

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

**Document de synthèse intégrant les remarques
émises avant le 15 avril 2008. En vue d'alimenter la
discussion du Comité de pilotage du 21 avril 2008**

Introduction, argumentaire

Le sujet « schéma global d'organisation de l'Université de Strasbourg » est inscrit à l'ordre du jour du Comité de Pilotage du projet, pour proposer à celui-ci une démarche appropriée à l'ampleur et la nouveauté du projet Université de Strasbourg. Nous avons l'ambition de ne pas élaborer la première version du nouvel organigramme sans repenser en profondeur les relations entre les acteurs au sein de l'Université de Strasbourg.

L'objectif de cette note consiste à reformuler les équilibres internes à la lumière des choix effectués au travers du PEC adopté le 26 février et la prise en compte les pré-requis nécessaires à la mise en place de la loi LRU, que l'audit de l'IGAENR a confronté à nos pratiques.

Les orientations que vous retiendrez prendront aussi en compte les travaux que conduisent actuellement les SG, sur la base des missions qu'ils ont reçues, fonction par fonction (RH, Finances, patrimoine, Enseignement et Scolarité), ainsi que la gestion coordonnée de la transition sans régression, confiée à Jean Déroche.

Le schéma global d'organisation, qui englobe une première version d'organigramme sera transmis au Cabinet conseil en RH qui vient d'être choisi et dont nous attendons qu'il nous aide à passer de la situation actuelle à l'organisation cible, à travers un regard critique sur nos orientations et un repositionnement des personnels, cadres supérieurs et intermédiaires notamment. Ceux-ci auront en charge de faire que la nouvelle organisation soit assez robuste pour permettre à l'UdS de fonctionner, mais non figée pour tenir compte des marges de manœuvre qu'il est légitime de ménager aux futurs responsables élus en janvier 2009.

Modalités de travail retenues : les documents

[Le document initial enrichi de toutes les remarques adressées avant le 16 avril au soir \(dossier du 21 avril\)](#)

Une première version de la note a été adressée aux membres du comité de pilotage le 9 avril afin de susciter leurs réactions et de préparer ainsi, collectivement la séance du 21.

Toutes les remarques parvenues avant mercredi après-midi, seront prises en compte dans le document initial

Un document de synthèse mettant les remarques en perspective.

En complément la présente note vise à mettre en relief les points forts des remarques de fond qui seront remontées d'ici mercredi afin de cibler les points de discussion du 21 (essentiellement la partie I).

La dernière version des projets d'organigrammes par fonctions en cours

Elle sera accompagnée de la dernière version des organigrammes sectoriels en cours d'élaboration. Cet ensemble de document devrait permettre d'arrêter un projet daté avril 2008 sur la base duquel pourrait travailler le cabinet conseil. Celui-ci fera sans doute des suggestions qui pourraient être étudiées lors du CoPil du 19 mai.

I – L'établissement, ses composantes (UFR, Ecoles, Instituts, Unités de recherche, Collégiums) : quel équilibre ?

L'Université de Strasbourg, forte de nombreux atouts est appelée à devenir un établissement reconnu sur la scène universitaire européenne et mondiale.

Les trois axes de son premier projet stratégique concourent à développer ces atouts :

- ▶ développer la pluridisciplinarité, en appui sur la très large palette disciplinaire qu'elle rassemble
- ▶ développer à la fois ses points forts en recherche et l'accompagnement de l'émergence notamment aux interfaces des disciplines
- ▶ développer une attractivité forte pour les étudiants, notamment en renforçant la professionnalisation et l'internationalisation.

Ces enjeux stratégiques sont à rapprocher :

- ▶ du choix de maintenir, au moins pour la durée du contrat 2009-2012, les composantes actuelles
- ▶ de créer des collégiums ,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**.

Tirant les enseignements de ces orientations et de ces choix il faut reconnaître que les composantes et les collégiums sont **les opérateurs, les porteurs du projet UdS**. Ces entités vont avoir 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 aient vocation à être autonomes (au sens où les anciennes facultés l'étaient), mais qu'elles doivent à la fois porter le projet et à la fois développer leurs propres spécificités.

