir d'une construction progressive. Ce caractère de construction progressive et d'élaboration avant la fusion effective sont des marqueurs de notre démarche projet. Ils ont sans doute pour corollaire que les personnels aient ressenti une sorte de frustration à ne pas « tout savoir » du projet, comme s'il était écrit par avance dans son détail et volontairement caché. Ses lignes directrices dans le projet d'établissement en 2015, ses « principes et engagements » fin 2015 ont fourni le cadre général dans lequel, après consultations et échanges au fil des mois, les décisions opérationnelles ont été élaborées.

G. Réponse aux points 7-8-9

« Dans ce registre nous pouvons d'ores et déjà souligner que : le cadrage du projet de service a été réalisé sans référence aux moyens réels et à la faisabilité...donnant le sentiment à certains collectifs que la fusion permettrait d'atténuer des situations de déséquilibre existant ; le projet de service n'est pas toujours cohérent avec les effectifs qui lui sont attribués dans l'organigramme (tant sur le plan quantitatif que qualitatif). Aussi, des situations de sous-effectif sont d'ores et déjà identifiées. »

« L'état des lieux des conditions de travail fait apparaître un attachement très fort aux métiers et à leur contenu. Aussi, la perspective d'un développement de la spécialisation et d'une diminution de la polyvalence est vécue comme une menace. »

« Des situations de tensions psychosociales ont été identifiées, en lien avec la charge de travail et les évolutions des métiers. Parmi celles-ci, nous citerons les finances, la FTLV (Lille 1) et certaines composantes (exemple sciences politiques ou le taux d'encadrement est très bas). »

L'université de Lille est une grande ambition et il appartient à la gouvernance de l'université de mettre en adéquation cette ambition dans ses déclinaisons opérationnelles, en particulier en adaptant son rythme de mise en œuvre.

Le contexte des financements publics est certes difficile, mais il ne doit pas conduire à un repli ou à un effacement.

Ce n'est pas la fusion en elle-même qui est créatrice de moyens, elle est un investissement. Le nouveau périmètre de l'université doit lui permettre de trouver des financements et moyens pour accompagner son développement, comme c'est déjà le cas avec son succès à l'I-SITE.

Il est cependant évident que les situations de sous-effectifs que nous connaissons aujourd'hui ne se régleront pas par miracle, ce qui confirme le besoin de la présence de tous les personnels contractuels.

Les moyens alloués à la mise en œuvre de la fusion

Une subvention d'un million d'euros a été obtenue en 2016. Nous allons renouveler nos demandes auprès de la nouvelle ministre pour obtenir une nouvelle subvention permettant d'accompagner le processus de fusion.

Au-delà de cet accompagnement, le ministère doit prendre en considération de façon pérenne le nouveau périmètre de l'université et la soutenir pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs de développement. Mais dans le contexte difficile des finances publiques que nous connaissons, il faut considérer la fusion comme un investissement, sa dynamique lui permettant d'accéder à des ressources nouvelles, comme le démontre le succès à l'I-SITE. L'unité de représentation des intérêts universitaires est également un atout considérable dans les échanges avec l'ensemble des interlocuteurs socio-économiques et politiques.

La crainte d'une éventuelle plus grande spécialisation des métiers

La spécialisation des tâches a été clairement identifiée dans les entretiens comme un écueil à éviter, chaque agent étant attaché à un registre ne le cantonnant pas dans une seule tâche répétitive. Cette crainte est liée à une représentation théorique du futur cadre de travail, sans réalité objective actuelle, mais nous comprenons qu'elle puisse être envisagée.

La réponse à ce risque de « taylorisation » de l'administration tient en deux volets :

- D'une part, le processus de fusion n'ayant aucun objectif de rationalisation des tâches ou de suppression d'emplois, et les trois universités n'ayant aucun sureffectif, ce risque de spécialisation est d'emblée à relativiser. Ainsi, pour prendre l'exemple du service facturier, la fusion des trois universités n'est pas le facteur initiant la démarche de dématérialisation des factures. L'administration est un processus vivant et dynamique, qui suppose qu'elle évolue en suivant, voire anticipant, les changements réglementaires (la GBCP par exemple) ou technologiques (l'arrivée de SIFAC par exemple).
 - Cette évolution peut susciter des craintes, mais l'administration et ses agents ont toujours eu la capacité à s'adapter, avec le soutien de plans de formation sur mesure.

- D'autre part des instructions ont déjà été adressées aux préfigurateurs et préfiguratrices pour éviter cet écueil. La lettre de mission qui leur a été adressée dans le cadre de la formulation des projets de service y revient, en demandant que les processus métiers prennent en compte la polyvalence souhaitée.
En prenant l'exemple du passage aux RCE, autre évolution significative pour les agents, chaque université, en choisissant de mettre en place la gestion intégrée des carrières et de la paie, a privilégié l'enrichissement des tâches plutôt que la spécialisation.
Nous n'avons aucune intention de revenir sur cet esprit, qui va dans le sens de l'amélioration du contenu des tâches et de l'amélioration des compétences.

La création du « collectif de travail » : un point d'attention particulier

Plusieurs expressions concernent la façon dont chacun va se positionner dans un nouvel ensemble professionnel, son nouveau bureau ou service, avec de nouveaux collègues, et l'équilibre qui doit s'installer entre collègues porteurs de cultures professionnelles différentes.

Ce point est particulièrement sensible pour réussir le passage de trois universités, portant leur identité, à la création d'une unité de travail homogène et partageant la même identité nouvelle.

Des actions particulières sont mises en place et seront poursuivies pour fédérer les équipes et constituer les collectifs de travail notamment :

- des compléments de formation des cadres ;
- des rencontres et travail en commun sur le projet de service ;
- une séance d'accompagnement à la constitution des collectifs des agents.

La surcharge de travail liée au processus de la fusion

La fusion des trois universités est un projet qui repose en effet très largement sur la mobilisation des personnels, et tout particulièrement des personnels d'encadrement. Il est indéniable que ces cadres, dans la partie d'élaboration du processus comme dans celle de la mise en œuvre, sont les plus directement impactés, et un effort considérable leur a été et leur est encore demandé pour aboutir au nouveau mode de fonctionnement. Cet investissement exceptionnel a été reconnu dès la présentation des documents en CT lors de la réunion conjointe du 10 juin 2016. Au-delà de l'évolution positive du volet indemnitaire permanent déjà mis en place, une prise en compte à caractère exceptionnel de cet investissement sera mise en œuvre avant la fin de l'année.

H. Réponse au point 10

« Le processus de reclassement suscite quant à lui des questionnements autour de l'équité de traitement, notamment pour les personnels qui occupent des fonctions supérieures à leur grade officiel. Il porte en lui un processus sous-jacent de mise en concurrence des agents, qui pourrait avoir des répercussions sur les collectifs de travail. »

Garantir l'équité de traitement sans processus de mise en concurrence des agents

Le processus de sélection des cadres préfigurateurs achevé et la méthodologie de participation de chaque niveau hiérarchique N au niveau N-1 ont permis de trouver un nouveau poste de travail au moins équivalent à la quasi-totalité des cadres qui étaient aujourd'hui dans les responsabilités d'encadrement d'équipe. Les quelques situations individuelles qui restent à régler le seront dans le cadre d'un dialogue personnalisé.

Pour l'ensemble des autres agents :

- nous avons veillé à ouvrir de nombreux postes simultanément à deux catégories type C/B ou B/A correspondant à la réalité des fonctions exercées ;
- s'agissant des propositions d'affectation formulées par 3M, elles seront soumises aux 3CPE dans leur forme officielle ouverte par le décret de fusion, et les affectations ne se feront pas au « coup par coup ».

I. Réponses aux points 11-12-13-14-15-16

« La gestion des premiers chantiers opérationnels est présentée négativement par le terrain : problèmes logistiques en lien avec un déménagement, absence de pilotage, organisation chaotique, tension sur la charge de travail... Ce qui ne favorise la confiance dans la gestion de projet ».

« Le projet de fusion est très peu avancé sur le plan opérationnel; ce qui limite notre capacité à poser un pronostic précis. C'est le cas par exemple du confort matériel de travail et des espaces de travail dont les plans n'ont pas été encore diffusés. »

« L'impact immédiat le plus perceptible se situe sur l'équilibre vie privé/vie professionnelle, en lien avec le changement de localisation et pouvant être à l'origine de situations de détresse individuelle ».

« Sur le plan organisationnel, quelques orientations se dessinent : Le projet de réorganisation des fonctions centrales et administratives est structuré autour de trois niveaux : un service central de l'université de Lille, des relais locaux dans les facultés, des agents administratifs en composantes. La répartition des tâches entre ces trois niveaux reste à préciser. Il apparaît cependant qu'il ne pourra y avoir à court terme une homogénéité dans les services proposés localement, faisant émerger l'idée d'une université à plusieurs vitesses qui pourrait avoir des impacts sur le sentiment d'équité. Le transfert des tâches vers les composantes a également été évoqué posant la question de la charge de travail, de la répartition des tâches et la structuration des effectifs. La chaîne hiérarchique serait allongée ; ce qui pourrait avoir des incidences sur le fonctionnement quotidien. L'évolution des périmètres et l'harmonisation des pratiques nécessiteront de faire évoluer les compétences des agents. »

« De notre point de vue la performance et la fiabilité organisationnelle sont au coeur du projet de fusion, notamment pour la période transitoire. »

La cohérence générale de la fusion des trois universités en vue de la création de l'Université de Lille a été donnée dès le début 2015 avec l'élaboration et l'adoption du projet d'établissement commun aux trois universités, portant leurs orientations stratégiques communes. Ce document est daté du 2 février 2015. Il fixe les lignes directrices suivies depuis le lancement de la démarche de fusion. C'est à partir de ce projet commun que le contrat d'établissement a été signé avec le ministère en juin 2015.

