



Université de Strasbourg

Rapport d'audit

24/03/09

1. Introduction

L'Association Européenne de l'Université (EUA) a été invitée à conduire des activités de consultance et un audit du site universitaire de Strasbourg afin de contribuer à la réalisation du projet de création d'une université unique sur le site. Le travail s'est déroulé principalement en trois étapes :

- Des activités de consultance qui ont eu lieu au printemps 2008. Six experts ont traité les sept thèmes suivants : la conduite du changement, la gouvernance, la gestion financière, le développement d'un système informatique intégrant diverses bases de données pour assurer le bon pilotage de la nouvelle structure, l'enseignement à distance, la communication et le fundraising.
- Un rapport de benchmarking qui a traité des questions relatives à la gestion et à la gouvernance d'une université pluridisciplinaire à ambition internationale.
- Un audit qui se fonde sur deux visites : la première du 14 au 17 septembre 2008 et la deuxième du 9 au 12 février 2009, six semaines après la création de l'Université de Strasbourg.

L'équipe d'audit de l'EUA était composée de :

- Luc Weber (président du groupe), ancien recteur de l'Université de Genève
- Lluís Ferrer, recteur de l'Université autonome de Barcelone (qui, pour des raisons médicales, n'a pas pu participer à la deuxième visite)
- Lothar Zechlin, ancien recteur de l'Université de Duisburg-Essen, de l'Université de Graz et de l'Université d'Economie et de Politique de Hambourg (Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik).
- Andrée Sursock (secrétaire du groupe), secrétaire générale adjointe de l'EUA

Le groupe d'experts tient à exprimer ses remerciements à l'Université de Strasbourg et à son président, Monsieur Alain Beretz, et renouvelle ses remerciements à Madame Florence Benoit-Rohmer (ancienne présidente de l'Université Robert Schuman), Monsieur Bernard Michon (ancien président de l'Université Marc Bloch) et Monsieur Gilbert Knaub, administrateur général durant la période précédant la fusion. Tous, ainsi que l'ensemble du comité de pilotage et leurs collaborateurs, se sont engagés personnellement pour nous donner la possibilité d'évaluer ce projet d'ampleur. Nous les remercions pour leur chaleureuse hospitalité durant les deux visites ainsi que pour leur ouverture et pour leur participation active aux réunions avec l'équipe d'audit.

Nos vifs remerciements s'adressent aussi à Mesdames Anne Goudot et Dagmar Spielmann. Toutes deux ont veillé à l'organisation et au bon déroulement des deux visites avec grande courtoisie et efficacité.

Ce rapport final se base sur des entretiens conduits durant les deux visites et s'appuie sur plusieurs documents fournis par l'université, ainsi que sur notre rapport d'étape rédigé suite à la première visite. Tout en reprenant de grandes parties de ce rapport, le rapport final se concentre plus particulièrement sur les enjeux stratégiques de la nouvelle Université de Strasbourg dans le but de contribuer à la dynamique de changement consécutif à la fusion.

L'approche du groupe d'expert se fonde sur l'expérience et la philosophie du Programme d'évaluation institutionnelle de l'EUA. Nous apportons un regard extérieur critique et néanmoins

amical qui se base sur le croisement de perspectives des personnes que nous avons rencontrées. Nous examinons les objectifs stratégiques à court et long termes et identifions les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces telles que nous les avons discutées avec différents acteurs sur le terrain. Nous offrons des recommandations non prescriptives, qui sont plutôt des suggestions de pistes à suivre, basées sur un dialogue avec l'institution.

2. Réflexions préliminaires sur les structures

Pour tirer le meilleur parti de la fusion, il est important que la nouvelle université prête une grande attention à son organisation structurelle en allouant les compétences nécessaires au centre (à la présidence) pour élaborer et appliquer une stratégie institutionnelle, et en responsabilisant les différents types et niveaux de subdivisions, qui doivent disposer d'une marge de liberté afin de promouvoir leur capacité d'innovation.

L'étude de l'organisation des universités révèle une certaine diversité des modèles et le rôle important de facteurs comme celui de l'histoire de l'institution et l'impact du facteur humain. Afin de bien identifier les enjeux, il peut être utile de se référer aux théories du fédéralisme car elles mettent bien le doigt sur les principales tensions. Ces théories placent le principe de subsidiarité au centre, partant de l'observation que les personnes les plus directement concernées par une activité sont les mieux placées pour savoir ce qu'il y a le mieux à faire et qu'elles s'engageront d'autant mieux pour leur cause car elles en ont la responsabilité.

