

Demain l'Université de Strasbourg

Comité de pilotage

Éléments pour un schéma global d'organisation de l'Université de Strasbourg

Document de travail élaboré le 2 mai 2008

Sur la base des validations globales des Présidents suite au CP du 21 avril 2008

Références portefeuille de projets :

Organisation et gouvernance : mise en place de la structure à trois niveaux

- ▶ 3-1 Intégration de l'IUFM
- ▶ 3-2 Mise en place des collègiums
- ▶ 3-3 Articulation centre-périphérie
- ▶ 3-4 Préparation de l'organigramme
- ▶ 3-5 Principes de gestion

I - Les principes fondateurs pour l'organisation de l'Université de Strasbourg

Ils émergent des choix faits par les établissements depuis la mise en chantier de la création de l'Université de Strasbourg. L'enjeu des équipes en charge du projet est de tirer les conséquences des choix effectués, de préparer leur mise en œuvre afin que chacun des acteurs trouve sa place, et pour cela de faire partager la démarche et les réalisations qui la jalonnent.

I-1 Identité, diversités

Le projet d'établissement commun met en relief les trois axes stratégiques retenus par l'Université de Strasbourg pour se construire :

- ▶ développer la pluridisciplinarité en appui sur la très large palette disciplinaire dont elle dispose
- ▶ développer à la fois ses points forts en recherche et l'accompagnement de l'émergence de nouveaux projets , notamment à l'interface de disciplines
- ▶ développer une forte attractivité en direction des étudiants, notamment en renforçant la professionnalisation et l'internationalisation des cursus.

Parallèlement le projet acte le choix de

- ▶ maintenir les composantes (UFR, Ecoles, Instituts, unités de recherche) dans leur périmètre actuel pendant la durée du contrat 2009-2012
- ▶ créer des collègiums association de composantes, afin de créer entre elles – sans remettre en cause d'autres liens – des lieux de débats, et d'échanges propices aux brassages thématiques et scientifiques porteurs d'innovation. Ces collègiums n'ont pas vocation à être des niveaux de gestion. Ils seront obligatoirement consultés par la présidence sur l'offre de formation, les programmes de recherche et les moyens afférents.

Le choix est celui d'une structure à trois niveaux :

- ▶ une présidence stratégique
- ▶ des composantes maintenues
- ▶ des collègiums, associant librement des composantes sur la base d'un projet scientifique et pédagogique.

Les composantes et les collègiums sont, dans ce cadre, les opérateurs, les porteurs du projet Université de Strasbourg. Ces entités ont la charge de le concrétiser.

Il faut donc qu'au sein d'une université forte, se développent des composantes fortes. Cela ne signifie pas qu'elles soient « autonomes ». Elles ont à développer leurs potentialités, en portant leur part du projet et en développant leurs spécificités.

La réussite de l'Université de Strasbourg repose sur la **construction d'une identité forte**, incarnée par une présidence stratégique garante de la solidarité entre les acteurs, et l'accompagnement du **développement de composantes variées**, qui porteront leur part du projet, et pourront utiliser leur(s) marge(s) de manœuvre spécifiques, plus ou moins étendue(s) selon leur nature (formation, recherche) ou leur statut (ex art 33....)

I-2 Dialogue de gestion sur le mode contractuel

Pour mieux réaliser son projet stratégique, l'Université de Strasbourg a demandé, et obtenu, à bénéficier des prérogatives ouvertes par la loi LRU. Ce choix comporte à la fois un élargissement de ses marges de manœuvre et de ses responsabilités, notamment pour ce qui concerne la maîtrise de ses dépenses, afin de disposer de marges pour soutenir les axes de son projet.

