

Principes et pratiques de fonctionnement entre acteurs de L'UNAM

Atelier n°3 – 4 juin 2010 (16h à 18h)

Compte-rendu de la séance v1.1

Avant-propos

Les travaux
réalisés lors des
Ateliers 1 et 2

- Synthèse des entretiens préalables
- Définition d'une typologie de schémas de coopération
- Définition de principes directeurs stratégiques et opérationnels

Objectifs de
l'atelier N°3

- Partager les livrables proposés pour la mission gouvernance
 - La typologie des 14 missions de l'UNAM et leurs objectifs
 - Le fonctionnement des « coopérations » au sein de l'UNAM
 - La charte des membres
 - L'organisation du PRES (l'UNAM)
- Organiser la suite des travaux
 - Recherche de priorités
 - Calendrier

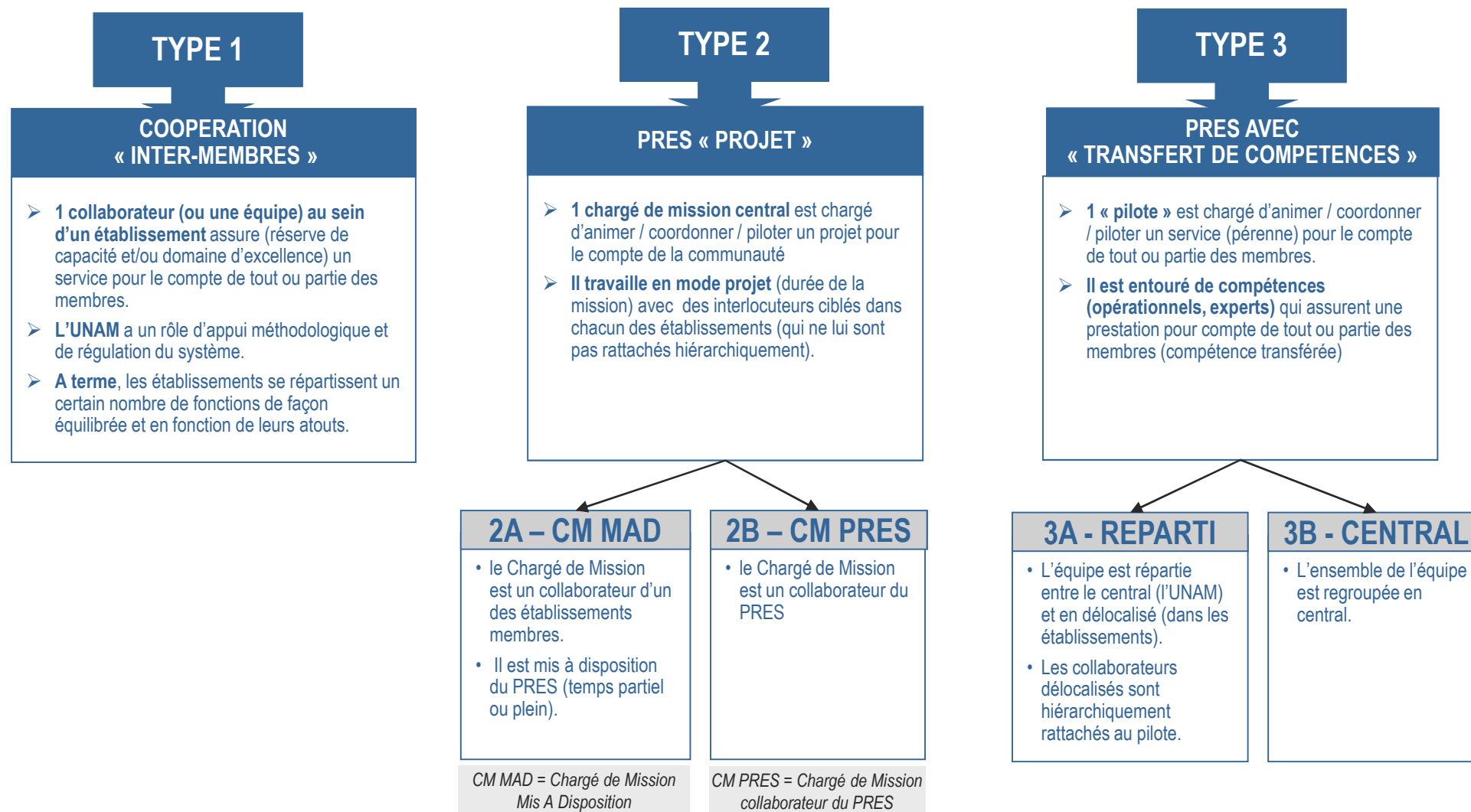
- L'atelier du 4 juin 2010 (3^{ème} et dernier atelier du groupe de travail « Gouvernance ») s'est tenu en présence de **MM Martina, Helfer, Yguel et Lamboley**.
- Les livrables proposés (chapitres 1 à 5) ont pu être partagés en séance. Ils ont suscité un certain nombre de remarques et de suggestions appelant des reformulations. **Le présent document est donc une version remaniée.**
- Le chapitre 6 correspondant à la priorisation et l'organisation de la suite des travaux n'a pas été abordé faute de temps.
- **Suite des opérations** : un partage de ces travaux avec les membres du bureau est envisagé. Un point d'avancement pourrait être réalisé à l'occasion du prochain CA du 25 juin (points à traiter par M. Martina)

Ordre du jour proposé

1. Synthèse des types de coopérations au sein de l'UNAM
2. Typologie et objectifs des 14 missions identifiées
3. Les processus clés de fonctionnement au sein de l'UNAM
4. La charte des membres de l'UNAM
5. L'organigramme du PRES l'UNAM et les indicateurs de performance
6. La suite des opérations – priorités et calendrier
7. Conclusion des travaux

Annexes

3 types de « collaboration » sont envisagés au sein de l'UNAM



Cette typologie des « coopérations » n'a pas été modifiée depuis l'atelier n°2.

Le Groupe de travail a retenu majoritairement la formule 2 (« PRES Projets »)

Missions du PRES – L'UNAM		Type 1 Coop.	Type 2 PRES Projets		Type 3 PRES avec TSF		Commentaires (Membres concernés)
			2A – CM MAD	2B-CM PRES	3A-REPARTI	3B-CENTRAL	
1. LABEL	1.1 Doctorat labellisé l'UNAM		X				Tous membres délivrant un doctorat.
	1.2 Signature commune (appellation l'UNAM)		X				Tous
2. ECOLE DOCT	2.1 Gestion coordonnée de la formation doctorale et insertion professionnelle docteurs		X				Tous membres avec des ED.
3. RECHERCHE	3.1 Elaboration / MEO stratégie de recherche commune		X				Tous
	3.2 Politique concertée d'acquisition d'équipements de recherche + Optimisation et mutualisation		X				Tous
	3.3 Valorisation des recherches communes		X				Tous
	3.4 Valorisation de la recherche				X		Les membres qui ont ce besoin.
4. INTERNAT;	4.1 Conduite de projets communs à l'international... (création de masters internationaux, ouverture internationale de la formation doctorale)	X	(X)		(X)		Tous. Possibilités de 2A et/ou 3A sur des « zones cibles » sélectionnées.
	4.2. « Cellules Europe »				X		Tous
5. FORM. CONTINUE CST, VIE ETUDIANTE	5.1 Etudes et ingénierie de l'insertion professionnelle		X				-
	5.2 Déf. politiques cohérentes de formation continue et VAE		X		(X)		Possibilités de 3A (mise en commun) de la FC pour certains membres (Universités)
	5.3 Promotion activités de Culture Scientif. et Technique		?				Tous
	5.4 Etablissement de politiques doc. coordonnées et mutualisation de ressources doc. numériques		?				Tous
	5.5 Application et dev. de l'Univ. Numérique en Région		?				Tous
	5.6 Elaboration politique de médecine préventive		X		(X)		Possibilités de mutualisation sur des activités ciblées entre certains membres

Modifications apportées : la ligne « Cellules Europe » a été ajoutée. Il s'agit un type de coopération en place, de type « 3 ».

Ordre du jour proposé

1. Synthèse des types de coopérations au sein de l'UNAM
2. Typologie et objectifs des 14 missions identifiées
3. Les processus clés de fonctionnement au sein de l'UNAM
4. La charte des membres de l'UNAM
5. L'organigramme du PRES l'UNAM et les indicateurs de performance
6. La suite des opérations – priorités et calendrier
7. Conclusion des travaux

Annexes

- Les fiches « missions » qui suivent ont été réalisées à partir des travaux des 2 premiers ateliers du Groupe de Travail « Gouvernance » (16 avril et 5 mai).
- Les indicateurs proposés sont issus d'une séance de de travail dédiée avec MM Martina et Yguel à Angers le 26 mai.
- Le niveau de « ressources » affecté à chaque mission (personnels « Mis A Disposition » ou CDD externes) a été relevé à partir du projet d'organigramme du PRES (version du 11 novembre 2009). Il mérite sans doute d'être actualisé.