Cependant, le principe de subsidiarité se heurte à des limites sur trois plans :

- Premièrement, le fait que l'impact des activités d'une subdivision déborde sur d'autres subdivisions ou sur l'université toute entière justifie une intervention d'échelons placés au-dessus dans un souci de contrôle ou de soutien ;
- Deuxièmement, la nature de certaines activités fait qu'il est beaucoup plus efficace de les conduire à un niveau d'organisation plus élevé, voire au niveau de l'université, voire encore entre plusieurs universités. Tel est le cas du regroupement des compétences nécessaires pour approcher efficacement un thème de recherche ou un programme de formation, ou pour produire des prestations comme, par exemple, la gestion d'une bibliothèque numérisée ;
- Enfin, troisièmement, une institution est plus ou moins désireuse de traiter également toutes les personnes concernées, désir qui varie grandement d'un thème à l'autre. Plus la préférence pour un traitement égal est élevée, plus le centre doit être invité à fixer les règles, à les appliquer, ou encore à contrôler leur application.¹

3. L'environnement de l'Université de Strasbourg

3.1 Le contexte international

L'environnement européen de l'enseignement et de la recherche est en pleine mutation :

- Les réformes de Bologne (LMD) qui visent à accroître la mobilité en Europe requièrent un effort de communication, de lisibilité des filières et du développement de l'orientation des étudiants, ainsi que la définition d'un profil bien spécifique pour chaque université. L'enseignement avec parcours individualisé, essentiel pour réussir dans ce nouveau

¹ Pour plus de détails, cf. Luc Weber (2001), *Critical University Decisions and their Appropriate Makers: Some Lessons from the Economic Theory of Federalism*, Hirsch, Wemer Z. and Luc Weber (eds) *Governance in Higher Education : The University in a State of Flux*, Economica
http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/58010?mode=full&submit_simple>Show+full+item+record

contexte, requiert au minimum un tutorat individuel et des petites classes, et entraîne donc des coûts plus élevés.

- Le nouvel instrument de financement qu'est le Conseil européen de la recherche accroît une concurrence basée sur la qualité des projets de recherche et de leurs équipes. A charge de chaque université de s'assurer une place de choix dans ce nouvel espace européen de la recherche.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte international où :

- Les équipements scientifiques deviennent plus complexes et plus chers et nécessitent de plus grandes équipes : la notion de masse critique devient une question de survie, même dans les sciences humaines et sociales qui se restructurent en de plus grands ensembles.
- Le déclin démographique en Europe, combiné à une moindre attractivité des sciences exactes (ce qui ne semble cependant pas être le cas à Strasbourg), mettra à moyen terme les universités européennes en difficulté face à la montée en puissance de pays émergents, particulièrement de l'Asie.
- Les classements internationaux ont tiré une sonnette d'alarme dans bien d'universités et de ministères en Europe. Malgré leur manque de rigueur méthodologique, ils ont malheureusement acquis une légitimité auprès des acteurs politiques.
- La crise financière et économique ne fait qu'exacerber les attentes de la société qui demande au secteur de l'enseignement et de la recherche de faire plus et mieux avec des moyens réduits. Elle offre aussi une grande opportunité aux universités de répondre aux interrogations de la société.

A charge des universités de faire face à ces contraintes et de répondre à ces demandes sans perdre de vue leurs missions de service public.

3.2 Le contexte national

Il est important de signaler que le projet de fusion à Strasbourg s'inscrit dans un environnement national en plein changement causé par une profusion d'instruments incitatifs et un mille-feuille de réformes : les PRES et RTRA ; le Plan campus et le Plan réussite en licence ; la mise en œuvre de la LRU, transférant la masse salariale à l'université, et qui a suivi de peu l'introduction de la LOLF et la création de l'AERES et de l'ANR. Dans un contexte en pleine mutation, il est normal que certains fassent des amalgames et font porter au projet de fusion la responsabilité de tous ces changements, alors que ce n'est pas le cas.

La seconde visite de l'équipe d'audit s'est déroulée dans un climat de crise, lié au décret affectant le statut des enseignants chercheurs, des pertes de postes de fonctionnaires décidées au niveau national, des allocations différenciées par université, de la « mastérisation » des formations de maîtres et de l'intégration des IUFM dans les universités. Ce climat de crise, qui a aussi affecté le site de Strasbourg, mais sans avoir eu d'effets significatifs sur la deuxième visite, pourrait, si la crise perdure, figer la dynamique de changement en cours et fragiliser à court terme la volonté politique de l'université d'avancer.

Enfin, il faut signaler que pour l'observateur extérieur, et par comparaison avec d'autres pays en Europe, l'intervention ministérielle semble témoigner d'une méfiance à l'égard des universités car elle se caractérise par une ingérence en profondeur au sein des institutions.

3.3 Le contexte régional et local

Le site de Strasbourg dispose de plusieurs atouts :

- Une université avec des forces reconnues en matière d'enseignement et de recherche et peu de chevauchement sur les trois universités – ce qui simplifie le travail de fusion, même s'il

existe des cultures disciplinaires fortes et des composantes à statuts variables (IUT, écoles, etc.).

- Sa situation dans une région transfrontalière à proximité de la Suisse et de l'Allemagne, et la présence de bonnes universités dans ces régions avec lesquelles des liens sont déjà établis à travers EUCOR et qui peuvent être encore renforcés.
- Un aéroport et des liaisons ferroviaires (dont TGV), notamment avec Paris, la Suisse et l'Allemagne, qui assurent un accès relativement facile.
- Le soutien des autorités locales et régionales pour les activités d'enseignement et de recherche.
- Une tradition d'ouverture à l'Europe comme en témoignent l'existence du Pôle universitaire européen de Strasbourg (1991 – 31 décembre 2008) et du Collège doctoral européen.
- Une tradition ancienne de coopération interuniversitaire en Alsace, malgré la profusion d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche: deux universités aujourd'hui (universités de Strasbourg et de Mulhouse); plusieurs grandes écoles, des IUT, et la prestigieuse Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU). C'est cette tradition de coopération interuniversitaire et la récente politique des PRES qui ont incité les trois universités strasbourgeoises à discuter d'une fusion dès 2001.

