

## **Note de cadrage pour le déploiement du lot de projets en vue de la mise en place d'une structure à trois niveaux**

### **Le 1<sup>er</sup> juillet 2008**

La structure à trois niveaux a pour vocation de permettre à l'Université de Strasbourg de mettre en œuvre et de réaliser les ambitions qu'elle s'est donnée au travers du projet d'établissement unique (PEC) adopté le 26 février 2008, projet sur la base duquel sera signé le premier contrat (2009-2012) avec l'Etat. **C'est en référence aux axes et aux choix prioritaires du projet d'établissement que seront déployés les projets qui constituent le lot « mise en place de la structure à trois niveaux ».**

Le premier choix prioritaire exprimé par les établissements qui vont se constituer en université unique est de conserver les composantes existantes, dans leur périmètre. S'ajoutera à cet ensemble, l'IUFM dont l'intégration au sein de l'UdS fait l'objet d'un projet spécifique. Ce choix est justifié par l'intérêt réciproque que vont y trouver les deux parties : l'UdS disposera d'une composante spécifiquement dédiée à la formation et celle-ci pourra également mettre ses ressources à la disposition d'autres cursus et apprentissages, l'objectif global étant de faciliter l'insertion de tous les étudiants.

Le choix de conserver les composantes dans leurs périmètres, alors que le premier axe de développement retenu est la pluridisciplinarité, commande de rechercher les voies et moyens de la développer. C'est la raison première de création des collégiums, qui ne seront pas des structures de gestion, mais des lieux d'échanges et de débats appelés à renforcer la pluridisciplinarité tant en matière de formation que de recherche, second axe de développement du projet. Par les complémentarités qu'ils vont faciliter, les collégiums sont appelés à être creusets d'innovation afin de renforcer la volonté d'ouverture, troisième axe affiché du projet d'établissement.

Ce choix est un choix de départ. Il vaut pour le contrat 2009-2012 et va permettre une mise en route de l'université unique sans bouleversements excessifs. L'expérimentation ouvrira peut être sur d'autres évolutions, rapprochements et pourquoi pas fusions de composantes , recombinaison progressive d'un paysage universitaire qui va nécessairement évoluer. Il faut donner aux rapprochements multiples que génère la nouvelle organisation, le temps de se faire et permettre à tous les acteurs de s'approprier la démarche de création d'une université unique.

Chacun des quatre projets qui composent le lot « mise en place de la structure à trois niveaux » va conjuguer la logique d'ensemble qui vient d'être exposée avec la logique spécifique à chacun.

### **Projet 1 Les collégiums**

Au milieu des acteurs institutionnels de la structure de départ, la présidence ( dont les caractéristiques sont modifiées par l'autonomie élargie dont disposera l'UdS), et les composantes, qui demeurent inchangées, il convient de donner de préciser le rôle et la place des collégiums, à partir de la première version de charte figurant en annexe au PEC. Il sera nécessaire de préciser :

- le mode de constitution : un cahier des charges définissant les attentes du niveau I à l'égard des collègiums, cahier des charges adressé aux composantes qui choisiront de se constituer en collègiums et se doteront de ce fait d'un projet/règlement, comportant deux parties , la réponse au cahier des charges qui harmonise les contribution attendues d'eux et
- une organisation à la discrétion des acteurs concernés qui devra toutefois être approuvées par le CA.

Le cahier des charges, accompagné éventuellement de recommandations adressées aux composantes, devrait pouvoir être adressé à celles-ci avant la mi-octobre et les réponses attendues pour le 10 novembre . Il est important de préciser que les composantes au sens habituel (UFR, Ecoles, Instituts), pourront choisir de reconnaître une représentation spécifique de leurs laboratoires les plus importants au sein du collègium qu'elles constitueront. ( il faut noter que de nombreux rapprochements ont déjà été effectués ) La liste définitive des collègiums pourrait ainsi être arrêtée par l'Assemblée constitutive en annexe au projet de statuts.

## Projet 2 : Articulation Centre/Composantes<sup>1</sup>

L'introduction d'un troisième acteur entre les deux niveaux institutionnels que constituent la présidence et les composantes, requiert que soient précisées les relations entre ces partenaires à trois niveaux qui vont, ensemble, porter le projet de l'UdS. C'est l'objet du second projet : « articulation entre centre/composantes».

Le groupe projet devra récapituler les compétences reconnues aux niveaux 1 et 3 par la loi LRU, et identifier les flux de relations entre les niveaux.

L'enjeu du projet est de définir les contours et les contenus du **dialogue de gestion** qui va réguler ces relations, sachant que le centre, la Présidence, pilote l'ensemble dont les opérateurs sont les composantes, et les collègiums nés de leurs associations. Le dialogue de gestion devra répondre à deux attentes des acteurs, la transparence des procédures et la concertation. Ces attentes ont notamment été formulées par les directeurs de composantes, réunis les 17 mai et 28 juin derniers.

L'enjeu du projet « articulation Centre/Composantes », est de fixer les périmètres de compétences, les points d'arbitrage, les modalités de suivi de réalisation du projet, afin de préciser l'organisation du pilotage d'ensemble.