Commentaires en séance :

- Les indicateurs sont définis « **mission par mission** ».
- Ils se déclinent :
 1. **En indicateurs d'activités/moyens** : Il s'agit de suivre pour chaque mission l'exécution d'un programme d'actions et de moyens défini, validé et piloté par le PRES l'UNAM, décliné sur chacune des missions dévolues au PRES l'UNAM.
 2. **En indicateurs de performance** : il s'agit ici d'essayer de démontrer/suivre la valeur ajoutée de ces « coopérations », chez chacun des membres de l'UNAM (universités et écoles). Il est donc nécessaire que chaque établissement membre puisse les intégrer à son propre dispositif de pilotage et accepte que ces indicateurs soient partagés a minima avec les autres membres.
- Remarque : les chargés de mission de l'UNAM seront « suivis » en majeur sur les indicateurs d'activités et de moyens propres à leur mission (leur zone de responsabilité principale). En revanche, les indicateurs de performance finale, déclinés membre par membre, restent du ressort de chacun des établissements.

Mission 1.1		Doctorat labellisé l'UNAM	
Nature de la coopération			
Type de coopération	2A (PRES de « projets »)		
Membres concernés	3 Universités + Ecole Centrale ...		
Les ressources			
MAD	...	Combiné avec mission « publications » ? ->	Autres ress dédiées
Durée	...		
La mission			
<ul style="list-style-type: none"> Piloter / coordonner pour compte commun la mise en œuvre du « Doctorat labellisé l'UNAM » au sein des différents membres 			
Les activités principales			
<ul style="list-style-type: none"> Définir la formulation du « doctorat labellisé l'UNAM » pour le compte des membres de l'UNAM en relation avec le rectorat Suivre / rendre compte de la mise en œuvre administrative de ce label dans le diplôme doctoral délivré par les membres de l'UNAM. 			
Indicateurs d'activité (l'UNAM)		Indicateurs de perf (membres)	
<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise en place d'une formulation « doctorat labellisé l'UNAM » en relation avec le Rectorat, approuvée par les membres de l'UNAM 		<ul style="list-style-type: none"> Taux de membres de l'UNAM délivrant des doctorats ayant mis en œuvre le label. 	
Échéance visée :		Taux visé fin 2010 : 100%	

Mission 1.2		Signature commune publications	
Nature de la coopération			
Type de coopération	2A (PRES de « projets »)		
Membres concernés	Tous les membres de l'UNAM		
Les ressources			
MAD	0,2 ETP		Autres ress dédiées
Durée	...		
La mission			
<ul style="list-style-type: none"> Piloter / coordonner la mise en œuvre d'une signature commune des publications (l'UNAM) réalisées dans les unités de recherche des membres. 			
Les activités principales			
<ul style="list-style-type: none"> Définir les « protocoles de signature » en concertation avec les membres. Animer / suivre / rendre compte de la mise en œuvre de cette signature commune par les membres de l'UNAM. 			
Indicateurs d'activité (l'UNAM)		Indicateurs de perf (membres)	
<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise en place des « protocoles de signature » 		<ul style="list-style-type: none"> Taux d'articles publiés par les membres avec mention du label l'UNAM (source OST pour les matières scientifiques, à définir pour le reste). 	
Échéance visée :		Taux visé fin 2010 :%	

Pas de remarque particulière sur le fond (à relire attentivement).

Mission 2.1		Gestion coordonnée de la formation doctorale	
Nature de la coopération			
• Type de coopération	2A (PRES de « projets »)		
• Membres concernés	3 Universités + Ecole Centrale ...		
Les ressources			
• MAD	0,2+0,25 ETP	• CDD	1 ETP
• Durée	...	• Durée	...
		• Autres ress dédiées	?
La mission			
<ul style="list-style-type: none"> Assurer la gestion coordonnée de la formation doctorale et le suivi de l'insertion professionnelle des docteurs Promouvoir l'ouverture à l'international de la formation doctorale. 			
Les activités principales			
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le Comité d'Orient° et Suivi de la formation doctorale. Mettre en place un observatoire ED, analyser et proposer Identifier et promouvoir les bonnes pratiques de gestion des ED Prendre en charge des actions pour compte commun (insertion...) 			
Indicateurs d'activité (l'UNAM)		Indicateurs de perf (membres)	
<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise en place de l'observatoire ED et du COS 		<ul style="list-style-type: none"> Durée moyenne des thèses Délai d'insertion des docteurs Nb candidats / postes doctorants Nb de postulants étrangers 	
Échéance visée :		Valeurs cibles à définir	
Nature et échéance:			

Pas de remarque particulière sur le fond (à relire attentivement).

Typologie et objectifs

3 - « RECHERCHE » (1 sur 2)

Mission 3.1		Elaboration / MEO d'une stratégie de recherche commune	
Nature de la coopération			
Type de coopération	2A (PRES de « projets »)		
Membres concernés	Tous ?		
Les ressources			
MAD	0,2 ETP	CDD	1 ETP (partagé 3.2)
Durée	...	Durée	...
Autres ress dédiées		?	
La mission			
<ul style="list-style-type: none"> Coordonner la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de recherche commune entre les membres de l'UNAM. 			
Les activités principales			
<ul style="list-style-type: none"> Coordonner l'élaboration de la stratégie de recherche commune. Suivre / rendre compte de la mise en œuvre de cette stratégie. Prendre en charge des dossiers pour compte commun (réponse coordonnée sur certains appels d'offres, actions de rayonnement..) 			
Indicateurs d'activité (l'UNAM)		Indicateurs de perf (membres)	
<ul style="list-style-type: none"> Délai définition d'une stratégie de recherche commune 		<ul style="list-style-type: none"> Nombre de programmes Nombre de projets hébergés Nature / montant des financements obtenus 	
Échéance visée :		Valeurs cibles à définir	
Suivi dossiers pilotés par l'UNAM			
Nature et échéance			

Mission 3.2		Politique concertée d'acquisition et mutualisation d'équipts recherche	
Nature de la coopération			
Type de coopération	2A (PRES de « projets »)		
Membres concernés	Tous ?		
Les ressources			
MAD	...	CDD	1 ETP (partagé 3.1)
Durée	...	Durée	...
Autres ress dédiées		?	
La mission			
<ul style="list-style-type: none"> Coordonner la définition et la mise en œuvre d'une politique concertée d'acquisition et d'utilisation des grands équipements de recherche. 			
Les activités principales			
<ul style="list-style-type: none"> Formaliser une politique / un plan d'acquisition d'équipt en commun. Apporter une expertise (?) pour certaines opérations d'acquisition. Faire un état des lieux des équipts et rechercher des mutualisations. Rendre compte de l'exécution du plan et des optimisations obtenues. 			
Indicateurs d'activité (l'UNAM)		Indicateurs de perf (membres)	
<ul style="list-style-type: none"> Délai de formalisation d'une politique et d'un plan concerté d'acquisition de grands équipts 		<ul style="list-style-type: none"> Estimation des gains réalisés (gain de négociation et/ou économies d'échelle..) 	
Échéance visée :		Valeurs cibles à définir	
Délai réalisation état des lieux			
Échéance visée :			

Pas de remarque particulière sur le fond (à relire attentivement).

Typologie et objectifs

3 - « RECHERCHE » (2 sur 2)

Mission 3.3 Valorisation des recherches communes

Nature de la coopération

- Type de coopération **2A (PRES de « projets »)**
- Membres concernés **Tous ?**

Les ressources

- MAD **...**
- Durée **...**
- CDD **1 ETP**
- Durée **...**
- Autres ress dédiées **?**

La mission

- Coordonner les activités de valorisations réalisées dans le cadre de la politique de recherche définie en commun (corollaire du point 3.1)

Les activités principales

- Coordonner les activités de valorisation réalisées dans le cadre des recherches communes
- Suivre / rendre compte de ces activités de valorisation.
- Prendre en charge des actions spécifiques pour compte commun (exemple : actions de sensibilisation à la valorisation).