4. Etat d'avancement de la fusion au 12 février 2009

Depuis 2001, plusieurs étapes difficiles ont été franchies avec succès. En 2006, plusieurs groupes ont été créés, croisant des personnels des trois universités, pour élaborer les grands axes d'un projet. En février 2008, le projet est adopté aisément par les conseils d'administration des trois universités. Les statuts de l'Université de Strasbourg (UdS) sont adoptés par l'assemblée constitutive provisoire en novembre 2008. L'élection du nouveau président a eu lieu en décembre 2008. La nouvelle université est en place depuis le 1 janvier 2009.

Ainsi, l'UdS a été créée à la date prévue, avec une organisation unique, ses conseils, ses statuts, son budget, et le regroupement de ses services centraux. La présidence, son équipe, et les chefs de services centraux sont en fonction. La méthode de projets a globalement réussi même si il y a encore des dizaines de projets en chantier. Cet énorme travail et ce succès reviennent à l'implication et l'engagement remarquables d'un grand nombre de personnes.

L'UdS accueille aujourd'hui 42 000 étudiants, répartis dans 38 composantes et 4 grands secteurs de formation : disciplines juridiques, économiques et de gestion ; lettres et sciences humaines et sociales ; sciences et technologies ; disciplines de santé. L'université a recours à 5 560 membres du personnel, dont 2 350 enseignants chercheurs. Elle bénéficie d'un budget d'environ 400M€.

Malgré ces progrès notoires, que nous saluons, il reste encore à faire. Il n'y a pas encore eu de changement significatif sur le plan académique. L'administration fonctionne avec quelques ambiguïtés et incertitudes : ainsi, la gestion de la paye des salaires en février sera un test critique. Les organigrammes liés aux personnes doivent être terminés, le secrétaire général et ses assistants doivent être nommés, etc.

Enfin, l'objectif de la fusion n'est pas tout à fait clair pour tous. En principe, l'objectif de toute fusion est de traduire un accroissement de taille en amélioration de la qualité, de l'efficacité et de la visibilité afin d'amplifier le rayonnement au plan national et international.

Dans le cas de l'UdS, les objectifs semblent être – suivant l'interlocuteur ou le document –, une plus grande pluridisciplinarité, l'accroissement des activités de recherche et leur meilleure visibilité, une ouverture à un public varié, un plus grand rayonnement international.

Il faut noter toutefois que le thème de l'ouverture à un public varié n'a pas été spontanément évoqué par nos interlocuteurs mais le fait que l'UdS est maintenant la plus grande université de France a souvent été rappelé. Il est frappant de constater que les responsables de filières sont ceux qui ont évoqué le plus fortement l'opportunité que représente la fusion pour accroître la transdisciplinarité et l'interdisciplinarité.

On constate donc qu'à la lecture des documents et des discussions que nous avons eues, il y a beaucoup d'éléments d'objectifs mais qu'il faudrait les affiner.

4.1 Les aspects administratifs de la fusion

A la date de la première visite, l'équipe d'experts a pu constater que la phase de planification, incluant une soixantaine de projets portant sur certains aspects académiques et surtout administratifs, avait porté ses fruits. Cette phase, qui a duré plus d'une année, a permis des progrès notoires. L'approche de l'échéance de la fusion a cependant révélé des difficultés d'ordre technique ou politique qui sont apparues au moment de la fusion proprement dite. Toutes ne sont pas encore résolues.

Le projet peut être caractérisé comme ayant été conduit, dans une certaine mesure, « bottom up ». Le travail de planification a impliqué un très grand nombre de personnes (environ 400) et il nous a paru évident que les personnes que nous avons rencontrées ont été pleinement impliquées dans le travail de planification et qu'il y avait une forte solidarité et un engagement notoire parmi elles. Ce travail a rassemblé des étudiants, des enseignants chercheurs et du personnel administratif issus des trois universités.

Nous saluons particulièrement la place qui semble avoir été accordée aux étudiants dans le projet de fusion. Les étudiants que nous avons rencontrés – particulièrement du premier cycle – adhèrent au projet. Leur sérieux et leur engagement sont des atouts à ne pas négliger. Il faudra veiller à ne pas tarder à les informer de l'offre de formation pour la prochaine rentrée en septembre 2009 et à continuer les efforts entrepris pour assurer leur réussite en licence. La nouvelle Direction de la vie universitaire témoigne d'une approche plus globale des étudiants ; la vice-présidente étudiant est un membre à part entière de l'équipe présidentielle et travaille en binôme avec d'autres vice-présidents.

