

# Projet d'administration





# Une définition

- Un projet d'administration est un outil stratégique qui formalise, pour une organisation publique (telle qu'une université, une collectivité ou une administration centrale), sa vision, ses objectifs prioritaires, ses valeurs partagées et les actions à mettre en œuvre sur une période donnée. Il constitue à la fois un cadre de référence pour l'action collective et un levier d'amélioration continue.
- Ce projet repose sur un diagnostic partagé, franc et courageux, de la situation actuelle (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et se décline en axes de travail, indicateurs de suivi, et dispositifs d'accompagnement du changement. Il favorise la lisibilité de l'action administrative et permet d'impliquer l'ensemble des équipes dans une dynamique collective.
- Lorsqu'il est appliqué à une direction ou un service spécifique, on parle de **projet de service**. Ce dernier s'inscrit dans le cadre global du projet d'administration et vise à décliner de manière opérationnelle les missions, les objectifs, et les modalités d'organisation du service concerné.

# Le projet d'administration et sa mise en œuvre

1. Le **contexte**, entre mutation, contraintes et opportunités
2. Le **constat**, des faiblesses mais aussi des leviers d'action
3. L'**ambition** 2028
4. Les **pistes de travail**



→ Le **calendrier** de la démarche

→ Point d'étape

► **Un contexte entre mutations et contraintes...**



## Un environnement ESR en pleine mutation

### Un contexte réglementaire, législatif, politique instable :

- qui vient percuter les priorités de l'établissement (LPR, COMP, ...)
- qui nécessite et qui demande une adaptabilité constante (flux des projets nationaux et des priorités gouvernementales ex : IA,DDRS, PEGASE)
- qui fragilise la situation des établissements de l'ESR

### Une incertitude de financement

- avec la partie dotation (car c'est un élément national)
- avec l'évolution des modalités de financement « qui fragilisent la situation des établissements de l'ESR (services votés, incertitude sur l'allocation des moyens, financement par AAP, ...)

### De nouvelles exigences qui incitent les administrations à réinterroger les modèles et à développer de nouvelles compétences

- Des domaines qui se développent et qui demandent des expertises toujours plus poussées (pilotage, transitions, digitalisation, IA, amélioration continue, ...)
- Une attente accrue des usagers à bénéficier de services plus rapides, plus simples et plus fiables
- Des contraintes économiques et budgétaires de plus en plus prégnantes qui pèsent sur les capacités d'investissement
- La difficulté d'attirer et fidéliser les talents sur certains postes clés



## Un contexte local tendu

### Financièrement

Une baisse des dotations publiques face à une augmentation des charges, qui impose de diversifier les sources de financement (formation continue, prestations, partenariats, AAP).

Des coûts de fonctionnement incompressibles qui appellent des arbitrages financiers rigoureux et partagés.

### Socialement

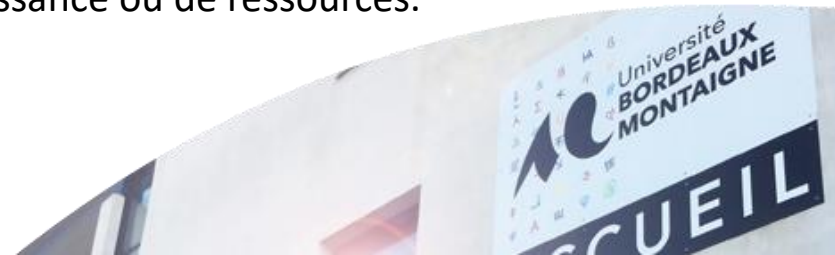
Des mouvements de blocage récurrents qui impactent l'image de l'UBM et mobilisent fortement les équipes.

Un contexte électoral en 2024 qui, bien que derrière nous, a pu fragiliser la confiance interne et les dynamiques collectives.

### Institutionnellement

Une université de taille moyenne, autonome et singulière, dans un paysage régional structuré par une grande université.

Ce positionnement crée des opportunités de complémentarité, mais nécessite de rester vigilant face aux risques de déséquilibre en matière de visibilité, de reconnaissance ou de ressources.





