

Demain l'Université de Strasbourg

Projet d'Établissement 2009-2012



Sommaire

LE PROJET STRATEGIQUE	4
I. Préambule politique	5
Une université centrée sur ses missions fondamentales.....	6
Une gouvernance innovante et adaptée	6
Les fonctions de soutien aux missions.....	6
Le soutien aux missions fondamentales	6
Le pilotage et les grandes fonctions de gestion	7
Une gestion innovante des ressources humaines	7
Des innovations stratégiques	7
L'Europe.....	7
Une université intégrée dans son environnement social, économique et politique	7
Politique des langues.....	7
Une stratégie ambitieuse de développement durable	7
Des actions-pilotes illustrant la valeur ajoutée de l'Université de Strasbourg.....	8
Une université engagée pour la parité hommes-femmes	8
II. Création de l'Université de Strasbourg.....	9
II.1 Le profil de l'Université de Strasbourg : Principes statutaires proposés	9
II.1.1 Identité, ambitions, objectifs	9
II.1.2 Structure	9
II.1.3 Organisation	10
a. Le président et les vice-présidents	10
b. Le bureau et le bureau élargi	10
c. Le conseil d'administration.....	10
d. Le conseil scientifique.....	11
e. Le CEVU	12
f. Le congrès	12
g. Les composantes	12
h. Les collégiums	13
i. Les instances consultatives externes	13
II.1.4 Régime financier et comptable	13
II.1.5 Franchises universitaires.....	13
II.1.6 Révision des statuts.....	13
II.2. Les trois démarches spécifiques.....	13
II.2.1 La création des collégiums	13
Les missions des collégiums :.....	14
L'organisation et le fonctionnement des collégiums	14
La constitution des collégiums	14
II.2.3 Actions pilotes.....	15
a. Objectif de la démarche	15
b. Actions pilotes retenues.....	15
c. Passer de l'avant-projet à l'atteinte des objectifs.....	16
II.2.4 Reconfiguration des fonctions de gestion	17
a. La méthode projet adoptée	18
b. Le projet de reconfiguration des services centraux	18
c. Les priorités à satisfaire	20

LES PROJETS PAR CHAPITRES	21
I La politique pédagogique et scientifique.....	22
I.1. La politique de formation au niveau L, M, et D.....	22
I.1.1 Les enjeux	22
I.1.2 Faire de l'orientation active, de la formation et de l'insertion professionnelle les atouts de la réussite étudiante.....	22
I.1.3 Proposer des formations originales qui constitueront une réelle plus-value de l'Université de Strasbourg.....	25
I.1.4 Dynamiser l'offre de formation tout au long de la vie grâce à des modes de formation diversifiés adaptés aux attentes de chacun.....	25
I.1.5 Encourager l'ouverture internationale	27
I.1.6 Harmoniser l'offre et les pratiques de formation.....	27
I.1.7 Mettre en œuvre des outils d'auto-évaluation des formations en lien avec la recherche	28
I.1.8 Structures	29
I.2 Recherche universitaire et valorisation	29
I.2.1 Les enjeux de la recherche à l'Université de Strasbourg.....	29
I.2.2 Les conditions de l'efficience de la recherche	29
I.2.3 Les conditions de la diffusion et de la valorisation de la recherche	30
I.2.4 Une recherche en synergie avec la formation	30
I.2.5 Un rôle essentiel des EPST.....	31
I.2.6 Structurer et encourager l'ouverture internationale	31
I.2.7 Réussir l'intégration des trois organisations de recherche.....	32
a. Mettre en œuvre les modalités de passage à l'université unique.....	32
b. Développer les outils au service d'une recherche d'excellence	32
c. Identification des principaux domaines et pôles en émergence :	33
I.2.8 Développer la recherche en éducation et en formation :	34
I.2.9 Politique coordonnée de développement des actions de culture scientifique et technique de l'Université de Strasbourg.....	35
a. Mise en place du Jardin des Sciences	35
b. Politique de sauvegarde du patrimoine de l'Université de Strasbourg.....	36
c. Le Service d'Action Culturelle comme lieu de réflexion, de production et de promotion de la culture à l'université	36
I.3 Les appuis à la politique scientifique et pédagogique.....	37
I.3.1 Politique documentaire/prospective.....	37
a. Améliorer les services aux usagers :	37
b. Le développement des ressources documentaires	37
c. Les réseaux documentaires locaux et nationaux.....	38
d. La modernisation.....	38
e. Le patrimoine	38
f. L'URFIST	38
I.3.2 La dimension internationale.....	39
a. Déclaration de politique générale	39
b. Description du projet	39
c. Action pilote.....	41
d. Les partenaires institutionnels et financiers.....	41
e. Les résultats escomptés et la démarche qualité.....	41
f. Dispositifs de mise en œuvre.....	41

II. Vie Universitaire	42
II.1 Accueil des étudiants	42
II.2 Citoyenneté et solidarité	42
II.3 Culture et sport	43
II.4 Une carte multiservices	44
II.5 Une Maison de la culture	44
III. Le pilotage de l'établissement – la nouvelle gouvernance et les compétences élargies	45
III.1 Le pilotage stratégique	45
Indicateurs figurant au tableau de bord général :	46
III.2 Le pilotage sectoriel	46
III.2.1 La gestion des ressources humaines	46
a. Une recomposition des services centraux	47
b. Un dialogue social enrichi dans la future Université	47
c. Une politique d'établissement pour la gestion des emplois	48
d. La prise en charge des nouvelles responsabilités	48
e. Une DRH structurée en appui de la politique de l'Université	48
f. Un appareil de Formation Continue à la hauteur des enjeux	49
g. Un programme destiné à renforcer l'attractivité du site en vue d'accueillir des enseignants chercheurs de haut niveau	49
h. Des parcours diversifiés et enrichissants pour les personnels BIATOS	49
i. Une politique sociale de qualité	49
III.2.2 Le pilotage financier	50
a. Le processus d'élaboration budgétaire : les conditions de la maîtrise financière	50
b. La rémunération des personnels dans le cadre des prérogatives étendues prévues par la Loi du 10 août 2007.	53
c. L'organisation des services	53
III.2.3 Stratégie et gestion immobilière	55
a. Pôle « Projet »	55
b. Pôle « Gestion et valorisation du patrimoine »	55
c. Pôle « Gestion Technique »	55
d. Pôle « topographie »	55
e. Pôle « Réglementation »	56
f. Pôle « Dévolution » (pôle à établir de novo en cours de contrat)	56
III.2.4. La prévention des risques	56
III.2.5 Pour le développement des TIC pour l'enseignement, la recherche, la documentation et l'administration	57
a. Les enjeux stratégiques	57
b. Une organisation reconfigurée	58
c. Les projets structurants	58

Le projet stratégique

I. Préambule politique

Le projet d'établissement est toujours une occasion pour une université de réexaminer, sur le fond et sur la forme, sa stratégie quant à ses missions fondamentales, et les moyens de la mettre en œuvre. Mais l'enjeu de la présente réflexion quadriennale prend un relief tout autre en raison de sa convergence avec deux autres échéances: celle de la mise en place des nouveaux outils instaurés par la loi sur les Libertés et les Responsabilités des Universités (LRU), mais surtout celle de la volonté de se rassembler autour d'un projet unique : l'Université de Strasbourg.

Ainsi le présent document n'est pas la compilation de trois projets indépendants, mais bien un seul projet commun, qui signe la volonté de l'ULP, de l'URS et de l'UMB de refonder l'université de Strasbourg, et qui se veut une réponse ambitieuse à ces trois échéances que nous souhaitons simultanées. Le premier janvier 2009 ne marquera cependant que le début du processus. Ce premier contrat quadriennal de l'université de Strasbourg sera aussi celui d'une construction progressive.

Ce projet se fonde sur des **atouts** essentiels que sont : la pluridisciplinarité retrouvée, qui conduira à une offre de formation complète et reconnue, une **recherche** au meilleur niveau international, et enfin l'atout d'une **situation privilégiée** dans l'espace rhénan, offrant un partenariat avec les universités de Karlsruhe, Fribourg et Bâle, nous permettant de compter parmi les plus prestigieuses universités européennes.

Notre projet se fonde sur trois piliers: pluridisciplinarité, recherche et ouverture.

La pluridisciplinarité : l'université de Strasbourg entend porter à leur plus haut niveau les valeurs de qualité de la recherche, d'excellence des formations et d'ouverture sur son environnement sociétal, par la mobilisation de plusieurs disciplines autour de projets scientifiques partagés et ambitieux.

La recherche : l'université traduira dans les activités de formation les meilleures pratiques issues de la recherche, afin d'apporter à ses publics l'esprit critique, l'ouverture intellectuelle et les compétences nécessaires à une bonne insertion professionnelle dans un monde en mutation permanente.

L'ouverture : l'université mettra en œuvre le respect dû à chacun dans sa capacité à réaliser ses différentes missions, et se basera sur les valeurs d'unité et de solidarité.

L'université de Strasbourg sera à la fois : une université autonome, consciente de sa mission de service public, un opérateur international de la recherche, et un établissement qui proposera une large offre de formation visant à assurer la meilleure insertion sociale et professionnelle de ses étudiants. Elle assurera son insertion dans la Cité, en assumant ses responsabilités dans les domaines culturel, économique et citoyen. Elle sera une université assumant son autonomie, par une culture d'établissement et de la qualité, fondée sur une autoévaluation interne, une expertise internationale externe et l'élaboration d'objectifs pluriannuels. Aussi, l'université se dotera d'outils de pilotage de nature à garantir l'élaboration d'une politique volontariste, réactive, reposant sur un équilibre économique maîtrisé dans le court et le long terme. Elle veillera à assurer à ses composantes la lisibilité nécessaire à leur développement dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Enfin elle s'efforcera de développer des partenariats innovants avec les collectivités territoriales et avec le monde industriel et socio-économique.

Le projet d'établissement concerne donc naturellement la contractualisation et le financement des axes traditionnels que comporte un contrat quadriennal. Mais, surtout, il s'agit d'un document définissant les bases de l'université de Strasbourg, sur trois plans essentiels : une organisation repensée, les modalités de l'exercice des nouvelles responsabilités prévues par la loi, et le concept d'actions pilotes, qui illustreront la valeur ajoutée de notre université. Un tel projet exige, pour son succès, une augmentation significative du budget de l'établissement. Nous conduirons dans ce but une politique active de recherche de ressources propres, mais un soutien accru de l'Etat reste indispensable pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'université de Strasbourg.

Au delà de cette structure nouvelle, le succès du projet reposera d'abord sur des valeurs de conviction et de confiance. La conviction est que la refondation de l'université de Strasbourg est indispensable pour garantir l'avenir d'une présence universitaire de qualité dans notre ville, d'une université telle que nous la voulons, c'est-à-dire au meilleur niveau international. La confiance est double : confiance en l'avenir, et surtout la confiance dans tous les acteurs de ce projet exceptionnel. Nous aboutirons avant tout grâce aux qualités humaines et à l'enthousiasme de tous les acteurs de notre université.

Une université centrée sur ses missions fondamentales

L'offre de formation sera organisée selon trois objectifs : a) Des cursus de licence proposant des réponses diversifiées ouvrant, soit vers une sortie à bac+3 reconnue par le monde du travail, soit vers des parcours plus longs. b) Une inscription dans l'Espace européen de l'enseignement supérieur, en valorisant la position particulière de Strasbourg au cœur de l'Europe et en encourageant fortement la mobilité des étudiants et des enseignants. c) Une adaptation de l'offre de formation aux défis de la formation tout au long de la vie.

La recherche, fondée sur une exigence d'excellence et l'encouragement de la pluridisciplinarité, se déploiera dans l'organisation nouvelle de l'université, en se dotant des outils et moyens destinés à assurer un soutien significatif et récurrent aux activités qui montent en puissance, aux projets innovants et aux équipes émergentes, et à la valorisation, la globalisation des crédits « recherche » devant donner à l'Université les moyens d'assumer pleinement ses responsabilités dans ce domaine.

Une gouvernance innovante et adaptée

Elle est structurée en trois niveaux :

- ▶ Une présidence stratégique, constitutive du niveau 1.
- ▶ Des collégiums, espaces ouverts d'échanges, d'arbitrage, de coordination, et d'émergence de projets et des pôles transversaux, lieux actifs d'une pluridisciplinarité créatrice de nouvelles connaissances, prenant la forme de regroupements constitutifs du niveau 2. Ces structures participeront à la visibilité internationale de l'Université de Strasbourg.
- ▶ Des UFR, écoles, instituts, fédérations et unités de recherche constituant le niveau 3, acteurs principaux de la mise en œuvre des missions de l'établissement et des axes stratégiques de sa politique.

Les fonctions de soutien aux missions

Le soutien aux missions fondamentales

Le soutien à ces missions (Vie étudiante, Ouverture et partenariats, Documentation, Communication, Informatique, Sport et Action culturelle) sera organisé pour répondre à des objectifs révisés. Une attention particulière sera portée à l'ouverture et au partenariat, aux différentes échelles géographiques, ainsi que sur les divers espaces de la société civile, économique et institutionnelle, permettant à l'université, principal lieu de production et de diffusion des savoirs, d'assumer son rayonnement d'acteur économique, et sa mission citoyenne. Seul un campus rénové et attractif, aux normes internationales, pourra constituer le cadre indispensable à l'accomplissement de ces missions et garantira la qualité de vie de l'ensemble de la communauté universitaire.

Le pilotage et les grandes fonctions de gestion

L'université créera une fonction de pilotage lui permettant à la fois de mener la politique pluriannuelle qu'elle a définie et de saisir les opportunités qui s'offrent à elle. Une politique d'autoévaluation se déclinera en deux volets : « se connaître » et « s'évaluer ». Pour concrétiser les nécessaires modifications d'envergure, nous conduirons le changement par une rénovation des procédures de gestion en y associant étroitement les personnels, selon quatre principes directeurs : suppression des doublons, simplification des procédures, optimisation des ressources consommées, qualité du service rendu.

Une gestion innovante des ressources humaines

Sur la base de pratiques probantes en matière de GRH, l'université de Strasbourg s'emparera de toutes les opportunités que lui procure la loi, dans le respect de nos valeurs, notamment en matière de dialogue social, de reconnaissance des droits des personnels, d'harmonisation des politiques indemnitaires et de gestion responsable des personnels contractuels.

Des innovations stratégiques

L'Europe

De par sa situation géographique, l'université de Strasbourg a une vocation particulière pour développer un axe stratégique lié à l'Europe. De nombreuses formations intègrent déjà cette dimension. L'université de Strasbourg souhaite aller plus loin pour mettre en synergie les initiatives existantes et construire un dispositif d'appui pérenne illustrant cette vocation.

Une université intégrée dans son environnement social, économique et politique

Pour assumer son rôle dans la société, l'université saura mettre à la disposition de tous les publics les connaissances qu'elle élabore, par la formation des étudiants et des professionnels, la valorisation de ses recherches, et l'information du public. En retour, elle sera attentive aux évolutions sociétales concernant les sciences et les technologies. Elle visera à former des citoyens impliqués dans la vie de la cité, veillera à l'égalité des chances, et recherchera les partenariats lui permettant de s'inscrire pleinement dans la société.

Politique des langues

Forte d'un patrimoine linguistique exceptionnel, l'université de Strasbourg se propose de mettre en synergie les différentes initiatives existantes, pour construire et développer une politique des langues. Elle soutient notamment la création d'une Ecole Européenne des Langues.

Une stratégie ambitieuse de développement durable

Elle concernera aussi bien la politique patrimoniale que les autres champs de compétence de l'université, et sera la source d'économies de fonctionnement. Elle vise à développer une attitude responsable partagée par tous, étudiants et personnels.

Des actions-pilotes illustrant la valeur ajoutée de l'Université de Strasbourg

Les actions pilotes illustrent la plus-value apportée par la fusion, et les principales ambitions affichées par l'Université de Strasbourg, pour la période limitée de la durée du contrat, avec des résultats attendus et une évaluation à terme. Certaines sont des actions de mutualisation avancée, d'autres servent de support à des axes stratégiques transversaux. Les principales actions pilotes détaillées dans ce projet concernent : pour la formation, la création d'une semaine d'accueil en L1 pour tous les primo-entrants et la mise en place d'un espace Réussite en Licence ; pour la recherche et la valorisation, la création d'un collège des écoles doctorales et la mise en œuvre de différentes actions sur le thème Culture Science et Société ; pour la dimension internationale, une action Etudes européennes d'une part et la mise en place d'un accompagnement des étudiants étrangers (langue française et tutorat académique) d'autre part ; pour la vie étudiante, la création d'une Maison de la culture qui deviendra le cœur et le symbole de l'université unique, la définition d'une stratégie de développement durable et la mise en place d'une commission unique d'aide aux projets étudiants ; pour le pilotage stratégique, la création d'un dispositif « se connaître, s'évaluer » d'une part et la création du dispositif de communication de l'Université de Strasbourg d'autre part ; et enfin, pour le pilotage sectoriel, la mise en place d'un service Patrimoine immobilier.

Une université engagée pour la parité hommes-femmes

La question du genre s'inscrit dans les préoccupations et les missions de l'université et de ses personnels. L'Université de Strasbourg envisage de créer une commission pour la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

Pour que les femmes accèdent aux postes de décision et de responsabilité, il faut informer et sensibiliser les personnes et, dans l'immédiat, proposer des mesures concrètes. Il est nécessaire de faire évoluer les représentations que chacun se fait des rôles sociaux et professionnels des femmes et des hommes et de repenser les relations professionnelles selon une politique de complémentarité en menant une politique adaptée dont les résultats seront suivis par un observatoire.

Au cœur de l'Europe, héritière d'une grande tradition née de l'humanisme du XVI^e siècle, l'Université de Strasbourg offrira des formations et des recherches pluridisciplinaires qui, en raison de leur concentration et de leurs synergies en un même lieu, seront d'une diversité et d'une richesse uniques en France. Européenne de tradition et de conviction, internationale par vocation, elle attirera des étudiants et des enseignants-chercheurs venus d'horizons et de cultures différents, sûrs de trouver une université ouverte, pluraliste, alliant l'excellence et la performance. Cette université, par son potentiel humain, intellectuel et scientifique, sera en mesure de relever les défis actuels et, par sa capacité à innover, constituera l'un des pôles majeurs de la vie universitaire européenne.

II. Création de l'Université de Strasbourg

II.1 Le profil de l'Université de Strasbourg : Principes statutaires proposés

Les principes énoncés ont vocation à permettre l'élaboration de statuts dans une version aboutie qui devra être soumise à l'assemblée constituante mise en place par le décret portant création de l'Université de Strasbourg. L'assemblée constituante constituera les statuts provisoires de l'Université de Strasbourg. Pour devenir statuts définitifs, ils devront être, *in fine*, adoptés par le conseil d'administration de l'Université de Strasbourg.

Les lignes directrices retenues :

- ▶ s'inscrivent dans les dispositions de la loi LRU,
- ▶ visent à garantir à chaque établissement fondateur un traitement équitable, facteur indispensable pour une intégration harmonieuse des cultures et des pratiques,
- ▶ s'attachent à tirer le meilleur parti des potentialités que représente le projet de création d'une université unique sur le site de Strasbourg.

Les principes sont présentés au long du déroulé de plan correspondant aux statuts d'EPSCP

II.1.1 Identité, ambitions, objectifs

Le titre I, dans son article 1^{er}, pose la création de l'Université de Strasbourg et précise que celle-ci emporte l'extinction des personnes morales qui la fondent.

L'article 2, précise les vocations de l'université, pluridisciplinaire, européenne et internationale, rappelle ses missions et précise les quatre grands secteurs de formation qu'elle couvre au regard de l'article L 719-1-2 du code de l'éducation :

- ▶ disciplines juridiques, économiques et de gestion
- ▶ lettres et sciences humaines et sociales
- ▶ sciences et technologies
- ▶ disciplines de santé

Ses ambitions et ses objectifs sont ceux qui figurent au préambule politique du projet d'établissement 2009-2012.