Le plan de fusion à « zéro régression » (engagement de garder tout le personnel) nous avait été présenté comme l'opportunité de développer des plans de carrière et d'effectuer un repyramidage en créant plus de postes au grade A afin d'accroître la professionnalisation des services administratifs pour qu'ils soient à la hauteur des ambitions de la nouvelle université. Un redéploiement est envisagé en 2010, suite à des départs en retraite. Le besoin de formation du personnel est reconnu.

Notre rapport d'étape avait signalé le risque non négligeable de surchauffe et d'épuisement durant l'automne 2008, qui aurait pu conduire les chefs de projet à s'éloigner de leurs bases, omettre d'informer, perdre de vue les appréhensions et les anxiétés qui se manifestent ici ou là, particulièrement s'agissant des organigrammes des services administratifs et de la distribution des bureaux qu'il était urgent de finaliser et de communiquer. Le rapport d'étape notait qu'il serait dommage que l'approche participative soit mise en difficulté à cause d'une rupture de communication à ce stade. La sonnette d'alarme avait déjà été tirée par quelques démissions.

La seconde visite a confirmé ces appréhensions : en touchant directement un grand nombre de membres du personnel à travers la reconfiguration des services et les déménagements de bureaux, la fusion a été accompagnée – ce qui est bien compréhensible – de turbulences. Six semaines après la fusion, les personnels administratifs des UFR avaient encore du mal à se retrouver dans les nouveaux organigrammes des services centraux, qui ne sont pas encore stabilisés, et n'arrivaient pas toujours à identifier les collègues à qui adresser des questions spécifiques.

Les services administratifs – particulièrement, mais pas seulement au niveau des services centraux – se heurtent, dans l’immédiat, à des différences de culture, de procédure et d’outil informatique. Certains reconnaissent que « la fusion offre une formidable opportunité d’identifier et de mettre en œuvre les bonnes pratiques ». Le défi est de réussir cette mise en place tout en traitant les affaires courantes. Le résultat est que la machine administrative semble fonctionner au ralenti, même si les étudiants de premier cycle n’ont pas constaté d’effets négatifs. Pour eux, la rentrée de janvier s’est bien passée, l’emplacement des cours et des services de proximité n’ayant pas changé.

Le personnel administratif (services centraux et UFR confondus) pointe le manque de communication, la rareté des réunions, et les difficultés d’établir des protocoles de gestion communs. Malgré tout, il est encourageant de constater à quel point ils abordent ces problèmes avec discipline, sérénité et optimisme (ils sont acquis à la fusion) et acceptent les difficultés durant cette période de transition.

Néanmoins, il nous semble que la volonté démocratique affirmée durant la première visite a été rattrapée, dans une certaine mesure, par un déficit d’écoute, de communication et de dialogue avec les personnes de bonne volonté. Nous pensons plus particulièrement au personnel administratif qui a été assemblé pour quelques réunions d’information mais sans lui donner la possibilité de faire remonter des informations.

4.2 Les aspects académiques de la fusion

En première phase, il était crucial de réorganiser les services administratifs afin qu’ils soient à même de soutenir le changement au niveau des composantes. Cette étape fournit l’opportunité de réaffirmer que l’administration est au service des missions et de la stratégie de l’université. Le rapport d’étape rappelait cependant qu’il serait urgent dans les mois à venir d’exploiter rapidement la valeur ajoutée de la fusion au plan académique, mais l’ambition académique reste à mettre en œuvre et ce, dans un contexte national et international encore plus tendu qui crée des remous et des anxiétés.

4.2.1 Les collégiums

Sur le plan des structures académiques, l’Université de Strasbourg se dotera d’un nouvel échelon au-dessus des UFR – les collégiums –, échelon qui permettra, en principe, de promouvoir l’interdisciplinarité. Il s’agit d’une instance d’échange, de débat, de coordination, de proposition et d’arbitrage en matière de formation et de recherche. Les collégiums recevront 70% de leur Bonus Qualité Recherche (BQR) mais n’auront pas de pouvoir de décision, ni de personnel administratif ou de budget propre.

On nous a affirmé que la base a été encouragée à faire remonter des propositions de collégiums : les quarante directeurs de composantes étaient associés aux discussions et – sans que nous ayons vraiment compris la distinction – la méthode, nous a-t-on dit, « a été collective plutôt que consensuelle ». Néanmoins, les responsables de filières que nous avons rencontrés ont noté qu’il y a eu peu de dialogue avec les enseignants chercheurs à ce sujet, même si, comme nous l’avons rapporté plus haut, c’est ce groupe qui semble le plus acquis à l’interdisciplinarité.

Certaines propositions de collégiums englobent des disciplines qui viennent de plus d’une université ; d’autres se limitent à leurs universités d’origine. Du fait que le périmètre des trois universités avait été bien pensé, avec des champs disciplinaires bien délimités, il n’a pas semblé urgent de toucher aux structures académiques. Ainsi, l’engagement a été pris de les laisser de côté durant le contrat 2008-2012. Le choix a donc été de maintenir les composantes en l’état, de juxtaposer l’offre de formations des trois universités, mais en ajoutant un échelon intermédiaire, qui se justifie au vue du nombre élevé de composantes et de la taille de l’UdS.

