

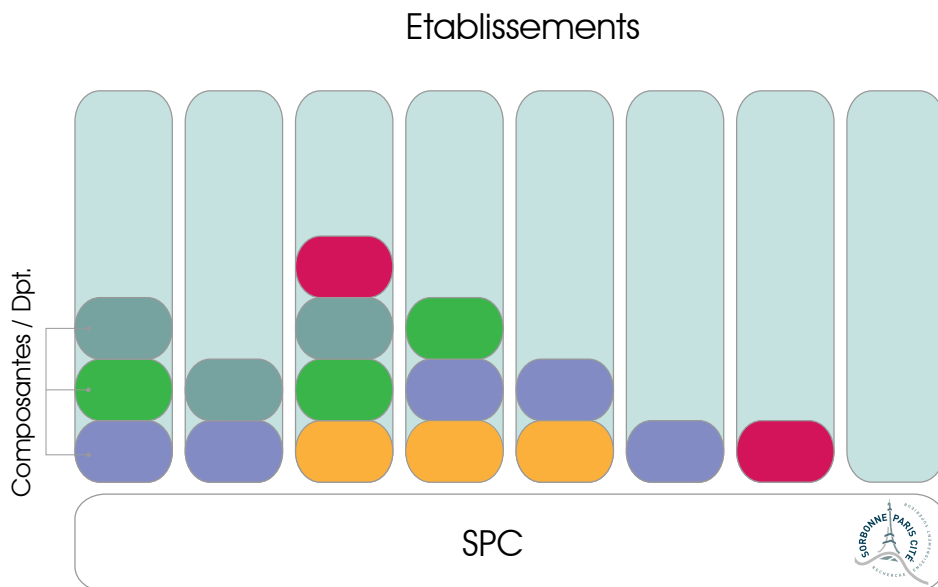
« PRES...pectives » : Fragments de réflexions personnelles et subjectives sur l'avenir institutionnel de Sorbonne Paris Cité. Basé en partie sur les discussions au sein du CoOp, et inspiré par le benchmark britannique de Raphael Costambeys (merci à lui). Des éléments pour alimenter notre réflexion générale, qui n'engagent que moi.

F. Dardel

Etat des lieux

Aujourd'hui, Sorbonne Paris Cité est un EPCS. Nous sommes 8 établissements. **Ca fait 9 CA délibératifs** (en fait 10 avec la FNSP). Nous nous entendons bien, mais les mutualisations réelles sont faibles et la viscosité de montage de projet est élevée.

A la promulgation de la loi, SPC deviendra un EPCSP, nous aurons toujours 9 (enfin 10) CA délibératifs. Le statut d'EPSCP permet cependant de faire plus de choses (*voir plus bas*). Comme j'aime bien les crobars, je vous résume graphiquement ma vision de notre situation :



Les couleurs des composantes/département (pour ceux de nos établissements qui en ont), symbolisent les grands secteurs disciplinaires. Le coloriage gris-bleu indique la localisation des fonctions supports, pour l'instant concentrées dans les établissements (d'où SPC en blanc)

SPC est relativement disjoint du reste (pour l'instant). J'introduis ce schéma pour ensuite m'en servir de point de départ des différentes perspectives d'évolution institutionnelle.

Options

Minimal - statu quo

On se contente de la Communauté d'Universités et d'Établissements (CUE), avec juste un minimum de mutualisation peu intrusives, mais visibles. On serre les fesses en espérant que le CGI n'y verra que du feu et nous laissera la dotation Idex.