II.1.2 Structure

- ▶ Siège
- ▶ Composition (organes de gouvernance, composantes, services communs)
- ▶ Organes de gouvernance

Direction	Organe délibératif	Organes légaux	Organes statutaires	Assistance externe au pilotage
Présidence (Président et VP) Bureau Bureau élargi	Conseil d'administration	Conseil scientifique CEVU CTP et CPE Comité de sélection	Collégiums Collège des écoles doctorales Congrès	Comité d'orientation stratégique Comité de visite

- ▶ Les composantes de l'université (unités de formation, écoles, instituts, unités de recherche)
- ▶ Disposition législative : leur création, suppression, regroupement sont inscrits dans le contrat pluriannuel (éventuellement par avenant).
- ▶ Les services communs

II.1.3 Organisation

a. Le président et les vice-présidents

- ▶ Le président est élu à la majorité absolue des membres élus du CA, à bulletins secrets... (dispositions réglementaires)
- ▶ Compétences : fixées par la loi
- ▶ Délégations de signature du président
- ▶ Il propose au CA (au congrès ?), pour la durée de son mandat, et au suffrage de la majorité des membres en exercice du conseil, les vice-présidents, dont un étudiant, qu'il a choisis parmi les membres de la communauté universitaire, dont il précise les fonctions respectives. Trois vice-présidents ont la qualité de vice-présidents statutaires.

b. Le bureau et le bureau élargi

- ▶ Le président, les vice-présidents, le secrétaire général, le directeur de cabinet, l'agent comptable constituent le bureau de l'université. Celui-ci assiste le président dans l'exercice de ses fonctions. Le président peut y inviter toute personne dont la présence lui paraît utile.

Le bureau élargi est complété par les responsables de collègiums et se réunit périodiquement.

c. Le conseil d'administration

Composition :

Conseil d'administration de 30 membres soit :

- ▶ 14 représentants des enseignants-chercheurs et personnels assimilés
- ▶ 8 personnalités extérieures
- ▶ 5 représentants des étudiants
- ▶ 3 représentants des BIATOSS

(Plus 1 membre si le président élu n'appartient pas au CA)

Dispositions électorales :

Les enseignants chercheurs :

- ▶ Chacun des quatre grands secteurs de formation cités au titre II.1.1 devant être représenté au CA, les quatre premiers noms de chaque liste doivent impérativement représenter les quatre grands secteurs de formation.

Les personnalités extérieures :

- ▶ 8 dont 3 personnalités désignées par les collectivités locales (une par la Région Alsace)

Les étudiants

- ▶ Chaque liste doit assurer la représentation d'au moins deux des grands secteurs de formation.

Les BIATOSS

- ▶ Les BIATOSS constituent un collège unique.

En cas de vacance d'un siège, le nouveau membre élu est désigné pour la durée du mandat restant à courir.

Compétences et fonctionnement :

- ▶ Celles qui sont définies par la loi et les textes réglementaires pris pour son application
- ▶ Réunions au moins 4 fois par an
- ▶ Séances non publiques, mais le conseil peut inviter les personnes dont l'audition lui paraît utile
- ▶ Assistent au conseil avec voix consultative :
 - le secrétaire général
 - l'agent comptable
- ▶ Décisions prises à la majorité des membres présents ou représentés (sous réserve de dispositions réglementaires spéciales). Renvoi possible d'une délibération à une séance ultérieure si un tiers des membres présents ou représentés le demandent
- ▶ Le conseil peut constituer toutes commissions qu'il juge utiles.

d. Le conseil scientifique

Composition :

- ▶ 40 membres :
- ▶ 20 professeurs ou HDR
- ▶ 8 docteurs
- ▶ 4 représentants des personnels BIATOSS
- ▶ 4 représentants des doctorants (formation initiale et continue)
- ▶ 4 personnalités extérieures

Dispositions électorales :

Les représentants des personnels :

- ▶ Pour les professeurs, HDR et docteurs, les circonscriptions électorales sont établies par grand secteur de formation.

Professeurs + HDR

Les sièges sont répartis entre les quatre secteurs de formation au prorata des électeurs ressortissant aux sections de CNU et aux sections spécialisées des organismes de recherche correspondant à chacun de ces grands secteurs, avec un plancher garantissant une représentation minimale de chaque secteur. La hauteur de ce plancher sera fixée par l'assemblée constituante..

Docteurs :

- ▶ Deux sièges par grand secteur de formation
- ▶ Les 4 autres sièges sont répartis au prorata des membres ressortissant aux sections de CNU correspondant à chaque grand secteur de formation à la rentrée universitaire précédant l'élection.

BIATOSS :

- ▶ 4 représentants dont 2 représentants des ingénieurs et techniciens.

Les doctorants :

- ▶ Un siège est attribué à chaque grand secteur de formation.

Personnalités extérieures

- ▶ Elles comprennent au moins 1 membre du réseau EUCOR.

Fonctionnement :

Le conseil peut inviter les personnes dont l'audition lui paraîtrait utile.

e. Le CEVU

Composition :

- ▶ 40 membres :
- ▶ 16 enseignants chercheurs et enseignants : chaque grand secteur de formation se voit attribuer 4 sièges.
- ▶ 16 étudiants
- ▶ 4 représentants des personnels BIATOSS
- ▶ 4 personnalités extérieures

Fonctionnement :

- ▶ Le conseil élit en son sein un vice-président étudiant chargé des questions de la vie étudiante en lien avec le CROUS
- ▶ Le conseil peut inviter les personnes dont l'audition lui paraîtrait utile.
- ▶ Assistent au CEVU avec voix consultative :
 - Le secrétaire général
 - Le responsable des services concernés

f. Le congrès

- ▶ La réunion des trois conseils constitue le congrès. Il peut être consulté chaque fois que le président l'estime utile.

g. Les composantes

- ▶ Définies par la loi, les composantes mettent en œuvre, dans le respect des axes stratégiques définis par l'Université, leurs missions de formation et de recherche. Elles sont, au travers des collègiams qui les regroupent, associées à la préparation et la mise en œuvre du contrat pluriannuel d'établissement, à l'élaboration de l'offre de formation et à la définition de la politique de recherche.
- ▶ La conférence des directeurs de composantes (UFR, Ecoles, Instituts) et la conférence des directeurs de structures de recherche, sont des lieux d'information réciproque et d'échange entre la présidence et les composantes. Elles sont consultées au moins une fois par an par le président.

h. Les collégiums

- ▶ Définition conforme à celle qui figure dans le chapitre collégium du projet d'établissement
- ▶ Les collégiums sont régis par une charte approuvée par le conseil d'administration (voir la charte donnée en Annexe).

i. Les instances consultatives externes

Le comité d'orientation stratégique :

- ▶ Le président peut décider de réunir un comité d'orientation stratégique, composé de personnalités extérieures à l'université, appartenant au monde académique et socioprofessionnel. Les fonctions du comité d'orientation stratégique sont de proposer ou de réagir aux orientations stratégiques portant sur l'ensemble des missions de l'université. Ses membres sont désignés par le conseil d'administration, sur proposition du président.

Le comité de visite :

- ▶ Au cours de la troisième année d'exécution du contrat, le conseil d'administration peut décider d'inviter un comité de visite chargé d'évaluer les résultats des choix stratégiques de l'université.
- ▶ Ce comité est composé de personnalités extérieures à l'université, désignées par le CA sur proposition du président.

II.1.4 Régime financier et comptable

- ▶ L'université de Strasbourg bénéficie des responsabilités et compétences en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines prévues aux articles L712-9, L 712-10 et L954-1 à 954-3 du Code de l'éducation.
- ▶ Les comptes de l'université font l'objet d'une certification par un commissaire aux comptes.
- ▶ Respect des dispositions relatives aux unités et services communs figurant à l'article L 712-9.

II.1.5 Franchises universitaires

- ▶ Les enseignants et les étudiants bénéficieront de la garantie de leurs droits et libertés traditionnels reconnus par la loi.

II.1.6 Révision des statuts

- ▶ Possible par délibération statutaire prise à la majorité absolue des membres en exercice conformément à l'article L 711-7 al 1 du code de l'éducation.

II.2. Les trois démarches spécifiques

II.2.1 La création des collégiums

Les collégiums sont le lieu privilégié de la convergence entre la formation et la recherche. Ils sont appelés à regrouper, pour la durée du contrat quadriennal, des composantes de niveau 3 – UFR, instituts, écoles, unités et fédérations de recherche et instituts fédératifs de recherche. Destinés à favoriser les interactions entre disciplines, avec pour objectif d'engager la nouvelle université dans une dynamique d'innovation, ils visent à renforcer la visibilité et l'attractivité de Strasbourg au plan international.

Ils incarnent la volonté de l'Université de Strasbourg de mettre en place un espace d'échanges, de débats et d'arbitrage clairement identifié dans les domaines de la formation et de la recherche, selon une approche non structurée, motivée par une volonté d'optimisation de l'existant, de prospective et d'innovation pour le futur. Ainsi les collègiums doivent permettre un brassage thématique et disciplinaire, et faciliter les réponses aux questionnements scientifiques. Ils sont appelés à améliorer la réactivité de l'Université dans l'exercice de ses missions.

Les missions des collègiums :

- ▶ optimiser les actions d'enseignement et de recherche ;
- ▶ mettre en œuvre dans les domaines de la formation et de la recherche la politique d'établissement définie par les instances habilitées de l'Université de Strasbourg ;
- ▶ alimenter cette politique en propositions : l'avis est obligatoirement requis par le conseil d'administration sur les points relatifs à la formation et à la recherche et aux modalités de répartition des moyens. Il peut être consulté par la présidence en tant que de besoin.

En exerçant ces missions, ils s'attachent à favoriser la mise en place, le développement et la valorisation des formations à caractère pluridisciplinaire et/ou novateur, en organisant les échanges et les brassages thématiques entre disciplines et filières, entre enseignement et recherche. Leur rôle est également de faire émerger des propositions touchant à l'orientation et aux objectifs d'insertion professionnelle, qui sont désormais reconnus comme missions à part entière des universités.

Dans le cadre de ces missions, les collègiums veillent tout particulièrement à :

- ▶ développer l'offre de formation et la recherche au bénéfice de l'ensemble de la communauté universitaire donner des perspectives à chacun dans un cadre de responsabilités partagées impliquant, d'une part, une optimisation de l'utilisation des moyens et, d'autre part, une attention particulière portée aux disciplines « orchidées », aux recherches en émergence longue, et aux projets particulièrement innovants dont il faut accélérer le développement.

Les principes communs à tous les collègiums ont été fixés dans un cahier des charges et dans une charte qui trace le cadre à l'intérieur duquel les collègiums s'organisent librement.

L'organisation et le fonctionnement des collègiums

Formé d'un regroupement de composantes, le collègium est piloté par un directoire composé au minimum de tous les responsables élus de ces dernières et d'une représentation de la recherche labellisée, associant des représentants des étudiants et des personnels, et qui peut s'adjoindre toute autre personne qui leur semble nécessaire.

Le directoire propose au président son porte-parole (ou directeur). Celui-ci est chargé de réunir les responsables de formations et de recherche pour accomplir les missions qui lui sont assignées, et d'animer le collègium en instituant, le cas échéant, des comités académiques ou toute autre structure souple répondant au même objectif. Ces comités ou structures peuvent réunir des responsables de filières, de diplômes, d'unités ou de programmes de recherche, pour préparer les avis, les propositions et les réponses aux questions correspondant aux missions des collègiums, en prenant notamment en compte des besoins des étudiants.

La constitution des collègiums

Elle doit répondre aux principes suivants :

- ▶ la cohérence du projet de chaque collègium

- ▶ la cohérence de la structuration en collègius de l'Université. Les contours des universités actuelles ne doivent pas être reconstitués dans les collègius.

Certaines composantes peuvent légitimement se réclamer de plusieurs logiques de regroupement. A titre exceptionnel, une composante qui se trouve dans cette situation peut demander à bénéficier d'un rattachement secondaire.

Les collègius sont des structures proposées dans le projet d'établissement, qui seront inscrites au contrat quadriennal et de ce fait soumises aux mécanismes habituels de la politique contractuelle.

Il appartiendra au conseil d'administration de la future université de valider définitivement cette organisation pour la période 2009-2012, et d'approuver la forme définitive de la Charte des collègius (voir le projet de charte donné en Annexe I).

Ses contours étant définis, chaque collègium définit ses modalités d'organisation, les fait valider par son organe délibératif et les soumet pour approbation au conseil d'administration. La modification de ces modalités suit la même procédure.

II.2.3 Actions pilotes

a. Objectif de la démarche

Parmi les divers projets suscités par la création de l'Université de Strasbourg, certains ont été retenus comme « actions pilotes » du projet. Cette notion d'action pilote a été conçue dans l'optique de dynamiser le passage des trois universités à une, en apportant un soutien spécifique aux projets qui illustrent la plus-value apportée par la fusion, et/ou les principales ambitions affichées par l'université de Strasbourg. Parce qu'elles ont vocation à créer un effet d'entraînement sur les premières années de mise en place de l'Université unique, les actions pilotes recevront un soutien spécifique et doivent être planifiées sur une durée limitée au maximum à la durée du contrat, avec une évaluation de leur impact réalisée au terme du projet. A cette fin, les résultats attendus doivent être clairement précisés au stade du montage de projet.

b. Actions pilotes retenues

Sur les 19 propositions reçues entre octobre et décembre 2007, 10 ont été retenues comme actions pilotes par le comité de pilotage. Les 9 autres ont été retenues pour figurer dans le projet d'établissement, mais sous la forme d'orientations stratégiques de développement, illustrant mieux leur vocation. Les actions pilotes retenues sont décrites dans le Tableau donné ci-après. Les fiches d'avant-projet correspondantes sont produites dans l'annexe au projet stratégique (section II).

c. Passer de l'avant-projet à l'atteinte des objectifs

Les propositions retenues, encore au stade d'avant-projet, seront précisées et planifiées dans le courant de l'année 2008.

Actions pilotes retenues pour la création de l'Université de Strasbourg

Actions	Domaines	Objectif
Une semaine d'accueil pour tous les étudiants en L1	Offre de formation	Organiser chaque année une semaine d'accueil réservée aux étudiants de L1 pour leur offrir : <ul style="list-style-type: none"> ▶ des informations : ▶ les premiers outils pédagogiques ▶ des aspects conviviaux
Espace Réussite	Offre de formation	Coordonner les actions de réussite en Licence permettant de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre à la disposition des étudiants et des futurs étudiants les moyens de s'auto-évaluer. ▪ Informer sur les objectifs des enseignements, leurs pré-requis et leurs modes d'évaluation. ▪ Systématiser la mise à disposition des supports de cours notamment en L1. ▪ Accompagner les étudiants dans leur apprentissage par des tutorats présentiels et à distance
Conseil des écoles doctorales	Recherche	Réunir les Directeurs des ED autour d'une politique commune (organisation des cotuelles, soutenances, constitution des jurys, formation...), tout en préservant, au niveau des écoles doctorales du site strasbourgeois, leurs particularités et l'autonomie de celles-ci.
Culture, Sciences, et société	Recherche et valorisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se situer au cœur de la cité ▶ Acteur culturel essentiel ▶ Producteur et diffuseur des connaissances scientifiques et techniques ▶ Organiser le concours de tous les savoirs
Accompagnement des étudiants étrangers : langue française et tutorat disciplinaire	Dimension internationale	Accompagner les étudiants étrangers hors convention dans leur apprentissage de la langue française et par un tutorat disciplinaire
Etudes européennes	Dimension internationale	Mettre en synergie les initiatives existantes et construire à terme un dispositif d'appui pérenne illustrant la vocation européenne de l'Université de Strasbourg.
Création d'une commission unique d'aide aux projets étudiants	Vie Universitaire	Mettre en place une Commission unique d'Aide aux Projets Etudiants (CAPE) pour simplifier les démarches de financement des opérations étudiantes.

Développement durable	Vie Universitaire	Mettre en place une stratégie ambitieuse de développement durable. Cette stratégie concernera aussi bien la politique patrimoniale que les autres champs de compétence de l'université, et sera la source d'économies de fonctionnement, mais surtout d'une attitude responsable partagée par tous, étudiants et personnels.
Maison de la culture	Vie Universitaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Créer un lieu de vie commun à l'ensemble des acteurs de l'Université ▶ Permettre l'expression culturelle et artistique sur le campus central ▶ Développer l'offre culturelle au sein de l'Université de Strasbourg ▶ Diffuser les Arts et la Culture à un large public, par-delà la communauté universitaire
Cellule « Se connaître, s'évaluer »	Pilotage stratégique	L'objectif est de rassembler selon une approche « politique » des données qui existent de façon plus ou moins complète dans les différents services gestionnaires ou composantes de l'université, de les mettre en cohérence pour pouvoir se décrire (se connaître) et attester ses résultats dans une logique de démonstration (s'évaluer).
Dispositif de communication de l'Université de Strasbourg	Pilotage stratégique	<p>Mettre en place un dispositif adapté aux nouveaux besoins en communication</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Proposer un plan de communication pour l'Université de Strasbourg sur sa première année ▶ Préparer les outils de communication pour le 1er janvier 2009
Patrimoine	Pilotage sectoriel	Le regroupement des services en charge du Patrimoine Immobilier dans les quatre établissements en un même lieu physique

II.2.4 Reconfiguration des fonctions de gestion

La reconfiguration du dispositif administratif constitue, dès cette année 2008, un axe majeur de travail dans la perspective de la création de l'Université de Strasbourg. L'objectif poursuivi avec cette opération consiste à préparer le passage des trois organisations actuelles à une seule, pleinement opérationnelle et efficace à l'échéance de la création du nouvel établissement.

Il s'agit plus particulièrement de prévoir les nouveaux modes d'organisation à mettre en œuvre pour garantir une prise en charge adaptée, dans le cadre de l'exercice des nouvelles responsabilités confiées aux Universités, des grandes fonctions transversales que sont en particulier la gestion financière, considérée dans son ensemble, la gestion des ressources humaines et celle du patrimoine immobilier. L'opération porte également sur les services qui s'inscrivent en appui et en soutien des missions fondamentales de l'Université, tels les services d'appui à la recherche ou à la scolarité.

Cet objectif global est poursuivi dans le contexte très particulier du site strasbourgeois qui bénéficie d'une double opportunité, consistant d'une part en la création d'une Université unique et, d'autre part, dans le fait que les établissements fondateurs se préparent simultanément à l'exercice des nouvelles missions résultant de l'autonomie instituée par la loi du 10 août 2007.

Le projet de reconfiguration du dispositif administratif vise, par voie de conséquence, à utiliser au mieux les "économies d'échelle" attendues de la fusion pour les réinvestir dans la création de nouvelles fonctions, prioritairement dans des domaines tels que le contrôle de gestion, pour lesquels le nouvel établissement doit impérativement se structurer pour répondre aux enjeux de l'autonomie, mais aussi dans le déploiement d'une offre élargie de prestations, tant en direction des étudiants que des personnels.

a. La méthode projet adoptée

Le principe directeur retenu consiste à assurer une transition entre la situation actuelle et la situation projetée, sans qu'aucune régression ne vienne obérer le fonctionnement général du nouvel ensemble. Il s'agit aussi, dans le contexte particulier décrit précédemment, de tirer parti au maximum de l'opportunité que procure la possibilité de créer un nouvel établissement et les structures qui permettront son fonctionnement. A cette fin, il sera procédé à une revue de détail des organisations actuelles, des procédures mises en œuvre et des niveaux de responsabilité respectifs qu'assurent dans ces dernières les services centraux et les composantes.

C'est ainsi que les différents groupes de travail constitués pour concevoir la structuration future de l'Université de Strasbourg réfléchissent et élaborent des propositions de répartition des rôles entre les niveaux central et de terrain, avec la volonté d'apporter la meilleure réponse possible à ces questions.

Au-delà, un groupe de travail spécifique associant les Secrétaires Généraux des quatre établissements et un panel de représentants des composantes teste la faisabilité des différentes possibilités d'organisation mises à l'étude. Les choix arrêtés dans ce cadre conduiront à l'établissement d'une charte définissant les relations entre la Présidence et les composantes, tenant compte de la diversité de ces dernières.

La conduite opérationnelle de cette opération est confiée aux Secrétaires Généraux qui ont, de même que les Agents Comptables, reçu de la part des Présidents une lettre de mission en vue de la préparation de cette opération de reconfiguration.