Les collégiums, qui sont en cours de création, ont été donc pensés comme une étape mesurée qui adresse la question d'agrandissement de taille sans accroître la possibilité de turbulences. Le résultat : les collégiums proposés sont, à peu de chose près, des regroupements tirés du récent passé institutionnel. Les 8 collégiums sont : humanités ; sciences humaines et sociales ; sciences juridiques ; sciences politiques et administratives ; sciences du vivant et de la santé ; ITEM (ingénierie, technologies, économie, management) ; sciences ; éducation, formation, information et communication.

Le rapport d'étape avait souligné le manque de projet académique qui aurait pu porter la fusion. En théorie, il aurait été préférable de commencer par l'orientation stratégique pour définir ensuite les structures, alors qu'on semble se situer dans la démarche inverse. En pratique, l'expérience démontre que les orientations stratégiques sont en général difficiles à fixer durant la phase de planification d'une fusion et sont particulièrement ardues à définir pour les universités complètes, même après une fusion.

Le manque d'une stratégie académique, combiné aux tensions qui sont apparues durant la campagne présidentielle, a conduit à une certaine morosité vis-à-vis du projet de fusion, ce qui est bien normal après un tel effort. Certaines disciplines sont méfiantes ; certains doyens résistent à la réduction de leur rôle ; le climat national de crise en février a amplifié les différences disciplinaires.

Malgré les efforts qui ont été entrepris pour mélanger les personnels issus des trois universités, aussi bien au sein de la nouvelle équipe présidentielle que des services centraux, un malaise s'est exprimé lors du congrès de janvier 2009 que cette fusion a mené à la « pasteurisation » de l'Université de Strasbourg.

Cela dit, plusieurs interlocuteurs ont reconnu, que des trois universités, l'Université Louis Pasteur (ULP) avait été la mieux gérée et la plus prestigieuse et que la puissance de l'ULP tirera toute l'Université de Strasbourg par le haut, pour autant que cela se fasse « sans arrogance et avec objectivité ».

Un interlocuteur issu d'une des deux autres universités nous a confié « qu'on étouffait » au sein de son établissement ; « maintenant, on respire ». D'autres, par contre, ont exprimé des craintes que l'ensemble étant maintenant plus vaste, les contacts sont plus difficiles, même s'il y a plus d'opportunités pour des synergies : « il faut aussi faire rencontrer les enseignants chercheurs et pas seulement les doyens ».

Il faudra prêter une attention particulière aux enseignants chercheurs qui sont issus des universités Marc Bloch et Robert Schuman car ils ressentiront d'une manière plus aiguë le changement de taille, souffriront plus du manque d'accès direct aux décideurs auquel ils étaient habitués, et craignent que la culture des scientifiques ne domine l'évaluation de la recherche et de l'enseignement.

4.2.2 L'articulation des différents niveaux

S'agissant de la recherche, l'UdS a mis l'accent sur la création d'un collège doctoral unique à terme, et d'un bureau de soutien à la recherche avec un budget qui ne sera contrôlé qu'a posteriori par les services financiers.

Mais à quel échelon se situera la gestion de la recherche ? On reste dans une certaine confusion. Certains pensent que la recherche sera gérée au niveau des unités de recherche plutôt que des UFR. Le lien entre éducation et recherche se ferait au niveau des collégiums qui devront classer les projets de recherche par priorité et qui seront l'interlocuteur principal du vice-président recherche. D'autres affirment que « l'UFR est la brique de base pour l'enseignement et la recherche et que les collégiums sont des structures de mise en commun ».

Il n'est donc pas surprenant que, pour la base, l'articulation entre les différentes structures – collègiuims, UFR, laboratoires, écoles doctorales – semblent être encore dans le flou. Nous notons particulièrement que les directeurs de laboratoires n'ont pas été directement associés aux discussions sur les collègiuims, les directeurs d'UFR étant responsables d'organiser ces discussions à leur niveau.

Il semble, enfin, que le principe d'arbitrage des dossiers de recherche qui serait porté par les collègiuims ne soit pas encore intégré par tous.

4.2.3 Le point de vue des étudiants

Les étudiants de premier cycle ont compris que, dans le contexte du renouvellement du contrat quadriennal, l'offre de formation va changer à la rentrée de septembre 2009. Certaines maquettes seront fusionnées ; d'autres seront associées.

Une minorité d'étudiants n'est pas acquise à la fusion : pour des raisons idéologiques (la fusion étant perçue comme une démarche élitiste et concurrentielle) ; parce qu'ils craignent la disparition de filières « rares » ou le soutien de proximité ; la dominance des sciences ; etc.

La combinaison de l'application de la LRU et de la fusion a réduit la représentation étudiante sur le site de Strasbourg de 70 étudiants avant la fusion à 26 aujourd'hui. Les étudiants de premier cycle que nous avons rencontrés sont conscients de la nécessité de changer leur méthode de travail afin de faire mieux entendre leur voix mais manquent de moyens financiers. De plus, la manière de prendre en compte dans leur cursus leurs activités d'élus est limitative : trois crédits peuvent leur être alloués sur une période de cinq ans.