► ... qui ouvre sur une période d'opportunités



## Un moment propice pour impulser des transformations d'ampleur et affirmer le positionnement stratégique d'UBM

La rédaction du **COMP 25/27** qui a permis de donner un cap en matière de transformation, de formation, de recherche et de vie de campus avec comme socle une organisation administrative renouvelée, simplifiée et allégée. Le COMP global à venir devra intégrer les trajectoires stratégiques déjà identifiées.

Le **projet d'accréditation de l'offre de formation** qui offre la possibilité de s'interroger sur le positionnement d'UBM à horizon 27/28,

La **mise en œuvre de projets d'ampleur** comme PEGASE qui doit être anticipé et permettre de prendre du recul sur nos manières de fonctionner ensemble.





## Une démarche de transformation soutenue par la tutelle

Un **soutien du ministère avec la venue d'une mission de l'IGESR à la demande de l'établissement** qui doit rendre des conclusions :

sur la santé financière de l'UBM

des préconisations en matière de flux Finances au sens large (masse salariale, investissement notamment)

des préconisations en matière de pilotage opérationnel en vue d'un arbitrage éclairé

Un **soutien du rectorat de région académique** qui nous accompagne en parallèle dans une réflexion autour de l'organisation administrative.

Une **visibilité retrouvée** auprès des partenaires institutionnels (Région, DGESIP...)



- ▶ **Un constat partagé sur nos forces, nous disposons d'atouts indéniables**



## Une dynamique partagée par la gouvernance et la DGS pour améliorer l'environnement de travail et renforcer la lisibilité de l'action collective

Les évolutions souhaitées reposent sur une démarche d'élaboration collective, qui associe étroitement les équipes à tous les niveaux de l'établissement mais aussi les partenaires du dialogue social

- **En politique sociale et RH** : une volonté affirmée de renouveler les méthodes de travail et les formes de concertation.  
*Ex. : séminaire stratégique, méthode d'animation des équipes, conférence sociale.*
- **En politique de formation** : un projet collectif de refonte visant à rendre l'offre plus cohérente et lisible, tout en respectant sa richesse disciplinaire.  
*Ex. : note de vision stratégique, groupes de travail.*
- **En politique scientifique** : une ambition partagée de doter l'établissement d'une identité claire et affirmée, au service de son rayonnement.  
*Ex. : dispositifs SAPS, projets AMI SHS Hermès et Decript.*



## Des équipes engagées, résilientes et fortement attachées à l'établissement

Un engagement des personnels (encadrants et non encadrants) dans les missions quotidiennes

Un sens du service public développé

Des personnels attachés à l'établissement et garants de son histoire

Une forte capacité d'adaptation à des situations de crise (blocage, élections...)

## Des évolutions à noter

Un dialogue social plus régulier et apaisé, qui permet de mieux gérer certaines situations.

Une montée en compétences, notamment en gestion de projet.

Une ouverture progressive aux questions d'efficience (RH, financière, organisationnelle).

Des postures professionnelles qui évoluent et facilitent les échanges.

Un campus en grande partie rénovée



- ▶ **Des faiblesses qui permettent d'identifier les leviers à actionner collectivement**



## ► Des faiblesses et leviers d'action

Une capacité de pilotage insuffisante au regard des enjeux, entraînant un déficit d'anticipation qui nuit à la prise de recul, limite la qualité de l'éclairage des décisions et entrave une approche sereine du travail.

Un manque d'homogénéisation et de formalisation des modes de fonctionnement qui peuvent être source de tensions, de lenteurs et de perte d'énergie,

Une organisation cloisonnée qui limite le travail collaboratif et entrave la nécessaire solidarité,





## ► Des faiblesses et leviers d'action

Une organisation trop rigide qui se questionne peu sur ses modes de fonctionnement

Une subsidiarité peu déployée, qui devrait s'insérer dans un modèle de fonctionnement adapté à l'établissement

Une situation financière dégradée et une utilisation insuffisante des outils à notre disposition