Elles portent respectivement sur :

- ▶ le domaine "Finances",
- ▶ le domaine "Ressources Humaines",
- ▶ le domaine "Immobilier",
- ▶ une mission générale de coordination des actions menées dans ces domaines sectoriels dans le cadre du concept "zéro régression".

b. Le projet de reconfiguration des services centraux

Dans un souci de transparence vis-à-vis des personnels, les procédures conduisant à la redéfinition de la consistance des futurs services centraux, et surtout des emplois qui seront à y pourvoir, seront menées en recourant aux services de consultants extérieurs dans le cadre d'un protocole rigoureux. C'est ainsi que, sur les moyens accordés par la DGES au titre du projet Université de Strasbourg, seront recrutés :

- ▶ un cabinet spécialisé Ressources Humaines qui doit participer à l'affectation des cadres figurant dans le futur organigramme Université de Strasbourg (estimation 110 emplois), lancer les appels

à candidatures correspondants et établir les propositions d'affectation en résultant. La procédure a été lancée par le service des marchés de l'ULP dans la première semaine de janvier 2008 ;

- ▶ un programmeur, qui aura pour tâches de définir les implantations à retenir pour les services centraux reconfigurés, en fonction du nouvel organigramme, d'une part, et du calendrier de regroupement qui aura été retenu, d'autre part.

Les missions assignées à ces deux consultants extérieurs vont dépendre de choix qui seront opérés dans des délais proches. Ces choix consisteront en premier lieu à définir définitivement l'organigramme-cible des services centraux de l'Université de Strasbourg et à préciser, pour chacun des champs de gestion à reconfigurer, la nature, la quantité et la qualité des emplois à y affecter. Cette opération devra également, après définition du degré de centralisation de la fonction auprès des services centraux par rapport aux composantes, autoriser à décrire les conditions de prise en charge des nouvelles responsabilités résultant de la loi LRU et les missions nouvelles qui seront prioritairement satisfaites, dans le respect en particulier des conclusions de l'audit conduit par l'IGAENR.

Il est assez évident que la reconfiguration s'opèrera suivant deux logiques différentes, en fonction de la nature des services concernés. La plus facile à gérer sera celle qui procédera d'une addition des forces en présence. Cela a été le cas s'agissant des services "Communication", rassemblés sur un même plateau dès décembre 2007. Cela le sera également pour des services tels que ceux en charge de l'Hygiène et de la Sécurité ou de la Logistique Immobilière, dont la fusion est programmée en 2008.

L'exercice sera naturellement plus ardu s'agissant des secteurs en charge de champs de gestion dont les ressources relèvent plus d'une quantité d'actes à opérer (ressources humaines, finances, scolarité, recherche, le cas échéant). Ils sont a priori porteurs des "économies d'échelle" pressenties avec la fusion. Il importe de souligner que cette fusion place le site strasbourgeois dans une bien meilleure position à l'égard de l'exercice des nouvelles responsabilités que n'importe quelle autre des trente Universités ayant revendiqué ces missions nouvelles. Certes, comme le soutient l'IGAENR dans son rapport d'audit, la simultanéité de la création de l'Université de Strasbourg et de l'intégration des nouvelles responsabilités constitue un défi en soi mais l'Université de Strasbourg est bien le seul établissement où des moyens pourront être dégagés pour faire face à ces tâches supplémentaires dans un contexte d'absence de créations de postes en Loi de Finances.

Ces perspectives ne doivent toutefois pas faire oublier que, dans bien des cas, les "économies d'échelle" ne seront pas effectives dès le 1^{er} janvier 2009 car il faudra assurer une phase de transition entre la situation précédente et celle nouvellement créée. L'exemple le plus apparent de cette problématique peut être trouvé dans les services financiers et comptables qui devront tout à la fois être structurés pour gérer le nouveau budget de l'Université de Strasbourg et rester en ordre de marche pour clôturer les exercices 2008 des établissements précédents, pendant une période d'au moins 6 mois.

La reconfiguration des fonctions de gestion doit s'opérer dans un calendrier adapté. S'il est évident que les services financiers et comptables devront être en état de fonctionnement dès le 1^{er} janvier 2009 pour gérer le budget de l'exercice correspondant, la question se pose de la date à retenir pour la fusion des autres services, ceci tant pour des raisons d'efficacité en matière de gestion que de pragmatisme (logistique des déménagements). La date du 1^{er} septembre 2009 correspond d'emblée à une autre date-cible, notamment pour les services de scolarité qui auront à mettre en place l'offre de formation nouvellement habilitée. En revanche, aucune nécessité n'impose de précipiter le mouvement de regroupement de services tels que ceux en charge de la recherche ou des relations internationales. Ces services ont déjà des habitudes de fonctionnement communes, qu'un différé de leur regroupement ne remettra nullement en cause. Dans ce domaine également, un inventaire des priorités sera établi, qui s'avèrera précieux pour le programmeur.

c. Les priorités à satisfaire

La gestion des économies d'échelle doit permettre de mieux armer l'Université de Strasbourg dans différents secteurs de son activité, en lien avec les préconisations émises par l'Inspection Générale pour la prise en charge des nouvelles responsabilités.

La fonction pilotage

Au niveau central, cette fonction sera érigée en une direction du pilotage dirigée par un cadre de haut niveau et placée sous la responsabilité politique d'un élu. Elle assurera le pilotage stratégique du futur établissement et intégrera les services statistiques centraux, un service en charge du contrôle de gestion, un service qualité ainsi qu'un bureau d'audit interne. Elle accueillera l'ORESIPÉ, qui recueillera et centralisera les données produites par d'éventuelles autres instances de suivi d'activité. La fonction pilotage sera déclinée de manière sectorielle au sein des grandes directions de gestion et en pilotage opérationnel dans les composantes appelées à mettre en œuvre, sous la forme de plans d'action, les orientations de la politique d'établissement, dans la cadre d'un dialogue de gestion qui se mettra en place dans le courant du contrat 2009-2012.

Les autres fonctions

Dans le domaine de la gestion, les fonctions seront organisées pour permettre de répondre aux exigences de la loi LRU, notamment en matière de suivi de la masse salariale et du plafond d'emplois. S'agissant des fonctions d'appui aux missions, elles seront constituées sous la forme de services administratifs, centraux ou déconcentrés, notamment dans une logique géographique, suivant le cas.

De nouveaux services

L'opération de reconfiguration des fonctions de gestion doit permettre de créer de nouveaux services, en lien avec les compétences élargies pour certains (suivi des emplois, de la masse salariale...) ou dans une perspective d'amélioration des services rendus aux usagers et personnels (bureau des carrières). Cette opération accroîtra ainsi le niveau de performance globale du futur établissement.

Un calendrier adapté aux besoins de non-régression

Le calendrier juridique et financier devant conduire à la création de l'Université de Strasbourg a fait l'objet d'une concertation avec la DGES. Il a été élaboré de manière à permettre de préparer dès l'automne 2008 les opérations devant garantir que le nouvel établissement sera en ordre de fonctionnement en janvier 2009.

Les projets par chapitres

I La politique pédagogique et scientifique

I.1. La politique de formation au niveau L, M, et D

(Voir aussi la section III de l'Annexe au projet stratégique).

I.1.1 Les enjeux

- ▶ refonder une université par une harmonisation progressive et par une évolution de l'offre de formation issues d'un enrichissement collectif, tiré des expériences et des pratiques antérieures dans chacune des trois universités ;
- ▶ définir une offre de formation lisible et cohérente favorisant les choix, l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants ;
- ▶ créer un véritable « espace réussite » en Licence (action pilote) ;
- ▶ accroître l'attractivité de l'offre de formation de l'Université de Strasbourg par l'extrême richesse des champs disciplinaires proposés et adossés à une recherche reconnue, le renouvellement de la pédagogie, l'individualisation possible des parcours, l'orientation marquée de nombreuses formations vers la dimension européenne liée à la situation spécifique de Strasbourg, l'ouverture de parcours d'excellence, de parcours originaux et de parcours transdisciplinaires ;
- ▶ élargir l'offre de formation continue grâce à une dynamique et une pluridisciplinarité impulsées par l'unicité de site et animées par les collègiums ;
- ▶ faciliter l'accès des adultes à l'université en développant, pour les diplômés, une « politique intégrative » (formation initiale et continue, et VAE) et, pour les stages courts une étroite relation avec les acquis de la recherche ;
- ▶ réussir la rénovation de la formation des enseignants en mettant en œuvre les objectifs de la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école ;
- ▶ favoriser la mobilité étudiante et accroître la dimension internationale et transfrontalière ;
- ▶ soutenir et valoriser la responsabilité et la citoyenneté étudiantes.

I.1.2 Faire de l'orientation active, de la formation et de l'insertion professionnelle les atouts de la réussite étudiante

Cette première orientation de la politique de formation gravite autour de deux axes complémentaires : d'une part, une articulation renforcée entre l'orientation et la professionnalisation autour de la formation (1) ; d'autre part, concevoir une offre de formation adossée à une recherche reconnue et modulable selon les niveaux et l'évolution du projet professionnel de l'étudiant (2).

1- L'articulation entre l'orientation et la professionnalisation, autour de la formation, doit être plus forte qu'elle ne l'a souvent été jusqu'à maintenant. Il s'agit, grâce à l'orientation active, de permettre à l'étudiant d'affiner et de faire évoluer progressivement son projet professionnel durant son cursus, en vue de sa réussite et de son insertion professionnelle.

Un ensemble d'actions tend à atteindre cet objectif, à savoir :

- a. fournir une information claire sur les savoirs et compétences visés par les formations proposées et les pré-requis attendus en proposant par les TICE des modules de positionnement et de mise à niveau ;
- b. veiller à la lisibilité des formations et des métiers auxquels elles peuvent préparer ;

- c. exploiter l'ingénierie développée en formation continue pour la création des formations professionnalisantes ;
- d. Prévoir, durant l'ensemble du cursus, des mesures d'accompagnement, tant à l'orientation qu'à la réussite, par la mise en place d'un véritable « espace réussite »:
 - ▶ en déployant des mesures spécifiques d'accueil et de soutien à chaque semestre en vue de permettre la mise à niveau ou la réorientation des étudiants (CPGE, BTS, DUT, L2 généraliste vers un L3 pro) ;
 - ▶ en développant une politique de réussite en L1, grâce à un ancrage disciplinaire et à une pédagogie diversifiée mobilisant les ressources des TICE à partir des mesures suivantes suivantes :
 - une semaine d'accueil en L1 amorçant une autoévaluation à maillage serré ;
 - un renforcement ou une consolidation des acquis du secondaire ;
 - un soutien à un choix réfléchi d'orientation en L1 : faire entrer les étudiants dans un champ disciplinaire, mais pas par toutes les portes, un échec précoce pouvant venir d'une dispersion des primo-entrants dans un trop grand nombre d'enseignements ;
 - une méthodologie renouvelée du travail universitaire en L1, incluant une formation adaptée à la méthodologie documentaire ;
 - une détection la plus précoce possible des étudiants en risque d'échec et des mesures adaptées de soutien dès le S1 ;
 - une adaptation du S2 pour les étudiants en situation d'échec avéré à l'issue du S1 ;
 - une aide individualisée, en présentiel et par les TICE, favorisant une adaptation rapide au nouveau parcours et ménageant l'éventualité d'une réorientation précoce dès le S2, y compris vers des filières courtes professionnalisantes (STS, IUT) ;
 - une meilleure approche de la situation des étudiants salariés, en rénovant leur statut et en leur proposant de nouvelles modalités de formation et d'évaluation (dont TICE et EAD), ainsi qu'un élargissement des horaires d'ouverture des bibliothèques en soirée et le samedi.
- e. sensibiliser l'étudiant à la logique de la formation tout au long de la vie, l'accompagner dans la construction de son projet professionnel et favoriser son insertion dans le monde du travail durant tout son cursus (Licence et Master), notamment grâce à:
 - ▶ des UE de projet professionnel ;
 - ▶ une UE libre de préparation à l'insertion professionnelle ;
 - ▶ des stages intégrés dans les cursus de Licence et de Master ;
 - ▶ la création d'une « Maison de l'entrepreneuriat » destinée à guider et soutenir les porteurs de projets, afin de favoriser une dynamique d'entrepreneuriat en faveur des jeunes diplômés
- f. admettre la possibilité de stages volontaires au titre des UE libres en cohérence avec le parcours de l'étudiant ;
- g. renouveler et diversifier les modalités de contrôle des connaissances et des compétences ;
- h. enrichir les collections de manuels en soutien à la pédagogie et particulièrement aux nouvelles formations.

2- Concevoir une offre de formation adossée à une recherche reconnue et modulable selon les niveaux et l'évolution du projet professionnel de l'étudiant.

a. en Licence :

En proposant dès le L2 :

- ▶ une préprofessionnalisation aux métiers de l'enseignement et de la formation ;
- ▶ un accompagnement à l'insertion professionnelle dans les divers secteurs d'activités ;
- ▶ l'intégration dans les cursus du CLES et du C2i.

b. en Master :

- ▶ en adossant les formations de Master à des unités de recherche accréditées ou à un savoir-faire reconnu ;
- ▶ en confiant la gestion administrative des formations de Master aux composantes ;
- ▶ en construisant les formations de Master en quatre semestres ;
- ▶ en donnant pour objectif à la construction des Masters de poursuivre la politique d'harmonisation de l'offre de formation sur le site en lien avec les collégiums ;
- ▶ en adoptant des modes d'organisation, dont la formation documentaire, compatibles avec une activité professionnelle, notamment par la création d'UE et de diplômes à distance ;
- ▶ en présentant en ligne certaines formations de Master, notamment via la télévision universitaire ;
- ▶ en développant l'accès à un Master pour les étudiants et stagiaires des métiers de l'enseignement, notamment en favorisant la prise en compte de la préparation aux concours et de la formation professionnelle ;
- ▶ en déployant une formation méthodologique documentaire stimulant la curiosité des étudiants pour la recherche et de nature à favoriser leur réussite.

c. en Doctorat :

- ▶ en développant les compétences de communication des doctorants, d'une part en les impliquant dans la formation documentaire des étudiants de Licence et de Master, d'autre part en favorisant la présentation synthétique de leurs travaux de recherche via la télévision universitaire ;
- ▶ en développant les programmes de bilan de compétences et de préparation à la poursuite de carrière ;
- ▶ en faisant relever la formation des doctorants de l'initiative des Ecoles doctorales.

d. en formations hors LMD :

- ▶ en rendant plus visible et en densifiant l'offre de formation d'ingénieur, qui s'appuie sur la richesse des ressources en formation et en recherche de l'Université de Strasbourg en lien avec chaque grand secteur de formation (notamment par une communication des écoles d'ingénieurs sous l'affichage Ecoles des Sciences pour l'Ingénieur de Strasbourg (ESIS) et la création d'antennes ou de filières communes avec des écoles externes, en particulier l'Institut Telecom et l'ENSIIE). L'université de Strasbourg s'engage à développer les formations d'ingénieurs en Alsace. Dans cette perspective, et compte tenu du déficit dans le secteur de l'informatique, elle soutient vivement le projet d'implantation à Strasbourg d'une antenne délocalisée de l'ENSIIE (Ecole Nationale supérieure d'Informatique pour l'Industrie et l'Entreprise), école externe de l'université d'Evry. Ce projet a le soutien politique tant de l'université de Strasbourg que de celle d'Evry et s'inscrit pleinement dans la politique de développement des formations d'ingénieurs de la région Alsace.

- ▶ en assurant la promotion des instituts et des écoles en concurrence avec d'autres institutions publiques ou privées
- ▶ en offrant la possibilité de compléments de formation originaux contribuant à individualiser les parcours des étudiants, corrélativement à leur insertion professionnelle, grâce à l'ampleur de l'offre LMD au sein de l'Université de Strasbourg

I.1.3 Proposer des formations originales qui constitueront une réelle plus-value de l'Université de Strasbourg

- ▶ encourager des parcours originaux grâce au potentiel exceptionnel tiré de l'unicité de site et de la diversité disciplinaire ;
- ▶ proposer certains parcours diversifiés avec majeures et mineures ;
- ▶ proposer des parcours d'excellence : doubles cursus ; cursus bi-disciplinaires ou pluridisciplinaires ;
- ▶ créer des synergies à partir de l'offre de formation existante en vue de la préparation aux concours ;
- ▶ proposer à tous les non-spécialistes et à tous les niveaux des compétences complémentaires, non seulement en langues étrangères, mais également en informatique, droit, sciences, etc. ;
- ▶ aiguïser la curiosité intellectuelle et le plaisir d'apprendre, renforcer la culture générale en associant à tous niveaux les grands champs disciplinaires de l'Université de Strasbourg dans des UE d'ouverture transdisciplinaires autour de thèmes de réflexion/d'études, d'approches comparatives ;
- ▶ proposer d'autres types de découvertes dans les UE libres, à raison d'une par semestre de licence : langues, citoyenneté, solidarité, culture, etc. ;
- ▶ inciter et concourir à la responsabilisation individuelle et collective et à l'épanouissement des étudiants en valorisant différentes formes d'engagement citoyen, les activités/pratiques culturelles, le montage, la conduite et la réalisation de projets, les échanges inter-années et inter-composantes, le travail en équipe (nécessité de salles adaptées)
- ▶ s'appuyer sur les forces conjuguées du département de Musique et du Conservatoire à Rayonnement Régional de Strasbourg pour créer, dans le cadre du décret 2007-1678 du 27 novembre 2007, un pôle d'excellence d'enseignement supérieur de la musique sur le site strasbourgeois.

I.1.4 Dynamiser l'offre de formation tout au long de la vie grâce à des modes de formation diversifiés adaptés aux attentes de chacun

- ▶ En repérant mieux les publics adultes pour leur offrir :
 - un accueil et un suivi spécifiques ;
 - un accompagnement personnalisé ;
 - une reconnaissance des acquis ;
 - une méthodologie appropriée au travail universitaire.
- ▶ en développant des formations en ligne (EAD) s'appuyant notamment sur une extension des ressources documentaires en ligne, y compris pour préparer ou pour compléter les formations en présentiel ;
- ▶ en ouvrant des parcours spécifiques de reprise d'études ;

- ▶ en augmentant le nombre de filières ouvertes en alternance : apprentissage, contrats de professionnalisation, formation continue ;
- ▶ en développant la VAE et en rendant plus accessible le processus de validation des acquis ;
- ▶ en intensifiant les liens avec le monde professionnel.

I.1.5 Encourager l'ouverture internationale

Déployer à travers l'offre de formation les atouts européens de l'Université de Strasbourg grâce à un ensemble de mesures incitatives :

- ▶ offrir des formations axées sur l'Europe adossées à la recherche ;
- ▶ amener progressivement les étudiants à une mobilité naturelle :
 - par la multiplication de partenariats internationaux, doubles diplômes, cursus intégrés, cursus comprenant des périodes spécifiques de mobilité ;
 - par le développement de l'enseignement des langues et cultures étrangères dans les cursus;
 - par le renouvellement, là où la nécessité se présente, de la pédagogie des langues étrangères ;
 - par une exploitation optimale de la richesse des ressources documentaires en langues étrangères et des enseignements disciplinaires en langues étrangères;
 - par le renforcement, aux côtés de l'anglais, de l'allemand (valeur ajoutée dans une région transfrontalière), de nombreuses autres langues étrangères en fonction des projets professionnels des étudiants, au moyen de supports diversifiés (SPIRAL ; EAD ; réalisation d'une étude de faisabilité d'une Ecole européenne des langues ; etc.) ;
 - par le développement des stages à l'étranger ou des activités valorisables au titre d'une UE libre ;
 - par l'incitation aux cours d'été à l'étranger ;
 - par l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers accueillis.
- ▶ accroître la mobilité entrante et sortante, notamment grâce à des mesures spécifiques d'accueil des étudiants étrangers (dont différents niveaux de soutien en langue française) et à des mesures spécifiques de préparation des étudiants strasbourgeois à une mobilité sortante ;
- ▶ exploiter le réseau EUCOR, notamment en développant les Masters EUCOR et les séminaires communs dans les universités partenaires ;
- ▶ exploiter le réseau de la LERU, notamment en offrant aux étudiants des possibilités de « mobilité virtuelle » grâce à des enseignements à distance ;
- ▶ assortir d'une dimension internationale la mission du service des enseignements et de la scolarité de l'université ; y implanter à cette fin une antenne du service de relations internationales.