Les étudiants ont aussi exprimé leurs attentes en matière pédagogique :

- Moins de cours magistraux et une amélioration de la qualité ;
- L'assurance qualité est en retard : selon eux, moins de 20 % des étudiants ont évalué leurs formations car certains professeurs y sont réfractaires ; l'implication des étudiants dans les équipes pédagogiques varie beaucoup, en fonction des filières ;
- L'insertion professionnelle devrait être améliorée à travers des intervenants extérieurs ou un apprentissage par projets ;
- L'annexe au diplôme n'est pas délivrée et la base de calcul des ECTS semble être laissée à l'appréciation individuelle ;
- Les étudiants salariés ne sont pas suffisamment pris en compte : les nouvelles technologies ne sont pas assez intégrées dans toutes les filières ; « le portail est primaire » ; l'aménagement du temps n'est pas suffisamment flexible.

4.3 La structure organisationnelle

4.3.1 L'équipe présidentielle

Le président s'est entouré d'une équipe de dix vice-présidents, dont un premier vice-président. Les vice-présidents ont été élus par le congrès qui rassemble tous les conseils. En mettant en place l'équipe, le souci a été de faire apparaître les anciennes universités (même si l'on constate une légère dominance de l'ULP) et de choisir des personnes qui avaient porté la fusion.

L'équipe se réunit tous les mardis matins avec le président et le secrétaire général et a l'intention d'organiser, sous peu, un séminaire de deux jours pour discuter des dossiers et du fonctionnement de l'équipe.

Ce souci d'un travail en équipe est exprimé par un des vice-présidents qui a affirmé que la LRU est accusée d'avoir présidentialisé l'université mais qu'en fait, à Strasbourg, il s'agit d'une équipe qui travaille ensemble. Chaque vice-président est responsable d'un certain nombre de dossiers

transversaux et de fixer les choix stratégiques. Chacun apporte, dans son domaine, un éclairage et des orientations qui sont discutés en commun.

Certains vice-présidents ont un appui administratif mais sans se substituer aux chefs de service. Ils doivent insuffler aux services administratifs les orientations politiques. L'intégration du secrétaire général au sein de l'équipe présidentielle est une avancée car elle minimise l'existence d'une double hiérarchie – administrative et académique.

Les vice-présidents se disent investis à 100 % dans leur travail. Ils ont une décharge de 2/3 de temps et vont essayer d'avoir une décharge presque complète ; la vice-présidente étudiante a droit à des aménagements de son temps, mais ceux-ci ne semblent pas suffisants.

La fusion a conduit, pour des raisons politiques mais aussi à cause de la masse de dossiers à traiter, à la décision de créer une équipe présidentielle très large avec le risque de ne pas être en mesure de prendre des décisions rapidement ou de se fractionner. Une grande équipe peut aussi donner la fausse impression d'avoir consulté largement et peut conduire, à terme, à une coupure de la base.

Enfin, il faut prendre note des évolutions en cours dans les plus grandes universités qui resserrent leurs équipes décisionnelles – d'une manière formelle ou informelle – et compensent cette concentration en ayant des structures parlementaires de consultation. De fait, cette évolution est déjà en marche à l'UdS puisque le cabinet du président, le secrétaire général, le premier vice-président et, bien entendu, le président lui-même forment un directoire informel qui assure l'articulation entre le politique et l'administratif.

Cela dit, la tendance en France a été de renforcer les pouvoirs au niveau de la présidence. Cette étape était essentielle afin de renforcer la cohérence institutionnelle mais il n'y a pas eu de véritable réflexion au plan national sur le développement possible de structures intermédiaires (par exemple, un sénat) qui assurerait l'engagement de la base. Une telle structure serait particulièrement importante pour l'UdS qui, du fait de la fusion, a dû considérablement réduire la possibilité de consulter la base sur le site de Strasbourg et de faire remonter les propositions.

4.3.2 Les collégiums

Malgré les progrès constatés entre la première et la deuxième visite, il y a une impression de flou concernant les collégiums dont la conception semble varier suivant les champs disciplinaires :

- Quels seront leur rôle et leurs responsabilités ? Est-ce un lieu de coordination, « de passage » et de dialogue après que les UFR aient exprimé leurs vues ? Une forme de répartition du BQR ? Un lieu de pouvoir où les décisions difficiles (postes, recherche, finance, etc.) sont prises ? Si cette dernière option était retenue, il faut noter que, par opposition aux UFR, les collégiums n'ont pas de pouvoir juridique et ne peuvent gérer le quotidien. Si une UFR résiste à une décision de son collégium, aucun levier n'existe pour contrer cette résistance.
- Quels sera leur pérennité et, par association, leur potentiel pour accroître la transdisciplinarité ? Comment assurer leur porosité afin de favoriser l'interdisciplinarité et les évolutions ? Comment les faire travailler ensemble ?
- Quel sera leur fonctionnement ? A géométrie variable ou le même pour tous ? Certains collégiums s'organisent déjà – un directeur et deux directeurs adjoint pour l'un ; une direction tournante et un directoire pour l'autre ; des commissions pour le troisième ; etc. – d'autres sont encore « en phase de balbutiements ».