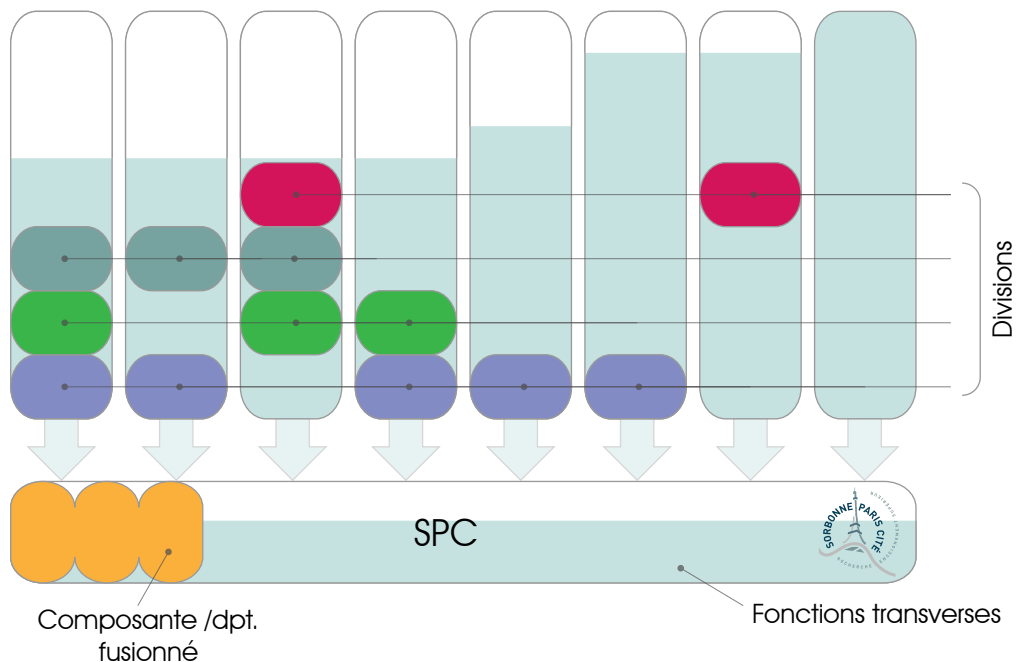
- **Avantages** : Solution d'énergie minimale. Pas de conduite de changement douloureuse. Rien à faire
- **Inconvénients** : Il ne faut pas prendre le CGI pour des andouilles, ça ne marchera jamais et on peut à coup sûr faire une croix sur la dotation Idex. Peu de gains, aucune ambition. Démobilisation des équipes.

Commentaire personnel : ce n'est pas pour en arriver là que je me suis décarcassé depuis trois ans.

Fédération / Confédération

Un modèle mixte où les établissements conservent leur personnalité morale, mais transfèrent des compétences et des moyens significatifs à la structure chapeau (la CUE SPC). Ce modèle peut être stable ou évoluer vers des formes plus intégrées par transferts successifs. On reste à 9/10 CA délibératifs, mais les fonctions transversales mutualisées sont du ressort du CA SPC.

La CUE devenant un EPSCP, on peut envisager le rattachement de structures (composantes, services communs...) et de personnels (par délégation, affectation ?) directement à SPC.



Si vous suivez mon schéma ci-dessus : l'écoulement du gris-bleu vers SPC indique les transferts de compétences, plus ou moins importants selon les établissements. Les composantes/départements

disciplinaires se structurent en divisions transversales. Certains composantes/départements, fusionnés ou pas peuvent être rattachées directement à la CUE SPC. La CUE délivre alors éventuellement directement des diplômes.

C'est peu ou prou le schéma de *University of London* qui fédère 17 universités autonomes (Kings college, University college, LSE, Birkbeck...).

- **Avantages** : Raisonnablement simple à mettre en œuvre. Moins intrusif qu'une fusion même partielle. Evolutif. Acceptabilité élevée.
- **Inconvénients** : L'intégration des divisions & disciplines est complexe (nécessite l'accord systématique des partenaires concernés, résistance possible des structures existantes). Délicat sur le plan institutionnel (quel statut pour les divisions ? quelle délégation de compétence, par quelle(s) instance(s) ?). En conséquence, le bénéfice de l'interdisciplinarité et de la complémentarité entre les établissements risque d'être plus difficile à obtenir... La conduite de projet à chaque transfert de compétence sera lourde (9 CA à convaincre...). Il reste des coûts de transaction élevés entre les établissements. On peut anticiper des résistances à toutes les étapes. Moins convaincant pour les tutelles qu'une intégration plus forte et donc risque pour la pérennisation du capital Idex.

Commentaire personnel : à la longueur de la liste des inconvénients ci-dessus, vous aurez compris que je suis de parti pris et que ce n'est pas mon choix premier, mais je crois l'avoir déjà dit¹.