I.1.6 Harmoniser l'offre et les pratiques de formation

La réussite de la nouvelle université passera par sa capacité à harmoniser les pratiques des trois anciennes universités en respectant les diversités légitimes mais en procédant aussi dès maintenant aux adaptations indispensables. Une attention particulière a ainsi été portée à la rédaction de principes directeurs qui sous-tendent la construction de l'ensemble des formations en Licence et en Master. Ces principes, proposés lors de la réunion conjointe des CEVU des trois établissements actuels, doivent permettre de :

- ▶ construire une offre de formation lisible ;
- ▶ construire une architecture générale commune des cursus de nature à faciliter les échanges interdisciplinaires d'UE, ainsi que les mutualisations des ressources pédagogiques et documentaires ;
- ▶ harmoniser les modalités de contrôle des connaissances et de validation (coefficients, compensation, capitalisation, progression) ;

- ▶ agencer un calendrier universitaire commun, en harmonisant les différentes phases d'activités (accueil/information, campagnes d'admission, d'inscription, enseignement, examens) et de congés ;
- ▶ ouvrir à l'ensemble des étudiants les UE de libre choix ayant fait leurs preuves dans les anciennes universités (initiation en langue, engagement étudiant, développement durable, ateliers culturels, etc.) ;
- ▶ généraliser la formation méthodologique documentaire en lien avec l'orientation disciplinaire ;
- ▶ faciliter la construction par les étudiants de parcours universitaires individualisés grâce, en particulier, à des plages horaires spécifiques pour les enseignements transversaux dont les éléments sont libres ;
- ▶ initier et développer des actions d'ouverture sur les établissements d'enseignement primaire et secondaire dans l'esprit de celles réalisées par l'Institut de Recherche de l'Enseignement des Mathématiques (IREM) en associant une dimension recherche ;
- ▶ mettre en œuvre un système d'information unique : la mise en commun des pratiques d'utilisation de l'application pour la gestion des enseignements et des étudiants (APOGEE) permettra de définir une utilisation optimale adaptée à la nouvelle construction de l'offre de formation ;
- ▶ organiser les scolarités de manière cohérente dans l'Université de Strasbourg ;
- ▶ harmoniser les procédures de la formation continue, et faire valider le système qualité par un organisme extérieur ;
- ▶ élargir la pratique de la certification en formation continue à la formation initiale professionnalisante.

I.1.7 Mettre en œuvre des outils d'auto-évaluation des formations en lien avec la recherche

Dans cette perspective, il s'agit notamment :

- ▶ de développer un tableau de bord de pilotage de l'offre de formation de l'Université de Strasbourg ;
- ▶ d'inciter les étudiants de Master à participer aux activités proposées par les équipes de recherche (colloques, séminaires, conférences, etc.) ;
- ▶ d'être en mesure de tirer de tout développement de la recherche le meilleur parti en termes d'offre de formation ;
- ▶ de favoriser la réactivité aux besoins du marché de l'emploi en s'appuyant à la fois sur les contacts développés par l'Université de Strasbourg avec l'ensemble des partenaires du monde socio-économique, sur l'observatoire régional d'insertion professionnelle (ORESIPÉ) et sur la plate-forme régionale d'insertion professionnelle ;
- ▶ de développer à tous les niveaux le descriptif, la valorisation et la diffusion des compétences acquises (réflexions, guides des compétences, etc....) ;
- ▶ de développer le suivi des étudiants sortants, diplômés ou non, en lien avec l'ORESIPÉ ;
- ▶ de créer et de préserver des liens avec les étudiants sortants, y compris en créant des réseaux d'anciens étudiants.

I.1.8 Structures

- ▶ création d'un service unique de formation continue, en appui des formations assurées dans les composantes, chargé en outre du développement de l'alternance ;
- ▶ création d'un service VAE unique travaillant en synergie avec les composantes ;
- ▶ création d'un bureau unique de l'accompagnement du projet de l'étudiant et du doctorant (assurant l'ensemble des missions de la plateforme régionale d'insertion professionnelle, des SCUIO et du bureau d'aide à l'insertion professionnelle) structurée par domaines de formation, en vue de contribuer à la cohérence information- orientation- insertion ;
- ▶ étude de la mise en place d'un service, en appui des formations assurées dans les composantes, chargé de la logistique et de l'ingénierie pédagogique, utilisant les TICE notamment pour d'enseignement à distance. Cette structure s'appuiera sur un volet recherche et valorisation ;
- ▶ implantation d'un incubateur d'entreprises et d'une structure de type Maison de l'entrepreneuriat au Pôle Européen de Gestion et d'Economie.

I.2 Recherche universitaire et valorisation

I.2.1 Les enjeux de la recherche à l'Université de Strasbourg

Tirant parti du très large éventail d'investigation que les disciplines rassemblées au sein d'un même établissement vont offrir aux chercheurs, l'Université de Strasbourg peut affirmer son ambition de s'imposer comme un opérateur de recherche international. Elle dispose d'un potentiel de recherche conséquent, d'un partenariat étroit avec les organismes de recherche, et la fusion lui ouvre des perspectives nouvelles aussi bien dans l'établissement de liens interdisciplinaires que dans la rationalisation des processus de gestion. Pour percer dans ses domaines d'excellence, elle mettra en œuvre une politique d'établissement forte. Les grandes lignes de sa politique visent à faire du site de Strasbourg un campus de réputation mondiale, en fournissant à tous les acteurs de la recherche des conditions de travail de grande qualité, en développant les interfaces et les synergies entre disciplines, et en favorisant les coopérations scientifiques nationales, internationales et transfrontières afin de contribuer pleinement à la construction de l'espace européen de l'enseignements supérieur et de la recherche.

I.2.2 Les conditions de l'efficience de la recherche

Des conditions essentielles doivent être réunies pour assurer l'efficience de la recherche : garantir son indépendance (choix des thématiques, autonomie scientifique et de gestion, directeurs d'unités ordonnateurs secondaires...), assurer le lien avec la formation, reconnaître la liberté des membres de la communauté scientifique (chacun d'entre eux est rattaché à une unité de recherche ce qui lui donne le droit – et les devoirs qui vont avec – au développement de ses recherches, ainsi qu'au maintien de l'affectation des reliquats aux unités de recherche, sous réserve de la production d'une argumentation sur l'engagement des sommes non engagées).

La nouvelle structuration de l'université permettra l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique basée sur la responsabilisation des communautés scientifiques. Les collégiums seront un site essentiel de mise en œuvre de la stratégie de recherche de l'établissement par grands champs disciplinaires, en étant le lieu de proposition, de hiérarchisation et de coordination des actions de recherche. Des fédérations de recherche assureront l'animation transversale entre les collégiums.

La documentation, outil essentiel de la recherche, repose sur le SICD, et impose une politique de site ; la maîtrise des coûts et la rationalisation de l'outil, ainsi que le développement des solutions de publication libre, font partie des priorités dans ce domaine. Le partenariat avec la BNUS, qui appuie des programmes de recherches de l'université, offre un potentiel patrimonial exceptionnel pour une recherche fondée sur l'interdisciplinarité et participe de la logique de valorisation scientifique de l'université.

I.2.3 Les conditions de la diffusion et de la valorisation de la recherche

Le terme de « valorisation » renvoie à deux perspectives stratégiques.

D'une part, la valorisation est définie comme l'ensemble des activités qui contribuent à générer des ressources propres dans le cadre de partenariats cognitifs, scientifiques et technologiques. Elle repose alors sur l'innovation portée par la recherche et la capacité de l'Université à interagir avec l'ensemble des acteurs socio-économiques, tant publics que privés. L'université de Strasbourg entend maintenir et développer ces partenariats, au travers notamment de réseaux qu'elle anime ou auxquels elle participe.

Le service de la valorisation appuiera la politique scientifique de l'Université de Strasbourg. Il se basera sur le savoir-faire développé dans le cadre d'ULP-industrie, et saura élargir ses actions à l'ensemble des champs disciplinaires de l'université. Cette extension nécessitera un accroissement des moyens humains du service. Il accompagnera, par sa réactivité et le professionnalisme de son personnel, les évolutions du tissu économique et tout particulièrement les projets des pôles de compétitivité ; positionné dans la chaîne de valorisation de son environnement régional (réseau Conectus, incubateur SEMIA, Agence Régionale de l'Innovation, Oséo,...), il déploiera une ingénierie de conduite de projet assurant à l'Université et à ses partenaires l'excellence du traitement et de la protection de la propriété intellectuelle dans toutes ses dimensions et ses déclinaisons, tant nationales qu'internationales. L'université examinera les opportunités d'évolution du statut de ce service, actuellement sous forme d'un SAIC.

D'autre part, la valorisation est la mise en commun et la démonstration de la richesse intellectuelle et des compétences de l'Université de Strasbourg, notamment au travers de la politique de publication (périodiques, collections, ouvrages, résultats des recherches, ...). Cet aspect de la valorisation appelle la création d'un grand service d'éditions universitaires de la nouvelle université. L'Université de Strasbourg s'appuiera sur les compétences et les services existants pour conforter et développer l'activité éditoriale et mettra en œuvre un partenariat fructueux avec les Presses universitaires de Strasbourg selon des modalités élaborées par tous les acteurs concernés. Cet aspect de la valorisation passe également par l'organisation de congrès et colloques, qui sera encouragée et soutenue, en collaboration avec les collectivités locales, le service congrès de l'université jouant un rôle essentiel dans ce domaine.

I.2.4 Une recherche en synergie avec la formation

Le cœur du projet universitaire réside dans la constante complémentarité entre formation et recherche. Ce lien synergique se concrétisera en particulier par la mise en œuvre d'outils d'évaluation, et l'utilisation du LMD comme tremplin d'une offre adossée à la recherche. Ces points sont particulièrement développés dans le chapitre « formation ».

La politique de formation doctorale de l'Université de Strasbourg se place dans la droite ligne des principes de Salzbourg et de la Charte Européenne du Chercheur. Une charte des thèses rénovée et une bonne communication interne à l'Université permettront aux doctorants et à leurs encadrants de connaître et de respecter leurs droits et devoirs.

La valorisation des métiers de la recherche à l'Université de Strasbourg permettra d'encourager les étudiants à s'engager dans les études universitaires et à poursuivre dans le cursus doctoral. L'affirmation du statut professionnel des doctorants et de leur intégration dans les équipes de recherche en tant que chercheurs en début de carrière contribuera, en même temps qu'une volonté d'aller vers un taux de contractualisation élevé des doctorants, à faire du doctorat l'une des vitrines de l'université.

Les Ecoles doctorales seront le site privilégié de mise en œuvre du lien étroit entre la recherche et la formation; elles permettront aussi de donner aux doctorants les outils de la gestion de leur avenir professionnel en leur offrant un programme de formation scientifique et méthodologique complet. L'Université de Strasbourg promouvra des procédures de recrutement transparentes des doctorants, en s'assurant de la cohérence entre le projet doctoral et la thématique de l'équipe de recherche ou les domaines de recherche du directeur de thèse, et en maintenant des taux d'encadrement garantissant un travail en collaboration active avec le directeur de thèse.

Un Collège des Ecoles doctorales sera mis en place pour assurer la coordination et l'efficacité du dispositif, il est présenté plus loin en tant qu'action pilote. Les liens avec le Collège doctoral européen seront renforcés, et l'animation des études doctorales sera recentrée sur ce site (voir la section IV.1 de l'Annexe au projet stratégique).

I.2.5 Un rôle essentiel des EPST

Le lien avec les EPST (CNRS, INSERM, INRA) est indispensable. La capacité de recherche de nos laboratoires, internationalement reconnue, est pour une grande part liée aux partenariats qu'elle a su nouer de longue date avec les organismes de recherche et doit beaucoup à la pluralité des partenaires et la collégialité des acteurs. Le poids exceptionnel du CNRS et de l'INSERM dans la recherche sur le site strasbourgeois témoigne de cette situation et impose de conforter la synergie avec les EPST, dans l'esprit d'un partenariat rénové entre l'université de Strasbourg et lesdits organismes.

Pour répondre au mieux aux enjeux scientifiques à venir, nous souhaitons renforcer les Unités Mixtes de Recherche, qui restent à ce jour le meilleur outil pour développer ces liens, à travers une stratégie concertée, respectueuse des intérêts de chaque partie, mais qui se concentre sur l'objectif commun. Une attention particulière sera portée à la MISHA, outil essentiel de structuration de la recherche pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales.

En outre, pour répondre à l'importance grandissante des financements sur projets et du rôle accru des agences de moyens, nous mettrons en place les outils nécessaires pour que l'université puisse assumer directement son rôle d'opérateur international de la recherche. Une gestion raisonnée des préciputs, la mise en place du Fonds de recherche, et la recherche de ressources propres, gérées dans une fondation ou d'autres outils, fourniront les moyens d'une politique de l'établissement, élaborée dans le cadre des collégiums sous le contrôle du conseil scientifique.

I.2.6 Structurer et encourager l'ouverture internationale

Dans un contexte de forte compétition internationale, il conviendra de déployer les atouts dont dispose Strasbourg en ce domaine, en particulier :

- ▶ le développement de recherches axées sur l'Europe et la perspective de la création d'une maison de l'Europe, qui tirera profit de la présence de nombreuses institutions européennes à Strasbourg ;
- ▶ les aides à la mise en place d'une culture de mobilité visant tant les personnels statutaires que les jeunes chercheurs et les étudiants ;

- ▶ le développement des réseaux [EUCOR, LERU, etc....] permettant à la fois la construction de projets de recherche internationaux et l'optimisation des partenariats, à travers le soutien de cellules dédiées permettant de mieux assurer la passation de nouvelles conventions comme le fonctionnement des conventions existantes, et de transposer les bonnes pratiques constatées aux nouveaux partenariats à venir ;
- ▶ la création d'une cellule d'accueil des chercheurs étrangers et d'un observatoire des relations internationales ;
- ▶ l'optimisation des structures qui, à la jonction de la recherche et des relations internationales, ont pour but d'aider au montage et au suivi des projets de recherche internationaux (Cellule « Europe », cellule contrats de recherche (ANR,...)).

La mise en commun des savoir-faire déjà présents dans les établissements fondateurs générera une réelle plus-value pour l'université de Strasbourg. Ces éléments de politique de recherche tournée vers l'international sont complétées dans le volet relations internationales (cf. *infra*, I.3.2).

I.2.7 Réussir l'intégration des trois organisations de recherche

Pour passer de l'existant à l'objectif cible, il est proposé deux modalités et deux outils différenciés.

a. Mettre en œuvre les modalités de passage à l'université unique

Première modalité : conjuguer pluridisciplinarité et excellence. La pluridisciplinarité ne peut reposer que sur des disciplines fortes. La politique de l'université visera donc à soutenir les axes d'excellence issus de ses équipes, en appuyant sa stratégie sur des expertises externes, en particulier celles de l'AERES et du comité stratégique. Des outils de pilotage seront développés, en particulier par le recours aux données de l'OST, et la définition de tableaux de bord « recherche ». Sur cette base, l'université cherchera à favoriser le développement et le partage des connaissances afin de soutenir l'émergence de projets pluridisciplinaires. Cette émergence sera favorisée par des incitations spécifiques, entre autres le fléchage d'allocations de recherche, ou une fraction dédiée du budget recherche. L'action pilote « Culture, Sciences et Société », décrite plus loin, représente un exemple de cette évolution pluridisciplinaire permise par la création de l'université de Strasbourg.

Seconde modalité : Les collégiums, de nouvelles aires de débat scientifique

Les *collégiums* représentent une innovation majeure dans les structures d'animation scientifique. Par les recoupements disciplinaires dégagés, ils assureront des logiques de développement concertées, permettront un brassage thématique et disciplinaire, et faciliteront de la sorte les réponses aux questionnements scientifiques. Au delà de la définition et du soutien à des pôles d'excellence, les collégiums auront aussi un rôle prospectif fondamental, en particulier pour le soutien aux disciplines « orchidées », aux recherches en émergence longue, et aux projets particulièrement innovants dont il faut accélérer le développement. Les collégiums sont un lieu de construction d'actions interdisciplinaires de recherche, dont la richesse ne saurait être restreinte aux seuls contours des collégiums.

Cependant, le collégium n'est pas le seul cadre d'organisation de l'interdisciplinarité et de la concertation. Les coopérations entre collégiums, ou entre filières et/ou unités de recherche qui n'appartiennent pas au même collégium seront également encouragées et pourront prendre toute autre forme adaptée ; dans ce but, la structuration de fédérations de recherche sera particulièrement encouragée.

b. Développer les outils au service d'une recherche d'excellence

Les outils pour la mise en œuvre de la politique de l'université de Strasbourg passent par la mise à disposition de la recherche de moyens tant financiers qu'humains.

Des moyens financiers au service de la recherche :

- ▶ *Une dotation transparente et responsable des unités de recherche* : lors de l'attribution du budget à l'université de Strasbourg, il est indispensable que le soutien de base des unités de recherche soit d'un montant suffisant à assurer un même niveau de fonctionnement de chacune des unités de recherche existantes : il convient, dans cette perspective, de tenir compte de l'accroissement nécessaire des moyens octroyés aux unités de recherche et de les porter pour le contrat quadriennal 2009-2012 à un niveau calculé à partir de la dotation récurrente cumulée des trois universités telle qu'elle apparaît en 2008, mais ajustée avec l'indice de l'augmentation du coût de la vie sur quatre ans. Le montant du budget affecté à la recherche doit être clairement identifié dans le budget global, et revenir à celle-ci. Dans la répartition des crédits, le conseil scientifique de l'Université de Strasbourg tiendra compte des évaluations des unités de recherche réalisées par l'AERES, en confiant au Conseil scientifique le soin d'exploiter ces évaluations afin d'en déduire de nouvelles recommandations stratégiques.
- ▶ *Création et rôle d'un « Fonds de recherche »* : Le montant dédié à la recherche au titre de la dotation des unités comportera une part de 15%, affectée à un Fonds de recherche. Ce fonds sera réparti *intra-collégium* (de manière à ce qu'une fraction fixe de l'apport revienne aux contributeurs de chaque *collégium*, 70% au moins) et *inter-collégium* (afin de développer une politique de mutualisation et de qualité d'environnement de la recherche — colloques, documentation électronique, etc...-, 30 % au plus).
- ▶ *Programme Pluri Formation « stratégique »* : le montant obtenu à ce titre sera le vecteur de la politique de recherche propre de l'établissement. Ces fonds, à la disposition de la présidence seront le siège de l'accompagnement à l'émergence de nouveaux projets, de l'aide aux équipes en difficulté passagère et de l'accompagnement de la pluridisciplinarité.

Des moyens humains au service de la recherche :

Afin de soutenir les chercheurs et les enseignants-chercheurs dans leur activité, certaines unités doivent être renforcées en moyens humains et tout particulièrement en personnels ITRF. Les besoins seront examinés au vu des ratios chercheurs-enseignants-chercheurs/personnels ITA ou ITRF, des spécificités disciplinaires et des évaluations des unités. Les démarches de mutualisation seront particulièrement encouragées, spécialement dans le cadre de plateformes ou de ressources communes.

L'université cherchera à innover sur le plan de la gestion des carrières, en particulier pour ce qui concerne la reconnaissance du rôle des chercheurs dans la formation, la nécessité d'allègements des charges d'enseignement des enseignants-chercheurs à certaines phases clés de leur carrière, les possibilités de détachements dans les IPST.

Dans un cadre de plus en plus compétitif pour le recrutement des enseignants-chercheurs et chercheurs, la politique d'attractivité sera renforcée, sur la base de stratégies originales et de la recherche de fonds propres. Un corollaire des choix d'excellence sera est la part importante qui doit être réservée aux recrutements extérieurs. Une politique spécifique de soutien aux collègues nouvellement nommés ou en reconversion thématique sera développée.

c. Identification des principaux domaines et pôles en émergence :

L'Université de Strasbourg comme opérateur de recherche international élaborera un plan d'orientation stratégique pour l'ensemble des ses domaines scientifiques et disciplinaires, et mettra en œuvre une politique d'établissement adossée à ses unités de recherche et à ses propres priorités. Cette politique concernera ses pôles d'excellence reconnus, mais également les pôles de compétences existants, ou en émergence, identifiés par l'université. Pour cela, l'Université de Strasbourg s'appuiera prioritairement sur son conseil scientifique, une capacité d'autoévaluation et d'expertise interne des ses activités de recherche (adossée notamment à la cellule « se connaître,

s'évaluer »), le comité de visite international, le comité d'orientation stratégique, ainsi que les évaluations de l'AERES.