Identité, diversité

L'enjeu majeur du schéma global d'organisation est qu'il doit concilier le souci de forger une identité forte « Université de Strasbourg », incarnée par une présidence stratégique, garante de la solidarité entre les acteurs, et de permettre le développement d'une variété de composantes (plus de 120 entité – 41 UFR ou assimilées, près de 80 unités de recherche – auxquelles il conviendra d'ajouter une dizaine de collégiums). Ces composantes, pour se développer, doivent à la fois porter leur part du projet de l'UdS et à la fois utiliser leurs marges de manœuvre spécifiques, plus ou moins étendues en fonction de leur nature (plutôt formation, recherche) et de leur statut (droit commun, ex art 33...)

Proposition : le choix d'un dialogue de gestion sur le mode contractuel

Pour répondre à cet enjeu l'UdS pourrait se doter d'une charte des relations Présidence/composantes qui retiendrait le mode contractuel comme modalité du dialogue de gestion. Ce choix permettrait de se conformer à la logique LOLF reposant sur la notion de performance, et de banaliser la pratique du rendu compte, de la remontée d'informations nécessaires au pilotage central. Il permettrait aussi 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 serait de créer au service de tous, les meilleures conditions d'exercice des missions de formation et de recherche.

Cette proposition implique que soit partagée une meilleure connaissance des composantes, par les services centraux mais aussi entre elles, afin, notamment, de faciliter la mise en place des collégiums.

Connaître les composantes, les aider à mettre leurs points forts au service de l'Université

Elles sont, nous l'avons dit, de nature variée (voir texte joint version 1). Mieux les connaître permettrait d'adapter à leur diversité, le dialogue de gestion de telle sorte que chaque partie soit gagnante.

Il conviendra de faire une place particulière aux collégiums dans le dialogue de gestion.

La question spécifique des collégiums

Le positionnement des collégiums dans le dispositif de gestion n'est pas complètement arrêté.

Pour certains membres du comité de pilotage, il s'agit bien d'un niveau qui permet de résoudre certaines questions afin de limiter les remontées au niveau de la présidence et du CA.

Si le projet de charte, adopté le 26 février, énonce qu'ils ne sont pas des structures de gestion, certains responsables (VP recherche) rappellent qu'ils « auront à prendre de nombreuses décisions clés dans la future université : ainsi les ordres de transfert seront passés via les services centraux vers les unités de recherche – de sorte que les composantes ne contrôleront plus l'argent des unités de recherche le Conseil scientifique sera le centre nerveux où aboutiront les décisions prises au niveau des collégiums ; de même les critères et choix à faire descendront du CS vers les collégiums, les composantes auront comme tâches centrales la gestion des enseignements et des étudiants. »...

Un accord se manifeste sur les points suivants :

- ▶ les collégiums décideront de leur organisation interne
- ▶ Celle-ci devra être approuvée par le CA.

(le niveau central fixera le cadre d'ensemble – charte des collégiums -)

L'importance des collégiums, innovation majeure de l'Université de Strasbourg mériterait peut être qu'un 8^{ème} pôle de gestion lui soit consacré dans l'organigramme formel ?

Il faut certainement laisser encore un peu mûrir la question des collégiums qui, de tous façons, sera de la compétence de l'équipe élue en 2009.

Inciter à la mutualisation de services

Dans la foulée de la reconfiguration des fonctions de gestion il est nécessaire d'identifier les possibles mutualisations de services, sans préalables d'appartenance avec en priorité le souci de la qualité du service rendu et l'optimisation des ressources affectées.

Parallèlement à l'existence des collégiums, l'Université de Strasbourg devra encourager les mutualisations de services entre composantes, reconnaître et soutenir des logiques de proximité, de sites, indépendantes de l'appartenance à telle ou telle composantes, à tel ou tel collégium. Il s'agit de distinguer la mise à disposition de services de proximité, indépendamment des appartenances à telle ou telle composante, tel ou tel collégium.

Exemple : une billetterie universitaire pourrait être au service de tous pour tout ou partie du site de l'Esplanade.

Ces travaux sont notamment portés dans le cadre des missions confiées aux SG.

Un questionnaire pour mieux se connaître

Pour connaître les composantes un projet de questionnaire enrichi des contributions figure dans le dossier.