4.3.3 Les UFR, les laboratoires et les écoles doctorales

On constate un chevauchement des compétences qui conduit à une fragmentation et un manque d'articulation entre UFR, laboratoires et écoles doctorales. Les directeurs d'unités de recherche

sont sceptiques vis-à-vis de la restructuration en collègioms, d'autant qu'au niveau national, les grands organismes de recherche sont aussi en perte de puissance. Les chercheurs se plaignent donc d'un morcellement entre filières de formation, écoles doctorales et laboratoires d'accueil ou mixtes.

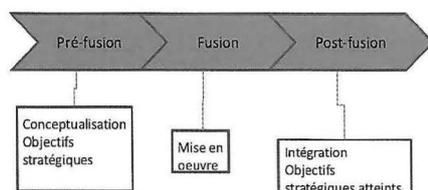
La politique contractuelle qui est envisagée entre la présidence et les UFR peut être un bon outil de dialogue entre la présidence et la « périphérie ». Un tel dispositif interne de contractualisation permettrait à la fois de réaliser les options stratégiques de l'université et de favoriser la capacité d'innovation des unités périphériques et des individus. Il faut noter, toutefois, que la négociation de chaque contrat requiert en général plusieurs longues réunions. Il faudrait donc envisager la possibilité que cette politique soit menée plutôt au niveau des collègioms pour une plus grande efficacité et qu'une personne au niveau de la présidence soit attachée à ces négociations.

5. Principes et pistes stratégiques

5.1 Quelques principes

Les projets de fusion impliquent un investissement considérable : les coûts financiers et humains sont immédiatement visibles alors que les gains au plan académique (une qualité accrue des activités d'enseignement, un plus grand rayonnement des activités de recherche) ne seront mis en évidence que plus tard. C'est pour cela qu'un projet de fusion implique une bonne compréhension de ce qui est urgent ou important à entreprendre, dans le court, moyen et long terme. En effet, une fusion implique trois phases différentes qui, bien que se chevauchant, doivent être distinguées :

Les phases d'une fusion



Les premières phases de la fusion – celle de la planification et de la fusion à proprement parler – sont terminées. Le projet est maintenant dans sa troisième phase dont le but est d'exploiter la fusion pour améliorer la qualité ou sa visibilité. Cette phase, qui s'étalera sur les deux à trois prochaines années, constitue un moment critique du projet.

La troisième phase d'une fusion est cruciale au succès de l'opération, et ce pour deux raisons principales :

- Le « succès » du projet ne se fonde pas simplement sur une bonne organisation ou des changements de structures (tels qu'un nouvel organigramme définissant les compétences des composantes vis-à-vis des services centraux, ou d'une nouvelle présidence). Il dépend davantage de l'intégration réussie des activités des trois universités – intégration qui conduira

à une meilleure performance et une lisibilité accrue en matière d'éducation et de recherche de l'Université de Strasbourg. Le succès de la fusion sera un atout stratégique de l'université dans le contexte concurrentiel auquel les universités font face de par le monde. Le positionnement stratégique de l'université étant l'objectif principal de cette fusion, il en découle que celui-ci doit être planifié en même temps que les nouvelles structures, qui ne sont qu'un moyen pour atteindre les objectifs stratégiques. Il est évident, cependant, que la mise en place des nouvelles structures est urgente, car la nouvelle organisation ne peut survivre sans elles. De ce fait, il est tentant de se concentrer sur les structures, et de courir ainsi le risque de penser qu'une fois que celles-ci seront opérationnelles, le travail principal aura été accompli. Il est donc crucial de trouver le point d'équilibre entre la création de nouvelles structures administratives et la concrétisation des orientations stratégiques futures en matière de formation et de recherche.

- La mise en œuvre de nouvelles structures et le développement d'une orientation stratégique réclament beaucoup d'efforts qui ne seront pas immédiatement visibles à l'extérieur du périmètre de l'université. Ces activités sont d'abord internes, les fusions étant des exercices éprouvants pour les organismes qu'elles touchent directement. Mais l'université se doit d'être soucieuse de son environnement externe et ne peut être perçue comme une tour d'ivoire, coupée de son environnement. Le défi est donc de trouver le point d'équilibre entre les activités internes – la mise en œuvre de la fusion – et l'offre d'activités et de services orientée vers les partenaires externes (stakeholders).

En outre, un projet de fusion présente l'opportunité d'introduire des changements dans l'organisation qui ne font pas nécessairement partie du plan de fusion proprement dit mais qui sans ce processus n'auraient guère pu être mis en œuvre. Cela s'explique par des raisons de psychologie organisationnelle. Kurt Lewin, l'un des fondateurs de la psychologie de groupe, nomme les trois phases du changement organisationnel comme suit : la décongélation, le changement et « la re-congélation ». Afin de changer une organisation et d'y introduire une certaine flexibilité, il est essentiel d'en « décongeler » les facteurs historiques de stabilité (mentalités, structures formelles, etc.). Il est toutefois indispensable que cette phase de flexibilité ne dure pas trop longtemps. Une fois le changement réalisé, il devient urgent de réintroduire des facteurs de stabilité et de « recongeler » la structure. Il est évident qu'une fusion est une rupture forte dans la vie d'une organisation qui bouleverse les structures mentales, les routines, l'organisation formelle etc. si profondément qu'on peut parler d'une « décongélation ». Dans la mesure où une fusion fluidifie la situation et ouvre la porte au principe du changement, elle peut devenir l'occasion d'introduire des réformes importantes qui ne sont pas nécessairement liées au projet de fusion, telle que la culture de l'évaluation, et qui assureront la performance de l'université.