L'outil qui a été choisi par le comité de pilotage est celui d'un « contrat » interne qui valide un accord passé entre la présidence, garante du pilotage de l'ensemble, et les composantes qui en sont les maîtres d'œuvre, dans le cadre des orientations actées au contrat quadriennal signé avec le ministère.

Le groupe projet concerné aura donc à identifier les manières d'optimiser le dialogue de gestion, et dans ce cadre de proposer les contours du « **contrat** » **Objectifs/moyens/résultats** » qui va le concrétiser. Ce contrat devra comporter deux volets : un premier volet précisera les modalités selon lesquelles, en fonction de sa spécificité, la composante prendra sa part de la réalisation du projet, et un second volet, porteur d'une marge de manœuvre élargie pour se développer, les modalités selon lesquelles la composante souhaite développer ses potentialités.

---

<sup>1</sup> Dans cet intitulé il faut entendre par composantes, l'ensemble des entités, UFR, Ecoles, Instituts, et les Collégiums

La réponse à ce second volet pourrait être acté dans le projet de collégium au sein duquel la composante pourrait souhaiter se développer, au travers de projets communs avec les composantes partenaires.

Les éléments constitutifs du dialogue de gestion au sein des trois niveaux, données spécifiques à chaque composante, diagnostic de démarrage dans le nouveau cadre institutionnel, modèles de « contrats » centre/composantes, devraient pouvoir être finalisés pour la mi-novembre.

Il conviendra au groupe de proposer la date cible de finalisation des contrats internes . Ces contrats pourraient être calés non sur l'année civile mais sur l'année universitaire et être préparés en vue d'une signature en septembre 2009, date de mise en œuvre de l'offre de formation nouvellement habilitée.

La structuration du dialogue de gestion passe par l'utilisation de définitions partagées, constituant une « langue » véhiculaire de référence et quelques principes de gestion, dont certains découlent directement de la réglementation et d'autres doivent être définis et acceptés conjointement par les acteurs.

### **Projet 3 : Grands principes de gestion**

Ce projet consiste d'une part à faire un travail d'analyse des orientations déjà adoptées afin d'en extraire les quelques principes fédérateurs qui s'appuient sur les valeurs communes qui fondent l'UdS, d'autre part à reprendre les analyses de la réglementation conduites au sein des groupes sectoriels (finances, RH...) afin d'en extraire les principes qui vont s'imposer à tous. Il consiste également à tenir un glossaire des principales définitions utilisées pour la gestion, notamment au travers de l'harmonisation des référentiels de gestion qui sous-tendent les applications informatiques.

L'objectif est de commencer à constituer le corpus de définitions et de règles sur lesquels s'articuleront les procédures de gestion. La matière même du projet invite à le rattacher au projet « aide au pilotage ». La collecte des règles, la gestion des référentiels de gestion et leur mise en synergie, nécessairement assortie de formations et de l'animation nécessaire à leur mise en œuvre, invite à imaginer que la direction de l'aide au pilotage pourrait disposer d'un bureau dédié à ces tâches

Un groupe projet, commun avec le groupe pilotage, pourra s'appuyer sur un travail engagé de collecte des règles existantes au sein de chaque établissement, et d'analyse des documents déjà validés.

Un premier bilan pourrait être présenté à l'assemblée constitutive fin novembre.

### **Projet 4 : Organigramme**

Le quatrième projet est celui de l'organigramme. De nombreux travaux d'approche ont été réalisés, sectoriellement (au sein des groupes thématiques), et au travers de contributions (note JS du juin 2008). L'ensemble a été remis au Cabinet Deloitte qui s'est engagé à présenter une première version d'organigramme fin septembre. On pourrait dès lors imaginer que le groupe projet « organigramme » (réfèrent politique D. D'Ambra, responsable

opérationnel, Jean Deroche) soit l'instance de pré-validation des travaux présentés par le cabinet Deloitte. Pour respecter les orientations validées, il conviendrait de préciser à celui-ci que la répartition des compétences entre centre et composantes qu'il présentera, devra être commandée par l'application des quatre principes directeurs retenus dans le PEC , suppression des doublons, simplification des procédures, optimisation des ressources mobilisées et qualité du service rendu.

Il conviendra également que le projet d'organigramme élaboré par le Cabinet intègre la nouvelle fonction que constitue la mise en place d'une « contractualisation » centre/composantes.

Ce cadrage suggère donc de constituer rapidement les groupes projets Collégiums et Articulation Centre/Composantes, de solliciter le groupe Pilotage pour qu'il intègre la réflexion sur les grands principes de gestion, et que soient précisées au cabinet Deloitte les conditions dans lesquelles doivent se poursuivre leurs travaux sur l'organigramme.

**Josette Soulas**

### **Proposition de calendrier**

<b>projets</b>	<b>collégiums</b>	<b>Articulation Centre/composantes</b>	<b>Ppes de gestion</b>	<b>organigramme</b>
calendrier	Cahier des charges : envoi aux composantes : 15 octobre Retour des projets de collégiums : 10 novembre 2008	Finalisation des modèles de contrat : 15 novembre  Mise en route de la procédure : Février 2009 Signature des contrats : septembre 2009	Premier bilan devant l'Assemblée constitutive : Fin novembre 2008	Présentation des scénarii Deloitte Fin septembre 2008