Indicateurs d'activité (l'UNAM)

- Délai de mise en œuvre d'un observatoire de la valorisation sur recherches en commun.
Échéance visée :
- Suivi des actions spécifiques
Nature et échéance:

Indicateurs de perf (membres)

- Chiffre d'affaires généré
- Montant des brevets passés et des licences accordées...
- Valeurs cibles à définir**

Mission 3.4 Valorisation des recherches en général (centre de prestation de services)

Nature de la coopération

- Type de coopération **3A (Transfert de compétences)**
- Membres concernés **Les membres exprimant ce besoin**

Les ressources

- MAD **...**
- Durée **...**
- CDD **...**
- Durée **...**
- Autres ress dédiées **SATT ?**

La mission

- Assurer pour le compte des membres des prestations de valorisation des travaux de recherche (offre globale ou en complémentarité des dispositifs existants).

Les activités principales

- Monter un centre de prestation de services de valorisation en fonction du scénario retenu (l'UNAM Valo vs SATT).
- Monter une offre de prestations (globales ou à la carte), développer les processus correspondants.
- Suivre / rendre compte du niveau d'activité et de performance du service.

Indicateurs d'activité (l'UNAM)

- Délai de mise en route de ce centre de services de valorisation
Échéance visée :

Indicateurs de perf (membres)

- Nombre de clients.
- Chiffre d'affaires gérés
- Montant des brevets passés et des licences accordés
- Valeurs cibles à définir**

Pas de remarque particulière sur le fond (à relire attentivement).

Typologie et objectifs

4 - « INTERNATIONAL »

Mission 4.1

International

Nature de la coopération

- Type de coopération : **2A (PRES de « projets »)**
- Membres concernés : **Tous**

Les ressources

- MAD : ...
- Durée : ...
- CDD : **1 ETP INT**
- Durée : ...
- Autres ress dédiées : **?**

La mission

- Conduire des projets communs à l'international (création de masters internationaux, ouverture internationale de la formation doctorale...)

Les activités principales

- Promouvoir la marque l'UNAM à international (chaque membre).
- Définir/coordonner des programmes d'actions spécifiques sur zones ciblées(ex Chendong)., en complémentarité des actions des membres.
- Prendre en charge des actions ciblées pour compte commun (VIE...).
- Suivre / rendre compte du développement à l'international.

Indicateurs d'activité (l'UNAM)

- Délai de mise en place de programmes d'actions communs
- Échéance visée :
- Prise en charge d'actions en particulier (...)
- Nature et échéance:

Indicateurs de perf (membres)

- Nb d'accords de coopérations
- Nb d'étudiants en échange
- Nb d'enseignants en mobilité
- Indicateur notoriété de l'UNAM ?
- Valeurs cibles à définir

Mission 4.2

Europe

Nature de la coopération

- Type de coopération : **3A ou 3B (Transfert de compétences)**
- Membres concernés : **Tous**

Les ressources

- MAD : ...
- Durée : ...
- CDD : **1 ETP EUR**
- Durée : ...
- Autres ress dédiées : **?**

La mission

- Favoriser et développer la participation des équipes de recherche des Pays de Loire aux programmes européens.
- Améliorer l'intégration des acteurs régionaux dans l'espace européen de la recherche.

Les activités principales

- Information et lobbying en matière de programmes européens
- Aide au montage de projets
- Aide à la négociation, à la mise en place et à la gestion de projets.

Indicateurs d'activité (l'UNAM)

- A compléter
- Valeurs cibles à définir

Indicateurs de perf (membres)

- A compléter
- Valeurs cibles à définir

Pas de remarque particulière sur le fond (à relire attentivement). La fiche mission « Europe » ajoutée doit être complétée.

Mission 5.2		Formation continue	
Nature de la coopération			
Type de coopération	2A ou 3A (Transfert de compétences)		
Membres concernés	3 Universités + ... ?		
Les ressources			
MAD	0,5 ETP	CDD	1 CDD
Durée	...	Durée	...
		Autres ress dédiées	
		?	
La mission			
Définir des politiques cohérentes en matière de formation continue et de validation des acquis et de l'expérience (VAE).			
Les activités principales			
<ul style="list-style-type: none"> Mieux appréhender la demande de Formation Continue. Coordonner l'élaboration d'une offre de FC sous label l'UNAM ciblée sur la FC de haut niveau à dominante scientifique et technique. Promouvoir / suivre / rendre compte du développement de cette offre. Etudier les possibilités de mutualisation entre les 3 universités ? 			
Indicateurs d'activité (l'UNAM)		Indicateurs de perf (membres)	
<ul style="list-style-type: none"> Délai de définition de cette offre FC commune. 		<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'actions conjointes (inter-universités). Chiffre d'Affaires réalisé sur cette offre FC. 	
Échéance visée :		Valeurs cibles à définir	

Mission 5.6		Elaboration d'une politique de médecine préventive	
Mission 5.5		Application et développement de l'Univ. Numérique en région	
Mission 5.4		Politiques document. coordonnées et mutualisation de ressources.	
Mission 5.3		Promotion des activités de culture scientifique et technique	
Mission 5.1		Etudes et ingénierie de l'insertion professionnelle.	
Exercice détaillé non réalisé à ce stade			

Pas de remarque particulière sur le fond (à relire attentivement). Les fiches missions 5.1, 5.3 à 5.6 doivent être complétées.

Ordre du jour proposé

1. Synthèse des types de coopérations au sein de l'UNAM
2. Typologie et objectifs des 14 missions identifiées
3. Les processus clés de fonctionnement au sein de l'UNAM
4. La charte des membres de l'UNAM
5. L'organigramme du PRES l'UNAM et les indicateurs de performance
6. La suite des opérations – priorités et calendrier
7. Conclusion des travaux