Une difficulté à attirer et un risque majeur de fuite des talents



## ► L'ambition



**« Doter l'UBM d'une administration robuste, efficiente,  
assertive, au service de ses usagers,  
actrice du développement et du rayonnement de  
l'établissement »**



2025-2028

- **Trois axes de développement pour une transformation durable, construite par étape et répondant à l'ambition partagée**



- Vers une administration robuste et efficiente : déploiement de la stratégie, culture de l'évaluation des risques, sécurisation, simplification (socle du projet d'administration)
- Vers une administration assertive : agile, à l'écoute inscrite dans une démarche d'amélioration continue
- Vers une administration actrice du développement et du rayonnement de l'établissement

## ► **Les pistes de travail**





## Vers une administration robuste et efficiente

### Une administration qui sécurise juridiquement et financièrement l'établissement

- Apporter l'aide à la décision et les éléments pertinents aux arbitrages, en adéquation avec le déploiement stratégique
- Disposer d'une vision pluriannuelle et partagée des enjeux
- Développer la culture de la maîtrise des risques

### Une organisation transformée à horizon 2028 pour répondre à l'ambition du projet d'administration

- Mener une réflexion sur l'efficacité de l'organisation dans une logique de cohérence, de subsidiarité et de meilleure réactivité
- Harmoniser, simplifier, clarifier, alléger
- Formaliser des cadres de décision et de réalisation (déployer la méthode projet)
- Accompagner la transformation puis la stabilisation des organigrammes

### Un environnement de travail propice à la compréhension réciproque dans une période de changement

- Partager les objectifs, les missions et les activités entre les structures pour avoir une meilleure connaissance des enjeux et des contraintes des autres (décloisonner, partager)
- Valoriser les temps d'écoute, de dialogue et de partage des bonnes pratiques
- Mettre en place et préserver un environnement managérial motivant



## Vers une administration assertive (agile et à l'écoute)

- **Une administration qui affirme et développe ses expertises/compétences**
  - Disposer d'une cartographie des compétences et expertises (y compris sollicitées à l'extérieur)
  - Déployer une GPEEC et la faire vivre
  - Participer aux réseaux métiers – valoriser les expertises
- **Une administration à l'écoute des usagers et en accompagnement des projets**
  - Disposer d'une organisation qui assure une veille active
  - Disposer d'une organisation capable d'accompagner les usagers et les porteurs de projet (tous types de projets intégrant le projet stratégique)
  - Développer la capacité d'adaptation et d'innovation dans un environnement en perpétuel évolution
- **Une administration qui utilise les outils modernes (IA, projets, intelligence collective)**
  - Elever le niveau de compétences dans l'utilisation des outils numériques
  - Être force de proposition dans les nouveaux usages
  - Contribuer aux réflexions éthiques