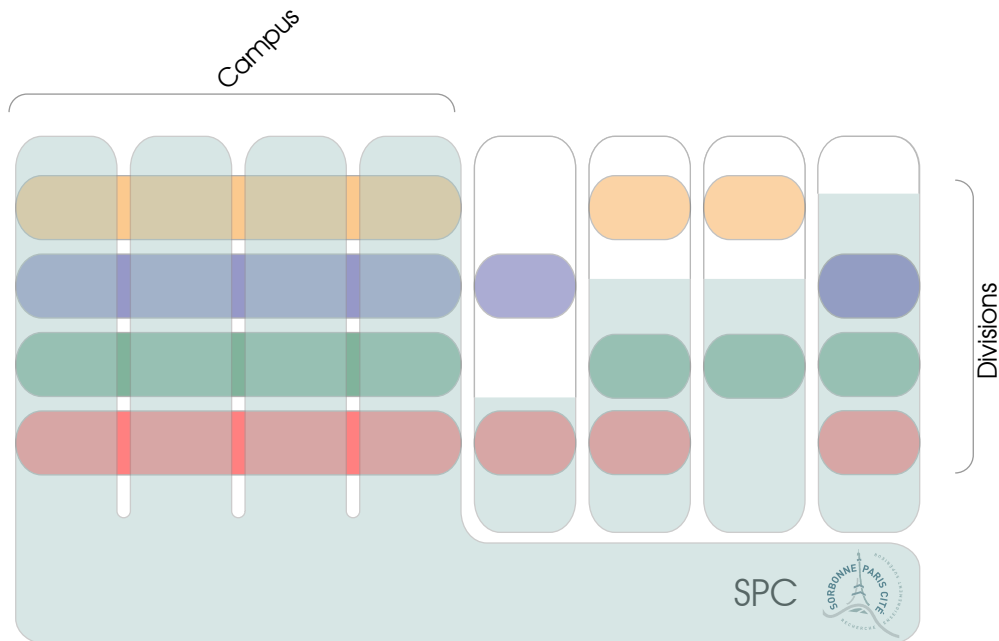
Fusion / Fédération

Certains des établissements fusionnent en un seul EPSCP, d'autres restent à personnalité morale autonome mais associés au projet et aux actions communes. Le nombre de CA diminue. Il y a une unification des moyens supports des établissements fusionnés au sein de la nouvelle université unifiée.

Les divisions sont complètement intégrées dans la structure unifiée et y sont rattachées les départements/composantes des établissements autonomes associés.

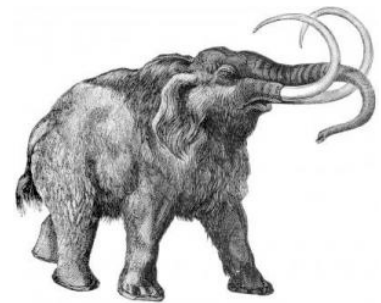
Le modèle correspondant à ce schéma ressemble à celui de l'INRA. L'INRA est structuré en 13 départements scientifiques regroupées dans 3 directions (agriculture, environnement, alimentation). Ceci correspondrait peu ou prou à nos composantes/départements et divisions. Ses activités sont réparties sur 17 centres (analogues à nos campus/sites). Il y a une organisation matricielle entre chefs de département et présidents de centre. Les centres font la gestion de proximité, le portage des infrastructures, tandis que les départements font la politique scientifique (allocation des moyens et de postes). Ils ont aussi une organisation en programmes interdisciplinaires qu'ils appellent des *métaprogrammes*.

¹ En plus, les confédérés ont mal fini...



Le modèle semi-unifié, avec fonction supports et établissements fusionnés à gauche, ayant des divisions pleinement intégrées. SPC est structuré en campus disposant de modalité de gestion de proximité.

- **Avantages** : Intégration des fonctions support et création de masse critique dans des domaines où les moyens étaient dispersés. Réduction des coûts de transaction (plus de conventionnement inter-établissement, mobilité des personnels possible). Les divisions intégrées se voient délégués des moyens par la structure unifiée (postes, investissement...), ce qui leur permet d'élaborer et de mener une politique scientifique et pédagogique cohérente. Très structurant et très visible.
- **Inconvénients** : Nécessité du développement d'une gestion de proximité (par campus). Besoin de déconcentrer les décisions (pas de micro-management par le centre) => préserver la proximité et la réactivité. Nécessité de faire converger les process métiers entre les établissements concernés par la fusion pour que la machine tourne. Si les fonctions support coïncident, on sera en effet sans pitié taxés de « mastodontisme ».