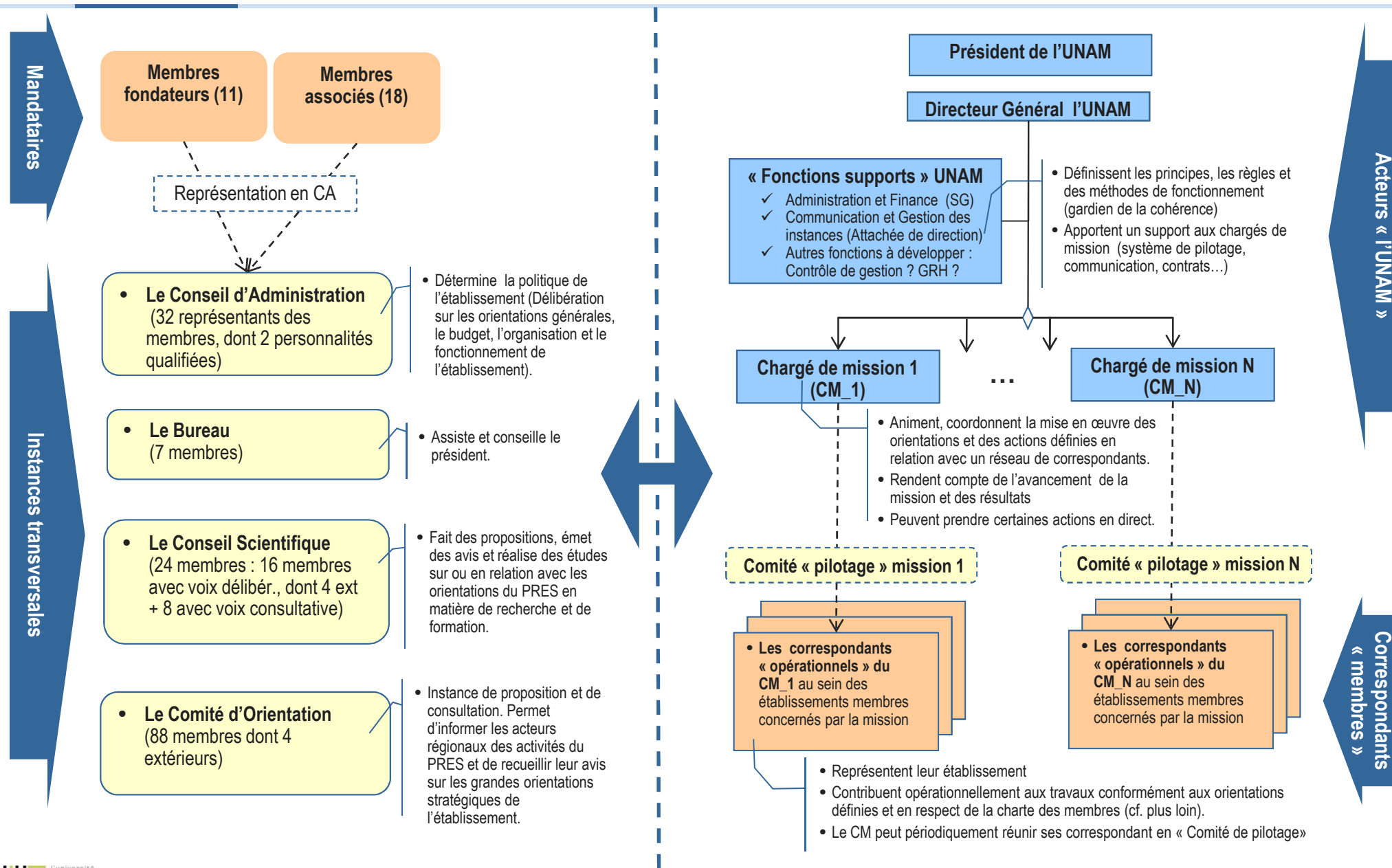
Annexes

- Les principes de fonctionnement proposés ci-après ont été établis à partir :
 - des documents fondateurs du PRES (règlement intérieur, organigramme du PRES, ...)
 - de la typologie des coopérations retenue par les membres du groupe de travail
 - des principes directeurs retenus par le groupe de travail
 - de l'expérience d'autres PRES (prise d'informations auprès du PRES UEB).
 - de notre expérience des modèles de coopérations « inter-entreprises » et de leurs conditions de réussite.
- Ces processus méritent d'être partagés, amendés et validés. Ils constitueront en effet le socle du fonctionnement entre membres de l'UNAM.

- Les processus présentés ci-après ont été reformulés suite aux remarques émises le 4 juin.
- Ils proposent avant tout un **schéma de répartition des responsabilités** entre l'UNAM et les membres.
- C'est pourquoi l'ensemble des activités relevant de l'UNAM ont été placées au niveau « Direction » (Président et/ou DG de l'UNAM)
- Il leur faudra donc les décliner sur le plan opérationnel, en relation avec leurs collaborateurs directs (secrétaire général, attachée de direction, ...).

Le fonctionnement

1. Les catégories d'acteurs identifiés



	Type 2 (PRES « Projets »)	Type 3 (transfert de compétences)
• PR01 - Définition des Orientations Stratégiques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• PR02 - Elaboration d'une feuille de route annuelle et d'un budget	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• PR03 - Animation de la convergence inter-membres dans le cadre de certaines des missions de l'UNAM	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• PR04 - Conduite / coordination d'actions ponctuelles ou de projets ciblés pour compte commun	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• PR05 – Management des ressources humaines (recrutement / évaluation / reconnaissance)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• PR06 - Achats (de matières, de prestations, ...)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• PR 07 - Reporting / pilotage (suivi de l'activité, du budget et des performances)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• PR08 – Communication (au sein de chaque établissement et au-delà)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• PR09 - Gestion de la relation « clients / fournisseurs » (contrats de services)		<input checked="" type="checkbox"/>
• PR10 - Facturation des services (versus Cotisations)		<input checked="" type="checkbox"/>

• PR01 - Définition des orientations stratégiques

Objet et enjeux

- **Les Orientations Stratégiques doivent être formalisées et validées par le CA de l'UNAM sur chaque « mission ».** Doivent y figurer :
 - ✓ Le périmètre de coopération,
 - ✓ La nature de la coopération envisagée (convergence de pratiques, conduite d'actions pour compte commun, mutualisation...)
 - ✓ Les membres concernés (tout ou partie)
 - ✓ Les grands objectifs poursuivis (nature et niveau des ambitions)
 - ✓ Les grandes priorités / jalons souhaités du programme de travail à 3-5 ans.
 - ✓ Les ressources à allouer...
- **Fréquence d'actualisation** : une fois par an, ou lors de l'identification d'un nouvel objet de coopération.
- **Livrables clés** :
 - ✓ Dossier d'Orientations Stratégiques (OS) de l'UNAM (structuré par domaine)
 - ✓ Paragraphe relatif à ce domaine dans le document d'Orientations Stratégiques de chaque établissement.

Qui fait quoi ?

- **Pour chacune des missions, le CA de l'UNAM désigne un « porteur »** chargé d'élaborer un document de Proposition d'Orientations Stratégiques sur le domaine. Il peut s'agir d'un des membres comme il peut s'agir de la direction de l'UNAM (Binôme Président / DG). Ce « porteur » se charge de constituer et d'animer un groupe de travail ad hoc pour préparer sa proposition.
- **Le DG de l'UNAM** coordonne et supervise l'ensemble du processus. Il incorpore ces propositions au « Dossier d'Orientations Stratégiques » de l'UNAM et le communique aux membres avant la tenue d'un CA.
- **Chaque « porteur »** présente son « dossier » en CA. **Le CA de l'UNAM** valide / demande des amendements du Dossier d'OS.
- **Le DG de l'UNAM** publie et communique le Documents d'OS validé aux différents membres.
- **Chaque membre du CA** est chargé de promouvoir cette ligne directrice et d'en garantir la cohérence dans le projet stratégique de son propre établissement.

Les facteurs clés de succès

- **Capacité à obtenir un réel consensus / engagement entre les membres** de l'UNAM sur le domaine, dans un scénario qui ne soit pas minimaliste (plus petit commun dénominateur).
- **Capacité à tenir les délais** dans le processus d'élaboration et de validation des orientations.
- **Capacité à promouvoir / tenir durablement cette ligne commune** lorsque chacun se retrouve dans son établissement.

• PR02 - Elaboration d'une feuille de route annuelle et d'un budget

Objet et enjeux

- **Chaque domaine de coopération doit faire l'objet d'une feuille de route (a minima annuelle), en application des Orientations Stratégiques retenues par le CA de l'UNAM, et sur la base des réalisations de l'année précédente. Ce plan doit contenir :**
 - ✓ Le bilan de l'année passée (réalisé / reste à faire, forces et faiblesses)
 - ✓ Les priorités proposées et les objectifs de l'année à venir (indicateurs d'activités, indicateurs de résultats)
 - ✓ Un planning général d'actions sur l'année à venir
 - ✓ Les conditions de mise en œuvre
- **Un budget de moyens doit être établi en conséquence (charges et investissements) suivant la nomenclature comptable en usage.**
 - ✓ Pour les domaines s'adressant à un cercle restreint de membres, une projection de répartition de la charge inhérente au domaine doit être proposée (clés de répartition à proposer). Cf PR10.
- **La feuille de route et le budget annuel validés constituent le cadre de délégation du chargé de mission.**
- **Livrables clés :**
 - ✓ Feuille de route annuelle et budget annuel (par domaine)
 - ✓ Programme d'actions annuel et budget consolidés de l'UNAM.

Qui fait quoi ?

- **La Direction de l'UNAM (Président et DG)** fixe les grandes orientations budgétaires de l'année (cadrage).
- **Le Directeur Général de l'UNAM** lance la procédure annuelle « Plan / budget ». Il communique à l'ensemble des chargés de mission le cadrage budgétaire, un calendrier, des règles, des supports à compléter.
- **Chaque chargé de mission dédié à un domaine**, est chargé d'élaborer une « Proposition de feuille de route et de budget » en relation avec ses différents correspondants au sein des établissements (réunis sous forme de « Comité de pilotage »).
- **Le Directeur Général de l'UNAM** collecte à la date jalon les « feuilles de route » et « budgets », contrôle et consolide les données dans un document « Plan annuel et budget des coopérations au sein de l'UNAM ».
- **Le Président et le Directeur Général** pilotent le « dialogue budgétaire » et les itérations éventuelles avec les différents interlocuteurs.
- **Le CA de l'UNAM** valide / demande des amendements des différents plans annuels et budgets.
- **Le DG de l'UNAM** notifie les feuilles de routes et les budgets validés aux chefs d'établissements membres et aux chargés de missions.

Les facteurs clés de succès

- **Fluidité de la procédure annuelle « Plan /budget » (simplicité des supports et des règles).**
- **Capacité des Chargés de mission à entraîner leurs correspondants dans une logique de bilan (année N) / Planification (N+1).**

• PR03 - Animation de la convergence inter-membres dans le cadre de certaines des missions de l'UNAM

Objet et enjeux

- Certaines missions de l'UNAM peuvent avoir pour objectifs de faire converger les établissements membres sur :
 - ✓ Les pratiques ou les méthodes réputées les meilleures (ex : la gestion des écoles doctorales)
 - ✓ La généralisation ou la normalisation de l'utilisation de certains outils communs (...)
 - ✓ ...
- Le chargé de mission dédié au domaine est censé « animer » cette convergence, en 4 points :
 - ✓ Détecter / spécifier les meilleures pratiques,
 - ✓ Les promouvoir parmi l'ensemble des membres,
 - ✓ Suivre la mise en œuvre de ces meilleures pratiques parmi les membres,
 - ✓ Animer un processus d'amélioration continue des ces pratiques.
- Livrables clés :
 - ✓ Recueil des meilleures pratiques identifiées sur le domaine.