## Vers une administration actrice du développement et du rayonnement de l'établissement

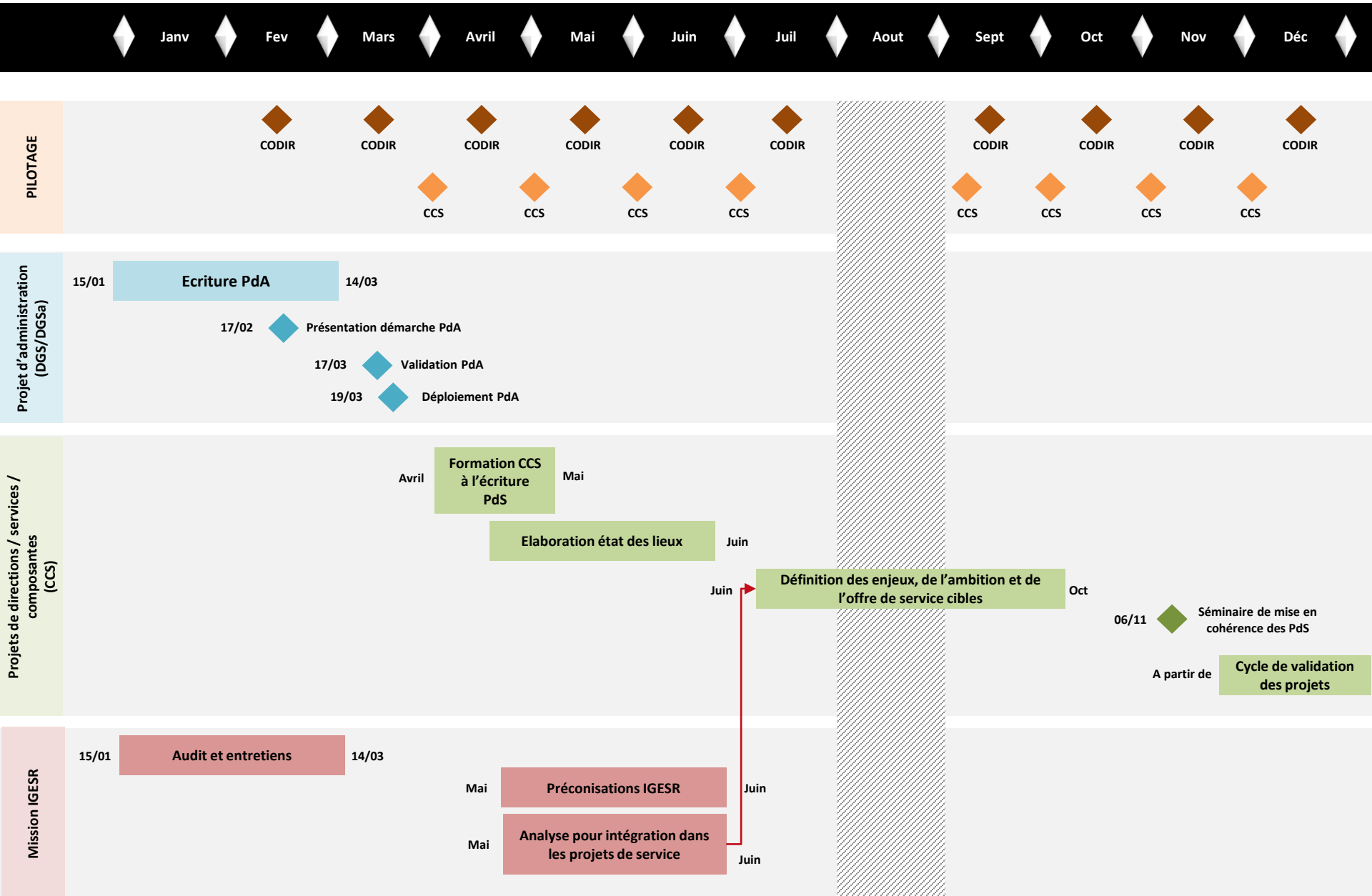
- **Une administration qui contribue à la prospective et au développement stratégique**
  - Piloter la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie
    - Contractualisation externe (Contrat pluriannuel, COMP)
    - Contractualisation interne (SD, COMP internes, Pilotage des projets transversaux)
    - Développement économique
  - Produire, fiabiliser et analyser les éléments nécessaires au pilotage et à l'arbitrage (suivi, prospective)
    - Inscrire cette démarche dans un processus itératif avec la gouvernance
    - Questionner et adapter les ressources aux orientations stratégiques
- **Une administration fière et relais de l'image de l'UBM en interne et en externe**
  - Promouvoir une communauté bienveillante et solidaire avec elle-même (entre BIATSS, entre BIATSS et EC) et avec ses usagers
  - Améliorer la communication interne et la communication externe
  - Faire des personnels des ambassadeurs d'UBM et de ses spécificités