Ce contrat comporte lui-même une synthèse des jalons de la démarche, jalons qui ont été respectés et qui permettent à chacun de se situer dans l'avancement du projet.

Sur le plan de sa déclinaison, il a été suivi par un ensemble d'étapes politiques et techniques, jalons de l'avancée du projet. Pour mémoire, ce sont les suivantes :

Les étapes clés de la construction Université de Lille depuis 2013

- Vote dans les CA des trois établissements du principe de fusion - *février 2014*
- Signature d'une convention d'association entre les trois établissements - *juin 2014*
- Création d'une identité visuelle commune - *septembre 2014*
- Mise en place du Comité stratégique Université de Lille - *6 janvier 2015*
- Signature d'une convention de partenariat avec huit écoles - *1er avril 2015*
- Signature avec le ministère d'un contrat d'établissement commun et unique 2015-2020 - *juillet 2015*
- Charte de signature unique des publications scientifiques - *octobre 2015*
- Examen par les 3 CT et adoption par les 3 CA des grandes lignes de l'organisation générale de notre future université / document sur les Principes et engagements - *26 novembre 2015*

- Examen par les 3 CT du protocole et de la charte d'accompagnement des personnels BIATSS dans le processus de fusion, ainsi que l'organigramme préfiguratif - *10 juin 2016, 22 juin 2016, 13 juillet 2016*
- Nomination d'un DGS Délégué à la création de l'Université de Lille, chargé de la coordination de la démarche, mise en place d'une équipe support - *1er septembre 2016*
- Délibération des 3 CA quant au protocole et la charte d'accompagnement des personnels BIATSS dans le processus de fusion, ainsi que l'organigramme préfiguratif - *5 septembre 2016 et 9 septembre 2016*
- Désignation de 20 cadres de direction, préfigureurs - *octobre 2016*
- 6 réunions du groupe permanent des 3CT pour travail d'instruction et d'échanges sur les grands dossiers BIATSS - *septembre à novembre 2016*
- Lancement de la procédure de choix des chefs de service - *novembre 2016*
- Réunion conjointe des 3 CHSCT - *8 novembre 2016*
- Lancement d'une expertise sur l'impact de la création de l'université sur les personnels
- Réunion conjointe des 3 CT sur les dossiers BIATSS - *8 décembre 2016*

concernant :

- Le calendrier général de la démarche
- La convergence indemnitaire
- La convergence temps de travail-droits à congés
- La nouvelle implantation des services centraux
- La réunion régulière de façon conjointe des instances

En 2017 :

Les 3 CHSCT : les 4 janvier, 24 mars, 12 mai

Les 3 CT : les 12 janvier, 9 février, 20 mars

Les 3 CA : les 20 janvier, 9 février, 24 mars

- CA du 20 janvier : adoption des dispositifs indemnitaires et temps de travail des personnels BIATSS
- Lancement opérationnel de l'équipe 3M d'accompagnement des personnels BIATSS mars 2017
- CA du 24 mars adoption de :
 - Organigramme de l'Université de Lille
 - Statuts de l'Université de Lille
 - Fusion des trois universités en vue de la création de l'Université de Lille
 - Dispositions transitoires et finales du projet de décret portant création de l'Université de Lille

Les entretiens du cabinet SECAFI ont été tenus dans une période charnière, juste avant le vote du 24 mars par les 3 CA sur le projet de décret et les statuts. Ce vote a donné un caractère irréversible à ce qui pouvait encore apparaître au moment des entretiens comme une réalité virtuelle sur laquelle chacun-e ne s'était pas forcément informé-e en détail.

Désormais, au fil de ces étapes, nous rentrons dans des aspects organisationnels de plus en plus précis, qui concernent de plus en plus près les personnels.

Il est naturel que, se sentant directement concernés, les personnels expriment à la fois leur impatience face à un processus qui se déroule sur plusieurs années et qui touche à son terme, et leur attente de réponses précises à des interrogations légitimes sur leur situation individuelle.

Depuis ces entretiens, les réponses sont apportées, notamment sur les implantations des services. L'ensemble de l'encadrement a été désigné. Chaque direction, service ou bureau va, à partir de la proposition d'affectation adressée aux agents par 3M fin juin, élaborer son projet de service en associant chaque agent à la démarche. La logique générale organisationnelle a été présentée dans le « calendrier général de la démarche » mis en ligne et régulièrement actualisé. La lettre d'information publiée régulièrement informe les personnels de l'avancement de ces étapes.

Compte tenu de la progression de la démarche, ce calendrier général détaillé a été actualisé pour la période septembre 2017 à janvier 2018.

Une lettre de mission a été adressée à l'encadrement pour préciser les objectifs à atteindre et la marche à suivre pour franchir dans les meilleures conditions possibles ces derniers mois précédant la fusion.

Un projet de service sera notamment élaboré avec les agents de sorte à ce que chacun ait une perception très claire du déroulement de ses activités professionnelles individuelles et collectives dans la période qui s'ouvre.

Réponse aux points 12-13 Confort matériel de travail-espaces de travail

Le livrable n°3 des CHSCT du 12 mai liste une série de premières propositions d'aménagements des locaux, en attente des visites des CHSCT sur site.

(Voir infra)

Impact de la localisation sur la vie privée – risque de détresse individuelle

Les livrables sur ces points « conditions de travail » ont été présentés à l'occasion des CHSCT des 9 juin et 4 juillet. Ils comportent les orientations concernant les déplacements inter-sites, la prise en charge améliorée du remboursement des abonnements pour les agents concernés par la mobilité et une approche globale de la problématique transport pour les personnels.

Même chose pour les parkings au siège, ressentis comme un frein important, et pour lesquels des solutions ont été présentées.

En matière d'action sociale, des engagements concrets ont été formulés sur le maintien du bénéfice des mesures propres à chaque université, qui seront élargies à l'ensemble des agents de la nouvelle université, dans le cadre de la convergence positive des dispositifs.

J. Réponse au point 14

Garantir le maintien des liens de proximité ...

...avec les services centraux...

Nous comprenons l'interrogation des personnels s'agissant des liens de proximité qui pourraient ne plus être de même nature entre services centraux d'une part, entre composantes et services centraux d'autre part.

Plusieurs mesures permettent de garantir le maintien de la même proximité que celle qui existe aujourd'hui. Il s'agit :

- de l'existence de relais des grandes directions sur chacun des campus, constituant des services déconcentrés des services centraux ;
- du maintien sur les campus des services en lien avec les usagers ;
- du maintien du rôle d'interlocuteur assuré par les composantes vis-à-vis de leurs personnels ;
- de bureaux d'accueil des personnels de passage sur chaque campus de sorte à assurer le sentiment de « partout chez moi » et la présence autant que de besoin des personnels des services centraux sur les campus au contact de leurs collègues.

... avec la chaîne hiérarchique

Le rapport fait état à plusieurs reprises de la crainte d'une perte de proximité avec la gouvernance et le risque d'allongement de la chaîne hiérarchique.

La réponse est apportée par les organigrammes, qui positionnent les directeurs et directrices en responsabilité auprès des services. Un seul niveau hiérarchique supplémentaire est créé par cette organisation. La gouvernance, en particulier les VP, dispose de bureaux ou d'open-spaces sur les campus leur permettant d'assurer leur présence si besoin sans difficulté pratique.

K. Réponse au point 17

Voir point 2.

L. Réponse au point 18

« Pour les composantes, les impacts directs sont plus lointains et incertains : mise en cohérence des politiques de recherche, regroupement des composantes, harmonisations des pratiques... »

Au moment des entretiens, en dehors de la démarche de création de la faculté des sciences et technologies lancée par Lille ST, le dossier du repérimétrage des composantes était au stade des réflexions préliminaires. Il est donc compréhensible que les personnels ne puissent envisager que des hypothèses concernant les risques éventuels et formuler des interrogations générales par rapport à ce type de démarche. On note cependant que des aspects positifs ou « d'attente de voir » ont été retranscrits, ce qui laisse présumer une perception neutre ou positive de ces perspectives au moment des entretiens pour au moins une part de leur impact.

M. Réponse aux points 19 et 20

« Les principales préconisations ont été présentées dans le pré-diagnostic et le pré-rapport. »
« Elles recouvrent 5 dimensions et sont reprises ci-après : Le pilotage du projet : élaboration de planning, structuration d'une démarche participative, cadrage et formation des managers,.. L'évolution organisationnelle en y intégrant une phase d'accompagnement au changement pour les services faisant l'objet d'une évolution significative de leur périmètre, L'harmonisation des outils informatiques, avec une priorité autour de la cartographie applicative; La gestion des déménagements et les espaces de travail qui constitueront demain le lieu de travail des agents. La prévention des risques et troubles psychosociaux associés au projet. »

Depuis les entretiens et la présentation du rapport, ces différents points, qui avaient été exposés en CHSCT dès le 24 mars (pré-rapport), ont reçu leur réponse opérationnelle (voir les réponses développées dans les points précédents) et ont été présentés en CHSCT.