Qui fait quoi ?

- Le chargé de mission dédié au domaine anime son réseau de correspondants sur le domaine pour partager / évaluer / améliorer collectivement les pratiques des différents établissements sur ledit domaine.
- Le chargé de mission et son réseau de correspondants déterminent ensemble les « meilleures pratiques » et en mesurent les conditions de mise en œuvre au sein des établissements.
- Chaque correspondant se charge de faire valider au sein de son établissement tout changement de pratique qui le mériterait (« comité de fonctionnement » propre à chacun ?). La mise en œuvre de ces changements de pratiques est placée sous sa responsabilité (même si le chargé de mission central peut lui apporter un appui méthodologique).
- Le chargé de mission collecte et consolide les données de mise en œuvre communiquées par ses correspondants.
- Le chargé de mission actualise régulièrement son « référentiel des bonnes pratiques » et le rend accessible à ses correspondants.

Les facteurs clés de succès

- Disponibilité et « ouverture » des correspondants pour partager leurs pratiques et rechercher des axes de convergence.
- Capacité des Chargés de mission à entraîner leurs correspondants dans cette démarche « Processus ».

Objet et enjeux

- **PR04 - Conduite / coordination d'actions ponctuelles ou projets ciblés** pour compte commun
- Quelques missions de l'UNAM intègrent la prise en charge d'actions ciblées pour compte commun. Il peut s'agir par exemple :
 - ✓ D'actions spécifiques pour « favoriser l'insertion professionnelle des docteurs » (Ecole Doctorales)
 - ✓ D'actions spécifiques pour « sensibiliser à la valorisation » (Recherche)
 - ✓ D'actions de coordination des réponses à certains appels d'offres (Recherche)
 - ✓ De démarches exploratoires à l'international sur des zones géographiques ciblées (International)
 - ✓ ...
- **Même si le chargé de mission dispose d'une capacité d'initiative, son action « pour compte commun » doit nécessairement être qualifiée au préalable et validée par les membres, que ce soit dans le processus « feuille de route annuelle » ou en cours d'année.. Cette « Note de cadrage des actions /projets» doit contenir :**
 - ✓ Les objectifs poursuivis et les « indicateurs » correspondants.
 - ✓ Les modalités (durée, participants, cibles, coût, financement..)
 - ✓ Un bilan de l'action/du projet (a posteriori)
- **Livrables clés**
 - ✓ Note de cadrage de chaque action ou projet pour compte commun.

Qui fait quoi ?

- **Le chargé de mission et ses correspondants** sont force de proposition pour toute action en ligne avec les orientations sur le domaine. Ils élaborent ensemble une proposition de « Note de cadrage ».
- **Le CA de l'UNAM** valide les spécifications de cette action (procédure annuelle ou en cours d'année si d'autres opportunités se présentent).
- **Le chargé de mission** se charge de mener / ou de coordonner la réalisation de cette action pour compte commun.
- **Le chargé de mission** rend régulièrement compte de l'avancement de ces actions et des résultats obtenus (cf pilotage/reporting).
- A la clôture de l'action, **le chargé de mission** réalise et formalise un bilan en relation avec ses correspondants.

Les facteurs clés de succès

- **Réactivité**
- **Capacité des membres du CA à effectivement déléguer des actions** pour compte commun à un acteur de « l'UNAM ».
- **Qualité du reporting effectué** (montrer les actions réalisées, démontrer la valeur ajoutée obtenue pour les membres).

• PR05 – Management des ressources humaines (recrutement / évaluation / reconnaissance)

Objet et enjeux

- **Les missions de coopérations au titre de l'UNAM font appel à 3 types de « ressources »**
 - ✓ Des personnels des membres « Mis A Disposition » pour tout ou partie du temps pour tenir une mission pour compte commun.
 - ✓ Des collaborateurs « contractuels » recrutés par l'UNAM (de type CDD – voire des CDI selon l'évolution de la réglementation)
 - ✓ Des « correspondants sur le domaine » dans chaque établissement membre.
- **Deux points sont critiques :**
 - ✓ La « qualité des profils et la motivation durable » des chargés de mission mis à disposition par les établissements.
 - ✓ Les « bonnes dispositions » de leur correspondants à collaborer effectivement pour une mission « communautaire ».
- **Livrables clés :**
 - ✓ Description complète de chaque poste de chargé de mission.

Qui fait quoi ?

- **Le Bureau** décide des orientations à prendre en matière d'ouverture de postes, sur proposition du DG de l'UNAM.
- **Le DG de l'UNAM** est chargé de rédiger une description de poste complète pour chaque « chargé de mission » ou « CDD » à recruter. Cette description contient les missions confiées, le profil requis, les objectifs et indicateurs de performance, les perspectives...Elle doit être attractive. Il la communique aux membres de l'UNAM à l'occasion d'un CA.
- **Chaque établissement** publie ces offres. **Les postulants** font parvenir leur candidature à l'UNAM en accord avec leur hiérarchie (présentement, les membres du bureau explorent les possibilités et proposent des candidats).
- **Le DG de l'UNAM** sélectionne les dossiers, reçoit les candidats. Il peut s'enquérir du point de vue des membres du bureau mais le choix lui appartient. A défaut de candidat « intra-l'UNAM » approprié, il peut recourir à une solution externe (CDD).
- Lorsqu'un candidat est retenu et en accord avec sa hiérarchie, **le Secrétaire Général de l'établissement d'origine** du chargé de mission est tenu de faire évoluer sa description de mission en conséquence.
- En fin d'année, le **DG de l'UNAM** contribue à l'évaluation du collaborateur dans le cadre de la mission et des objectifs qui lui ont été dévolus. La consolidation de cette évaluation et la promotion éventuelle du collaborateur restent du ressort de l'établissement d'origine.
- **La Direction de l'UNAM** dispose en propre de leviers de reconnaissance de ses chargés de mission (gratifications), dans le cadre d'un politique indemnitaire définie par le Conseil d'Administration de l'UNAM.

Les facteurs clés de succès

- **Capacité à attirer effectivement les bons profils .**
- **Capacité à susciter / entretenir véritablement la motivation sur une mission « communautaire ».**

• PR06 - Achats (de matières, de prestations, ...)

Objet et enjeux

- **Les missions de coopérations au titre de l'UNAM peuvent nécessiter de faire appel à des moyens particuliers**
 - ✓ Des achats de « prestations » (missions de conseil, sous-traitance ?...)
 - ✓ Des achats « matériels » (équipements, fournitures, logiciels, bases d'informations,)
- **Ces achats sont régis de la façon suivante :**
 - ✓ Les achats prévus dans le cadre du budget annuel sont engagés normalement (cf plan /budget annuel)
 - ✓ Les achats non prévus sont soumis à une demande de validation hors-budget (membres du bureau ?).
- **Les achats sont soumis aux règles classiques de la fonction publique (procédures d'appels d'offres...).**
- **Livrables clés :**
 - ✓ Procédure d'engagement au sein de l'UNAM.

Qui fait quoi ?

Types d'achats	Montants	Modalités (Appel d'Offres...)	Participants au choix (Membres du bureau ?...)	Signataires

Les facteurs clés de succès

- **Les chargés de missions s'appuient sur l'UNAM (...) en matière de :**
 - ✓ Gestion du processus d'achat (procédure de consultation, aide au dépouillement des offres, négociation...)
 - ✓ Gestion des contrats (référencement, contractualisation, règlement, suivi des fournisseurs...)
- **Capacité à rester réactif (délai de prise de décision).**

• PR 07 - Reporting / pilotage (suivi de l'activité, du budget et des performances)

Objet et enjeux

- **La mise en place d'un pilotage et d'un reporting rigoureux est déterminante de la réussite de ces coopérations. Il s'agit à la fois :**
 - ✓ De suivre que les choses avancent conformément aux orientations, feuilles de route et budgets, et décider de mesures correctives.
 - ✓ De montrer les activités / les productions réalisées au sein de l'UNAM
 - ✓ De démontrer la valeur ajoutée de ces coopérations au bénéfices des membres de l'UNAM.
- **Pour chaque domaine, on peut donc classer les indicateurs en 2 catégories (cf page 7 et les fiches objectifs des 15 missions).**
 - ✓ Les indicateurs d'activités réalisées dans le cadre de l'UNAM (en référence au programme d'actions annuel) et indicateurs de consommation budgétaire (en référence au budget annuel défini)
 - ✓ Les indicateurs de performances /bénéfices obtenus par chacun des établissements membres grâce à ces coopérations.
- **Livrables clés :**
 - ✓ Tableau de bord par domaine (fréquence semestrielle ou trimestrielle).
 - ✓ Tableau de bord consolidé des missions assurées par l'UNAM (semestriel et annuel)

Qui fait quoi ?