Enjeux

Pris par le temps, j'ai ne peux tout vous détailler ici, alors je met juste une liste d'items pour alimenter la discussion de mercredi :

Architecture

- Combien de CA ?
- Quelles autres instances ?
 - Organisation disciplinaire
 - Organisation géographique

Subsidiarité

- Politique scientifique & pédagogique*
 - Délégation à des conseils de division ?
 - Postes
 - Investissement
 - Attractivité
 - Quelle granularité de la délégation de décision ?
 - Quel rôle pour le(s) CA(s) ?
 - Quelles instances de pilotage exécutif déconcentré ?
- Politique de site*
 - Mise en place de structures géographiques ?
 - Compétences ?
 - Infrastructure
 - Vie étudiante locale ?
- ...
- Définition d'un Meccano structurel : quelle dévolution de compétences*
 - Division
 - Département
 - Faculté
 - Campus

Mutualisation : quoi ?

- International
- Vie étudiante
- Communication
- Etudes doctorales
- Pédagogie
- Formation permanent
- International
- Référentiels SI
- Politique documentaire
- Relations institutionnelles et partenariales
- Indicateurs...

Convergence

- Fonctions support*
 - SI - Les systèmes d'information jouent un rôle central et structurant
 - Politique RH commune : mobilité, formation, régime indemnitaire, programmation
 - Pilotage recherche
- ...
- Pratiques*
- Culture commune*
 - Communication

Mobilisation

Ebauches de scénarios

« Le grand soir »

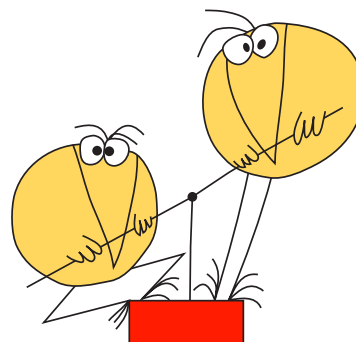
Scénario de transition brutale, du type alsaco-phocéen. Le 31 décembre à minuit,² on change tous nos statuts, notre organisation actuelle disparaît et nous renaissions de nos cendres d'un seul coup dans le nouveau cadre que nous aurons choisi. Dans la pratique, la restructuration politique et institutionnelle précède la restructuration logistique et organisationnelle.

- **Avantages** : Comme les grecs, nous brûlons nos bateaux, pas de retour en arrière, c'est fait une bonne fois pour toute. Très visible. Peut être fait rapidement.
- **Risques** : Difficulté de préparation ou impréparation, acceptabilité faible. Difficulté à apprécier la structure cible *a priori* (niveau d'intégration/convergence/fusion). Difficultés à gérer la réorganisation post-restructuration (du fait de la génération d'une forte entropie dans le système).

« Le pompage »

Scénario progressif. SPC transformé en CUE monte en puissance progressivement, par transfert (*pompage*) de compétences des établissements, voire par transfert de composantes/départements (y compris les personnels et les étudiants).

- **Avantages** : Acceptabilité plus élevée. Possibilité d'adapter le processus « en marchant », en fonction des problèmes rencontrés. Processus à géométrie variable : le pompage des différentes fonctions/ peut se faire avec des vitesses différentes, adaptées à la complexité des questions et à la volonté de mutualisation des établissements concernés.
- **Risques** : embolie en cours de processus par les difficultés / conservatismes. Ne cueillir que les fruits des branches basses de notre projet : pas ceux qui correspondent à nos principales ambitions, mais ceux qui sont les plus faciles à atteindre³. Si l'embolie est précoce, à ce risque s'ajoute celui de perdre les moyens de l'Idex, faute d'avoir pu convaincre les tutelles de notre capacité de transformation.



² Ou le 30 avril, nuit de Walpurgis, ou encore au point γ à l'équinoxe de printemps, ou toute autre date symbolique (ou pas)...

³ Je rappelle également le proverbe shadock : *Il vaut mieux pomper d'arrache-pied même si il ne se passe rien plutôt que de risquer qu'il se passe quelque chose de pire en ne pompant pas*

« La phagocytose »

Variante et aboutissement du *pompage* ci-dessus. Si le transfert des fonctions et des composantes vers SPC atteint un niveau suffisant, certains établissements ainsi vidés de leur substance se dissolvent dans la nouvelle université.

- **Avantage** : ouvre la porte d'une fusion à géométrie variable et plus consensuelle, car co-construite.
- **Risque** : L'effet d'horizon : ne jamais atteindre le point nécessaire pour la fusion que l'on recule à mesure qu'on avance.