Les cadres préfigurateurs et leurs équipes ont reçu des instructions et doivent élaborer un projet de service recouvrant plus particulièrement la période septembre 2017 à janvier 2018.

La cartographie applicative a été réalisée (document en ligne).

S'agissant des troubles psychosociaux, une équipe sera mise en place à la rentrée à partir des groupes existants sur ces thématiques dans chacune des universités, élargis le cas échéant en fonction des besoins.



Réponses détaillées au rapport du cabinet SECAFI par grandes fonctions

Pages 15 à 172 du rapport

1. Analyse des impacts dans les fonctions Finance et Patrimoine

Domaine Comptabilité – finances

Page 16

La représentativité de l'échantillon

Le chiffre de 26 participants est le résultat de l'addition des auditions des cadres (« *managers* ») d'une part et des agents de l'autre, soit 13 agents et 13 cadres.

Ces chiffres, rapportés aux effectifs de chaque grand service, relativisent beaucoup la participation et donc la possibilité d'extrapoler des commentaires personnels en enseignements généralisables.

Comptabilité = 63 personnes, 6 agents auditionnés

Achats = 27 personnes, 4 agents auditionnés

Finances = 30 personnes, 3 agents auditionnés

La participation réelle est donc plutôt de l'ordre de 10% chez les agents, ce qui est extrêmement peu rapporté à chacune des universités.

Page 17

« *Les services des trois universités n'ont que peu de contacts entre eux, à l'exception...* »

Il s'agit une fois de plus d'une forme d'assertion négative. Le « travail en commun » des services achats-marchés est un marqueur important de la collaboration établie depuis plusieurs années entre les services, alors que rien ne les obligeait à le faire. Cette collaboration fructueuse et harmonieuse peut être citée comme une référence, un acquis et un atout pour les services comptables et financiers.

Page 18

« *La méconnaissance des services peut se doubler d'une défiance...* »

Le tableau chiffré accolé à cette mention d'un déséquilibre ressenti est éloquent et montre la réalité de la répartition.

	Lille 1	Lille 2	Lille 3
Cadres préfigurateurs			2
Directeurs (hors préfigurateurs)	1	1	
Chefs de service/adjoints (hors préfigurateurs)	6	7	2
Chefs de bureau	1	2	2
TOTAL	8	10	6

« *Conditions de travail détériorées dans certains services* »

Cette affirmation générale est une extension des propos tenus sur le passage à la dématérialisation des factures à Lille DS. Cette évolution technique a été réalisée à partir d'avril 2015. Elle ne concerne donc pas directement le processus de fusion.

Cette évolution technique est inéluctable et, dans sa phase de mise en œuvre, a conduit à une surcharge de travail incontestable mais temporaire.

Cette anticipation de Lille DS permet, dans le cadre de la fusion, de capitaliser sur l'expérience concrète acquise par une partie des équipes, et d'en tirer des enseignements sur les écueils à éviter. Elle constitue donc un atout organisationnel, même si bien entendu elle sera également une charge pour les équipes concernées dans sa phase de lancement.

Page 19

« *Collectif de travail fortement détérioré au sein de la DAF Lille 1* »

Certains personnels des services financiers et budget ont manifesté un très vif étonnement à la lecture de cette affirmation, dans laquelle ils ne se retrouvent pas. Pour mémoire, sur les trois agents auditionnés, un seul appartenait au domaine financier de Lille ST, avec trois mois d'ancienneté. Il semble hasardeux de qualifier les relations de plusieurs équipes à partir des déclarations d'un seul agent ne bénéficiant pas d'un recul professionnel conséquent.

« *Préconisations* »

- « Prime ad hoc »
Cette proposition renvoie à une observation générale exposée en préliminaire de ce document. Un grand nombre de préconisations reprennent des annonces qui ont été présentées aux consultants lors des entretiens avec la gouvernance, et qui étaient autant de mesures en cours de mise en œuvre ou prévues à moyen terme.
- « agents de catégories C positionnés sur des postes de catégories B »
L'application 3M a été paramétrée pour prendre en compte ces situations, qui ne sont pas spécifiques au domaine comptabilité – finances. Voir commentaire commun en partie 1 du document.

Page 20

« *Mauvaise communication sur le projet* »

Les commentaires de cette page associent deux registres différents de préoccupations :

- Un aspect concernant la communication au sens de la disponibilité de l'information. Sur ce point des progrès ont été réalisés depuis les entretiens (voir commentaire commun sur ce point en partie 1 du document).
- Un aspect concernant la gestion de projet. La « frustration » des agents et des managers est tout à fait compréhensible puisqu'en février 2017 nous étions à la veille de décisions organisationnelles importantes (prises par les instances en mars) et que les réponses aux attentes ne pouvaient être satisfaites qu'après ces échéances (voir commentaire général sur ce point en partie 1 du document).

Page 21

Ce qui est mentionné a été réalisé dans les semaines qui ont suivi les votes par les instances.

- structuration par les cadres préfigureurs, dont c'est la mission sous l'autorité des DGS préfigureurs et du DGS Délégué ;
- mise en place du dispositif d'écoute (3M) ;
- formations particulières à l'intention des managers.

Pages 22-23

Les dispositions organisant la méthodologie de choix des cadres préfigureurs, des chefs de services et de bureaux ont fait l'objet de notes de services et d'informations écrites et orales. La mission de 3M ne concerne pas ces fonctions d'encadrement, mais uniquement l'affectation des agents. Le lancement de 3M a été effectué dans les semaines qui ont suivi ces entretiens, ce qui explique les attentes et interprétations diverses. On peut noter, en point positif, que l'annonce de la création de l'équipe 3M a suscité d'emblée une grande attente.

Les préconisations concernant la structure managériale ont été réalisées par la mise en place de la cartographie des emplois liée à la politique indemnitaire. Les répartitions des personnels en catégories A, B, C ont déjà fait l'objet d'évolutions pilotées par chacune des universités dès avant la fusion, pour repyramider les catégories. Mais, s'agissant de personnels de la fonction publique, cette stratégie RH s'inscrit dans la longue durée, via les mises au concours. A noter que cette stratégie a été ralentie par le blocage des postes nécessité pour répondre aux dispositions de la loi Sauvadet de 2012 de titularisation de contractuels.

Pages 24

Sur la polyvalence des tâches : voir réponse commune en partie 1 du document.
Les questions d'organisation internes au service font l'objet de la lettre de mission adressée aux cadres préfigurateurs en juin.

Page 25-26

Les questionnements organisationnels sont légitimes et reçoivent leurs réponses dans le travail mené par les cadres et leurs équipes sous la direction du DAF.
Concernant les effectifs : voir réponse en partie 1 du document.
Les deux sous-directions achats et marchés publics ne sont pas implantées au siège, mais au Pont de Bois, en proximité avec la DAF et la comptabilité.

Page 27

Les questions posées sur la structuration budgétaire ont reçu réponse avec le vote de la structuration par les 3 CA le 4 juillet.
L'archivage a été pris en compte dans les contraintes d'implantation des services.

« Repenser plus radicalement l'organisation et l'efficience des services »

L'objectif est prioritairement de réussir la fusion des services, sans mener « une réforme dans la réforme ». La fusion de trois services impose par elle-même d'uniformiser des processus de travail, de les penser dans un nouveau cadre de travail et avec des équipes renouvelées. Cet effort d'adaptation demandé aux personnels est conséquent et il aurait été difficile d'ajouter des ambitions supplémentaires aux objectifs de fusion.

Les missions de pilotage et contrôle qualité ont été placées au sein d'une direction spécifique.

Page 28

A la date des entretiens, seuls les cadres préfigurateurs avaient été désignés. En dehors des emplois fonctionnels qui relèvent d'une logique spécifique, les cadres des trois services comptables ont tous reçus des propositions conformes à leur niveau de responsabilité actuel, ou en perspective très court terme compte tenu de prochains départs à la retraite.
Dans les préconisations, les formations managériales ont été mises en place et les préfigurateurs échangent avec leurs équipes en vue de la mise en place des méthodes de travail.

Domaine patrimoine

Page 30 : La représentativité de l'échantillon

22 participants sur un effectif de référence de 61 personnes. De plus, cette approche additionne là encore les managers et experts (8 personnes) et d'autres agents (9) et personnels techniques (5) sans définir leur niveau de responsabilité. Par ailleurs le chiffre de référence (61) est lui aussi discutable. On peut considérer ici qu'il ne représente que les seuls personnels concernés par une nouvelle organisation des services et une mobilité éventuelle, et non l'ensemble du domaine patrimoine au sens le plus large, non compris les fonctions de logistique.

Au mieux la représentativité globale de l'échantillon sur les agents est de l'ordre de 20%, ce qui est peu ramené à chacune des universités.

Pages 31 à 33

Le rapport fait la part belle au rappel de la situation actuelle des trois services, reprenant même des décisions de 2006 (qui datent en fait de 2008) pages 31 à 33, l'objectif étant de décrire les différences d'organisation des services.
A corriger : la référence à « la surface chaude de Lille 3 », page 33, en « surface SHON » (surface hors œuvre nette).