II – Les éléments de cadrage du schéma global d'organisation

II –1 Eléments issus du PEC

La partie précédente, centrée sur une recherche d'équilibre centre/composantes met en évidence des points clés du PEC

- ▶ maintien des composantes actuelles
- ▶ création de collégiums, qui ne sont pas des structures de gestion, mais des lieux destinés à faciliter les échanges en vue de permettre l'émergence de projets scientifiques et pédagogiques nouveaux et innovants.

- ▶ Soutien aux démarches de mutualisation inter-composantes en vue de rendre un meilleur service.

Mais aussi :

- ▶ actions pilotes représentatives du bonus qu'apporte le rapprochement et porteuses d'élan dans la montée en puissance de l'Université de Strasbourg
- ▶ reconfiguration des fonctions de gestion liées au passage de cinq à un établissement, et de l'obtention des prérogatives offertes par la LRU avec le souci d'accompagner les personnels.

II- 2 Les éléments de cadrage liées spécifiquement à la loi LRU

Ils comprennent également les préconisations de l'IGAENR suite à l'audit des services réalisé en décembre 2007. (les principales)

- ▶ Mise en place d'une direction du pilotage stratégique, en complément du pilotage sectoriel (direction qui pourrait rassembler un service central des statistiques, l'audit interne, le contrôle de gestion, les outils de prévision, l'aide au montage et au chiffrage de projets, une plate-forme permettant d'outiller et de diffuser la culture d'auto-évaluation et de la qualité...)
- ▶ Organisation de la gestion des emplois et de la masse salariale (ce qui implique la prise en responsabilité de l'ensemble de la paye)
- ▶ Direction du patrimoine avec des objectifs et des dispositifs permettant de préparer la dévolution du patrimoine immobilier dès le début du futur contrat.
- ▶ Diverses mesures liées à la prise en compte de la valorisation du patrimoine
- ▶ Service intérieur renforcé
- ▶ Harmonisation des systèmes d'information, fiabilisation des données, élaboration de référentiels communs
- ▶ Prise en compte de la présentation annuelle des comptes à la validation d'un commissaire aux comptes
- ▶ Dispositifs permettant une réelle maîtrise des dépenses et notamment des coûts liés à l'offre de formation

II-3 – Eléments de cadrage liés à l'arrivée de deux « établissements »

- ▶ l'IUFM (ex EPA) qu'il convient d'insérer dans les meilleures conditions, une composante centrée sur la formation est un atout pour l'Université de Strasbourg
- ▶ Le pôle universitaire européen de Strasbourg (GIP). A la différence de l'IUFM, ce sont les fonctions d'ensemble qu'il assurait (patrimoine, vie étudiante) qu'il conviendra de réinsérer dans le schéma global d'organisation (c'est déjà le cas pour le patrimoine)

II – 4 – Eléments de cadrage liés aux prévisions de redéploiement réalisables et aux engagements pris envers les personnels

- ▶ mise en place d'un bureau d'accompagnement des carrières
- ▶ poursuite de l'harmonisation des règles du « vivre ensemble »
- ▶ mise en place de cadres référents pour l'harmonisation des applications de gestion
- ▶ mise en place d'un service de gestion de l'offre de formation (lien avec la maîtrise des coûts d'enseignement, heures statutaires et complémentaires, mais aussi aide à la déclinaison des référentiels de compétences pour enrichir les annexes aux diplômes)

- ▶ mise à disposition d'appuis identifiés aux chercheurs et responsables de projets pédagogiques en matière de montage de projet, d'élaboration de conventions, de passation de marchés
- ▶ plate-forme d'appuis pédagogiques aux enseignants (TICE...)

Une fois positionnés les relations centre/composantes, les éléments qui structurent le schéma d'organisation, nous pouvons envisager d'esquisser les grandes lignes d'un organigramme qui demandera à être affiné par les travaux en cours.

III – Vers un organigramme Université de Strasbourg

III –1 La Présidence et la direction générale des services pourraient être assistées par deux directions :

- ▶ direction du pilotage stratégique
- ▶ direction de la communication

Elles n'ont pas vocation à travailler isolées des autres services qui concourent au pilotage et à la communication. Les processus de relations sont à élaborer.