- Quelle que soit la fréquence retenue (semestrielle ou trimestrielle), **le DG de l'UNAM** lance et anime la procédure de « Reporting ». Il communique à l'ensemble des chargés de mission un calendrier et des supports à compléter.
- **Le chargé de mission** dédié au domaine, est chargé de préparer les différents éléments du tableau de bord du domaine en relation avec ses différents correspondants au sein des établissements (réunis sous forme de « Comité de pilotage»). Chaque correspondant est tenu de collecter les indicateurs de performance attendus pour son établissement sur le domaine.
- **Le DG de l'UNAM** collecte à la date jalon les « tableaux de bord », contrôle et consolide les données dans un document « Tableau de bord consolidé des missions assurées par l'UNAM ».
- **Le DG de l'UNAM** présente ce rapport d'activité au CA. **Le CA** peut demander des informations si nécessaire, ou proposer des actions complémentaires.
- **Le DG de l'UNAM** notifie le tableau de bord accompagné des remarques du CA aux différents chefs d'établissements membres et aux chargés de missions.

Les facteurs clés de succès

- **Capacité à surmonter les difficultés techniques** (carences des systèmes d'information de pilotage ?).
- **Capacité à surmonter les freins culturels** (partage des performances entre les différents membres).

• PR08 – Communication (chaque établissement et au-delà)

Objet et enjeux

- **La communication a plusieurs objectifs**
 - ✓ Développer / renforcer un état d'esprit communautaire
 - ✓ Extérioriser les actions - projets - livrables réalisés dans le cadre de l'UNAM
 - ✓ Valoriser les succès - Démontrer la valeur ajoutée de l'UNAM (créateur de valeur pour ses membres)
 - ✓ Susciter l'adhésion / entraîner les personnels des établissements
 - ✓ Renforcer la notoriété de la marque l'UNAM à tous niveaux (régional, national, international).
- **Comme les autres, le processus de communication mérite d'être coordonné :**
 - ✓ Se donner des lignes directrices (un plan de communication annuel, une identité visuelle...)
 - ✓ Se donner de règles d'élaboration, de gestion et de diffusion des informations.
- **Livrables clés :**
 - ✓ Plan de communication de l'UNAM (interne et externe)
 - ✓ Règles de gestion des documents de l'UNAM.

Qui fait quoi ?

- La **Direction de l'UNAM** (Président et DG) est chargée d'élaborer un projet d'identité visuelle de l'UNAM. Elle définit, promeut et gère également des règles de gestion des documents produits par l'UNAM (gestion des versions...).
- Chaque année, la **Direction de l'UNAM** prépare et soumet au CA les grandes lignes d'un plan de communication de l'UNAM (calendrier des événements de communication présentant la nature des messages, des cibles, des canaux...)
- Le **DG de l'UNAM** est responsable de la préparation des événements de communication prévus au plan de communication. Les chargés de missions alimentent cette communication en fonction des besoins (a minima via le reporting périodique).
- Le **DG de l'UNAM** fait valider les actions de communication par les membres du bureau. Si une action de communication met nommément en jeu un ou plusieurs des établissements membres (présentation de leur logo...), le DG de l'UNAM doit les avoir préalablement consultés. Il informe tous les membres du CA de toute action de communication avant sa diffusion.
- Les **membres du CA** relayent cette information dans leur établissement (dans le cadre d'un comité de direction par exemple) et répondent aux questions éventuelles. Les **membres du CA** font remonter les remarques / suggestions collectées au DG de l'UNAM.

Les facteurs clés de succès

- **Réactivité du processus de validation** versus **respect de l'intégrité de chacun des membres en matière de communication.**
- **Capacité pour les membres de s'inscrire dans un cadre de communication communautaire.**

• PR09 - Gestion d'une relation de type « clients / fournisseurs » au sein de l'UNAM (contrats de services)

Objet et enjeux

- **Les coopérations de « Type 3 » induisent des transferts de compétences au sein de l'UNAM** (cf tableau page 5).
 - ✓ Ex 1 : tout ou partie des activités de « valorisation » de la recherche.
 - ✓ Ex 2 : tout ou partie des activités de gestion de la « formation continue » (3 universités pour certains types de FC)
 - ✓ Ex 3 : les activités prises en charge par les « cellules Europe ». (...)
- Que ces « prestations » soient assurées par l'UNAM, par une filiale dédiée (« SATT » par ex), ou même par un autre établissement, elles induisent une **relation de type « client / fournisseur »**, qui doit être régie par un **protocole d'accord et un « contrat de service »**.
- **Le Contrat de Service (CS)** unissant le « fournisseur » à chaque « client » contient notamment :
 - ✓ L'objet, le champ d'application et la durée du contrat de service
 - ✓ La nature des prestations assurées (*), les modes de relations client / fournisseur (engagements réciproques)
 - ✓ Les indicateurs de qualité de service, le mode de pilotage de la relation, les modalités de refacturation (cf page suivante)
- **(*) le CS doit supporter** des configurations à géométrie variable : tout ou partie des membres, tout ou partie des activités sur un domaine (exemple de la valorisation où certaines écoles y voient une façon de compléter leurs dispositifs actuels). Il est revu chaque année.
- **Livrables clés** : Contrats de service par domaine agréés par les « parties », Compte-rendu de la revue annuelle du contrat de service..

Qui fait quoi ?

- **Le pilote de l'entité « fournisseur de prestations »** établit une proposition de contrat de service.
- **La DG de l'UNAM** apporte un soutien à son élaboration (gardien de la réglementation, de la cohérence des CS au sein de l'UNAM) et en assure son référencement. Chaque CS est signé par **les parties concernées** (chaque établissement qui « transfère »).
- **L'entité « fournisseur »** se charge de caler son organisation et son fonctionnement pour réceptionner les activités. Elle planifie et coordonne les opérations de transferts d'activité en relation avec chaque client.
- **L'entité « fournisseur »** assure un reporting régulier d'activités et de niveau de service (fréquence définie dans le CS – trimestrielle ?).
- **L'entité « fournisseur » anime avec ses « clients »** une revue au minimum annuelle pour établir un bilan et renégocier éventuellement les conditions du contrat (modalités de revue précisées dans le CS).
- **Le DG de l'UNAM** assure une consolidation / surveillance générale des contrats de service. Il contribue à prévenir les litiges.

Les facteurs clés de succès

- **Capacité des acteurs à déléguer des « blocs complets » d'activités (économies d'échelle) et à « faire confiance »**
- Capacité du fournisseur à monter un **dispositif de pilotage** adéquat (carence des systèmes de reporting ?).

• PR10 - Facturation des services (versus Cotisations)

Objet et enjeux

- **Abstraction faite de sources externes (Europe, Etat, Région..), le financement des charges de fonctionnement de l'UNAM est assuré par les cotisations annuelles des membres suivant des clés de répartition fixées a priori :**
 - ✓ Différenciation entre membres fondateurs et membres associés
 - ✓ Niveau des cotisations au prorata du nombre de voix au Conseil d'Administration
- Ces dispositions sont **simples et lisibles**, et favorisent une forme de **solidarité et d'engagement communautaire**.
- Elles trouvent leurs limites si le niveau de cotisation attendue devait se trouver très en décalage vis-à-vis du niveau des services reçus. C'est le cas pour les activités « spécifiques » qui n'intéressent objectivement qu'un sous-segment de membres (a fortiori lors de « transferts de compétences » - cf page précédente). Ce déséquilibre pourrait s'observer dans les 2 sens.
- Pour l'équité du dispositif, il faut pouvoir **isoler « analytiquement » les charges de fonctionnement de ces activités spécifiques et les refacturer suivant des clés de répartition adaptées à ceux qui en bénéficient (« groupement de fait »)**. Ces dispositions sont précisées dans les CS (page précédente). Cette distinction devra être faite de bout en bout (budget, suivi budgétaire, refacturation).
- **Livrables clés**
 - ✓ Modèle économique des « activités spécifiques » : budget, clés de répartition, coût prévisionnel annuel par établissement « client »
 - ✓ Factures des membres de l'UNAM (distinction entre la part « cotisation » et la part « facturation de services spécifiques »).

