

# **Pour l'Université de Strasbourg : Responsabilité, Démocratie, Collégialité**

*Listes d'ouverture soutenues par Agir Ensemble<sup>1</sup> et le Sgen-Cfdt  
Élections du 20 novembre 2012 aux trois conseils centraux : CA, CS et CEVU*

## **Quatre chantiers pour l'avenir, un projet pour notre université**

*Les élections dans les conseils centraux du 20 novembre prochain doivent ouvrir de nouvelles perspectives à l'ensemble de notre communauté universitaire. La fusion de 2009 a été avant tout un processus administratif et centralisateur qui a bousculé nos conditions de travail, mis à mal la collégialité et éloigné les lieux de décision de la vie des personnels. Si l'identité de notre université a pris forme et si beaucoup a été fait, notre université a aussi souffert de réformes et de restructurations souvent conduites dans la précipitation, sans prendre le temps de l'information véritable, de la consultation respectueuse des diversités et du débat qui sont la condition d'une université démocratique.*

*Aujourd'hui les candidates et les candidats des **listes d'ouverture « Responsabilité, Démocratie, Collégialité »** estiment qu'il est urgent de remettre l'humain au cœur de notre projet d'établissement. Cette démarche suppose une vision stratégique, qui a fait défaut ces dernières années, impliquant la reconnaissance et la participation de tous les acteurs de notre université. C'est pourquoi nous avons conçu une plateforme ouverte, articulant pour chacun des quatre chantiers que nous souhaitons impulser, des observations, des propositions et des pistes de réflexion que nous voulons mettre en débat à l'occasion de la campagne électorale et après celle-ci.*

*Conscients de notre responsabilité autant que de la situation très difficile dans laquelle se trouve notre établissement, nous ne nous contentons pas de formuler des critiques, même si nous pouvons reconnaître un certain nombre d'erreurs commises au cours de la mandature précédente. Nous entendons incarner avant tout une force de proposition et de changement. Nous formulons ainsi uniquement des mesures que nous estimons soutenables et que nous jugeons utiles à la nécessaire réorientation de la politique de notre université. Si notre liste a fait le choix de ne pas mettre en avant un candidat à la présidence de l'université, c'est que nous considérons que le projet et l'équipe comptent davantage que le choix d'une personne. Le processus électoral comporte trois temps distincts : le choix d'une majorité le 20 novembre, l'élection du nouveau président le 18 décembre, l'élection des vice-présidents par le Congrès le 22 janvier 2013. Si les électeurs nous accordent leur confiance, nous nous engageons à assumer pleinement nos responsabilités.*

---

<sup>1</sup> Agir Ensemble pour une Université démocratique est une intersyndical composée des organisations suivantes : SNESUP-FSU, SNCS-FSU, SNASUB-FSU, SES-CGT, SNTRS-CGT, SNPRES-FO.

***Les personnels de notre université aspirent aujourd’hui à des changements profonds dans la conduite et la gestion de notre établissement. Il est temps d’agir ensemble pour une autre Université de Strasbourg, une université qui défend et incarne résolument les valeurs du Service public.***

### ***Quatre chantiers prioritaires***

La création de l’Université de Strasbourg, le 1<sup>er</sup> janvier 2009, s’est inscrite dans un contexte de profonds bouleversements de la politique universitaire. Alors que les effets du passage au LMD et à la semestrialisation partielle n’avait pas encore été digérés, la mise en œuvre de la loi LRU puis le passage aux « Responsabilités et Compétences Élargies » ont coïncidé, pour notre établissement, avec un processus très lourd de fusion. Le rassemblement des trois universités avec la création des services centraux a été géré dans les plus grandes difficultés et les conséquences s’en font encore ressentir. Ce processus a été altéré par un défaut de soutien financier de l’État, par le non-recouvrement de nos créances auprès de deux ministères et par une gestion parfois erratique de notre budget. Parallèlement à cette dégradation de notre situation financière, tous les personnels de notre université, à des degrés divers, ont vu leurs tâches s’alourdir et ont rencontré de multiples difficultés dans l’exercice de leurs missions. La précarité s’est développée : aujourd’hui, ce sont des emplois contractuels qui sont menacés et de nombreux postes d’enseignants et enseignants-chercheurs qui ne sont pas pourvus. Enfin, la vie démocratique interne de notre établissement, que ce soit au niveau institutionnel ou dans les procédures de consultation de la communauté universitaire, a souffert de la mise en place et de l’exercice d’un pouvoir pyramidal sans réelle subsidiarité. Une « gouvernance des comités », composés de membres nommés, a empiété sur le rôle des élus dans nos conseils centraux, en particulier à l’occasion de la mise en place de la politique dite « d’excellence ».

