

ÉLÉMENT DE PORTFOLIO 05



Dispositif

1 DÉFINITION DE CET ÉLÉMENT

Titre de l'élément : Réforme de la Direction Administrative et Financière (DAF)

2 MOTIVATIONS DU CHOIX DE CET ÉLÉMENT

La réforme de la DAF a été un des plus gros travaux de l'équipe de direction actuelle, tant en raison de l'ampleur de cette réforme que des difficultés rencontrées à cause du grand turnover (qui nous a aidé à comprendre ce qui marchait et ne marchait pas dans les actions que nous avons entreprises) que de la période COVID.

La partie principale de cette réforme est actuellement terminée, même si des points d'ajustements sont encore en cours. Nous avons abouti à un service avec une meilleure harmonisation de la qualité de service fournie aux équipes, et qui a également été capable de fonctionner malgré une charge accrue de travail causée principalement par l'augmentation de la complexité de la gestion des projets et face à des absences prolongées de certains collègues.

3 PRÉSENTATION DE CET ÉLÉMENT

Historiquement, le service était composé de gestionnaires administrati·f·ve·s et financièr·e·s qui avait chacun·e la responsabilité de l'ensemble des actes d'un groupe d'équipe du laboratoire, en autonomie totale, sous la responsabilité de l'administratrice du laboratoire. Ce système avait plusieurs inconvénients, parmi lesquels les différences de procédures des différents gestionnaires qui faisaient que les équipes n'avaient pas toutes accès aux mêmes services, la grande complexité de gérer une absence prolongée dans le service, et la grande complexité de la tâche pour les nouveaux gestionnaires qui se voyaient confier tous les contrats de leurs équipes, y compris ceux compliqués à gérer comme des projets européens.

Un projet de réforme a été initié par l'administratrice en poste de 2017 à mi-2019, sous l'ancienne direction. Ce projet consistait à créer un poste de responsable du service administratif et financier, à spécialiser un petit nombre de gestionnaires sur les tâches administratives afin que les autres se concentrent sur les tâches financières, et à répartir les gestionnaires financiers en pôles, avec des coordina·teur·ice·s de pôles qui aideraient à la répartition des tâches entre les membres d'un même pôle. Ce projet s'est cependant avéré peu adapté à la réalité des services et des besoins, ce qui a nécessité d'importantes refontes ; par ailleurs des difficultés techniques se sont révélées au fur et à mesure qui ont entraîné des adaptations. Nous en décrivons les grandes lignes ci-dessous.

3.1 Suppression du poste de responsable, abandon des pôles et du rôle de coordinatrices

L'organigramme comportant un responsable du service et des coordina·teur·ice·s de pôle n'a pas fonctionné en pratique, car il éloignait les gestionnaires de l'administratrice et les coordinatrices étaient en situation de supériorité hiérarchique opérationnelle sans qu'un vrai lien hiérarchique existe, ce qui n'était pas tenable.

À la place, nous avons choisi de remplacer le poste de responsable du service par celui d'adjointe à l'administratrice, et de le transformer de poste d'AI en un poste d'IE en raison de la grande technicité du poste. Ceci permet une meilleure cohésion du service et permet de faire face aux différents défis avec beaucoup plus de fluidité. Plutôt que des pôles, nous avons attribué à chaque équipe un binôme ou un trinôme de gestionnaires, en fonction de sa taille, ce qui permet de limiter le nombre d'interlocuteurs à l'intérieur du service pour les équipes. Par ailleurs, cela permet de confier de manière préférentielle aux nouveaux gestionnaires des projets simples à gérer.

Certain·e·s gestionnaires ont été nommé·e·s référent·e·s sur certains aspects comme les missions ou la gestion, et sont des points de contact privilégiés pour leurs collègues qui ont besoin d'information sur ces aspects.

3.2 Pôles administratif et financier

Le service a été réorganisé afin de séparer les tâches purement administratives et les tâches financières entre des agents dédiés. Cela permet aux gestionnaires administrati-f-ve-s de se concentrer sur la partie technique de leur métier ; d'autre part, les procédures administratives du laboratoire sont également nombreuses et parfois compliquées et il est plus simple que seul un petit nombre d'agent ait besoin de les maîtriser.

3.3 Système de tickets et système d'archivage

Pour permettre aux demandes d'être traitées en cas d'absence d'un-e gestionnaire, il a été nécessaire de mettre en place un système adapté. En effet, le volume des demandes est tel qu'il était inenvisageable, par exemple, que les usagers écrivent à une boîte mail générique et que les gestionnaires aillent repérer les demandes qui les concernent.

Nous avons donc mis en place, en collaboration avec notre Direction d'Ingénierie Numérique, un système de ticket adapté. Nous voulions impérativement que l'outil soit aussi simple que possible d'utilisation pour les gestionnaires, c'est pourquoi un de nos ingénieurs a effectué un travail important de configuration de l'outil afin que les interactions avec le système passent par le mail – cela permet également des échanges plus conviviaux. Une autre modification à l'outils a été apportée afin que les tickets soient automatiquement attribués à la gestionnaire concerné-e, grâce à un tag correspondant au projet sur lequel la dépense doit être effectuée qui doit figurer dans le corps du premier mail exposant la demande.

Par ailleurs, il est rapidement apparu que nous avions besoin d'un système d'archivage partagé. Nous avons pour cela utilisé notre *cloud* interne et avons configuré un espace d'archivage structuré en équipes puis en projets, contenant tous les éléments des opérations financières effectuées ainsi que les conventions et les annexes financières. Un de nos ingénieurs a configuré les postes de nos gestionnaires afin que ce répertoire soit synchronisé avec leurs postes de travail, pour leur simplifier le travail et leur éviter de devoir passer par l'interface web pour déposer des fichiers.

3.4 Points à améliorer

Le système SIFAC de gestion financière de l'université ne permet pas de connaître le solde restant sur un projet. Nous souhaitons mettre en place des tableaux de bord partagés entre les gestionnaires et les responsables des projets permettant à ces derniers de savoir quelle somme est disponible. En l'état actuel de nos compétences, ces tableaux de bord demanderaient une double saisie (sous SIFAC puis dans le tableau de bord) des opérations financières par les gestionnaires ; c'est pourquoi ce dispositif n'a pas encore été mis en place.

Ces tableaux de bord faciliteraient la mutualisation des fonds au sein du laboratoire car il permettrait d'avoir une bonne visibilité des projets qui sont sur le point de se terminer et dont l'argent pourrait être par exemple prêté à d'autres équipes.

Sur certains aspects, la répartition des tâches entre le pôle financier et le pôle administratif a besoin d'être affiné.

Enfin, cette réorganisation du service a introduit une certaine distance entre les usagers et les gestionnaires (difficile à évaluer car l'ensemble des personnels sont moins présents au laboratoire depuis la période COVID). Nous sommes, collectivement avec le service, en train de réfléchir à des actions permettant d'augmenter la cohésion entre ces deux parties du laboratoire.