Qui fait quoi ?

- **Les entités « fournisseurs de services »** proposent un modèle de budget et de refacturation (clés de répartition) à leurs « clients ».
- **Le DG de l'UNAM** vérifie ces modèles (gardien de la réglementation et de la cohérence au sein de l'UNAM) et les référence. Il peut le cas échéant faire expertiser ces modèles par un « œil externe » (cabinet d'audit ? « Agent Comptable » ? ...).
- **Le DG de l'UNAM** consolide les budgets (distinction entre les activités pour compte commun et les activités dites « spécifiques »). Il établit une prévision de contribution des membres sur la base de ces éléments (distinction entre la part « cotisation » et la part « facturation de services »). Ces projections sont annexées au budget annuel présenté au CA (cf chapitre « budget annuel »).
- **Le DG de l'UNAM** facture chaque année les membres sur la base de ce prévisionnel. Ces facturations peuvent donner lieu à une régularisation en fin d'année en cas d'écart significatif entre le prévisionnel et le réalisé (à voir)..

Les facteurs clés de succès

- **Capacité des membres à définir /valider des modèles équitables et simples.**
- **Limitier le recours à des modèles spécifiques** aux activités significatives qui n'intéressent objectivement qu'un sous-groupe de membres.

Ordre du jour proposé

1. Synthèse des types de coopérations au sein de l'UNAM
2. Typologie et objectifs des 14 missions identifiées
3. Les processus clés de fonctionnement au sein de l'UNAM
4. La charte des membres de l'UNAM
5. L'organigramme du PRES l'UNAM et les indicateurs de performance
6. La suite des opérations – priorités et calendrier
7. Conclusion des travaux

Annexes

- Cette charte a pour objectif de :
 - Concourir au développement d'un sens commun au sein de l'UNAM
 - Contribuer au « portage » des coopérations identifiées et à leur réussite
 - Favoriser le renforcement de ces coopérations
 - Susciter un climat de confiance et de transparence entre les acteurs.
- A ce stade, cette 1^{ère} version de la charte a été établie sur l'observation des échanges du groupe de travail et sur notre expérience des coopérations inter-entreprises.
- Il s'agit donc d'un 1^{er} jet qu'il conviendra de re-travailler.

• PR01 - Définition des Orientations Stratégiques

- Les membres s'efforcent de trouver un consensus dans la définition d'une politique de coopération ambitieuse.
- Les orientations et les projets portés au sein de l'UNAM concourent à la performance des membres. Ils ne sauraient porter préjudice à l'un d'eux.
- Les membres intègrent ces orientations de coopération dans le projet stratégique de leur établissement et les soutiennent.
- Ils portent le sens de ces orientations auprès de leurs équipes et leur en rendent compte régulièrement

• PR02 - Elaboration d'une feuille de route annuelle et d'un budget

- Les membres s'impliquent dans la validation des feuilles de route et des budgets par domaine.
- Ils acceptent que ces feuilles de routes et budgets constituent le cadre de la délégation confiée aux porteurs de missions au sein de l'UNAM.

• PR03 - Animation de la convergence inter-membres dans le cadre de missions de l'UNAM

- Les membres s'engagent à partager leurs meilleures pratiques et leurs outils au sein de la communauté.
- Ils s'efforcent de converger lorsque cela a du sens et de rechercher ensemble des voies d'amélioration.

• PR04 - Conduite / coordination d'actions ponctuelles ou de projets ciblés pour compte commun

- Les membres acceptent de déléguer certaines actions à d'autres lorsque d'autres ont la capacité et la compétence pour le faire mieux.
- Ils participent au cadrage de ces actions déléguées et à leur suivi.
- Ils mettent tout en œuvre pour faciliter la réalisation de ces actions. Ils font preuve de confiance à leur égard.

• PR05 – Management des ressources humaines

- Les membres font la promotion des offres de missions proposées par l'UNAM (Chargés de mission)
- Ils soutiennent la candidature de personnels motivés et ayant le profil approprié à la mission recherchée.
- Ils font en sorte d'intégrer cette mission dans l'évaluation de ces personnels, et s'assurent que ces missions sont valorisées et reconnues dans leur parcours.
- Ils désignent un correspondant pour chaque domaine de coopération et s'assurent de leur engagement (disponibilité, suivi...)

• PR06 - Achats

- Néant.

• PR 07 - Reporting / pilotage

- Les coopérations au sein de l'UNAM sont censées apporter une valeur ajoutée mesurable à chaque membre.
- Les membres s'engagent à communiquer à l'UNAM les informations qui permettent de suivre les évolutions de performance de leur établissements sur les domaines de coopération.
- Ils s'efforcent de rechercher des solutions palliatives en l'absence d'indicateurs immédiats.

• PR08 – Communication

- Les membres s'engagent à respecter les principes de communication établis au sein de l'UNAM (plan de communication, charte...).
- Ils informent les autres membres de leurs actions de communication en rapport avec l'UNAM.
- Ils informent leurs équipes des actions de communication réalisées au titre de l'UNAM.
- Ils font remonter les feedback obtenus, susceptibles de faire progresser les actions de communication de l'UNAM.

• PR09 - Gestion de le relation « clients / fournisseurs »

- Les membres candidats à un transfert de compétences s'efforceront de transférer des blocs d'activités significatifs de façon à pouvoir dégager des économies d'échelle et des gains en performance substantiels.
- Ils s'efforcent de maintenir une relation de confiance, dans le cadre d'un contrat de service défini et piloté.
- Ils n'attendent pas les revues annuelles pour faire remonter des difficultés ou des propositions d'améliorations.

• PR10 - Facturation des services

- Les membres valident les principes de simplicité et de solidarité retenus dans les modes de calcul des cotisations annuelles pour l'UNAM.
- Ils acceptent d'être facturés en sus pour les activités significatives dont ils pourraient bénéficier spécifiquement, sur la base de conventions définies au préalable (contrats de service).

L'existence et la reconnaissance de cette charte par l'ensemble des membres est fondamentale. A lire attentivement et à valider.