Le choix de renforcer les capacités d'initiative des composantes se trouverait renforcé si le dialogue de gestion entre le centre et ses « périphéries » s'établissait sur le mode contractuel. Ce choix, un contrat sur la base « objectifs, moyens, résultats », s'inscrit dans la logique de la LOLF, repose sur la notion de performance, et permet de banaliser la pratique du rendu-compte, **de la remontée d'informations nécessaire au pilotage central**. Il permet également aux composantes d'être en prise sur leur « cœur de métier », l'enseignement et la recherche, les aspects les plus techniques étant gérés au centre, dont la responsabilité est de créer, au service de tous, les meilleures conditions d'exercice des missions de formation et de recherche.

I-3 Mise en œuvre de ces principes

Elle suppose d'abord une connaissance améliorée des composantes, par les services centraux, et entre elles. Cet aspect peut aussi faciliter la mise en place des collégiums, auxquels une place particulière devra être faite dans le dialogue de gestion.

Deux points méritent une attention particulière : le rôle et les compétences des collégiums, les mutualisations de services.

I-3-1 Les collégiums

Le « statut » des collégiums n'est pas complètement arrêté, notamment pour ce qui concerne la recherche. Ce qui est acté :

- ▶ le niveau central fixe le cadre d'ensemble. Une première version de charte des collégiums a été approuvée avec le PEC le 26 février
- ▶ Les collégiums décident de leur organisation interne
- ▶ Celle-ci doit être approuvée par le CA

I – 3-2 L'incitation à la mutualisation de services

La reconfiguration des fonctions de gestion va permettre d'identifier de possibles mutualisations de services, sans préalables d'appartenance avec en priorité le souci de la qualité du service rendu et de l'optimisation des ressources allouées. Il s'agira de reconnaître et soutenir des logiques de proximité, de sites.

Le maintien des composantes actuelles n'interdit pas de réaliser des fusions de composantes sur la base du volontariat et d'un projet commun.

[I – 3-3 Un questionnaire pour mieux connaître les composantes et préparer le dialogue contractuel](#)

Ces principes fondateurs orientent un possible organigramme. Celui-ci devra également tenir compte des éléments qui tiennent à l'application de la loi LRU (et des préconisations de l'IGAENR), à l'arrivée de deux établissements, de nature différente, IUFM et Pôle Universitaire, aux prévisions de redéploiement réalisables du fait du passage de 5 à 1, aux engagements pris envers les personnels.

II – Vers un premier organigramme cible

fonctions	Éléments de cadrage déjà adoptés, à prendre en compte	argumentaire	propositions
Présidence Direction générale des services	Présidence stratégique Université de Strasbourg à trois niveaux, maintien des composantes, collègiums centrés sur F et R Conseils LRU resserrés Equipe de direction choisie par le Président Demande d'un emploi de DGS	Le président, et son équipe, doivent pouvoir piloter l'établissement, et en raison du nombre important de composantes, l'organisation doit « protéger » l'équipe. Les compétences élargies de la LRU renforce la nécessité de services centraux à compétence technique forte, d'où un emploi de DGS.	Rattachées à la présidence : <ul style="list-style-type: none">◆ direction d'aide au pilotage (stats, audit interne, auto-évaluation, aide au montage – et chiffrage – de projets), en lien avec les cellules de pilotage sectoriel dans chaque secteur de gestion◆ direction de la communication Le dialogue de gestion est formalisé dans un contrat « objectifs/moyens, résultats » avec chaque composante.
Services centraux	Impact LRU Premier budget 2009 présenté à l'ASS constituante Transfert de la masse salariale en vue d'une première paye des personnels en janvier 2009	Le projet d'organigramme doit répondre aux exigences de base, couvrir toutes les fonctions. Il doit permettre d'engager projets représentatifs des grands axes du projet (portefeuille de projets) Il a vocation à être ajusté par la première équipe Université de Strasbourg au cours du contrat. L'organisation doit favoriser la coordination interservices, éviter tout fonctionnement vertical.	Un organigramme resserré en pôles regroupant éventuellement <ul style="list-style-type: none">◆ plusieurs directions◆ les services communs dont l'objet se situe dans le périmètre d'action du pôle concerné◆ les plateformes techniques répondant aux mêmes caractéristiques Chaque pôle décrit son mode de fonctionnement et formalise ses