Veille nécessaire :

- ▶ la cellule d'audit interne de la direction du pilotage doit être indépendante. Elle pourrait être renforcée par un comité de suivi comportant des experts externes.
- ▶ Certaines cellules de cette même direction doivent être expressément en position de services aux composantes et organisées de façon à répondre à leurs besoins.
- ▶ Le service de communication générale est dédié à la communication de l'Université de Strasbourg et peut être utilisé par des composantes, mais certaines d'entre elles ont besoin de leur propre communication

III –2 Il pourrait être envisagé de concevoir un organigramme resserré autour de 7 grands pôles

Pôle I Ressources

Il associerait Une direction des Ressources financières et une direction Valorisation des ressources humaines. Ces deux directions seraient reliées par une cellule de coordination en charge de la gestion des emplois et de la masse salariale ainsi que des politiques stratégiques à incidence financière directe. Cette cellule de coordination serait ainsi placée sous la responsabilité du coordonnateur, dont les deux adjoints seraient en charge de chacune des deux directions. L'appellation « Valorisation de la ressource humaine » indique l'importance qu'attache la présidence au souci de prendre en compte, à tous niveaux, la qualité de l'environnement de travail des personnels et la volonté, en contrepartie des performances demandées, de valoriser les parcours de ceux qui le souhaitent.

Pôle II Patrimoine et logistiques

- ▶ gestion du patrimoine (les 5 ensembles)
- ▶ coordination des services intérieurs par sites
- ▶ autres logistiques ?

Pôle III Formation

Gestion des politiques de formation

En liaison avec pôle IV : politique documentaire

- ▶ service de l'offre de formation

- ▶ service de la scolarité (harmonisation des principes, l'essentiel de la gestion étant dans les composantes), supervisant les besoins politiques dans l'utilisation d'APOGEE (en lien avec le pôle informatique) dans la mesure où l'application APOGEE mérite d'être déployée comme un outil ambitieux au service également de la présidence qui doit pouvoir en tirer de façon rapide, aisée, et complète quantité d'informations au soutien de statistiques et de bilans que l'université de Strasbourg sera tenue de fournir régulièrement.
- ▶ service de la formation continue
- ▶ Plateformes d'appui à la pédagogie (coordination de services communs et de sites)

Pôle IV – Vie étudiante

Gestion des politiques de vie étudiante (reprise des actions du Pôle européen comme l'AGORA...)

Pôle V – Recherche

Gestion des politiques de recherche

- ▶ service de la recherche
- ▶ services d'appui aux chercheurs
- ▶ valorisation ?

Pôle VI – Relations extérieures

- ▶ Direction des relations internationales
- ▶ Service des relations avec l'environnement, collectivités locales, environnement socio-économiques, promotion de la culture scientifique et technique....(appui aux politiques du Président)

Pôle VII – Informatique et systèmes d'information

- ▶ le pôle formation fera part au pôle VII de ses besoins techniques pour mettre en œuvre la politique et l'offre de formation incluant par nature les TICE

Pôle VIII : Accompagnement à la mise en place des collégiums ?

NB Chaque pôle a en charge la mise en œuvre des politiques décidées par la direction de l'établissement. La mise en œuvre opérationnelle est décrite, ainsi que les services d'appui (souvent situés dans plusieurs pôles) et leur contribution respective.

Chaque pôle doit être en mesure de décrire son mode de fonctionnement et notamment comment est organisée la coordination. L'objectif est d'éviter un fonctionnement vertical sans réelle coordination interservices. Les procédures sont donc aussi importantes que la structuration et c'est à un changement progressif de nature du fonctionnement que l'on doit préparer les personnels.

III –3 Certains services communs pourraient être inscrits dans le champ des pôles correspondant à leur vocation.

Pour renforcer la cohérence des politiques décidées par les instances (Président, CA...) et l'efficacité de leur mise en œuvre, certains services communs pourraient être rattachés aux pôles correspondant à leur vocation. Il ne s'agirait pas d'un rattachement de subordination, mais de la recherche d'une vision d'ensemble sur un champ donné, au service d'une politique.

Propositions

Pôle formation : Orientation Information, Centre de télé-enseignement

Pôle vie étudiante : SUAPS, SIMPS

Le 16 04 08