L'université de Strasbourg proposera à l'ensemble des acteurs de la recherche concernés la mise en place d'un conseil scientifique du Rhin supérieur sur l'objectif de mener une politique coordonnée sur des actions communes.

La politique de recherche de l'université de Strasbourg s'efforcera de mettre en place les procédures et les moyens nécessaires pour garantir un développement cohérent au niveau de l'ensemble de l'université, et humainement harmonieux au niveau des unités de recherche. Les unités de recherche et leurs directeurs constituent les promoteurs des axes de recherche, choisis et établis en commun avec les responsables des équipes constituant les unités. L'université doit fournir des structures mutualisées, des plates-formes techniques, logistiques ou administratives qui optimisent et facilitent le travail des unités. Une politique active de soutien permettra de favoriser les domaines émergents et qui peuvent relever d'une recherche pour l'heure développée surtout à titre individuel ou n'ayant pas encore percé.

Il s'agit en particulier de garantir l'accès à la documentation (bibliothèques, documentation électronique), de soutenir les actions de formation proposées par les Ecoles doctorales et d'encourager les actions promouvant les insertions professionnelles des doctorants, de maintenir un budget de développements de projets innovants ou fédérateurs, d'encourager l'attractivité de l'Université de Strasbourg en soutenant les nouveaux nommés sur des actions d'aide ponctuelle et de décharge d'enseignement. Ces derniers points relient les actions globales aux actions locales et permettent de maintenir une cohérence d'ensemble.

Seules des priorités globales de site sont listées ci-dessous. Elles viennent préciser et compléter le soutien équilibré que l'université souhaite apporter à l'ensemble des thématiques reconnues, dont le potentiel actuel doit être absolument préservé, sinon renforcé.

Dans le domaine des sciences, des technologies et de la santé, l'accent sera mis, bien sûr, sur le renforcement des axes majeurs qui font le rayonnement du site strasbourgeois : chimie, biologie, matériaux, mathématique, informatique, sans négliger un développement harmonieux des autres axes. Les actions transdisciplinaires seront favorisées et l'émergence de nouveaux thèmes encouragée de manière spécifique. La mutualisation des équipements et la constitution de plateformes seront particulièrement encouragées.

Dans le domaine des sciences humaines, l'accent est mis sur une prévalence thématique, servie par l'apport méthodologique combiné des différentes compétences disciplinaires qui la constituent. Trois grands champs thématiques de recherche sont ainsi mis en avant : les échanges et les confrontations de cultures ; l'Europe et le monde germanique ; le fait religieux. On perçoit d'emblée les fructueuses fertilisations croisées que ne manquera pas de favoriser la nouvelle université, tant il est patent que ces trois grandes thématiques sont au cœur des préoccupations scientifiques de nombre de ses unités de recherche.

Dans le domaine des sciences juridiques, politiques et de gestion, l'ambition est de poursuivre le développement de la recherche engagée autour des thèmes de l'Europe, dans ses multiples approches, ceci tant pour s'inscrire dans une dynamique régionale que pour peser dans l'espace européen. La création d'une fédération de recherche sur la thématique de « l'Europe en mutation » relève de cette perspective, avec notamment la thématique « finances et droit de l'entreprise », la propriété intellectuelle et industrielle et la sécurité en Europe.

I.2.8 Développer la recherche en éducation et en formation :

L'intégration de l'IUFM est l'occasion d'encourager et dynamiser les recherches en éducation. Elles visent évidemment à élaborer de nouveaux savoirs, mais aussi à améliorer la formation des enseignants. Dans cette optique, les objectifs sont : développer et légitimer différentes formes de

recherches en éducation (y compris les recherches contextualisées) ; créer une jeune équipe de recherche en éducation et formation; poursuivre le développement de partenariats internationaux en la matière ; maintenir et accroître la valorisation et la visibilité de la recherche en éducation et formation.

I.2.9 Politique coordonnée de développement des actions de culture scientifique et technique de l'Université de Strasbourg

a. Mise en place du Jardin des Sciences

Le *Jardin des Sciences* regroupera courant 2008 les collections universitaires et les structures muséales de l'Université de Strasbourg, le Planétarium, le Jardin botanique, et la Mission Culture Scientifique et Technique (MCST) de l'ULP. Le *Jardin des Sciences*, continuant l'action de la MCST, jouera un rôle clé dans les actions de valorisation du patrimoine et de diffusion de la culture scientifique et technique au niveau départemental et régional, en s'appuyant sur l'expérience de la MCST et de ses dix années d'actions sur le terrain. Cet « espace/parcours muséal » original, dans lequel l'ensemble des collections universitaires des trois universités fondatrices, le Planétarium, ainsi que le Jardin botanique, seront accessibles au public, tant familial que scolaire et aux étudiants et chercheurs de toutes disciplines, se définira comme un Science Center, un CCSTI et un musée de collections.

Les actions du Jardin des Sciences se définiront selon cinq orientations stratégiques :

1. **Du patrimoine universitaire** par une politique ambitieuse de gestion des collections. Un premier axe portera sur le renforcement du rôle des collections et des musées universitaires comme outil pédagogique et de recherche. Un deuxième axe visera à renforcer l'accessibilité à l'information sur l'ensemble des collections en menant une réflexion sur la création d'un portail qui, issu d'une base de données, constituerait une « réserve ouverte et virtuelle ». Enfin, un troisième axe, d'une part s'attachera à développer des actions de valorisation et de mise en public des collections et d'autre part, engagera la réflexion sur la création de réserves visitables au sein de l'université.
2. **Valorisation de la recherche « en train de se faire »** à l'Université par des actions de diffusion de la culture scientifique et technique (CST), comme les conférences du *Jardin des Sciences*, des cafés-débats et des rencontres avec des chercheurs. De telles actions s'inscrivent directement dans la dynamique des actions de Science et Société, au croisement des problématiques scientifiques, technologiques et industrielles contemporaines spécifiques à l'Université. Des expositions temporaires et des itinérances viendront renforcer ce rôle du *Jardin des Sciences* au sein de l'Université.
3. **Poursuites des actions régionales de CSTI**, avec une politique commune d'animation dans la galerie d'actualité scientifique et au Planétarium, en assurant des actions annuelles comme la Fête de la Science, la Nuit des Chercheurs, les Journées européennes du patrimoine, ainsi que des responsabilités de coordination régionales et nationales récurrentes. Les animations scolaires mises en place par la MCST seront également développées dans le cadre du *Jardin des Sciences*, en collaboration étroite avec le Rectorat. S'y ajouteront certaines actions « hors les murs » comme Alsaciennes.
4. **Développement de partenariats renforcés** entre l'Université et les institutions culturelles strasbourgeoises, bas-rhinoises et alsaciennes. Le Jardin des Sciences s'intégrera à terme dans les réseaux européens et internationaux, *via* ECSITE et ICOM (UMAC et ICEE), et *via* les projets européens (Kids University, EUSCEA), et ,au niveau national, *via* l'AMCTI et le réseau des CCSTI.
5. **Organiser de nouvelles formations** à destination des étudiants en Licence et Master, des acteurs des CCSTI et des chercheurs et doctorants de l'Université dans les domaines de la culture scientifique et technique, des métiers du patrimoine et de l'histoire des sciences et des

techniques et des métiers du patrimoine en collaboration avec le CIES et l'Institut de Recherche Interdisciplinaires sur les Sciences et la Technologie (IRIST – EA 3424, ULP).

b. Politique de sauvegarde du patrimoine de l'Université de Strasbourg

Le patrimoine des universités est l'objet d'une préoccupation croissante à l'échelle européenne. Pour les universités de Strasbourg, qui possèdent un patrimoine culturel et scientifique très riche, accumulé au cours d'une histoire de près de cinq siècles, il s'agit d'un sujet particulièrement important. Une réflexion large est engagée depuis de nombreuses années sur les méthodes et les usages qui doivent accompagner la sauvegarde de ce patrimoine. En même temps qu'une démarche de fond pour inventorier, préserver et gérer les collections scientifiques, différentes actions de valorisation et de médiation scientifiques ont été développées.

La réunification des trois universités offre une opportunité unique pour mettre en place une politique ambitieuse qui réponde aux attentes en termes de gestion, d'utilisation et de mise en public de ses collections. Elle doit croiser, en même temps qu'elle les accompagne, les missions premières de l'université de production et de transmission de la connaissance. En outre, les musées et collections universitaires sont dépositaires d'un patrimoine matériel et immatériel important, témoin de l'histoire de l'Université. Ils attestent donc des savoirs et des connaissances qui ont contribué au développement de l'identité intellectuelle et culturelle de l'Université de Strasbourg. En ce sens, ils constituent un élément clé pour investir le champ culturel et repenser le dialogue entre l'Université et la Cité.

Une démarche significative a déjà été entreprise dans ce sens avec la création en avril 2006 d'un Conseil des collections et musées des universités de Strasbourg, composé de l'ensemble des responsables de collections et musées universitaires du site. Ce Conseil a pour objectif de susciter l'échange entre ces responsables, favoriser les actions communes, réfléchir à une politique d'ensemble concernant la préservation et l'accessibilité des collections. Plusieurs avancées significatives ont été réalisées, appuyées par plusieurs actions concrètes : mise en ligne d'un site Internet présentant l'ensemble des collections ; participation à des actions nationales telles que la Nuit des musées et les Journées européennes du patrimoine ; étude sur les actions et moyens engagés autour des collections et musées des universités de Strasbourg. La coordination et la mise en place de ces actions furent assurées par la Mission Culture Scientifique et Technique de l'ULP.

Ce travail commun a permis d'engager une dynamique réflexive sur la mise en place d'une politique de préservation, de gestion et de valorisation commune, et de préciser les expressions concrètes d'une telle dynamique, ainsi que les moyens nécessaires pour l'accompagner. Il se poursuivra dans le cadre du Jardin des Sciences.

c. Le Service d'Action Culturelle comme lieu de réflexion, de production et de promotion de la culture à l'université

A l'intérieur de la mission de « diffusion de la culture et l'information scientifique et technique » (art. L-123-3 du Code de l'Education) qui lui est confiée, l'Université de Strasbourg entend s'appuyer sur les compétences développées depuis plus de quinze ans par le Service de l'Action Culturelle de l'Université Marc Bloch pour promouvoir la culture en direction des personnels et des étudiants, et se positionner comme un acteur de premier plan dans la vie culturelle de Strasbourg et de sa grande région. En concertation avec le Jardin des Sciences, mais surtout en collaboration étroite avec la Direction Régionale des Affaires Culturelles dont il sera le principal interlocuteur, le Service de l'Action Culturelle développera ses missions selon les cinq axes suivants :

- 1. la formation : donner aux étudiants la possibilité de s'ouvrir aux pratiques culturelles et artistiques, quelle que soit la formation qu'ils ont choisie. Les ateliers culturels, la Carte culture et les cours en partenariat avec les institutions culturelles de la ville (cours « Théâtre et droit », « Suivi d'une production d'opéra »...) en constitueront les éléments clés ;

- 2. la recherche : questionner les mondes de la création artistique et de la culture d'aujourd'hui par le biais de colloques ou de journées d'étude faisant dialoguer universitaires, étudiants et professionnels de la culture. Les Journées de l'Action Culturelle, déjà initiées en sciences humaines, en constitueront le socle, auquel s'ajoutera une « Semaine du livre universitaire » ;
- 3. la vie universitaire : dynamiser et valoriser les pratiques culturelles et artistiques des étudiants, en soutenant les associations de pratique artistique (théâtres, ciné-clubs, chorales, orchestres...), en proposant aux étudiants une série de manifestations culturelles (conférences, lectures, concerts thématiques, expositions, festival culturel...) destinées à développer leur sens critique, et de les aider à réaliser des projets artistiques ou culturels ;
- 4. les relations avec les partenaires culturels de la grande région du Rhin supérieur : ouvrir l'université sur le monde de la création contemporaine et du spectacle vivant, en invitant des artistes et/ou professionnels de la culture en résidence et en organisant des cycles de conférence mixtes (professionnels de la culture / universitaires) ;
- 5. l'ouverture sur le monde de la création contemporaine : valoriser l'excellence dans le domaine culturel, tant des étudiants que des professionnels, par la remise de prix (prix Nathan Katz pour la littérature, prix Jeunes Talents pour les réalisations audiovisuelles).

I.3 Les appuis à la politique scientifique et pédagogique

I.3.1 Politique documentaire/prospective

a. Améliorer les services aux usagers :

Elargissement des horaires d'ouverture :

Afin de mieux répondre aux besoins des différentes catégories de lecteurs, dont les étudiants salariés, une extension des heures d'ouverture de trois bibliothèques est indispensable. Les modalités envisagées seront adaptées à la spécificité des publics, avec un élargissement en période d'examen pour la bibliothèque des sciences, le samedi matin pour la bibliothèque commune aux Sciences Humaines et Sociales et Droit, le samedi après-midi pour la communauté médicale.

Création d'un service de prêt à domicile consacré au public des Sciences Humaines et Sociales dans la bibliothèque commune avec les services juridiques :

L'offre de service doit être étoffée avec un prêt à domicile étendu à l'ensemble des collections présentes dans cette bibliothèque commune, afin d'optimiser la consultation des ressources documentaires et répondre aux besoins des étudiants.

La formation des utilisateurs :

La complexité croissante des outils de recherche documentaire rend indispensable une formation destinée à renforcer l'utilisation de ressources coûteuses et de perfectionner les résultats obtenus. Au niveau des licences, l'intégration de la formation dans le Module de Travail Universitaire est l'objectif poursuivi. Quant aux masters, c'est la formation au niveau du M1 qui est ciblée en priorité. Ce programme ambitieux exige l'implantation de deux salles supplémentaires (en sciences humaines et médecine) et d'accroître les équipes de formateurs bénéficiant elles-mêmes de la formation des formateurs.

b. Le développement des ressources documentaires

Carte documentaire et développement des collections :

La carte documentaire est l'outil privilégié pour harmoniser le développement des collections sur le site strasbourgeois; elle a suscité une réunion de concertation avec la BNU. La position du SICD est

nettement prédominante en droit, économie-gestion ainsi qu'en sciences et sciences de la santé et cela pour tous les types de documents et supports, avantageuse pour les sciences sociales de l'UMB, la psychologie et la géographie. Par contre, la BNU présente le meilleur développement des collections en théologie, langues et littérature, philosophie, alsatiques.

Il est impératif de conforter cette situation pour accentuer la lisibilité sur le site tout en accentuant l'effort sur les ressources électroniques, fortement demandées. L'équilibre entre les deux structures documentaires en sciences historiques, art et histoire de l'art et sciences politiques incite à affiner les politiques documentaires au sein de commissions mixtes.

La mutualisation :

La forte mobilisation des universités pour assumer l'offre documentaire sera poursuivie et harmonisée dans le respect de la spécificité des besoins.

La saturation des magasins :

La saturation de l'ensemble des magasins contraint à la recherche de nouveaux locaux disponibles au delà du programme restreint du CPER.

c. Les réseaux documentaires locaux et nationaux

Sur le site strasbourgeois :

La poursuite du codage des acquisitions permettra une mise à jour du plan de développement des collections et nourrira un dialogue permanent avec la BNU. Les documents acquis continueront d'être mentionnés dans le SUDOC et la proposition d'intégration catalographique adressée aux bibliothèques associées sera actualisée.

La coopération avec l'UHA :

Elle sera affermie par la définition de la conservation partagée des périodiques et la formation commune des magasiniers indispensable à une meilleure adaptation à l'évolution des métiers et une la valorisation des personnels.

d. La modernisation

Le chantier phare et incontournable réside en la ré informatisation des bibliothèques, avec la production attendue d'un seul catalogue pour l'Université de Strasbourg fondée sur l'étude comparative et approfondie de logiciels libres et commerciaux. Ce chantier s'accompagnera de la réalisation d'un portail unique qui optimisera l'accès aux ressources électroniques.

e. Le patrimoine

L'ampleur et la richesse des collections anciennes des trois universités méritent d'être valorisées et mieux connues d'un large public, spécialiste ou non. La production de documents numérisés doit être intensifiée sans pour autant négliger les aspects de pure conservation des collections.

f. L'URFIST

Dans le cadre de sa mission interrégionale, l'URFIST poursuivra la conception et la réalisation d'outils pédagogiques, son activité de conseil et de soutien, tout en intégrant son activité de veille scientifique et de recherche dans le domaine des TIC au sein du réseau national.

I.3.2 La dimension internationale

a. Déclaration de politique générale

En matière de relations internationales, la future Université de Strasbourg possède des atouts considérables qu'elle entend valoriser : la situation privilégiée de Strasbourg au cœur de l'Europe et du bassin du Rhin supérieur, une offre de formation diversifiée, des centres de recherche d'excellence, ainsi qu'un fonds documentaire hors pair (SCD, MISHA, BNU). La mise en place de l'Université de Strasbourg au 1er janvier 2009 a pour corollaire la nécessité d'une politique dynamique à l'international demandant des moyens accrus. L'Université de Strasbourg possédera un outil précieux lui permettant de mettre en œuvre sa politique en matière internationale : un service des relations internationales, placé sous l'autorité d'une Vice Présidence Relations internationales. Son action permettra de dépasser le stade d'une simple juxtaposition d'orientations et d'actions, au profit d'une approche globale construite sur des priorités. Cette structure cohérente permettra une politique lisible sur le plan international, en matière de formation, recherche, vie étudiante et partenariats. Certaines de ces actions relèvent du rôle propre du Service des Relations internationales, d'autres d'une collaboration avec d'autres composantes et services (voir l'Annexe Relations internationales).

b. Description du projet

Le projet s'articule autour de cinq axes :

b.1. Piloter efficacement les Relations internationales

Création d'un observatoire des relations internationales

L'observatoire que l'Université de Strasbourg souhaite créer permettra de recenser les différentes relations avec les partenaires étrangers, ainsi que d'affiner le pilotage de la politique à l'international.

Création d'une cellule d'aide de montage de projets

Cette cellule permettra à l'Université de Strasbourg de répondre à des appels d'offres, tant au niveau de la formation (voir infra 2. 2) que de celui de la recherche.

b.2 Le renforcement de l'attractivité internationale des formations

L'objectif du Service des Relations Internationales de l'Université de Strasbourg est de centrer une grande partie de son activité sur la formation initiale et doctorale (LMD) et de soutenir l'internationalisation de ses diplômés. Il s'agira donc de valoriser l'offre de formation au niveau européen et international ; développer des diplômes multinationaux en utilisant notamment les nouvelles TICEs ; encourager les cotutelles et codirections de thèse (voir chapitre Recherche) ; développer les Ecoles doctorales internationales (voir chapitre Recherche) ; créer une UE spécifique d'excellence de recherche liée à un séjour à l'étranger au niveau licence afin de sensibiliser les meilleurs étudiants strasbourgeois aux carrières de la recherche ; signer et mettre en œuvre des conventions d'échanges avec sélection d'étudiants dans le pays d'origine ; délocaliser des diplômes ou aider au montage de diplômés à l'étranger ; former des formateurs étrangers ; organiser des Ecoles d'été ; ouvrir le programme 8 "Japon" à d'autres nationalités en vue de créer un programme d'accueil spécifique pour les étudiants étrangers ; renforcer la position de l'Université de Strasbourg dans des projets européens liés à la formation, et créer à cet effet une cellule d'aide au montage et à l'accompagnement de projets européens, ou autres du type, de types Tempus, Erasmus Mundus, Asialinks, AUF.

b.3 Le développement de la mobilité étudiante et des personnels de l'Université de Strasbourg

Le développement de la mobilité étudiante

La disproportion entre le nombre des étudiants partants et arrivants reste encore flagrante. Le nombre des étudiants strasbourgeois qui partent à l'étranger est extrêmement faible en dehors des formations incluant un séjour obligatoire à l'étranger. L'Université de Strasbourg souhaite donc pérenniser les actions de promotion de la mobilité étudiante (L, M et D) ; développer ou renforcer le politique des langues ; améliorer et harmoniser les procédures Erasmus ; encourager la dimension internationale du supplément au diplôme ; entrer dans le système Europass et le valoriser ; conclure des accords avec les partenaires Erasmus pour permettre à des étudiants non ressortissants de la zone de bénéficier des partenariats existants et des avantages semblables à ceux dont jouissent les étudiants Erasmus ; privilégier des accords d'échange d'étudiants avec des partenaires avec lesquels l'Université de Strasbourg a des relations étroites en terme de recherche ; renforcer des partenariats entre universités et entreprises à l'international, afin de développer les possibilités de stages ; proposer et promouvoir une formation à l'interculturel qui sensibiliserait les étudiants à la mobilité et serait valorisable dans le supplément au diplôme (voir chapitre Formation) ; développer des séminaires de recherche conjoints au niveau Master et des cursus communs dans le cadre d'EUCOR, et, plus généralement, la mobilité de proximité ; créer un prix du meilleur rapport de mobilité ; informatiser des procédures liées à la mobilité (move-online).