Enfin, il faut garder en vue que la réussite d'une fusion se mesure à l'enracinement d'une nouvelle culture organisationnelle, d'une nouvelle source d'identification, d'une fierté liée à une nouvelle appartenance. Ces aspects prennent plus de temps à se construire et résultent d'un long processus d'apprentissage du vivre ensemble, ainsi que l'expérience de monter des projets en commun, de relever des défis et de célébrer les succès rencontrés. L'expérience des fusions démontre que ces aspects psychoculturels ne sont pas automatiques ; au contraire, ils sont souvent les écueils sur lesquels les projets de fusion se brisent. Il est donc nécessaire d'y accorder une attention toute particulière et d'inciter l'émergence de cette nouvelle culture.

5.2 Quelques pistes stratégiques

Pour assurer la stabilité du projet de fusion, il serait important de mettre en exergue des gains immédiats (*quick wins*) afin d'entraîner l'adhésion des enseignants chercheurs, des étudiants et des personnels administratifs. Dans cette optique, nous distinguons ci-dessous des échéances immédiates et à court ou moyen terme.

5.2.1 Dans le très court terme :

Dans l'immédiat, même si la majeure partie de travail est réalisée, il est essentiel de continuer à attacher de l'importance à la réussite complète de la fusion administrative. La fusion des services centraux (l'administration, l'informatique, les relations publiques, etc.) doit impérativement être une réussite. Le personnel a fourni un travail et un effort remarquable ; il faudrait le reconnaître en s'attachant plus particulièrement à aplanir les difficultés qu'ils rencontrent encore au quotidien, notamment si celles-ci sont causées par la fusion.

5.2.2 A court ou moyen terme, il faut :

- Affiner les objectifs et la stratégie pour les atteindre, c'est-à-dire revoir les missions, la vision, les objectifs stratégiques, les actions, les moyens, et les critères d'évaluation dans le but de sortir un document de synthèse d'ici six mois.
- Se concentrer sur les structures (collégiums et autres) et les processus de décision en tenant compte du changement de taille. Plus particulièrement, il faut définir toutes les responsabilités de la chaîne hiérarchique en prenant en compte les considérations évoquées à la section 2 et faire un bilan des collégiums (notamment en matière d'inter- ou de transdisciplinarité) d'ici environ quatre ans.
- Démontrer d'une manière directe et sans ambiguïté la valeur ajoutée de la fusion à travers de nouvelles activités interdisciplinaires en matière de recherche et formation. On pourrait envisager, par exemple, de lancer des séminaires sur des thèmes transversaux pour promouvoir l'interdisciplinarité, ou de développer une base de données disponible pour tous, qui recenserait les activités de tous les enseignants chercheurs.
- Attacher plus d'importance à la communication interne, par des réunions avec les administratifs et les enseignants chercheurs. La fusion présente de grandes opportunités mais il faut continuer à convaincre de sa plus-value. Il faut donc multiplier les flux de communication et les structurer autour de quelques axes – écoute, information, dialogue, rencontres informelles –, l'échange permettant de développer une nouvelle culture institutionnelle. Nous saluons l'initiative de demander à un des sociologues de l'UdS de réfléchir au volet essentiel des rencontres informelles, et proposons un calendrier de réunions formelles comme suit : une fois par semestre une grande conférence ouverte avec le président qui réaffirmerait les objectifs de la fusion, en ferait le bilan et dégagerait ce qui reste à accomplir sur des aspects précis ; une fois l'an, une conférence plus restreinte avec des experts internationaux sur un sujet précis ; deux fois l'an une réunion des services centraux pour se mettre à l'écoute des problèmes.
- Développer la communication externe (par ex. site web) : Le service de communication fait déjà un excellent travail qui mérite d'être davantage encore soutenu, afin de propager des informations positives telles que la sélection de Strasbourg dans le cadre du Plan Campus. Une bonne communication, proactive, vers les décideurs politiques, la presse, l'étranger, etc. aurait un effet d'entraînement au sein de la communauté universitaire. La communication a été une priorité stratégique du projet de fusion car il a fallu apprendre à se connaître, débattre, persuader ou tout simplement informer aussi bien en interne que vers l'extérieur. Le service de communication semble bien rodé et professionnel. Le nouveau président devra en définir les grandes orientations stratégiques et décider de l'adéquation de son niveau d'encadrement, particulièrement parce qu'une fois que la fusion sera connue au niveau international, les demandes de renseignement, de visites et d'invitations à des conférences afflueront.