Page 34

« L'harmonisation des organisations différenciées »

Cette page est une forme d'affirmation tautologique : toute la démarche de fusion repose sur l'évidence de l'existence de trois organisations liées aux trois structures juridiques, et sur leur nécessaire harmonisation dans le cadre de la fusion.

Page 35

« Les attentes sur la conduite de projet »

L'attente de la mise en place de groupes de travail est compréhensible. Cette attente est une anticipation de ce qui a été mis en place dans les semaines suivantes, avec par exemple l'initiative prise par les cadres de faire visiter les locaux et de faire se rencontrer les équipes.

A noter que les cadres préfigurateurs de la fonction patrimoine ont été les premiers à travailler conjointement en groupe de travail dans le cadre de réunions autour de la logique Plan Campus et du « club patrimoine » qui avait été créé pour aider à ce que les équipes connaissent mieux leur environnement réciproque.

Les préconisations ont été mises en œuvre après la finalisation de l'organigramme (voir commentaire général en partie 1 du document).

Page 36

« La question de la localisation »

Les questions soulevées par les personnels ont reçu réponse. Un petit nombre de personnels sont directement concernés par la mobilité et les craintes sur ce sujet sont globalement levées.

Les questions de bureaux et de parkings sont résolues.

Page 37

L'ensemble des questions concernant le temps de travail sont réglées.

L'organisation retenue change peu les méthodes de travail s'agissant des fonctions de patrimoine. Les choix ont porté sur le maintien de l'organisation actuelle au plus près du terrain.

2. Les ressources humaines

Page 40 :

La représentativité de l'échantillon

22 participants sont mentionnés dans le tableau. 15 en entretiens collectifs, 7 pour des « managers ». L'ensemble RH représente 114 personnes. La représentativité de l'échantillon hors encadrement est plutôt de l'ordre de 10% que de 20%. Ce qui signifie, comme déjà observé pour d'autres échantillons, que de l'ordre de 5 agents de catégories C et B par université fondent la réalité des conclusions et commentaires qui sont avancés.

Pages 41 à 43

« Les services des 3 universités n'ont que peu de contacts entre eux ... à l'exception du service formation qui travaille déjà beaucoup en inter-universités »

Même remarque que celle formulée pour les achats-marchés publics : cette manière de présenter les contacts et collaborations existants est réductrice. Le travail commun des trois services formation est un atout important et le signe d'une collaboration ancienne, équilibrée et fructueuse, qui conduit à la rencontre en séance de formation des personnels des trois universités.

« Sentiment de démotivation et de défiance »

A noter la remarque préalable positive concernant le collectif de travail soudé et caractérisé par de bonnes relations managériales.

Le processus de fusion est effectivement inscrit dans la durée. La perception du processus par les agents à la date des entretiens est nécessairement différente de celle de l'encadrement. C'est l'encadrement qui a participé aux groupes de travail en 2015-2016, et qui a posé les premiers jalons des nouveaux modes d'organisation. La participation des agents est prévue à partir de leur pré-affectation dans les nouveaux services par 3M.

Les interrogations exprimées comme la défiance des agents de Lille SHS sont directement liées à la période des auditions, immédiatement préalable à des prises de décisions importantes (voir la partie 1 du document) et au départ en retraite du DRH de Lille SHS, qui a conduit à l'absence de l'un des relais d'information pour une partie des agents.

La prise en compte des qualifications C/B a été réalisée par 3M. Les fonctions ont été fréquemment ouvertes aux deux catégories dans l'application, de sorte à permettre une large ouverture d'expression des vœux, en adéquation avec les niveaux de fonctions d'origine.

« Manque de communication donc de visibilité sur la conduite de projet » page 43

Cette remarque est récurrente dans le rapport. Voir commentaire commun dans la partie 1 du document.

Préconisations page 43

- Réunir l'ensemble des personnels de la fonction RH : réalisé
- Informations disponibles en mode « push » sur l'intranet : un système d'abonnement avec information automatique a été mis en place.
- Produit des groupes de travail : ce produit est la base du travail d'harmonisation et de construction confié aux préfigurateurs et à leurs équipes. Son utilisation a souffert des délais pris pour la désignation des équipes.
- Dispositif spécifique d'écoute : réalisé avec 3M.

Pages 44 à 49

Le choix des responsabilités d'encadrement a fait l'objet de publications de notes méthodologiques, et, à la date des entretiens, les cadres préfigurateurs et une partie des chefs de service avaient été désignés. Il est exact que la direction financière a anticipé le choix des chefs de bureaux. Même si ce choix des chefs de bureaux financiers n'a reçu aucune confirmation officielle au moment où il a été

fait, il n'en constitue pas moins une situation de fait qui a pu troubler les cadres RH et leur communication vis-à-vis des agents.

« Candidatures sur des postes extérieurs à leur domaine, promesse non tenue d'ouvrir le champ des possibles en termes de postes » page 45

La priorité a clairement et officiellement été donnée à l'affectation des cadres en responsabilité dans le même domaine (RH en RH, finances en finances etc...). Toutes les personnes d'un domaine ont ainsi pu prioritairement disposer d'une affectation conforme à leur métier d'origine et à leur niveau de responsabilité. Les responsabilités non pourvues ont ensuite été ouvertes à toutes les candidatures (hors domaine d'origine et hors services centraux).

Même chose pour les agents : le sentiment d'une promesse non tenue repose sur une attente non satisfaite à la date des entretiens, mais promesse a été tenue lors du lancement effectif de 3M. 3M a priorisé les vœux de maintien sur des fonctions analogues, et dans un deuxième temps ouvert les postes non pourvus à toutes les candidatures, de sorte à faire bénéficier le cas échéant les personnels qui le souhaitent d'une opportunité d'évolution professionnelle ou de mobilité géographique.

Les entretiens *« composantes »* mentionnent ces opportunités saisies dans les conditions décrites par certains des personnels hors services centraux, ce qui atteste de cette ouverture du « champ des possibles » dans les deux sens.

« Par ricochet, inquiétude sur les critères de sélection chez les B et C » page 45

Le travail de 3M a été lancé dans les semaines suivant ces entretiens, et les agents ont pu constater que les principes et engagements pris ont été respectés.

« Difficulté à se projeter sur un poste sans vision globale de l'organigramme » page 45

On retrouve une fois de plus l'effet du calendrier : les organigrammes détaillés ont été présentés aux instances courant mars. A noter cependant que les organigrammes généraux ont été présentés entre juin et septembre 2016.

Page 45 : Préconisations

- Réunion de présentation de 3M et modalités de son travail : réalisé de multiples façons, par écrit, sur le site et lors de réunions dans chacune des universités et de réunions avec chaque équipe d'encadrement par domaine.

Page 46

« Travail sur l'analyse des écarts... »

Cette mission a été confiée en juin aux personnels d'encadrement dans l'élaboration de leur projet de service pour la fusion.

« Le risque de la spécialisation »

Voir réponse commune dans la partie 1 du document.

Pages 47-49

L'ensemble des points abordés concerne globalement des modalités d'organisation ou de fonctionnement des services RH qui n'étaient pas réglées à la date des entretiens et sur lesquelles il était légitime de s'interroger.

A noter que la fusion se fait à effectif constant, c'est-à-dire sans suppression d'emplois et sans recherche d'une forme d'optimisation des effectifs. Ce respect des effectifs globaux n'exclut pas que l'encadrement apprécie les besoins de chacune des équipes et procède aux ajustements éventuellement nécessaires, le cas échéant pour éviter des sureffectifs. La remarque concernant des cas de non-suivi de déménagement est théorique, puisque les fonctions non pourvues par les gestionnaires en place seront proposées à d'autres agents, qui seront formés à leur nouveau métier.

« Allongement de la chaîne hiérarchique » page 47

Voir réponse commune dans la partie 1 du document.

« *Référent de proximité dans les composantes ou sur site* » page 48

Cette fonction existe déjà dans les composantes, qui ont notamment une responsabilité de contact à l'usager et aux personnels.

« *Localisation du SIUP* » : il est implanté au Pont de Bois

« *Date choisie pour le déménagement* » : la date sera fixée en cohérence avec les contraintes des services, qui ont déjà été consultés à ce sujet.

Page 49 : Préconisations

- « Remettre en place les GT par service » : cette idée est mise en œuvre sous une autre forme. Les cadres préfigurateurs ont reçu mission d'élaborer des projets de service pour la période à court terme jusqu'à la fusion effective, en associant l'ensemble de leurs agents à la réflexion.
- « Maintien d'un certain degré de polyvalence, montée en compétences » : c'est une préoccupation fortement exprimée, qui est prise en compte par les instructions transmises à l'encadrement et les plans de formation.
- « Attributions des composantes en matière de RH » : les composantes jouent déjà un rôle significatif en matière de RH, et leur renforcement conduit naturellement à ce que ce rôle soit préservé. Des précisions supplémentaires seront apportées dans le cadre des projets de service.
- « Localisation du SIUP » : question réglée.
- « Déménagement selon nécessités du service » : acté.

Pages 50-51

Ces pages reprennent des observations exprimées dans les pages précédentes.

Les formations mises en place pour les cadres répondent à la préconisation sur les pratiques managériales et de conduite du changement. Ces formations seront poursuivies après la fusion sous forme notamment d'ateliers d'échanges de pratiques et de retours d'expérience.