		Les services centraux doivent tous disposer de plateformes d'appui aux composantes pour faciliter la mise en place des contrats centre/périphéries.	procédures qui sont harmonisées au niveau de la DGS
--	--	---	--

Proposition de traduction en pôles

Pôles	Directions et services	Compétences,	Liens avec les éléments de cadrage
Pôle Ressources	Direction des ressources financières Direction de la Valorisation des ressources humaines	Le service (ou bureau) de gestion des emplois et de la masse salariale est rattaché à la direction des ressources financières. Mais les 2 directions sont coordonnées au sein du même pôle, ce qui facilite la prise en compte des aspects financiers de la RH . La DRH est centrée sur la valorisation des RH et intègre un bureau suivi des carrières	Ce pôle aurait en charge la prérogative majeure de la loi LRU (avant dévolution du patrimoine, non demandée dans ce contrat), la gestion des emplois et de la masse salariale. Gérées par le pôle également, les politiques stratégiques à incidence financière
Pôle Patrimoine et Logistiques	Direction du patrimoine immobilier (DPI) Service intérieur	Services DPI projets gestion et valorisation du patrimoine gestion technique Topographie Réglementation Préparation à la demande de dévolution Le service intérieur doit être adossé au DPI, mais peut être organisé de façon autonome	Répond aux préconisations LRU Les procédures reliant ce pôle au pôle ressources doivent être précises Rôle important à jouer dans la recherche de mutualisation de services

<p>Pôle Formation</p>	<p>Service de l'offre de formation Service de la scolarité Service de la formation continue Plateformes d'appui à la pédagogie SCUIOI SICD (en relation avec le pôle recherche)</p>	<p>Gestion des politiques de formation (ex réussir en licence...), Le service de l'offre de formation a en charge de veiller à la cohérence de l'offre, (instruction des dossiers soumis au CEVU), à l'évaluation et au suivi des coûts d'enseignement Service de la scolarité (harmonisation des principes) supervision des besoins politiques dans l'utilisation d'APOGEE , en lien avec le pôle informatique. L'essentiel de la gestion des étudiants s'effectue dans les composantes. Les collégioms ont vocation à permettre d'enrichir les offres de parcours en vue d'une insertion et à optimiser les ressources en supprimant les UE (ou modules) qui font doublons. Service de la formation continue, pourra partager ses savoir-faire pour développer VAE, définition de compétences pour l'annexe aux diplômes...) La participation de services très différenciés à même pôle vise à faciliter les échanges, les mises en commun (même logique que collégioms) Question / le D dépend-il du pôle formation ou recherche ?</p>	<p>Enjeu très important en matière de maîtrise des coûts de formation, et notamment des heures complémentaires. C'est probablement le lieu ou la marge de manœuvre de l'université autonome se joue si elle maîtrise ses coûts d'enseignement (ce qui n'exclut pas de financer des disciplines rares). C'est là que se joue son attractivité pour les étudiants</p>
<p>Pôle de la vie universitaire</p>	<p>Direction de la vie universitaire SUAPS SIMPS</p>	<p>Gestion des politiques de vie étudiante BVE</p>	<p>Reprise des actions conduites par le pôle universitaire (AGORA...)</p>

Pôle Recherche et valorisation	Direction de la recherche SICD (en relation avec le pôle formation) Direction de la valorisation	Gestion des politiques de recherche Appuis aux chercheurs Création d'un service dédié au développement de la valorisation (réflexion en cours JMJ)
Pôle relations extérieures	Direction des relations internationales Direction (ou service) des relations avec l'environnement	Distinguer les relations internationales d'autres types de relations conduites par la présidence et qui pourraient être appuyées sur un service dédié chargé d'instruire les dossiers pour le président et son équipe, et d'assurer un service de veille.
Informatique et systèmes d'information		Voir le projet C. Montgenet Le pôle informatique, assure la mise en œuvre technique des projets émanant du pôle formation