Le développement de la mobilité des enseignants-chercheurs et des personnels IATOS

Tout aussi importante est la nécessité d'encourager la mobilité des enseignants chercheurs, peu enclins à partir dans le système actuel, dans la mesure où le service fait à l'étranger n'est pas (ou trop peu) reconnu dans le service et la carrière de l'enseignant-chercheur. Un soutien particulier à la European China School of Law sera apporté.

Les personnels administratifs participent à l'internationalisation de l'université par leur rôle d'accueil, d'information ou de facilitation des procédures. Il est donc important de leur donner les moyens d'accomplir ces tâches en leur offrant la possibilité de réaliser des stages ou des missions dans des universités étrangères.

b.4 L'amélioration des conditions d'accueil des étudiants et des chercheurs étrangers

Le nombre des étudiants étrangers et des chercheurs étrangers accueillis à l'Université de Strasbourg est très supérieur à la moyenne nationale. Sont donc envisagés pour le Projet d'Établissement Commun les actions suivantes : des conditions de réussite optimales pour les étudiants étrangers hors convention, grâce à une offre de cours de FLE bien ciblée et à l'instauration d'un tutorat académique spécifique (cf. Action Pilote) ; la mise en place d'une semaine d'accueil des étudiants étrangers (en convention et hors convention), afin de les familiariser avec l'environnement dans lequel ils vont étudier ; la création de cours en langue étrangère en nombre beaucoup plus élevé (voir également le chapitre Politique des langues) ; la dynamisation de la cellule d'accueil des étudiants et des chercheurs étrangers (doctorants, post-doctorants et chercheurs) (voir chapitre Recherche) ; la formation en langue des personnels en interface avec le public étranger .

Le collège doctoral européen, désormais en état de fonctionnement depuis la mise en service du bâtiment qui abrite nos activités, constitue un outil précieux au service de cette politique (cf. en annexe).

b.5 Une ouverture géographique raisonnée au monde

L'Université de Strasbourg veillera à s'inscrire dans des réseaux et à mener à bien une politique ciblée, en accord avec les orientations définies au niveau national, en direction d'un certain nombre de zones géographiques.

- L'Europe stricto sensu et l'Europe élargie : EUCOR, espace franco-allemand, Europe centrale et orientale, Russie
- L'espace euro-méditerranéen
- L'Afrique : Madagascar, Afrique subsaharienne, Afrique du Sud
- L'Asie : Japon, Chine, Inde et quelques pays d'Asie centrale (ex-Républiques soviétiques, Iran)
- L'Amérique du Nord : Canada (et particulièrement le Québec), Etats-Unis

c. Action pilote

Accompagnement des étudiants étrangers : langue française et tutorat académique

d. Les partenaires institutionnels et financiers

Cette politique sera menée sur la base d'une étroite collaboration avec les collégiums, le CEVU et le CS de l'Université de Strasbourg. Elle se fera en partenariat avec les partenaires extérieurs traditionnels (CROUS, Collectivités territoriales, MAE, UFA, LERU, CCI, Am Cham), mais également avec des Fondations ou autres bailleurs (Union européenne, UNESCO, Banque Mondiale, AUF etc.).

e. Les résultats escomptés et la démarche qualité

L'Université de Strasbourg gagnera incontestablement en lisibilité et en rayonnement par rapport aux trois universités actuelles. Elle se fixera des objectifs quantifiables, avec des indicateurs action par action (cf. Observatoire). Une commission mixte RI – CEVU – CS évaluera les différentes actions chaque année.

f. Dispositifs de mise en œuvre

Pour mener cette politique à bien, l'Université de Strasbourg aura besoin de moyens humains et financiers. Il lui faudra un Service des Relations internationales renforcé, à l'image de ce que l'on trouve dans les grandes universités étrangères. Afin de renforcer son attractivité, l'Université de Strasbourg devra pouvoir disposer par exemple de postes de professeurs invités, de bourses de thèse. Il lui faudra aussi des moyens financiers pour soutenir la mobilité des étudiants autres qu'Erasmus et celle des séjours des enseignants et personnels administratifs dans les universités partenaires, notamment par la prise en compte des heures faites à l'étranger dans les services.

II. Vie Universitaire

La vie étudiante ou, mieux, universitaire était déjà soutenue en commun par les trois universités de Strasbourg à travers le Pôle Universitaire Européen qui en avait fait un axe privilégié, avec des actions largement reconnues : en particulier l'« Agora de rentrée » et la « carte culture ». Les collectivités territoriales associées au Pôle sont appelées à demeurer des partenaires de la vie étudiante, alors que le CROUS, acteur essentiel de la vie étudiante, deviendra un partenaire plus proche des universités, par l'intermédiaire du CEVU.

Si la formation et la recherche restent le cœur du « métier » d'étudiant, avec un souci plus récent de professionnalisation, la « vie universitaire » cherchera à favoriser l'acquisition non seulement de savoir et de savoir-faire mais aussi de bien-être et de savoir-être.

II.1 Accueil des étudiants

L'accueil des étudiants, lors des semaines de rentrée et durant l'année universitaire, apparaît essentiel, tant pour la réussite de leurs études que pour leur qualité de vie.

1. Les 3 universités disposent déjà, en un lieu unique, d'un espace commun de services à l'étudiant, l'« Agora », avec la coopération de diverses institutions, entreprises et associations. Fondé sur le principe du guichet unique et confié au Bureau de la Vie Étudiante, cet espace sera étendu sur plusieurs sites et restera ouvert au moins jusqu'à la mi-octobre.

2. Comme il est prévu dans l'offre de formation, une semaine de rentrée sera organisée selon un double objectif : l'initiation à la méthodologie universitaire et la découverte de l'université dans ses différentes dimensions, notamment culturelle et citoyenne, en partenariat avec le BVE et les associations étudiantes.

3. Un accueil spécifique sera destiné aux nombreux étudiants étrangers. En effet, le site strasbourgeois est en France parmi ceux qui accueillent le plus grand nombre d'étudiants étrangers, de nationalités très différentes.

4. De même, un accueil spécifique réservé aux étudiants en situation de handicap, conformément à la charte « Université – Handicap », sera mis en place. Leur accueil sera intégré dans les dispositifs communs, comme c'est déjà le cas, à une échelle encore modeste, avec la salle dite « Handiversité ». La problématique du handicap s'élargira également à tous les aspects de la vie étudiante : accompagnement dans la scolarité, déplacements et moyens de transport, santé et soins, services sociaux, matériels spécifiques, etc.

Si l'ensemble des problèmes demande à être géré dans un même lieu, rien ne se fera sans une structure lourde impliquant à la fois des permanents (une autorité politique, un chef de service administratif, des assistants de vie universitaire) et des relais (référents dans les UFR, association Handifac, étudiants, avec une place particulière pour ceux de médecine).

II.2 Citoyenneté et solidarité

La participation des étudiants à la vie d'une université considérablement agrandie demande un soutien renforcé, à tous les niveaux et sur tous les sites.

1. Une aide conséquente doit être apportée aux élus dans les conseils de l'Université, ainsi qu'à leurs organisations respectives. Elle sera nécessairement matérielle ; mais l'Université doit désormais également former ses élus. L'UE « Engagement Universitaire » est un exemple d'initiative dans le domaine.

2. Le Bureau de la Vie Étudiante (BVE) a vocation à demeurer un service commun, avec une structure administrative propre. Placé sous la direction d'un enseignant et d'un étudiant, le BVE aura pour fonction notamment d'orienter les étudiants vers les services compétents, de prendre des initiatives favorisant la communication entre les étudiants (création d'une *lettre d'information*), leur participation aux élections (organisation d'une campagne électorale), le développement du salariat étudiant à l'Université, la visibilité des associations et de leurs échanges (journées réservées), la convivialité entre tous les acteurs de l'université, etc.
3. Il conviendra de définir un statut ou une charte de l'étudiant de l'Université de Strasbourg, avec ses droits et ses devoirs. Sa signature offrirait l'occasion de remettre à l'étudiant le règlement intérieur de l'Établissement, ainsi que toutes les informations nécessaires (cf. réseau CRC) dont l'usage des services numériques.
4. L'engagement des étudiants continuera à être valorisé, les bonnes pratiques des uns étant étendues aux autres. Il pourra donner lieu à l'attribution de crédits ECTS, moyennant un temps de formation et une épreuve d'évaluation : modules « égalité des chances », « développement durable », « engagement étudiant », « solidarité plurielle ». Bien entendu, le diplôme universitaire « Engagements étudiants » restera une seconde possibilité, ouverte désormais à tous.
5. La responsabilité de l'aide sociale aura été intégralement transférée au CROUS. L'Université pourra toutefois abonder le fonds social unique et, à ce titre, participer à la commission sociale du CROUS en y déléguant des élus étudiants du CEVU. On attend un développement généralisé et conséquent de relations mutuelles entre le CROUS et l'Université.

II.3 Culture et sport

Les activités culturelles et sportives s'adressent aux personnels aussi bien qu'aux étudiants et elles peuvent s'appuyer sur les formations figurant dans l'offre de l'université.

1. Les services culturels communs existants seront maintenus, le Service de l'Action Culturelle de l'UMB, la Mission Culture Scientifique et Technique de l'ULP et la Cellule d'Action Culturelle de l'Université Robert Schuman en partenariat avec la DRAC. Regroupées sous une vice-présidence "Culture, sciences et société", ces structures, tout en continuant d'assumer de manière indépendante leurs missions traditionnelles, s'efforceront de faire jouer leurs complémentarités dans une série d'actions ciblées destinées à mieux inscrire l'Université dans la Cité.

On créera une commission unique d'aide aux projets étudiants. Elle réunira les FDIE et Cultur'Action du CROUS, avec la possibilité d'associer les partenaires de la ville et de la communauté urbaine, et de toutes les autres collectivités territoriales et services de l'Etat (Jeunesse et Sport, DRAC, ...).

La carte culture, mise en œuvre par le Pôle Universitaire Européen, constitue un acquis considérable. Elle permet aux étudiants, par convention avec différents partenaires culturels, dont la DRAC, d'accéder à divers produits culturels à des tarifs plus intéressants que la réduction classique aux étudiants : théâtre, cinéma, opéra, etc. Elle continuera à être proposée gratuitement aux primo-entrants.

2. L'université rendra plus attrayante la pratique du sport (une cinquantaine de disciplines aujourd'hui pratiquées) en facilitant l'accès par la mise en place d'un guichet unique, la localisation en un point unique de l'ensemble des informations, la création d'une Association sportive unique.

Elle favorisera également le sport de haut niveau et de compétition en coordination étroite avec le BVE, et elle se dotera d'une organisation administrative et de moyens d'encadrement à la mesure de ses ambitions.

Ce grand service commun du sport contribuera puissamment à entretenir la vie du campus, à intégrer les étudiants dans l'université. Il contribuera à leur bien-être par la pratique d'une activité physique.

II.4 Une carte multiservices

Un système de cartes étudiantes « intelligentes » sera mis en place, permettant l'accès à une multitude de services qui nécessitent à ce jour autant de cartes différentes (identification, accès aux parkings, emprunt de documents, reprographie, paiement, etc.).

II.5 Une Maison de la culture

Si le SIMPS (Service Universitaire de Médecine Préventive et de Soins) est localisé à proximité du campus central et principal de l'université, d'autres services à l'étudiant manquent non seulement de visibilité, mais aussi d'espace : le contrat quadriennal sera l'occasion de créer une Maison de la culture, lieu d'accueil des étudiants offrant un guichet unique, un espace associé pour les services spécifiques aux étudiants handicapés, des salles de répétition, de spectacle et d'exposition pour les activités culturelles, des salles de réunion pour l'ensemble des associations, des bureaux pour les associations représentatives, un siège pour le BVE, etc.

Une localisation et un plan de masse ont déjà fait l'objet d'une étude par le Pôle Universitaire Européen dans les dernières années. La construction de la Maison de la culture sera envisagée dans le cadre du CPER et du plan Campus.

III. Le pilotage de l'établissement – la nouvelle gouvernance et les compétences élargies

La gouvernance de l'Université de Strasbourg intégrera les exigences d'une grande université européenne et internationale. Elle entend en effet, à partir d'une couverture quasi-complète du spectre des disciplines et des connaissances, s'engager résolument, tant en formation qu'en recherche, sur de nouveaux champs aux interfaces des disciplines, et développer sa mission d'accompagnement et d'insertion des étudiants. C'est avec l'ambition de favoriser l'expression d'une stratégie de développement lisible et affirmée, portée par la Présidence, que la gouvernance est conçue et proposée dans le projet de statuts.

Les grandes orientations seront préparées et débattues avec les membres de la communauté universitaire, d'une part, au sein des conseils (CEVU et CS) qui joueront un rôle déterminant pour éclairer le conseil d'administration dans la définition de la politique de l'établissement et, d'autre part, au sein des collégiums qui seront étroitement associés, avec l'appui des composantes, aux travaux préparatoires. Cette organisation traduit le souci de l'Université de Strasbourg de trouver le juste équilibre entre un pilotage réactif et l'expression de la participation des acteurs.

Ayant l'ambition d'impulser et de promouvoir des projets d'envergure à moyen et long terme, l'Université de Strasbourg entend se doter d'une véritable capacité de prospective qui est notamment illustrée par la création d'un comité d'orientation stratégique. En outre le mode de management par projets sera privilégié pour assurer la cohérence de l'action.

L'Université de Strasbourg se dotera d'une organisation lisible définissant clairement le rôle et les missions de chacun, en garantissant ainsi sa réactivité, l'efficacité de son action et la réalisation de ses missions. Pour ce faire, elle s'engage à :

- ▶ développer en son sein une culture d'établissement et de qualité fondée sur une autoévaluation interne et une expertise internationale externe ;
- ▶ s'imposer des objectifs pluriannuels, avec un souci de performance et de développement harmonieux et équilibré.

III.1 Le pilotage stratégique

Le pilotage doit permettre aux responsables de l'Université de Strasbourg d'avoir une vision générale, complète et fiable de l'activité de l'ensemble des champs disciplinaires de l'Université. Il doit contribuer à la définition d'une politique stratégique et pluriannuelle traduite dans un budget LOLF et accompagnée d'indicateurs pertinents et simples. Le budget sera l'outil d'une véritable stratégie et, en conséquence, il sera modelé sur une architecture solide évitant toute dispersion de moyens. Il sera l'outil permettant de dégager des marges de manœuvre et d'identifier les leviers autorisant la réalisation des axes stratégiques de l'établissement, tout en appréciant les forces et les faiblesses de celui-ci dans un diagnostic partagé. Il reposera sur un équilibre économique maîtrisé dans le court et le long terme.

Le pilotage de l'Université de Strasbourg prendra appui sur une fonction pilotage transverse à l'établissement. La direction du pilotage sera placée auprès de la présidence, et sera animée par un vice président. Elle sera chargée du pilotage stratégique, lui-même alimenté par les services de pilotage sectoriel installés au sein des directions en charge des fonctions de gestion (Finances, Ressources Humaines, Patrimoine, Logistiques). Les directions concernées coordonneront les outils de pilotage opérationnel à la disposition des composantes.

La fonction pilotage est essentielle aux différentes étapes de la conception et de la réalisation des axes stratégiques de la politique de l'université. Elle permettra d'accompagner et de suivre tout projet innovant.

La présidence disposera de tableaux de bord élaborés au sein de la direction pilotage, avec l'appui, le cas échéant, de groupes de travail. Ces tableaux comporteront tous les indicateurs généraux de suivi et d'alerte relatifs aux différents champs de responsabilité. La valeur des indicateurs généraux sera publiée une fois par an.

Les questions stratégiques et les secteurs à risques, qui auront obligatoirement été définis, feront l'objet d'une évaluation et d'un suivi spécifique au moyen de tableaux de bord sectoriels qui seront produits à périodicité rapprochée.

Indicateurs figurant au tableau de bord général :

- ▶ **Enseignement :**
 - nombre d'étudiants
 - nombre d'étudiants étrangers
 - origine des étudiants étrangers
 - résultats aux concours (état comparatif avec le cadre national)
 - suivi de cohortes LMD
- ▶ **Recherche :**
 - classement des centres
 - nombre de contrats par centre
 - nombre de thèses soutenues
- ▶ **Moyens financiers :**
 - bilan publié sur l'intranet
 - suivi « historisé » de la CAF et de l'EBE (excédent brut d'exploitation)
 - bâtiments : nombre de certificats de non conformité et désignation des locaux
- ▶ **Ressources humaines :**
 - contrats conclus
 - bilan social
 - enveloppe d'heures complémentaires et taux de consommation.

En outre, chaque axe stratégique de la politique de l'Université sera assorti d'objectifs auxquels seront liés des indicateurs de résultats. La valeur de ces indicateurs sera présentée dans le bilan annuel que le président a l'obligation de soumettre au conseil d'administration (article L 712-3 du code de l'éducation)

III.2 Le pilotage sectoriel

III.2.1 La gestion des ressources humaines

(Voir aussi la section V de l'Annexe au projet stratégique).

Le nouveau contexte créé par la loi LRU fait du champ « Ressources humaines » l'un des plus importants pour la nouvelle université en lui permettant de se doter d'une authentique stratégie de gestion. Les nouvelles catégories de contractuels ouvrent des marges de liberté. Toutefois, c'est sur la gestion des personnels fonctionnaires que porte avant tout l'extension des compétences. Celle-ci pourra se traduire dans une politique d'établissement reposant sur un dialogue social rénové dont l'outil institutionnel principal sera le CTP.

L'avènement de cette nouvelle instance ne devra pas signifier l'extinction d'autres pratiques de dialogue social qui ont fait leurs preuves et ont été saluées comme telles par l'Inspection Générale. Il en est ainsi de la réunion mensuelle administration-représentants des personnels BIATOS dont le principe sera poursuivi.

Déjà reconnu pour le caractère innovant de ses pratiques, le site de Strasbourg, au sein d'une université unique, souhaite saisir toutes les opportunités ouvertes par la loi, dans la continuité des politiques menées, le respect des valeurs partagées et la reconnaissance des droits des personnels.

a. Une recomposition des services centraux

La concomitance, au 1^{er} janvier 2009, de la création de l'université de Strasbourg et de l'intégration des nouvelles responsabilités ouvertes par la loi LRU, aura été précédée d'une phase de préparation, destinée à sécuriser la transition.

La création de l'Université de Strasbourg va impliquer de profondes évolutions pour certains personnels BIATOS, notamment pour ceux qui exercent actuellement leur fonction dans les services centraux des trois universités fondatrices, de l'IUFM, et plus marginalement du Pôle universitaire.

La constitution de la nouvelle administration centrale de l'université va conduire à revoir le positionnement d'un certain nombre de personnels, spécifiquement dans les grands secteurs de gestion. Ces opérations seront gérées dans la transparence (cf. chapitre « Reconfiguration des fonctions de gestion »).

Ces changements sont porteurs d'une double opportunité :

- ▶ pour les personnels auxquels les nouvelles fonctions proposées ouvriront des possibilités d'évolution, de réorientation de carrières, que l'établissement s'engagera à accompagner, autant que de besoin, en termes de formation.
- ▶ pour l'établissement lui-même, qui, grâce aux économies d'échelle réalisées, pourra répondre à des besoins non satisfaits, dans un cadre renouvelé de relations entre le niveau central et les composantes. Ces économies permettront notamment de créer ou de renforcer les secteurs de gestion qui devront s'adapter aux charges induites par la mise en œuvre de la loi LRU.

La fusion ouvre à l'université des potentialités significative de recomposition de son organigramme.