Pages 53 à 55

« *Aide sociale* »

Ces pages reprennent un court descriptif de l'organisation existante, avant de relayer un certain nombre d'attentes et d'interrogations.

Ces interrogations des personnels auditionnés sont compréhensibles puisque le débat sur le statut à donner à l'action sociale a été finalisé avec l'adoption des statuts de l'Université lors de la réunion des trois CA du 24 mars.

Les mois qui ont suivi ont permis, à la suite de la désignation d'une chargée de mission auprès du DGSA préfigurateur, de préciser le périmètre du service commun, sa localisation principale et de proposer des affectations aux agents.

3. Analyse des impacts dans la direction des systèmes d'information

Page 57

La représentativité de l'échantillon

20 personnes ont été auditionnées soit environ 15% de l'effectif. A noter que pour parvenir à ce résultat, 40 personnes avaient été sollicitées.

Page 58

Avis SECAFI

On peut s'étonner de cet avis en forme d'évidences (« préciser l'incidence des écarts des modèles institutionnels et organisationnels, préciser le devenir des salariés du CRI »).

Le travail engagé préalablement à la fusion a spécifiquement pour objet de passer de trois organisations différentes à une organisation nouvelle cohérente. Poser la question du devenir des salariés sous cette forme laisse supposer qu'il existe un risque sur leur activité, alors que le maintien des emplois, y compris contractuels, a été sans cesse affirmé. La rédaction suggère une inquiétude sans fondement.

Page 59

La « *polyvalence marquée* » dans les métiers de l'informatique est pour le moins contestable. La DSI est un domaine de spécialistes aux métiers très pointus, leur polyvalence est donc relative.

En annonçant 4 branches regroupant ces métiers (mais curieusement en ne citant que 3 branches) le rédacteur démontre que l'organisation future est déjà établie parce qu'elle s'impose techniquement. A cette date l'organigramme préfiguratif du service était déjà connu.

La préconisation « préciser l'affectation future des équipes » correspond aux affectations de personnes annoncées pour l'été.

Page 60

Cette liste montre que les collaborations techniques étaient en place et certaines depuis plus d'un an.

Page 61

« Difficultés rencontrées dans le cadre de ces projets »

Le travail supplémentaire est indéniable.

« *La coordination importante* » : les points relevés doivent être nuancés. Les projets lancés (liste) ont été structurés en conséquence. L'engagement des équipes est progressif en fonction du lancement de ces projets.

« L'influence des décisions politiques »

Des débats donc des délais inhérents à la complexité de la démarche sont inévitables. Ces délais ont été fortement ressentis par les personnels. Ils sont cependant à relativiser. Le DGS Délégué était l'interlocuteur direct des trois DSI depuis le lancement des groupes de travail en novembre 2014. Un bureau du système d'information (BSI) a été créé à son initiative pour associer les VP SI, et la conduite de projet a donc bénéficié dès son lancement à la fois d'une démarche permanente et cohérente et d'un interlocuteur/animateur unique. La coordination des directions était donc clairement assurée.

Page 62

« *Cartographie applicative* » : il n'a jamais été envisagé de faire converger toutes les applications des trois universités avant la fusion. Le chantier aurait été immense puisqu'il est dit page 68 que la phase transitoire pourrait prendre 5 ans.

Préconisations

- La structure de pilotage central existe. Elle est placée sous la responsabilité opérationnelle du DSI préfigurateur, associé à ses deux collègues.
- Les chantiers ont été priorisés, sont structurés et leur réalisation est effective.

Page 63

« *Conditions de travail* »

Mention de situations de travail globalement équilibrées : dont acte.

Page 64

Le lancement de 3M est intervenu après l'organisation des entretiens.

Primes : le point particulier des primes informatiques a été réglé.

Contractuels : voir réponse dans la partie 1 du document.

Page 65

« *La connaissance du projet par les équipes* »

L'avis exprimé semble paradoxal rapporté au texte qui le précède. « *Le projet n'apparaît pas clairement pour les équipes* », pourtant les questions posées dans cette page reçoivent chacune leur réponse avec la seule nuance de l'usage du conditionnel.

Pages 66-67

« *Attentes et craintes* »

« *Concilier vie privée / vie professionnelle* »

Les réponses à ces préoccupations légitimes ont été présentées en CHSCT. Voir partie 1 du document.

Les points listés sont des interrogations légitimes dans la perspective de la création d'un nouveau service, dont le détail du fonctionnement n'est pas totalement arrêté.

A noter page 67 une mention positive sur des perspectives de spécialisation constituant « *un espoir* ».

En synthèse sur la DSI

L'incertitude face à l'avenir : les points soulevés reçoivent progressivement leur réponse.

A noter la fusion également ressentie comme l'espérance d'une possibilité d'améliorer la qualité de service et de vie au travail, et l'optimisation permise par le retour d'expérience.

4. Analyse des impacts en Recherche Valorisation

Page 70

La représentativité de l'échantillon

10 participants ne représentent pas environ 40% de l'effectif des 3 directions futures (et des 3 services actuels) mais moins de 20%.

Aucun personnel du SAIC de Lille DS n'a été consulté (sur les 9 personnels en charge du suivi administratif et financier des contrats de recherche et les 2 juristes en charge des contrats de recherche).

Pages 71-72-73

Préconisations

- Le rapport s'oriente vers des préoccupations d'organisation (mesure des écarts, choix d'organisation retenus, calendrier de déploiement), qui ne constituent pas le cœur de sa mission, plutôt que vers les risques liés à la fusion. Même remarque sur les pages 72 et 73. La préconisation page 73 : « il conviendra donc de préciser dans le cadre de la nouvelle organisation le modèle retenu », relève des évidences déjà notées à plusieurs reprises.

Page 71

« Identifier les écarts entre universités et préciser les choix d'organisation retenus »

L'identification des écarts a été réalisée lors de la phase d'analyse des processus des trois établissements. S'agissant des délégations, l'université - Droit et Santé a d'ores et déjà accordé une délégation aux directeurs d'unités.

L'existence d'un service des activités industrielles et commerciales est une spécificité propre à Lille ST. Il a été décidé de conserver ce service dans le cadre de la fusion pour la négociation et la gestion des contrats de recherche et des subventions recherche de l'Université de Lille.

Page 72- 73

Préconisations

« Limiter les points faibles et conserver les points forts »

« Capacité de la future organisation de Lille à exister dans les appels à projets internationaux »

Les moyens en ingénierie seront organisés par portefeuille de laboratoires, en fonction des champs thématiques, ce qui permettra de mieux gérer les pics d'activités, de faire évoluer les compétences des agents sans les cantonner à un seul type d'appel d'offres et de gérer au mieux le dialogue entre chercheurs et chargés de montage de projets. Les agents pourront cependant, au vu de leurs compétences, être référents pour un ou plusieurs types d'appel d'offres.

Une équipe de gestion administrative et financière de projets, composée de 13 personnes (chacune ayant son portefeuille de laboratoires), assurera la gestion financière et administrative des projets, en lien avec le service de montage et les juristes. En outre, 4 juristes compléteront cette organisation pour accompagner les chercheurs et assurer la défense des intérêts de l'université dans ce domaine. Des outils spécifiques sont en cours de développement.

La capacité de la future organisation à exister dans les appels internationaux dépendra en partie des moyens alloués à la Direction de l'Ingénierie et du management de projets et bénéficiera de l'effet I-Site. Ces moyens sont d'ores et déjà conséquents.

Page 73

Des activités de lobbying, de veille et de détection sont déjà mises en place dans les trois universités. Elles nécessitent néanmoins un développement important, objectif recherché par les cadres préfigurateurs dans la nouvelle organisation. Ce développement implique nécessairement des personnels supplémentaires, ainsi qu'une redéfinition des périmètres, notamment vis-à-vis de la SATT.

Dans le cadre de la nouvelle organisation, le modèle retenu figure dans les organigrammes des 3 Directions.

Page 74

De nombreux métiers ont été omis : gestionnaires administratifs et financiers, juristes, ingénieurs montage de projets etc...

Dans le cadre de la préparation de la fusion, les nouveaux processus vont être élaborés de manière concertée avec l'ensemble des acteurs concernés énumérés, sans oublier les 3 Directions Recherche, Directions RI/Formations/, DAF, Agence comptable et surtout les laboratoires. La communication vis-à-vis des usagers ou des partenaires sera particulièrement à travailler.

Page 75

Les activités de fin de gestion concernent principalement les actes financiers ; ceux-ci seront assurés par les équipes en place dont le déménagement est prévu en janvier 2018.

L'organisation retenue et les organigrammes validés permettent, après recensement des fins des activités, de prévoir leur répartition dans les 3 Directions Recherche.

Page 76

« Outils »

Le comparatif entre des activités d'agents d'universités différentes est difficile à comprendre, les activités n'étant pas précisées ni le périmètre du service concerné.

Il n'a jamais été envisagé que chaque université conserve ses modes de fonctionnement actuels. D'ailleurs, la réorganisation de 3 Services Recherche polyvalents en 3 Directions spécialisées y contribuera nécessairement.

« Préconisations »

De nouveaux processus vont être élaborés, les outils et les pratiques harmonisés. La mise en place de nouveaux outils élaborés de manière conjointe est d'ores et déjà en cours, avec une utilisation souhaitée de manière progressive, si possible d'ici la fin 2017 dans les 3 universités. Les personnels seront accompagnés et formés.