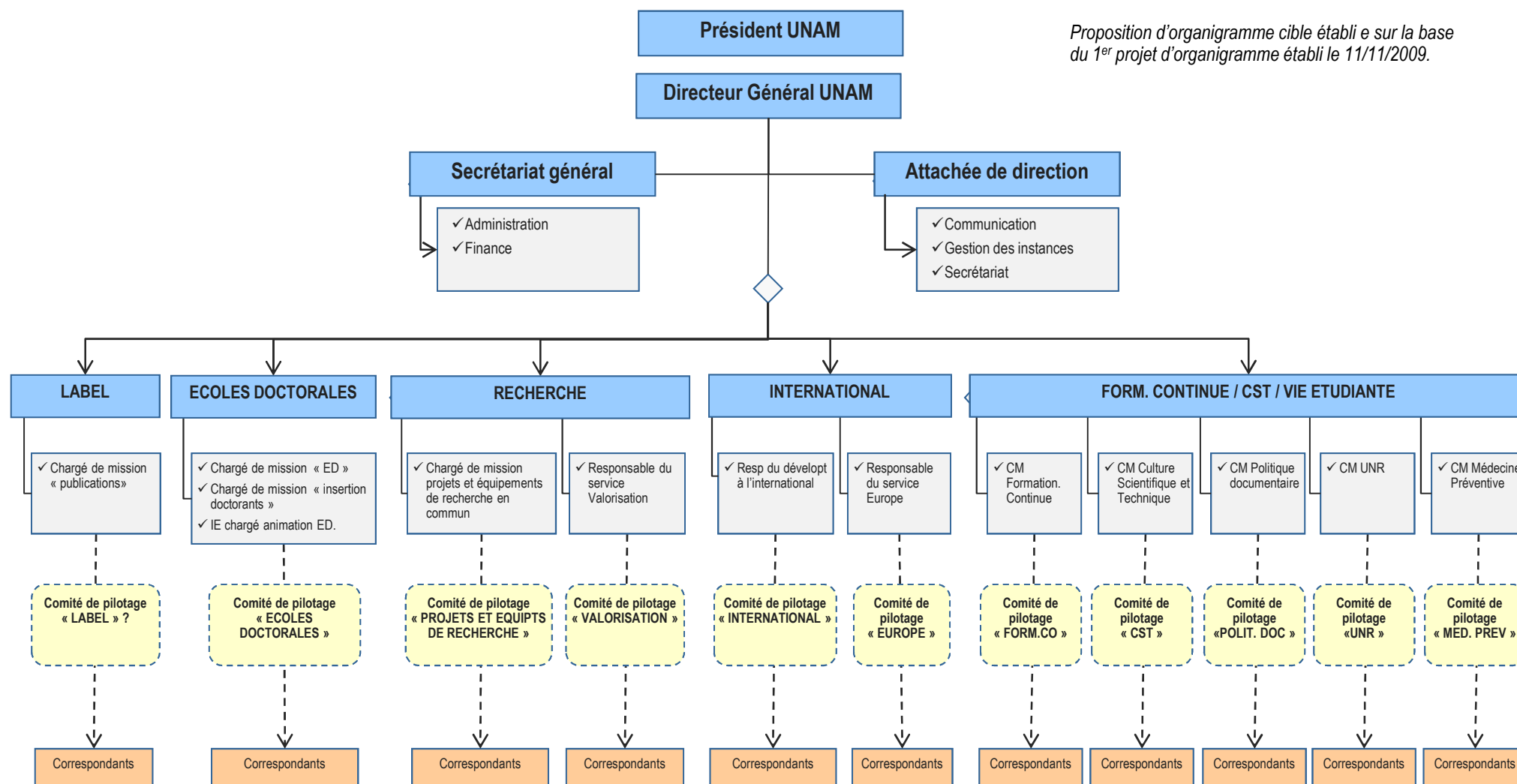
Ordre du jour proposé

1. Synthèse des types de coopérations au sein de l'UNAM
2. Typologie et objectifs des 14 missions identifiées
3. Les processus clés de fonctionnement au sein de l'UNAM
4. La charte des membres de l'UNAM
5. L'organigramme du PRES l'UNAM et les indicateurs de performance
6. La suite des opérations – priorités et calendrier
7. Conclusion des travaux

Annexes

Organigramme cible de l'UNAM

Version 0.1



Cette présentation « fonctionnelle » de l'organigramme de l'UNAM est approuvée en séance.

Synthèse des indicateurs de l'UNAM

Version 0.1

Missions du PRES – L'UNAM		Indicateurs d'activité de l'UNAM	Indicateurs de performance
1. LABEL	1.1 Doctorat labellisé l'UNAM	<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise en place d'une formulation « doctorat labellisé l'UNAM » en relation avec le Rectorat, approuvée par les membres de l'UNAM 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de membres de l'UNAM délivrant des doctorats ayant mis en œuvre le label.
	1.2 Signature commune (appellation l'UNAM)	<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise en place des « protocoles de signature » 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'articles publiés par les membres avec mention du label l'UNAM (source OST pour les matières scientifiques, ..).
2. ECOLE DOCT	2.1 Gestion coordonnée de la formation doctorale et insertion professionnelle docteurs	<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise en place de l'observatoire ED et du COS Prise en charge d'actions en particulier (ex : insertion prof...) 	<ul style="list-style-type: none"> Durée moyenne des thèses Délai d'insertion des docteurs Nb candidats / postes doctorants Nb de postulants étrangers
3. RECHERCHE	3.1 Elaboration / MEO stratégie de recherche commune	<ul style="list-style-type: none"> Délai définition d'une stratégie de recherche commune Suivi des dossiers pilotés par l'UNAM 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de programmes Nombre de projets hébergés Nature / montant des financements obtenus
	3.2 Politique concertée d'acquisition d'équipements de recherche + Optimisation et mutualisation	<ul style="list-style-type: none"> Délai de formalisation d'une politique et d'un plan concerté d'acquisition de grands équipements Délai réalisation état des lieux 	<ul style="list-style-type: none"> Estimation des gains réalisés (gain de négociation et/ou économies d'échelle..)
	3.3 Valorisation des recherches communes	<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise en œuvre d'un observatoire de la valorisation sur recherches en commun. Suivi des actions spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaires généré Montant des brevets passés et des licences accordées...
	3.4 Valorisation de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise en route de ce centre de services de valorisation 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de clients. Chiffre d'affaires gérés Montant des brevets passés et des licences accordés
4. INTERNAT.	4.1 Conduite de projets communs à l'international...	<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise en place de programmes d'actions communs Prise en charge d'actions en particulier (...) 	<ul style="list-style-type: none"> Nb d'accords de coopérations Nb d'étudiants en échange Nb d'enseignants en mobilité Indicateur de notoriété de l'UNAM ?
	4.2. Cellules Europe	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...
5. FORM. CONTINUE CST, VIE ETUDIANTE	5.1 Etudes et ingénierie de l'insertion profess.		
	5.2 Déf. politiques cohérentes de formation continue et VAE	<ul style="list-style-type: none"> Délai de définition de cette offre FC commune. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'actions conjointes (inter-universités). Chiffre d'Affaires réalisé sur cette offre FC.
	5.3 Promotion activités de CST		
	5.4 Etablissement de politiques doc. coordonnées et mutualisation ressources doc. numériques		
	5.5 Application et dev. de l'UNR		
	5.6 Elaboration politique de médecine préventive		

Ce tableau est une synthèse des fiches « missions » figurant au chapitre 2. A lire attentivement et à valider.

Ordre du jour proposé

1. Synthèse des types de coopérations au sein de l'UNAM
2. Typologie et objectifs des 14 missions identifiées
3. Les processus clés de fonctionnement au sein de l'UNAM
4. La charte des membres de l'UNAM
5. L'organigramme du PRES l'UNAM et les indicateurs de performance
6. La suite des opérations – priorités et calendrier
7. Conclusion des travaux

Annexes

- **Les livrables présentés ci-avant sont autant de propositions qu'il convient de partager / valider au sein du groupe de travail avant de les présenter au Conseil d'Administration.**
- **Leur mise en œuvre supposera ensuite différentes natures de travaux**
 - Rédiger les procédures détaillées.
 - Elaborer les supports et les outils correspondants le cas échéant.
 - Promouvoir ces dispositifs auprès des membres (les mandataires, les chargés de mission et leurs correspondants) et des fonctions supports de l'UNAM (...).
 - Planifier / coordonner / suivre la mise en œuvre.
 - Animer un processus d'amélioration continue de ces dispositifs.
- **Compte tenu de la densité potentielle des travaux à mener, nous recommandons de les hiérarchiser , de les prioriser.**
- **C'est le sens de l'exercice qui suit.**

- lu**  **nam** l'université
nantes
angers
le mans

L'UNAM – Travaux sur la gouvernance – Atelier 3 du 4 juin - Compte-rendu V1.1

page 36

Organisation de la suite des travaux

Actions	Qui	Echéance	Commentaires
• Rédaction du compte-rendu de l'atelier N° 3	Jean-Pierre LAMBOLEY	7 juin 2010	■ OK.
• Validation / amendement du compte-rendu de l'atelier N° 3	MM Martina, Helfer et Yguel	16 juin 2010	■ OK (retour de M. Yguel le 16/6)
• Communication du compte-rendu validé à tous les membres du Groupe de Travail « Gouvernance »	M. Yguel (via JP Lamboley)	16 juin 2010	■ OK
• Lecture du compte-rendu / Réactions des membres du Groupe de travail	Membres du GTR Gouvernance	23 juin 2010	■ JPL en soutien pour collecter / consolider les remarques et corrections proposées par les membres du GTR.
• Point d'avancement en CA	M. Martina aux Membres du CA	Vendredi 25 juin	■ Créneau de 30 mn ?
• Partage des travaux avec l'ensemble des membres du bureau.	M. Martina	Juillet ?	■ Date à caler.

Ordre du jour proposé

1. Synthèse des types de coopérations au sein de l'UNAM
2. Typologie et objectifs des 14 missions identifiées
3. Les processus clés de fonctionnement au sein de l'UNAM
4. La charte des membres de l'UNAM
5. L'organigramme du PRES l'UNAM et les indicateurs de performance
6. La suite des opérations – priorités et calendrier
7. Conclusion des travaux

Annexes

Evaluation du 3^{ème} atelier et des livrables proposés

Points forts	Points de progrès
<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Qualité de la structuration des travaux</i>➤ <i>Pas de schémas préétablis.</i>➤ <i>Les points sensibles ont été abordés.</i>	

Ordre du jour proposé

1. Synthèse des types de coopérations au sein de l'UNAM
2. Typologie et objectifs des 14 missions identifiées
3. Les processus clés de fonctionnement au sein de l'UNAM
4. La charte des membres de l'UNAM
5. L'organigramme du PRES l'UNAM et les indicateurs de performance
6. La suite des opérations – priorités et calendrier
7. Conclusion des travaux

Annexes

Annexe 1 – Planning général (■ = séquences avec les membres du groupe de travail)