La préparation de cette transition, dûment présentée aux agents et qui fait l'objet d'un dialogue soutenu avec leurs représentants, témoigne de la volonté des équipes actuelles de gérer, avec attention et respect des personnes, cette étape décisive dans le processus de création de l'université de Strasbourg.

b. Un dialogue social enrichi dans la future Université

L'autonomie ouverte par la loi aux universités dans le domaine des ressources humaines, donne à celles-ci des marges de manœuvre accrues qui vont engager plus fortement la responsabilité des établissements. On peut citer la gestion de nouvelles catégories de contractuels, la mise en œuvre d'un régime indemnitaire interne, la place et le rôle accordé au CTP.

L'Université de Strasbourg, très rapidement après sa création, souhaite engager un dialogue avec les représentants des personnels avec l'objectif d'élaborer un règlement de gestion, qui, à l'image d'une convention collective, définira les règles de recrutement, les éléments de rémunération des personnels contractuels de l'établissement et qui créera les instances paritaires de gestion qui auront à examiner les situations individuelles dans le cadre juridique créé par l'avis du Conseil d'Etat de janvier 1997.

Dès la rentrée 2008, des négociations s'engageront entre l'administration et les représentants des personnels en vue d'élaborer un règlement ARTT unifié.

c. Une politique d'établissement pour la gestion des emplois

Partie intégrante des nouvelles responsabilités accordées par la loi LRU, la gestion globalisée des emplois est envisagée en deux temps. Prenant en compte les différences de culture entre les établissements fondateurs, la conception et la mise en place progressive du nouvel organigramme, elle devrait passer en 2008 par l'étape d'une gestion conjointe des emplois BIATOS. Les emplois récemment affectés par la DGES au titre du projet seront profilés de manière concertée.

En revanche, la gestion mutualisée des emplois d'enseignants à l'échelle du nouvel établissement devrait prendre plus de temps pour être installée.

L'enjeu est d'abord d'établir un état des lieux des pratiques et des emplois et de préparer progressivement les règles d'arbitrage qui pourront être appliquées. Les nouveaux espaces d'autonomie et la mise en place des collégiums appelés à jouer un rôle important en matière de déploiement de l'offre de formation et de la recherche, éclaireront les futurs décideurs.

d. La prise en charge des nouvelles responsabilités

L'Université de Strasbourg souhaite se voir déléguer l'intégralité de la masse salariale l'autorisant à rémunérer l'ensemble de ses personnels.

S'appuyant sur un système d'information enrichi de nouveaux dispositifs en termes de simulations et de projections de coûts de la masse salariale à moyen terme, elle organisera ses services centraux en vue d'autoriser une gestion conduite de manière rigoureuse et sécurisée.

Au plan technique, Strasbourg va expérimenter en 2008, aux côtés de Montpellier I et de Poitiers, l'application POEMS. Toute l'année 2008 va être mise à profit pour définir la méthodologie nécessaire à cette prise en charge. De premiers outils de consommation infra-annuelle de crédits de rémunération seront développés. L'objectif est de disposer à la rentrée 2008 d'un projet de budget des rémunérations 2009, en vue d'entreprendre la négociation avec l'Administration centrale sur les moyens à inscrire au contrat, à ce titre.

Cette négociation devra intégrer un élément particulier relevant de l'ULP, tenant à la prolongation après 2009 du plan de compensation ministérielle versée pour faire face à la charge salariale des personnels contractuels des ex Laboratoires Universitaires d'Analyse Médicale. Les premières concertations amorcées en 2007 avec la DGES devront être finalisées dans le contrat.

Elle devra également prendre en compte la question indemnitaire BIATOS à laquelle les présidents actuels ont déjà sensibilisé fortement la DGES, la réussite du projet étant liée à l'allocation de moyens à ce titre, en vue d'instaurer une égalité de traitement favorable aux agents réunis au sein d'une même université.

e. Une DRH structurée en appui de la politique de l'Université

Un service des emplois et des heures complémentaires

En interaction étroite avec la direction des affaires financières qui assurera le suivi infra et pluriannuel des engagements salariaux et la soutenabilité budgétaire des projets de recrutements, sera créé au sein de la DRH, un service des emplois. Ce service devra veiller au respect du plafond d'emplois alloué à l'université. Il déléguera aux composantes les moyens en heures complémentaires, et, à l'issue des procédures de suivi des services, prévisionnel et réalisé, mettra en paiement les heures dues aux intéressés.

Cette organisation rendra possible une gestion optimisée de la masse salariale et l'identification de marges de manœuvre disponibles pour faciliter la réalisation des objectifs politiques de la présidence.

Un service de gestion des carrières

Faute de moyens suffisants, ce service n'avait jamais pu être mis en place. A la faveur des regroupements, sa création est envisagée. Si les tâches de gestion collectives sont, comme l'a souligné l'IGAENR, assurées de manière extrêmement efficace, le suivi individuel n'est pas assuré. Sa création constitue un élément très positif en faveur des personnels et notamment de ceux qui souhaitent réorienter leur carrière ou établir une nouvelle stratégie pour évoluer. Il sera en lien étroit avec le service VAE et doté d'outils permettant d'assurer les bilans de compétence, d'élaborer des parcours de formation. Ce service sera le service référent pour l'organisation et le suivi des nouvelles dispositions de la loi de Modernisation de la fonction publique. Il contribuera à l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Recours au dispositif d'allocations pour la diversité

Dans un contexte de départs en retraite en nombre important dans les prochaines années, notamment de personnels exerçant leurs fonctions dans des laboratoires de haut niveau scientifique, l'Université de Strasbourg souhaite mettre en œuvre les dispositions de l'arrêté du 5 juillet 2007 de la Fonction Publique. Ces mesures permettent, par l'octroi de bourses à des personnes, de préparer, sur le terrain, auprès des responsables qui vont partir en retraite, des concours de niveau A et B.

f. Un appareil de Formation Continue à la hauteur des enjeux

La DRH intégrera un service de formation continue, en appui à toutes les initiatives ayant un impact sur les besoins en compétences des personnels.

Un important travail de formation est d'ores et déjà en cours d'élaboration pour 2008 afin de faire face aux échéances programmées.

g. Un programme destiné à renforcer l'attractivité du site en vue d'accueillir des enseignants chercheurs de haut niveau

Fondé sur les possibilités ouvertes par la loi LRU, et notamment le règlement de gestion à l'image d'une convention collective, la capacité à définir les obligations de service des enseignants et leur régime indemnitaire, l'université de Strasbourg entend renforcer son attractivité afin de d'attirer de nouveaux talents dans tous ses domaines d'excellence.

h. Des parcours diversifiés et enrichissants pour les personnels BIATOS

La création de l'université de Strasbourg va représenter une opportunité pour les personnels BIATOS volontaires, qui pourront réorienter leurs carrières respectives et les enrichir par de nouvelles expériences.

Consciente à la fois des besoins en compétences supplémentaires liées à la mise en place de la loi LRU et de la faiblesse de l'encadrement relevé par l'IGAENR, la future gouvernance de l'université va s'attacher à développer, en interne, les compétences nécessaires à la fusion dans le cadre d'une autonomie étendue. Ce développement présentera en outre l'avantage d'accentuer l'attractivité de l'établissement pour les recrutements externes.

i. Une politique sociale de qualité

L'Université de Strasbourg mettra la solidarité entre ses personnels au cœur de ses préoccupations.

Les structures, qui dans chaque établissement fondateurs, assurent une action sociale en direction des personnels, fusionneront en un seul ensemble, constitué sous la forme d'un service commun doté de son conseil et qui en proposera la politique, au sein duquel siègeront des représentants élus des personnels. L'activité du service sera placée sous la responsabilité d'un directeur assisté d'un directeur-adjoint, bénéficiant pour ces fonctions d'une décharge partielle de service.

Ce service sera hébergé dans les actuels locaux du SUAS. Il devra disposer des moyens suffisants pour subventionner les activités qu'il organisera, chaque fois que possible avec le CNRS, en prolongement des collaborations déjà existantes localement avec ce partenaire. Un emploi d'assistant de service social sera demandé.

Un programme provisoire des orientations envisagées, notamment, reprise de l'étude sur l'ouverture d'une halte garderie, en partenariat avec la CAF, accompagnement de personnels en difficulté, instruction des demandes d'accès à des prestations sociales... figure en annexe.

Les aides à la restauration que consentent déjà les trois Universités à leurs personnels seront poursuivies et donner lieu, annuellement, à un bilan partagé.

III.2.2 Le pilotage financier

La création de l'Université de Strasbourg et le souhait de bénéficier dès 2009 des compétences élargies prévues par la LRU est l'occasion de mettre en œuvre un chantier de reconfiguration des fonctions budgétaires, financières et comptables.

La reconfiguration des fonctions de gestion doit être l'occasion de progresser dans nos techniques et de réfléchir à une approche centrée sur les usagers répondant aux impératifs suivants :

- ▶ prendre en compte les pré-requis de la mission d'audit,
- ▶ mettre en place un véritable pilotage financier,
- ▶ intégrer les nouvelles missions résultant de la LRU,
- ▶ faire émerger les expertises nécessaires,
- ▶ proposer une nouvelle structuration de la fonction financière dans l'Université de Strasbourg.

Les travaux s'organisent autour de deux axes :

- ▶ D'une part, une nouvelle approche budgétaire qui devra concilier plusieurs objectifs :
 - le budget ne devra pas être perçu d'emblée comme une régression par rapport aux budgets antérieurs des anciennes universités,
 - il devra permettre à la future équipe politique d'imprimer très vite ses orientations ; le budget devra par conséquent préserver des moyens financiers lui donnant de véritables marges de manœuvre.
- ▶ D'autre part, l'université reconfigurée devra proposer une organisation de la fonction financière différente, c'est-à-dire une nouvelle configuration des services centraux mais aussi une définition précise des prérogatives et de la part prise par les composantes dans cette fonction, les outils, les compétences et les formations qui en seront les conséquences.

En outre, il faudra s'assurer que la nouvelle organisation permette à chacun de trouver une place en adéquation avec ses aspirations et ses compétences.

a. Le processus d'élaboration budgétaire : les conditions de la maîtrise financière

a.1 Objectifs politiques

Le budget qui sera proposé devra répondre à un certain nombre de principes.

- ▶ **Il doit dégager des marges de manœuvre financières** en mettant à disposition des équipes politiques les enveloppes nécessaires à la mise en œuvre de leur politique
- ▶ **Il doit être robuste et maîtrisé**

Son élaboration passe d'abord par l'identification des risques et des points de difficulté qui devront être prévenus.

- ▶ **Il doit être sincère**, c'est-à-dire qu'il doit prévoir la totalité des dépenses et la totalité des recettes. Une attention particulière devra être portée aux emplois contractuels et à l'évaluation des maquettes pédagogiques proposées dans le cadre du contrat de développement.
- ▶ **Il doit être en équilibre**. Techniquement cela signifie que la section de fonctionnement est évaluée de façon sincère en dépenses comme en recettes. Les dépenses comporteront obligatoirement une dotation aux amortissements permettant la mise en œuvre d'une politique d'investissement Conformément aux appréciations de l'IGAENR, l'inscription au budget d'une quote-part des subventions d'équipement au compte de résultat ne devra pas avoir pour effet de neutraliser les amortissements.
- ▶ **Il doit être partagé** : la politique de répartition entre les différents niveaux doit s'effectuer dans la transparence, le réalisme des besoins et avec un minimum d'adhésion.

L'objectif sera de clarifier le processus et stabiliser le budget afin que chaque niveau soit en mesure de connaître les moyens stables qui lui sont affectés tout au long de l'exercice.

a.2 L'arborescence

L'arborescence budgétaire devra répondre à un choix d'organisation et de lisibilité. Les choix concerneront :

- ▶ le nombre d'unités budgétaires: le choix d'identifier des budgets propres ne correspond pas seulement à un souci analytique, mais également à une volonté d'accorder une certaine autonomie au sein de l'établissement soit à un champ disciplinaire (UFR, institut, école), soit à un domaine transversal (orientation, formation continue, activité spécifique) ;
- ▶ les nomenclatures : au-delà des nomenclatures normalisées et imposées, il sera nécessaire de définir les activités dont il faudra retracer les éléments de coût.

Les décisions tiendront compte des outils de gestion disponibles : dans un premier temps, l'université continuera à gérer ses finances à l'aide du progiciel Nabuco. Par la suite, au cours de la période contractuelle, l'université de Strasbourg adoptera la solution SIFAC, proposée par l'AMUE.

Dès 2007, un groupe de travail s'est associé aux établissements expérimentateurs de cette solution pour s'imprégner des changements de culture et de technique induits par cette nouvelle application. Il est chargé de deux missions :

- ▶ veiller à la compatibilité de ces choix avec les fonctionnalités de SIFAC
- ▶ éclairer les dirigeants sur les évolutions comptables et financières rendues possibles par SIFAC.

Les changements de culture, de techniques et d'objectifs induits par SIFAC nécessiteront un soutien politique important, un accompagnement financier et un investissement exceptionnel de la part des équipes financières.

a.3 Les ressources propres

Concernant les ressources propres, il conviendra d'arrêter les règles de fonctionnement de l'établissement permettant la couverture des frais de structure : il s'agira de vérifier qu'un accord existe pour que toutes les composantes de formation ou de recherche qui mettent en œuvre une activité générant des ressources propres participent au fonctionnement général de la structure.

Il conviendra enfin d'identifier les recettes les plus fragiles susceptibles de faire défaut ou d'évoluer défavorablement dans les années à venir. A contrario, l'analyse des potentiels de développement devra également être opérée. **A cet égard, les modalités par lesquelles ces possibilités de développement sont encouragées devront être analysées.**

SAIC et activités contractuelles

C'est dans le cadre de la loi du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche instaurant les SAIC que se sont développées les activités industrielles et commerciales de l'université

Cependant, cette structure a très vite été confrontée à des problématiques fiscales qui ont, en grande partie, conditionné les choix de gestion.

Ces difficultés ayant été levées depuis la publication de la loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche, un bilan du SAIC sera effectué afin d'examiner le bien fondé du maintien d'une telle structure selon une double approche :

- ▶ le service rendu aux chercheurs
- ▶ l'évolution et la diversification de l'activité dans plusieurs dispositifs.

Les nouveaux modes de financement

La loi a introduit plusieurs nouveaux dispositifs de financement des universités : l'université de Strasbourg mettra en place une fondation pour lui permettre de développer des initiatives en lien avec des entreprises.

En fonction de la nature juridique de la structure qui sera retenue, l'université créera les services propres chargés de la gestion de la fondation partenariale ou proposera des conventions de prestations de service avec un ou plusieurs organismes tiers.

La sollicitation de fondations ne constitue cependant pas le seul mode possible de financement par le mécénat. Le second mode vise à favoriser la collecte directe par les universités de fonds issus de donateurs privés, à travers une incitation fiscale ou le système de dation permettant de recevoir diverses formes de valeurs mobilières à titre de « dotation destinée à financer un projet de recherche ou d'enseignement dont l'intérêt est reconnu par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche ».

L'Université encouragera l'ensemble de ces dispositions : celles-ci induiront de nouvelles compétences qui ne sont pas totalement présentes dans l'établissement, qu'il faudra identifier et qui seront intégrées dans la future organisation des services.

a.4 les opérations pluriannuelles

Les travaux immobiliers

L'analyse des fonds de roulement fait apparaître dans les trois universités et l'IUFM un niveau de fonds de roulement apparemment confortable. Cette analyse doit être nuancée par les engagements pris par chacun des établissements.

Des travaux sont en cours dans le cadre de maîtrises d'ouvrage portées par ces établissements.

Les tranches annuelles devront être inscrites au budget pour assurer leur réalisation.

Il conviendra également de définir les mécanismes juridiques et financiers qui permettront d'inclure dans la situation financière les opérations qui pourraient, à terme, mettre en jeu des participations de l'établissement comme les projets en cours inscrits au CPER (Pôle d'administration publique et du CEIPI), qui pourraient conduire à des appels à financement sur fonds de roulement destinés à compléter le tour de table financier ou à assurer les équipements des bâtiments.

Enfin, il sera nécessaire de mettre en œuvre, dès la création de l'Université de Strasbourg, la tenue d'une comptabilité de programme qui permettra de mieux maîtriser le suivi de telles opérations.

La politique d'investissement

La loi organique relative à la loi de finance a pour conséquence de mettre un terme au principe des crédits fléchés et de privilégier la mise en place d'un budget global auprès des opérateurs. Ce principe doit conduire l'université à mettre en place de nouvelles techniques de gestion des investissements qui résulteront d'une politique pluriannuelle volontariste financée par la capacité d'autofinancement que l'université aura su dégager sur son budget.

Cette affirmation doit conduire à la mise en place :

- ▶ d'un amortissement réel de l'actif
- ▶ de l'abandon progressif des mécanismes de neutralisation de l'amortissement (quote-part des subventions d'équipement inscrites au compte de résultat).

a.5 Les dotations aux composantes

Les critères de dotation aux composantes et les principes qui concourent à leur définition participent de l'équilibre budgétaire.

Le processus mis en œuvre doit être partagé : il s'agit de clarifier les modalités d'élaboration et de stabiliser le budget afin que chaque niveau soit en mesure de connaître les moyens stables qui lui sont affectés tout au long de l'exercice.

Un groupe de travail a été institué avec pour mission de définir la typologie des composantes et de tracer le périmètre d'intervention des différents niveaux de gestion.

Sur la base de ces travaux, des critères de répartition de l'enveloppe permettront les dotations allouées aux composantes : les critères, simples et vérifiables, tiendront compte de la spécificité et de la diversité des composantes.

b. La rémunération des personnels dans le cadre des prérogatives étendues prévues par la Loi du 10 août 2007.

Le comité de pilotage de l'Université de Strasbourg s'est prononcé pour que la nouvelle université, dès sa création au 1^{er} janvier 2009, bénéficie des compétences élargies notamment en matière de gestion des ressources humaines prévues aux articles L-712-9, 712-10, 954-1 et 954-3 du code de l'Education.

Cette perspective nécessitera pour les services de l'université l'acquisition de compétences et de techniques qui, jusque là, ne sont pas présentes dans les trois universités.

Dans cet esprit, une équipe a été constituée en 2008 pour participer à une expérimentation, coordonnée par l'AMUE, de gestion de la masse salariale. Cette participation permet :

- ▶ d'évaluer la masse salariale de l'université de Strasbourg,
- ▶ d'évaluer et identifier les variables de la paye,
- ▶ de procéder au choix des outils ;
- ▶ d'identifier les compétences nécessaires et mettre en place les formations correspondantes ;
- ▶ de construire un service en interaction avec les services financiers et les services RH.

A ces objectifs s'ajouteront les engagements en termes de rémunérations de personnels déjà existants : une attention particulière devra être portée aux emplois contractuels et à l'évaluation des maquettes d'enseignement proposées dans le cadre du contrat de développement.

c. L'organisation des services

L'organisation des services doit répondre à deux priorités qui doivent se concilier :

- ▶ l'amélioration du service rendu,
- ▶ la maîtrise et la sécurisation des procédures.

La satisfaction de ces priorités conditionne les modèles d'organisation qui seront mis en place.

L'organisation devra présenter la lisibilité nécessaire pour permettre la mise en place des audits internes des commissaires aux comptes prévus par la LRU et permettre la mise en place par l'agent comptable d'un plan de contrôle hiérarchisé.

La création d'une université unique a naturellement un impact fort sur l'organisation des services financiers centraux.

Le nouveau schéma d'organisation sera mis en place progressivement. Il est bâti sur une définition précise des missions qui devront être remplies au niveau central de l'Université et s'attache à faire émerger des fonctions nouvelles jusqu'à présent remplies de façon insatisfaisante en raison d'un nombre trop réduit de personnels ou rendues nécessaires par la volonté de disposer dès 2009 des nouvelles compétences prévues par la LRU.

Suivant en cela les préconisations de l'IGAENR, l'Université de Strasbourg sera dotée, d'une part, d'une agence comptable et, d'autre part, d'une direction financière. En effet, la séparation des fonctions d'agent comptable et de chef des services financiers, reste totalement pertinente à la fois en raison de la montée en charge des compétences nouvelles à acquérir, des responsabilités décisionnelles induites par l'autonomie et de la fusion en une seule université où les enjeux budgétaires seront sans commune mesure avec ceux d'aujourd'hui.