Page 77

« Les conditions de travail actuelles »

La surcharge de travail évoquée est liée à la gestion des soutenances de thèses, qui connaît deux pics dans l'année. Une réorganisation en lien avec les écoles doctorales est envisagée.

Les cadres préfigurateurs seront vigilants à la régularisation de la charge de travail des agents. La volonté politique devra rester proportionnée aux moyens humains disponibles, afin d'éviter toute souffrance au travail des agents. La diversité des tâches contribuera à l'intérêt pour le poste occupé, en veillant à ce que cette diversité soit compatible avec les compétences des agents.

Page 78

« Niveau d'information »

Une réunion rassemblant l'ensemble des personnels des trois directions a eu lieu le 16 mars, les fiches de postes ont été publiées dans 3M, les personnels ont pu rencontrer les chefs de service, les documents sur les localisations ont été publiés... L'ensemble du dispositif d'information a donc été lancé simultanément aux prises de décisions et a pris son rythme de croisière avec la désignation de toute la chaîne hiérarchique.

Page 79

« Attentes et craintes »

Les propositions d'affectations des personnels étant connues, les chefs de service peuvent maintenant travailler avec les personnels de manière à construire les processus, à déterminer les outils,

l'aménagement des locaux où ils travailleront et à identifier les besoins de formation, tout en veillant à la convivialité, aux différences de culture professionnelle.

Les 3 cadres préfigurateurs veilleront à la diversité des tâches demandées aux agents de façon à renforcer l'intérêt pour le poste occupé. L'organisation future des activités des services doit permettre de maintenir une diversité de tâches, de ne pas tomber dans l'hyperspécialisation des activités. Comme il a été dit plus haut, les cadres veilleront à ce que cette diversité soit compatible avec les compétences des agents, et des plans de formations nécessaires seront établis. Les Directeurs/Chefs de Service seront également vigilants à l'autonomie dans l'accomplissement des tâches, autonomie rendue nécessaire par une implantation sur des sites multiples et la nécessité de maintenir des services de proximité.

5. Analyse des impacts dans les fonctions RI

Page 82

La représentativité de l'échantillon

26% des effectifs interrogés peut sembler un échantillon satisfaisant. En dehors des cadres « managers » et du cadre préfigurateur, seuls 4 agents ont participé aux entretiens, soit 1 à 2 par université, ce qui est en réalité très peu.

Pages 82 à 85

« Les agents rencontrés ne possèdent aucune information sur l'organisation future ni même la réorganisation en cours à Lille1 » page 83

Le degré d'information est différent selon les universités, en particulier en raison de l'absence de cadre préfigurateur à Lille SHS.

D'une manière générale, les cadres constatent que les agents estiment ne pas être informés sur le processus de la fusion lorsqu'ils n'ont pas d'informations précises les concernant personnellement. C'est particulièrement le cas pour les contractuels. Les annonces génériques concernant les contractuels (maintien des contrats) n'ont pas conduit les agents à être rassurés sur leur situation personnelle avant de recevoir des courriers de chaque université.

« Répartition des missions entre le central et les composantes » page 84

Les principes généraux ont été actés dès fin 2015. Les précisions opérationnelles souhaitées sont en cours de détermination.

L'accueil des étudiants se fait en composantes ou sur sites, non plus au service central. Le logiciel « Moveon » permet d'organiser des procédures partagées en essayant de limiter la surcharge de travail (dématérialisation). La fusion des 3 bases de données RI est prévue pour décembre 2017. Un dialogue de gestion sera ouvert avec les composantes sur cette question de sorte à envisager les besoins en effectifs selon les missions assumées et les moyens déjà existants. Ce dialogue s'inscrit dans la durée.

Les guichets uniques, redistribution des missions d'accueil des étudiants internationaux : Cette mission sera désormais effectuée par la future direction des RI (titres de séjour et accueil/attractivité, bouquet de services).

Depuis la rencontre avec le cabinet SECAFI, de nombreux points ont été précisés. Des réunions de concertation entre VE/Scolarité/RI sont organisées pour travailler à l'élaboration des dispositifs et définir des charges de travail.

La nécessaire cohérence entre l'ambition internationale de l'Université de Lille et les moyens humains affectés à ces missions est intégrée aux réflexions, de même que le caractère transversal de l'activité internationale.

« Adhésion des équipes. Déclinaison du processus participatif » page 85

Même remarque que pour la page 84. Depuis les entretiens d'avril, un nombre important de points listés comme « à faire » ont été réglés, en particulier concernant les fiches de poste et l'implantation.

A propos des équipes des trois universités : le rapport met peu en valeur le travail commun déjà réalisé. Il est important de préciser que les 3 équipes se connaissent, travaillent en mode projets depuis quelques années : réponse commune à des appels à projets, réalisation de documents de communication ULille, organisation commune de la Semaine internationale depuis 2013, travail imbriqué sur les bases Moveon pour harmoniser la rentrée des données, extension du Label international à Lille DS et Lille SHS, signature commune des accords de coopération, partage d'informations, missions et représentations communes ...

Des réunions communes d'équipes ont également été réalisées, dont une réunion des 3 équipes le 4 mai 2017 pour présenter la future organisation et en définir l'esprit : présentation de la méthodologie de travail basée sur le participatif et petits groupes de travail sur des points précis afin d'harmoniser les procédures, retenir les meilleures solutions (par exemple : conditions d'attribution des bourses, mise à plat de tous les accords Erasmus, de tous les partenariats etc ...) en veillant bien à définir le positionnement de chacun dans l'organigramme.

Les agents participent naturellement aux activités communes dans un état d'esprit globalement positif.

6. Analyse de l'impact dans la FTLV : La formation continue

Page 87

La représentativité de l'échantillon

Les commentaires du « *point de vigilance* » et les « *remarques SECAFI* » montrent :

- d'une part la faible représentativité de l'échantillon concernant la formation continue (11 participants dont seulement 2 de Lille ST). Même avec 3 participants à des entretiens individuels complémentaires, l'échantillon (14) ne représente pas 16% des effectifs, Lille ST comptabilisant plus de 120 agents dans son activité FC.
- d'autre part l'amalgame qui est fait entre les effectifs relevant de la FTLV (scolarité, vie étudiante, etc...) et ceux des seuls services de FC.

Pages 88 à 102

« *Un contexte psychosocial dégradé* » page 88

« *Un futur peu lisible à ce stade* » page 91

Les transformations de l'organisation des activités de FC à Lille ST (CUEEP puis fusion CUEEP-SUDES) sont bien antérieures au processus de création de l'Université de Lille. Par ailleurs, comme indiqué pages 87 et 91, à la date des entretiens le modèle de gouvernance et le cadre préfigurateur pour la FC n'étaient pas connus. Il s'ensuit un retard relatif dans le processus de fusion des services au niveau ULille qui a contribué à générer une inquiétude particulière et forte chez les personnels de FC de Lille ST, compte tenu du contexte antérieur.

Ce contexte particulier constitue un point de vigilance (noté page 88), qui est intégré à la démarche de fusion ULille et a été mis au cœur de la mission du directeur de la FC recruté depuis lors.

« *Analyse des impacts dans les fonctions* » RI et FTLV page 92

Le regroupement de l'analyse sur ces deux fonctions se comprend mal, manque de pertinence et crée une ambiguïté sur le champ des commentaires. Les autres grandes fonctions ont été analysées séparément.

Sur un plan méthodologique, comment différencier les conséquences du « *contexte psychosocial dégradé en FC à Lille ST* » et les ressentis des personnels des services RI, qui n'ont rien à voir directement avec l'activité FC ?

Cet amalgame des deux activités peut affecter la crédibilité de l'analyse des pages 93 à 102. De notre point de vue, les commentaires de ces pages relèvent très majoritairement de ce qui a été exprimé par les personnels de RI. La remarque de la page 102 renforce ce sentiment (« pour une partie des personnels des RI... »).

Il faut peut-être considérer qu'il s'agit de personnels de FTLV au sens scolarité-formation-vie étudiante... et non de la seule FC ?

Dans tous les cas, les personnels de FTLV hors FC et services BAIP-SUAIO-Observatoire sont absents de l'analyse.

« *Etat des lieux de l'organisation et des conditions de travail* » pages 93-94-95

Plusieurs points expriment le vécu positif des personnels : « *les salariés travaillent avec une forte autonomie* », « *le système de veille et d'alerte semble bien fonctionner* », « *les relations hiérarchiques sont bonnes* », « *l'ambiance de travail est bonne voire très bonne* »...

On peut regretter qu'une fois de plus la rédaction prenne le contrepied de ce ressenti positif pour mettre plutôt en avant, s'agissant d'un état des lieux, des éventualités de risques liées aux interrogations en attente de réponse.

Page 96

« *Conduite du changement* »

Les interrogations formulées par les personnels auditionnés relèvent du décalage entre la date des entretiens et les décisions des instances concernant les points majeurs de l'organisation. Ces interrogations ont été levées dans les semaines qui ont suivi.

Pages 97-98

Même remarque sur la réalité du travail de 3M, qui a été lancée en avril et dont la mission s'exécute en complète transparence.