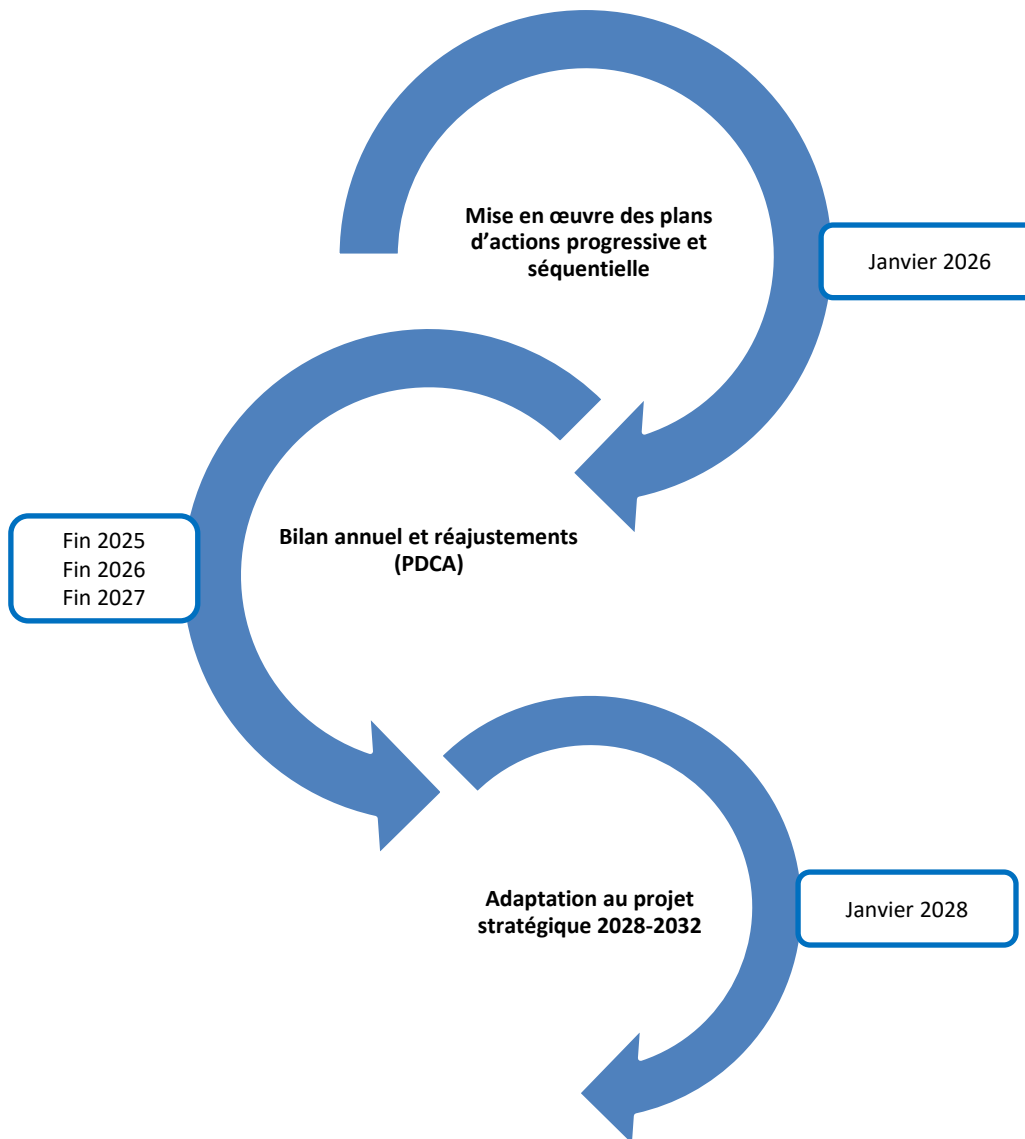


# CALENDRIER





# 2026-2027-2028





## Une démarche initiée avec mise à disposition d'outils

- **Des formations**
  - À la déclinaison du projet d'administration (2 avril)
  - À l'intelligence artificielle (23 avril et 7 mai)
- **Des outils**
  - Documents supports
  - Aide au diagnostic
  - Ateliers IGESR à venir pour DRH, DAF et AC
  - Accompagnement à la carte
- **Une première échéance**
  - Diagnostic par structure pour la semaine du 4 juin 2025
  - À l'écoute des difficultés et des sollicitations

## Une appropriation hétérogène

- Contexte de surcharge de travail et post-blocage difficile
- Certaines structures avancent très vite, D'autres ont du mal à mobiliser les collectifs ou à comprendre l'objectif
- Faire un projet de service non pas un supplément de travail mais une mise en cohérence de l'action administrative