Outre les fonctions d'élaboration budgétaires traditionnelles, le passage de trois universités à une seule permet l'émergence de nouvelles compétences :

- ▶ la gestion des opérations pluriannuelles
- ▶ le suivi du patrimoine et des amortissements
- ▶ le contrôle de gestion et le suivi des indicateurs d'objectifs
- ▶ le contrôle des processus internes et la sécurisation des procédures
- ▶ le suivi infra annuel (suivi des dépenses et des recettes, mesure des écarts)
- ▶ le suivi de la trésorerie, la mise en œuvre de la politique des emprunts et de la gestion des valeurs mobilières
- ▶ le suivi des fondations et des fonds de concours
- ▶ la veille juridique et fiscale
- ▶ le suivi de la fonction achat
- ▶ la gestion prévisionnelle de la masse salariale

Cependant, les représentants des composantes insistent sur le fait que leur implication dans un processus de gestion ne fait pas d'elles des usagers des services centraux. Elles sont partie prenante d'une fonction de gestion dont les principes d'organisation doivent se référer aux usagers finaux que sont les étudiants et les laboratoires.

Dans cet esprit, l'objectif fixé sera de responsabiliser le plus possible le donneur d'ordre (celui qui est à l'origine du processus) et lui donner des marges de manœuvre :

- ▶ en lui donnant les outils de suivi simples

En revisitant les procédures de marchés et en exploitant toutes les possibilités de souplesse laissées par la réglementation

- ▶ en mettant en place les conditions d'une analyse des besoins structurés
- ▶ en définissant clairement le périmètre géré dans le cadre d'une charte
- ▶ en améliorant la formation par des formations métiers
- ▶ en privilégiant un contrôle à posteriori.

Afin de renforcer la professionnalisation nécessaire des fonctions de gestion, de nouvelles voies d'organisation seront explorées au cours de la période contractuelle, qui favoriseront toutes les formes de mutualisation de services par site.

III.2.3 Stratégie et gestion immobilière

L'Université de Strasbourg doit engager une politique immobilière globale et homogène sur l'ensemble de ses sites (Centre, Illkirch, Médecine, Schiltigheim, et décentralisé Haguenau, Séléstat, Colmar, Guebwiller).

La Division du Patrimoine Immobilier (DPI) assurera une mission de maîtrise d'ouvrage qui aura en charge :

- la conduite d'opération dont l'Université de Strasbourg sera maître d'ouvrage,
- la maintenance du propriétaire,
- la gestion technique des bâtiments
- la gestion du patrimoine,
- le suivi réglementaire et la veille technologique.

La politique immobilière aura pour objectif d'obtenir :

- ▶ des bâtiments fonctionnels répondant aux besoins de la Recherche et de la Formation d'aujourd'hui,
- ▶ l'amélioration du niveau de sécurité du bâti existant, ainsi que de l'accessibilité handicapé,
- ▶ de passer progressivement d'une maintenance corrective à une maintenance préventive,
- ▶ d'engager une véritable politique de maîtrise de la consommation des fluides
- ▶ d'avoir l'acquisition d'une connaissance fine du bâti (plans, diagnostics, etc....).

De manière à réaliser ces objectifs, la DPI s'articulera autour de 6 grands pôles :

a. Pôle « Projet »

Il aura en charge l'ensemble des grosses opérations de construction, de restructuration et de mise en sécurité ainsi que la réalisation des différents schémas directeurs.

b. Pôle « Gestion et valorisation du patrimoine »

Il aura en charge la partie dédiée à la maintenance dite du « propriétaire » dans le cadre du contrat quadriennal, la maintenance de proximité dite du « locataire » étant, quant à elle, directement assurée pour partie par les composantes et les personnels techniques du bâtiment pour des raisons évidentes de réactivité.

c. Pôle « Gestion Technique »

Il aura en charge le fonctionnement de l'ensemble des installations techniques (chauffage, ventilation, climatisation) centralisées, le développement de la gestion et du pilotage à distance et le suivi des consommations de fluides. Il assurera par ailleurs l'analyse de l'ensemble des dossiers projets pour garantir une cohérence technique et une maintenance facilitée.

d. Pôle « topographie »

Il aura en charge la mise en œuvre opérationnelle du logiciel RS Abyla de manière à assurer une meilleure connaissance du bâti existant. Il établira des bases de données utiles aux services (relations industrielles, enseignement, service logistique, etc....)

e. Pôle « Réglementation »

Il aura en charge le suivi et la mise à jour de la documentation réglementaire liée aux bâtiments, l'analyse critique des différents projets, de manière à garantir une maintenance peu onéreuse et fiable ainsi qu'un fonctionnement simple vis à vis des utilisateurs.

f. Pôle « Dévolution » (pôle à établir de novo en cours de contrat)

Il aura en charge la préparation de la dévolution du Patrimoine Immobilier et la mise en œuvre d'une politique d'assurance du risque immobilier des bâtiments universitaires.

Il apportera un soutien juridique aux AOT et autres problématiques d'occupation des locaux.

Cette nouvelle organisation aura pour but de fédérer rapidement :

- une organisation unique de gestion de patrimoine au sein de l'Université de Strasbourg,
- de pérenniser et d'améliorer le fonctionnement de nos bâtiments,
- de mettre en place des nouveaux schémas directeurs (campus et vie Etudiante, mutualisation des espaces, mise en sécurité, accessibilité....) et d'en assurer le suivi pour une véritable politique immobilière à l'échelle de l'université.

L'ensemble de ces moyens et de ces objectifs s'inscrit par ailleurs dans une perspective visant à terme la dévolution du patrimoine dans le contexte de l'évolution législative et financière qui suivra l'application de la loi LRU.

III.2.4. La prévention des risques

L'obligation de résultats en matière de santé au travail a remplacé celle de moyens dans le code du travail et les employeurs sont désormais jugés sur leur diligence dans la mise en œuvre de tous les moyens permettant de garantir la santé et la sécurité des personnes qui travaillent sous leur autorité.

La prévention des risques devra ainsi être placée dans ce contrat au cœur des préoccupations du nouvel établissement. L'accent devra être mis sur le développement de la démarche globale de prévention. Cette démarche s'accompagnera du renforcement du réseau des acteurs de la prévention, d'une extension des consignes et procédures à tous les champs, d'une disponibilité accrue de la formation et de l'information des personnels et étudiants.

La prévention des risques professionnels continuera à être menée dans un contexte en évolution forte depuis plusieurs années notamment par la complexification croissante de la réglementation et le développement de l'intervention des autorités de contrôle (inspection ministérielle en hygiène et sécurité, direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement, autorité de sûreté nucléaire,...).

Concrètement, l'établissement s'engagera dans une démarche globale de prévention, structurée à partir du document unique de prévention des risques qui constituera la référence sur laquelle sera construite sa politique.

La fonction de prévention fera dans le même temps l'objet d'une organisation repensée, à la faveur notamment du rapprochement des services des établissements actuels, le réseau des ACMO étant par ailleurs densifié.

Le service de médecine de prévention des personnels devra quant à lui faire l'objet d'une attention particulière pour tenir compte des effectifs dont il aura à assurer le suivi (cf. en annexe).

III.2.5 Pour le développement des TIC pour l'enseignement, la recherche, la documentation et l'administration

(Voir aussi la section VII de l'Annexe au projet stratégique).

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour l'enseignement, la recherche, la documentation et l'administration est un enjeu majeur pour les universités. La mise en place de la nouvelle Université de Strasbourg constitue une opportunité puisqu'elle impose de redéfinir les structures et les orientations stratégiques de la politique de développement de l'usage des TIC dans un contexte nouveau et fédérateur.

La future université est l'occasion de reconfigurer l'ensemble des services informatiques des quatre établissements (les trois universités et l'IUFM) pour mutualiser les ressources matérielles et humaines, et proposer une structure cohérente, à même de répondre aux besoins du futur établissement dans le domaine de l'informatique et des TIC. Ces besoins touchent à la fois les fonctions supports (scolarité, GRH, GFC,...), la recherche, l'enseignement (avec la place des TICE dans les formations) et le pilotage (élaboration de tableaux de bords, aide à la prise de décision). Cette nécessité est renforcée par la mise en place de la LOLF et de la loi LRU.

a. Les enjeux stratégiques

Les enjeux stratégiques en matière de développement des TIC touchent les différents domaines d'activités de l'université.

En ce qui concerne la **formation**, il est indispensable de développer et de renforcer l'usage des technologies numériques par une appropriation généralisée de l'ENT, un soutien fort aux enseignants qui souhaitent développer des contenus numériques, le développement de nouvelles pratiques pédagogiques incluant le recours aux technologies numériques, le développement de l'enseignement à distance ainsi que le recours et la participation aux Universités Numériques Thématiques.

Les technologies numériques constituent également un outil efficace pour l'information, l'orientation et le suivi des étudiants, par le développement de portails de présentation de l'offre de formation et d'accompagnement du processus d'orientation active, par l'accès à un bouquet de services facilitant la vie quotidienne (inscription pédagogique en ligne, accès aux emplois du temps, à la documentation, au dossier étudiant, suivi des résultats et des stages...), par l'aide aux étudiants dans leurs démarches d'insertion professionnelle et le suivi des anciens étudiants via un portail adapté.

Dans le secteur de la **recherche**, pour que l'Université de Strasbourg conserve sa compétitivité, il importe de mettre à disposition de la communauté l'ensemble des moyens nécessaires pour relever les défis actuels de la science. Pour cela, il faut garantir l'accès à la documentation électronique, à des ressources de calcul et de stockage, ainsi qu'à une infrastructure réseau performante en adéquation avec les dispositifs nationaux et européens. Dans le domaine plus particulier des sciences humaines et sociales, il importe de mettre l'accent sur la mise à disposition d'outils performants de traitement des données et d'analyse statistique. Dans l'ensemble de ces domaines, l'université doit veiller non seulement à mettre à disposition des ressources, mais aussi à accompagner les chercheurs dans la maîtrise de leurs usages, à travers un centre de compétences clairement identifié.

La **documentation** est également un secteur où l'usage des technologies numériques joue un rôle grandissant avec la mise à disposition de périodiques électroniques, de bases de données bibliographiques, de documents pédagogiques numériques, et le développement des catalogues et des archives ouvertes. L'Université de Strasbourg impose la mise en place d'un portail documentaire unique qui se substitue aux quatre existants et qui optimisera l'accès à ces ressources. Par ailleurs, il faudra durant ce quadriennal procéder à la ré-informatisation des bibliothèques, produire un seul catalogue et procéder au remplacement de logiciels acquis il y a une douzaine d'années. Pour ce faire, des études comparatives et approfondies de logiciels commerciaux et libres seront conduites : elles devront permettre d'orienter l'université soit vers l'acquisition d'une nouvelle solution informatique, soit vers un choix de développement interne. Enfin, la politique de valorisation des

nombreuses collections patrimoniales sera poursuivie par le biais de la numérisation, en faisant l'acquisition d'un scanner-robot pour accroître la production.

Dans le secteur de l'**administration et du pilotage**, les enjeux majeurs concernent la consolidation et la mise en cohérence du système d'information de gestion et le remplacement de Nabuco au cours de la période contractuelle. Par ailleurs, les outils existants devront être adaptés et complétés pour permettre la mise en place des compétences élargies prévues par la loi LRU et contribuer à un meilleur pilotage de l'établissement par la production d'indicateurs fiables et adaptés.

b. Une organisation reconfigurée

Pour concourir à ces enjeux, l'Université de Strasbourg se dotera de deux services communs :

1) d'une part, une **direction informatique** qui regroupera les actuels services des trois universités et de l'IUFM et se structurera de façon cohérente afin d'offrir à l'ensemble des usagers les outils dont elle a besoin (réseaux, serveurs, logiciels, applications métiers...), et répondre aux exigences d'efficacité et de qualité du système d'information global. Dans cette perspective, cette direction s'organisera sous forme de pôles de compétences, qui séparent les différentes missions opérationnelles de support aux utilisateurs, de production-exploitation et celle de développement de projets.

2) d'autre part, un **pôle renforcé pour accompagner l'appropriation des technologies numériques** par la communauté universitaire, à la fois pour l'enseignement, la communication scientifique et plus largement la diffusion des savoirs. S'agissant de son activité principale qui consiste à accompagner le développement des usages des TICE, il sera placé sous la responsabilité du vice-président « formations » et du CEVU.

Cette réorganisation s'accompagnera d'une organisation générale permettant un pilotage politique fort (à travers un comité stratégique SI et un comité de pilotage TIC), une meilleure prise en compte des usagers et une mutualisation renforcée des ressources.

Cette réorganisation constitue un défi important et concret qui, pour être réussi, doit disposer de locaux adéquats permettant la création des synergies indispensables. Il doit également bénéficier d'un accompagnement au changement passant par des audits ou des missions de conseil, des formations des personnels pour harmoniser l'ensemble des pratiques. Enfin, des moyens seront nécessaires pour l'homogénéisation du parc (postes de travail et serveurs), et pour l'acquisition d'outils logiciels adaptés à la dimension de la future université, comme par exemple les plateformes de support aux utilisateurs.

c. Les projets structurants

Pour répondre aux enjeux stratégiques de développement des TIC, et dans le cadre du présent quadriennal, les projets sont les suivants.

Développement des TIC pour l'enseignement

Le développement des usages des technologies numériques pour l'enseignement est une nécessité, tant pour faciliter la réussite des étudiants (tout particulièrement en licence), pour donner accès au plus grand nombre à des contenus pédagogiques numérisés, que pour accompagner les étudiants (salariés ou handicapés) pour qui l'enseignement en présentiel n'est pas toujours possible. Cela s'accompagnera de la poursuite d'une politique volontariste d'équipement multimédia des amphithéâtres et salles d'enseignement.

La prise de conscience de la nécessité de sortir les usages de la phase d'expérimentation qui a prévalu depuis 5 ans, nous conduit à proposer la création d'un service commun de l'université pour le développement des « technologies numériques pour l'enseignement et la diffusion des savoirs ». Ce service sera en charge du développement des contenus et des usages, de façon primordiale dans le domaine de la formation, mais aussi dans ceux de la recherche ou de la communication scientifique. Ce service a vocation à regrouper la cellule médiatisation de l'URS, le pôle "Production multimédia"

de l'IUFM, les personnels d'ULP Multimédia et du PRIM de l'UMB qui travaillent déjà dans le secteur des développements des contenus (les personnels en charge de l'exploitation des plateformes et des développements informatiques rejoignant la direction informatique).

Par ailleurs, et dès en amont de ce quadriennal, un bilan de l'ENT sera conduit, en partenariat avec l'Université de Haute Alsace, afin de décider de son évolution, en intégrant la situation nationale et la position majoritaire d'ESUP. Les possibilités de convergence entre les deux solutions seront tout particulièrement explorées.

En s'appuyant sur l'expérience acquise grâce au C2i, l'accent sera mis sur la généralisation des certifications C2i de niveau 2 pour le métier d'enseignant (1er et 2nd degrés, enseignement supérieur) et dans les grands secteurs disciplinaires (métiers du droit, de la santé, de l'ingénieur, ...). Pour répondre aux besoins de l'IUFM, un projet de conception et de développement d'un environnement numérique de formation doté d'outils d'évaluation et de validation des dix compétences du cahier des charges de la formation des maîtres en IUFM sera lancé.

La participation de l'Université de Strasbourg aux Universités Numériques Thématiques sera renforcée, à l'image de l'Université Ouverte des Humanités (UOH) dont l'UMB est aujourd'hui porteuse.

Enfin, l'université s'engage à développer la lutte anti-plagiat et améliorer l'accessibilité des handicapés aux ressources numériques.

Développement des TIC pour la recherche

L'objectif premier est de fournir, à tout enseignant-chercheur et chercheur, les moyens informatiques et les ressources de la documentation dont il a besoin. Par ailleurs, dans un souci d'efficacité, l'objectif est de poursuivre la politique de mutualisation entreprise depuis quelques années. Cette politique passe par l'extension de la mise à disposition de logiciels scientifiques aux sciences humaines et sociales, en particulier les logiciels de traitement des données et d'analyse statistique. Dans le domaine du calcul scientifique et de la modélisation, la mutualisation des architectures de calcul et de stockage sera amplifiée.

L'université est déjà riche de personnels maîtrisant les logiciels scientifiques, les outils de statistiques, les techniques de développement de code parallèle, etc. Le regroupement de ces personnels au sein de la direction informatique permettra d'identifier un centre de compétences, qui pourra rechercher et s'adjoindre des expertises dans les laboratoires. L'ambition d'un tel centre sera d'offrir à l'ensemble de la communauté soutien technique, formations et assistance à l'analyse et à l'exploitation des résultats.

Evolution des infrastructures

Pour accompagner ces projets, les infrastructures doivent être mises à niveau, en particulier pour le stockage de données critiques (dont la capacité doit être multipliée par 3 d'ici 2012), pour les sauvegardes (dont la capacité doit être doublée à l'horizon 2012), pour le renouvellement des équipements actifs du cœur du réseau Osiris. Par ailleurs, la mise en place d'une salle machine mutualisée pour tous les serveurs et équipements actuellement répartis dans les différents services informatiques doit être programmée.

Dans le domaine de la téléphonie, la création de l'Université de Strasbourg et le développement de la téléphonie sur IP impose une homogénéisation des aspects techniques. S'agissant des aspects organisationnels, cette évolution impacte le fonctionnement de la direction informatique qui devra désormais gérer le réseau jusqu'à la prise, pour garantir le bon fonctionnement du réseau et du téléphone, leur sécurité et leur fiabilité. Enfin, durant le quadriennal, la plateforme pour l'accès VPN devra être renouvelée et la politique de couverture Wifi des bâtiments universitaires poursuivie, en restant vigilants aux directives relatives aux technologies sans fil des agences sanitaires française et européenne.

Le réseau constitue le socle sur lequel s'appuient tous les services numériques mis en place par l'Université de Strasbourg. L'objectif de disponibilité de 99,9 % fixé en 2000 par les instances politiques reflète le caractère stratégique du réseau pour le bon fonctionnement de l'ensemble de l'Université de Strasbourg. De nombreuses actions ont été entreprises pour constituer un « plan de reprise d'activités » pour le réseau et les services critiques associés, en cas de sinistre majeur dans l'un des 5 bâtiments abritant les points de concentration de la dorsale Osiris. Les travaux doivent être poursuivis pour ce qui concerne les aspects d'infrastructure. Au delà de ce volet purement matériel, il reste à définir l'ensemble des procédures et des exercices périodiques de validation.

Evolution du système d'information et Pilotage de l'Etablissement

La mise en place de la direction informatique va confronter des pratiques de sécurité très diverses et parfois lacunaires sur les aspects formels et organisationnels. La conception d'une PSSI permettra de fournir un référentiel commun, qui devra être utilisé à la fois en aval (réaction aux problèmes de sécurité) et en amont (dès la conception des systèmes). En se fondant sur la PSSI très générique définie par le CNRS, le but sera de décliner une politique concrète, appliquée à l'ensemble du périmètre de la future direction informatique.

Parmi les évolutions importantes en matière de gestion, il convient d'indiquer que le remplacement de Nabuco par le logiciel SIFAC (Système d'Information Financier Analytique et Comptable) à l'horizon 2010 nécessitera un investissement personnel et matériel très important en termes de formation technique et de dispositifs de conduite du changement. Par ailleurs, l'Université de Strasbourg entend s'impliquer fortement dans le projet Geisha2 pour le suivi des services d'enseignement dont elle est l'un des initiateurs.

Enfin l'université souhaite s'engager dans une démarche volontariste vis-à-vis de l'usage des logiciels libres et des formats ouverts.

A l'interuniversitaire avec l'Université de Haute Alsace

L'objectif des universités alsaciennes, l'Université de Haute Alsace et la future Université de Strasbourg est de renforcer leurs collaborations dans le secteur de l'informatique, par une mutualisation accrue des moyens.

Elles continueront à mener conjointement la politique de développement des contenus accessibles au travers de l'ENT, notamment dans le domaine pédagogique. Elles développeront en commun les outils nécessaires à la mise en place d'une carte multiservice à destination des personnels et des étudiants et poursuivront leurs collaborations pour proposer un portail régional d'offre de formation.

Enfin, les universités fusionneront les trois réseaux actuels (réseau Osiris, réseau régional, réseau colmarien) pour constituer un réseau régional unique. Ce projet de fusion et ses conséquences financières devront faire l'objet d'un consensus de la part des partenaires actuels d'Osiris.