« *Projet peu fédérateur dans la mesure où il implique peu les personnels* »

Toute la démarche de fusion a été menée à partir des personnels, qui en sont les acteurs directs : engagement des cadres dans un premier temps au sein des groupes de travail, puis celui des cadres préfigurateurs selon le calendrier de leur désignation. Celui de l'ensemble des agents intervient pour des raisons logiques après les propositions d'affectation formulées par 3M (été 2017).

Page 99

« *Attente et craintes des salariés* »

« *Craintes et attentes sur l'avenir des postes* »

A noter la remarque positive exprimée sur l'opportunité de mobilité ou de prise de responsabilités que constitue la fusion.

S'agissant des contractuels, des assurances ont été plusieurs fois formulées (voir réponse commune en partie 1 du document).

Page 100

« *Craintes des changements de sites* »

Les réponses aux questionnements des personnels ont été apportées (documents présentés en CHSCT) dans les semaines qui ont suivi les entretiens (équilibre vie privée/vie professionnelle, liaisons entre services, bureaux, déplacements inter-sites, avantages divers liés à l'action sociale).

Page 101

« *Craintes sur le contenu du travail* »

Polyvalence, expertise, risque de perte d'autonomie, charge de travail : des assurances ont été apportées en CT et CHSCT sur ces différents points (voir réponse commune en partie 1 du document).

Page 102

« *Craintes et attentes sur les fusions de services* »

A noter la remarque positive exprimée sur la « meilleure compréhension des partenaires étrangers ».

« *Préconisations* » page 102

La communication a été améliorée et l'organisation cible a été présentée aux instances dans les semaines qui ont suivi les entretiens.

Les personnels sont les acteurs de la fusion. Pour ce qui est des agents, il était nécessaire de connaître les affectations pour pouvoir les associer directement aux évolutions de leur futur service.

7. Analyse des impacts dans les services SUAIO, BAIP, OFIP/OFIVE

La représentativité de l'échantillon

La participation aux entretiens n'est pas mentionnée, ce qui pose la question de représentativité de l'échantillon.

Pages 105 à 107

« Etat des lieux des conditions de travail : des tensions croissantes » page 105

Le titre choisit de mettre en évidence les tensions alors que le texte mentionne plusieurs points positifs (« il y a déjà des dossiers communs et des échanges de bonnes pratiques », « les agents définissent leur métier comme valorisant et se sentent engagés socialement »). Le texte mentionne également des craintes théoriques, portant sur des projets n'ayant jamais été envisagés (« orientation et insertion sont présentées comme deux mondes à part. Des exemples de précédentes fusions n'ont pas toujours été concluants »).

« Enseignements à tirer sur les premiers déménagements » page 106

Il n'y a eu qu'un seul déménagement de service (le texte emploie le pluriel « les premiers déménagements »).

On note le choix d'une présentation très négative de cette opération et le choix d'en faire un marqueur des déménagements futurs. Or cette opération s'est déroulée très en amont de ce que seront les réimplantations de services pour ULille, et relève d'une logique interne à Lille DS dans son portage. Elle ne peut donc pas constituer une référence pour la méthodologie des déménagements futurs.

Sur le calendrier : entre l'annonce du déménagement et sa réalisation, il s'est écoulé plus de six mois et le déménagement a été effectué à une date compatible avec l'activité du service.

Il semble étonnant de placer au même niveau d'importance une interruption momentanée du téléphone et de l'informatique et l'intérêt pour les étudiants de trouver un service les concernant directement sur un site où ils sont présents en nombre.

« Crainte d'un éventuel rapprochement des missions d'orientation, insertion, observatoire » page 107

Il n'a jamais été envisagé de fusionner les services mais de mieux en assurer la coordination.

Dès la présentation des principes organisationnels (CA du 26 novembre 2015), il a été précisé que « les activités en rapport direct avec les usagers sont implantées sur le site ».

Concernant leurs missions, elles sont fixées après la désignation des cadres préfigureurs (été 2017).

8. Analyse des impacts dans les fonctions rattachées au DGS

Pages 109 à 113

La fonction communication

La représentativité de l'échantillon

La participation aux entretiens n'est pas mentionnée, ce qui pose la question de représentativité de l'échantillon.

« *Un mode fonctionnement déjà mutualisé* » page 110

A ce point positif est associée une crainte concernant les contrats courts de renfort. Sur ce point il a été précisé aux trois directrices que le potentiel des services ne serait pas revu à la baisse.

« *État des lieux des conditions de travail : une coopération contrainte* » page 111

Les activités des trois services ont été considérablement augmentées par la prise en charge de la communication spécifique à l'Université de Lille. Dans le même temps « l'événementiel » des trois universités et les actions communes se sont multipliés. Il est exact que cette coopération a créé de nouvelles contraintes pour le service.

« *Un début de communication autour du projet* » page 112

Cette page retranscrit un constat déjà fait : les agents s'interrogent sur ce qui les concerne personnellement mais connaissent les évolutions du service. Ce constat renvoie au calendrier général du travail de 3M et des propositions d'affectation qui ont été planifiées pour l'été, après les prises de décision concernant les organigrammes et les implantations.

« *Spécialisation vs polyvalence* » page 113

Les préoccupations de polyvalence du contenu des fonctions sont récurrentes. Des assurances ont été données en CT et CHSCT sur son maintien (voir partie commune en partie 1 du document). La localisation du service a été précisée depuis les entretiens.

Pages 114 à 118

La fonction juridique

La représentativité de l'échantillon

La participation aux entretiens n'est pas mentionnée, ce qui pose la question de la représentativité de l'échantillon.

« *Etat des lieux des conditions de travail* » page 116

Les propos rapportés concernent des réglages de modalités de gestion à effectuer (qui et comment seront gérées les conventions) sans mention d'inquiétude particulière.

« *Enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement : des niveaux d'informations différenciés* » page 117

Après la désignation des préfigurateurs et le vote des organigrammes, les réunions d'échanges avec les agents ont été réalisées. Tous les points listés ont reçu leur réponse.

Pages 119 à 122

Les services d'aide au pilotage

La représentativité de l'échantillon

La participation aux entretiens n'est pas mentionnée, ce qui pose la question de la représentativité de l'échantillon.

Page 121 « *Etat des lieux des conditions de travail : un service au carrefour des entités* »

Les commentaires portent davantage sur les missions du service que sur les conditions de travail.

La formulation « une soumission plus accrue du service à l'arbitrage de la gouvernance » est pour le moins malheureuse. Elle doit être rapprochée de la phrase suivante : « il s'agit d'aide au pilotage et non de participation à celui-ci ». Les missions mêmes d'un service d'aide au pilotage sont de répondre aux attentes de la gouvernance en matière de données et d'indicateurs et de fournir les analyses correspondantes, et d'être capable d'anticiper les besoins.

« *Les outils, logiciels utilisés ne sont pas les mêmes, ce qui multiplie les risques et peut accentuer la charge mentale des agents* » : c'est bien l'objet de la démarche de fusion que d'harmoniser les méthodes et les outils pour passer de trois services à un seul dans chaque fonction. Cette harmonisation est progressive (voir les commentaires concernant la DSI).

Page 122, la formulation « *hypothèse des agents faute d'être informés* » est une interprétation. Au moment des entretiens, les choix en matière d'organisation du service n'avaient pas été faits, en particulier dans l'attente du recrutement d'un cadre préfigurateur. « *Faute d'être informés* » laisse supposer que les choix auraient été faits et cachés, ce qui n'est évidemment pas le cas.

Pages 123 à 129

Le cabinet

La représentativité de l'échantillon

La participation aux entretiens n'est pas mentionnée, ce qui pose la question de la représentativité de l'échantillon.

Pages 124-125

Points de vigilance : la spécificité des fonctions de cabinet a été prise en compte. Des fonctions d'assistantes ont été ouvertes dans 3M. Pour les directions de cabinet, des propositions d'emploi seront formulées en concertation avec les personnes concernées.

Pages 126-127

« *Un intérêt fort du travail malgré des contraintes marquées de l'activité* »

Avis SECAFI : « *l'engagement individuel est important mais n'est pas appréhendé comme un élément négatif...* » : Encore une façon négative ou pour le moins « en creux » de présenter des points positifs largement présents dans les propos rapportés page 126.

« *Espace de restauration à Lille DS* » : il est prévu au sein d'une grande cafétéria.

« *Points de vigilance* » page 127 : le vivier des personnels de cabinet existe et la future équipe sera dimensionnée de sorte à répondre aux besoins du service.

Page 128 Avis SECAFI

et

Page 129 préconisations

On ne peut que globalement être d'accord avec ce qui est exprimé, à mettre en rapport avec ce qui est écrit au premier paragraphe page 128 : « *la définition des missions et des moyens alloués au cabinet de la future université de Lille sera à la charge du prochain président qui sera élu en fin d'année 2017* ».

Pages 130 à 131

Assistante sociale et assistante du DGS

La représentativité de l'échantillon

La participation aux entretiens n'est pas mentionnée, ce qui pose la question de la représentativité de l'échantillon.

Cette association de fonctions est étonnante. Le texte est concentré sur les fonctions d'assistante sociale. Les craintes remontées en entretien par les assistantes sociales recourent celles figurant de façon générique dans les diverses parties du rapport. Voir réponses communes en partie 1 du document.

Page 132

Synthèse

Les différents points listés recourent ceux abordés dans la première partie du rapport intitulée « *Synthèse* ».

Les réponses apportées figurent dans la partie 1 du document, reprenant de façon globale l'ensemble des observations génériques du rapport.

9. Analyse de l'impact dans les autres services

La représentativité de l'échantillon

La participation aux entretiens n'est pas mentionnée, ce qui pose la question de la représentativité de l'échantillon.

Pages 139 à 141

La fonction culturelle

L'essentiel du texte concerne plutôt les activités actuelles des services et leurs spécificités que la perspective de l'Université de Lille.

La page 141, hormis les attentes légitimes sur une thématique qui n'avait pas été traitée à la date des auditions, fait ressortir des points positifs exprimés par les agents, et la conscience des enjeux portés par leur activité.

Page 142

Les bibliothèques

La représentativité de l'échantillon

La participation aux entretiens n'est pas mentionnée, ce qui pose la question de la représentativité de l'échantillon.

La plupart des points soulevés concernant le fonctionnement du service ont reçu une réponse depuis l'organisation des entretiens (horaires, badgeage, primes...).

10. Les entretiens complémentaires page 145

La représentativité de l'échantillon

La participation aux entretiens n'est pas mentionnée, ce qui pose la question de la représentativité de l'échantillon.

Par ailleurs le principe méthodologique retenu était celui du tirage au sort des personnels invités à s'exprimer, de sorte à garantir la neutralité du choix des participants. Le choix unilatéral de SECAFI de retenir l'expression de volontaires n'a pas fait l'objet de publicité permettant d'ouvrir largement cette possibilité.

Plusieurs points qui sont rapportés renvoient aux réponses communes en partie 1 de ce document.

« Une certaine sous-représentation des cadres A à Lille 3 »

Ce constat ressort de la structure actuelle de l'encadrement à Lille SHS, en nombre moins important que celui de Lille ST et Lille DS. Les fonctions d'encadrement à Lille SHS sont fréquemment assurées par des personnels de catégories B, constat effectué dans l'état des lieux de l'indemnitaire en GP 3CT. Par ailleurs plusieurs cadres de direction ont quitté l'université, en particulier pour départ en retraite. Cet état de fait, associé au souhait de non-candidature sur des fonctions de préfiguration en raison de retraite en perspective, ont conduit à la représentation de Lille SHS constatée dans les fonctions de cadres préfigureurs.

11. Analyse des impacts dans les composantes - page 147

La représentativité de l'échantillon

Les participations sont extrêmement faibles (41) par rapport aux invitations lancées (plus d'une centaine). La représentativité de l'échantillon est donc limitée par rapport au nombre de composantes des trois universités et des effectifs qu'elles représentent.

Pages 149 à 152

Ces pages décrivent les composantes actuelles dans leurs caractéristiques principales. La conclusion tirée page 152 est celle de leur diversité dans tous les registres (personnels, activités, organisation).

Pages 153 à 155

« La fusion des universités et ses enjeux pour les composantes »

Page 153

La page reprend des informations issus de documents publiés, notamment le projet d'établissement, en gardant un certain degré d'imprécision sur ce qui est réalisé en matière opérationnelle.

Page 154

Même imprécision sur ce qui est fait ou enclenché, en notant que les changements associés aux perspectives de regroupement des composantes ont été initiés.

Page 155

« Les questionnements exprimés...dans la perspective de la fusion des universités sont nombreux et viennent entretenir pour les personnels un faisceau d'incertitudes »

La problématique de recomposition des UFR et facultés a été annoncée dès le lancement du projet de fusion, avec pour objectif de passer de 32 à une vingtaine de composantes (mentionné page 154).

A partir de cet axe stratégique, Lille ST a initié en interne la création d'une faculté des sciences et technologies, dans une conduite de projet autonome.

S'agissant des autres regroupements envisageables, la réflexion était au stade des échanges préalables entre les différents acteurs à la date des entretiens, et la gouvernance de l'université n'avait imposé aucun cadrage. Il est donc naturel que des questionnements évoqués dans le « point de vigilance » page 156 aient été formulés.

Page 156

La remarque de bas de page acte en quelque sorte cet état de fait : la priorité de la préparation de la fusion porte sur les services centraux, dont le vécu est appelé à changer en profondeur à compter du 1/01/2018. La réflexion d'ensemble sur les composantes lancée dès la rédaction du projet d'établissement s'est concrétisée à partir de 2017, en dehors de la situation particulière déjà citée de la faculté des sciences et technologies.

Pages 157 à 161

Ces pages font état de préoccupations dont un certain nombre recourent les réponses communes figurant en partie 1.

Pour les autres considérations, elles sont légitimes en l'état de l'avancement des échanges et réflexions à la date des entretiens. A noter en synthèse page 161 (encart) les aspects positifs qui sont évoqués, ou les attentes (« attente de voir »).

Dans tous les cas, la faiblesse de l'échantillon rencontré (notée dans le 2ème paragraphe) pèse sur les commentaires et analyses produits.

Pages 162 à 169

« Etat des lieux, points de vue et questionnements pour les personnels administratifs »

Charge de travail, reconnaissance du travail, climat d'incertitude sont mentionnés, de même que la spécialisation des métiers ressentie comme un risque. Ces points ne sont pas différents de ceux exprimés par les personnels des services centraux et communs, qui vivent des mutations importantes en raison du changement du paradigme universitaire, changement qui dépasse la fusion des trois universités. Le point de vigilance des pages 163-164 concerne plus particulièrement la faculté des sciences et technologies et les attentes des BIATSS, y compris de l'encadrement.

Les questions concernant cette faculté ont été réglées depuis les entretiens, avec la création effective de celle-ci.

Page 164

« *Un climat qualifié de relativement anxiogène* » pour les administratifs rencontrés en composantes.

On retrouve les incertitudes exprimées pour les contractuels, et le besoin de lisibilité globale. Sur ces points, les décisions concrètes qui sont intervenues depuis les entretiens et l'amélioration de la communication interne sont de nature à rassurer les personnels.

La mention de stratégies personnelles en matière d'affectation est une manière d'interpréter les possibilités de mutation interne qui ont été ouvertes à l'ensemble des personnels par le lancement de la réimplantation des services centraux. Cette réflexion est à rapprocher de l'avis inverse (pas d'ouverture d'opportunités de mutations) mentionné plus haut (partie RH) dans le rapport, et en démontre la réalité.

Page 165

« *Les changements organisationnels affectant le périmètre des services centraux constituent pour les personnels BIATSS de composantes l'objet de multiples interrogations* »

Ces interrogations sont compréhensibles puisqu'elles se situent à la veille de décisions des instances concernant les services centraux ayant conduit à la mise en œuvre opérationnelle de la fusion dans les semaines qui ont suivi les entretiens.

A noter les remarques positives en bas de page sur l'amélioration des conditions de travail (temps de travail, congés, primes) des BIATSS, et les effets positifs attendus pour les étudiants.

Page 166

« *Etat des lieux et questionnements pour les BIATSS Techniques* »

Les propos qui sont rapportés relèvent de considérations de gestion qui ont un grand intérêt pour qualifier le ressenti des personnels interviewés, mais qui ne sont pas directement les conséquences de la fusion.

Page 167

Les personnels des unités de recherche ont le plus souvent déjà vécu des regroupements et « *expriment globalement un ressenti d'être à la marge d'une fusion des universités* ». D'où un niveau d'incertitude quant aux incidences véritables de la fusion sur leurs périmètres respectifs, partagé avec les personnels techniques des composantes, qui envisagent plus particulièrement les conséquences des recompositions de composantes sur les activités logistiques.

Ces incertitudes correspondent à des questionnements légitimes, la démarche de recomposition des composantes, en dehors de la faculté des sciences et technologies, n'étant pas engagée.

On constate néanmoins que ces personnels ont des points de vue nuancés, évoquant des points de vue positifs comme négatifs (encadré page 167) en rapport avec leur vécu récent.

Page 168

Les problématiques de changements d'outils informatiques ont été abordées dans la partie « *DSI* ». L'efficacité organisationnelle et la proximité avec le siège sont des problématiques récurrentes dans les entretiens. Dès la présentation des principes organisationnels en novembre 2015, cet aspect de

contact entre les personnels et de proximité, en particulier hiérarchique, a été présenté comme essentiel et devant être préservé. Voir la réponse commune sur ces points dans la partie 1 du document.

A noter les opportunités positives mises en avant dans l'encadré (harmonisations statutaires, possibilités de mutations...).

Pages 169 à 171

« *Nos recommandations pour le périmètre des composantes* »

Au moment des entretiens, seule la démarche de regroupement de composantes de Lille ST en vue de la création de la faculté des sciences et technologies était engagée et de façon interne à Lille ST.

Nous prenons donc acte des différentes recommandations exprimées pour la conduite de projet sur les aspects qui pourront avoir un impact sur les composantes dans le cadre de la fusion des trois universités.

Synthèse des préconisations vis-à-vis des CHSCT

Page 172

Les préconisations exprimées page 172 concernent plus particulièrement les CHSCT.

Nous prenons acte de ces préconisations en ce qu'elles concernent des fusions qui ne sont pour l'instant, dans le cadre de la fusion, qu'au stade des réflexions et échanges préliminaires.

D'une manière générale, le rôle des CHSCT est complètement intégré à la démarche de fusion, autant pour ce qui concerne les impacts sur les conditions de travail que pour la santé et la sécurité des personnels. Voir la réponse commune dans la partie 1 du document.