Nos cœurs de métier ont été progressivement dissous dans une multiplicité de tâches administratives et bureaucratiques qui nous détournent dangereusement de nos missions fondamentales. Tout aussi graves sont les mesures récentes et désordonnées qui visent à réduire notre offre de formation ou divisent par deux les montants des appels d’offre CS et CEVU pour l’année 2013. Des urgences comptables ne sauraient justifier de telles amputations. Il nous faut retrouver **le temps de l’analyse et de la réflexion, le temps des solutions concertées et collégiales**, tout comme il nous faut retrouver le temps long de la recherche fondamentale qui n’a pas à souffrir d’une valorisation excessive des projets à rentabilité immédiate. Il ne faut jamais perdre de vue que nos missions premières de Service Public sont la production et la transmission des savoirs, la recherche et la formation, et surtout la construction de liens forts entre recherche et formation au service de nos étudiants.

Ces constats nous invitent à définir quatre chantiers prioritaires dont les enjeux sont étroitement liés :

- 1. Améliorer les conditions de vie et de travail de tous les personnels**
- 2. Bâtir une nouvelle organisation démocratique de l'Université**
- 3. Se battre pour un financement public et pour retrouver l'équilibre budgétaire**
- 4. Développer une recherche ambitieuse et une stratégie de formation centrée sur la réussite des étudiants**

### ***Une université pluridisciplinaire et ouverte sur le monde***

Pour aller de l'avant, il nous faut concevoir aujourd'hui une université plus ouverte, authentiquement pluridisciplinaire et surtout audacieuse dans sa capacité à inventer et proposer des solutions innovantes. Si le propre de la recherche est bien l'invention, nous devons être à même d'exploiter nos richesses et notre potentiel interne, de trouver nous-mêmes des solutions à nos difficultés, au lieu de faire appel à des sociétés de consultance très coûteuses et parfois inefficaces ou peu adaptées au fonctionnement et aux missions du Service Public.

Car nous croyons qu'il existe bien une identité propre de l'Université de Strasbourg qui ne saurait se réduire à la marque UNISTRA ou à des campagnes de communication. Cette identité réside historiquement dans une longue tradition humaniste et scientifique, dans une vocation largement pluridisciplinaire et transdisciplinaire. Toutes les disciplines doivent être soutenues et respectées dans leur spécificité, tant au niveau des postes et des moyens en recherche alloués que du développement de l'offre de formation. La politique dite « d'excellence » engagée par le gouvernement précédent – à laquelle l'université a répondu en raison du label mais aussi de la manne financière que cela représentait dans une situation budgétaire difficile – a eu mécaniquement pour effet de créer des inégalités et des concurrences au sein même des laboratoires et entre eux, en particulier à travers un « périmètre d'excellence » que nous entendons remettre en cause.

Il n'est pas question pour nous de revenir sur la fusion de 2009 ou d'aviver la nostalgie de nos anciennes universités dont tous les membres, personnels et étudiants, mais aussi équipes et composantes, doivent trouver leur place au sein de l'Université de Strasbourg. Une identité a commencé à se construire. Elle ne pourra prendre une forme plus achevée que par l'adhésion de notre communauté universitaire à un projet fédérateur ouvrant de nouveaux horizons.

### ***Trois valeurs à reconquérir pour une université plus humaine***

Nous savons tous à quel point nos conditions de travail, notre liberté de recherche et la qualité de notre offre de formation sont aujourd'hui conditionnées par l'indépendance financière de notre établissement. Celle-ci doit être garantie par l'État, devant lequel nous sommes aussi responsables : une gestion saine et prévoyante de nos

finances sera de la **responsabilité** de la prochaine équipe et des nouveaux élus de notre Conseil d'administration. Comme il sera de leur responsabilité de tout mettre en œuvre pour exiger de l'État un budget décent et des mesures urgentes de refinancement de notre université.

L'exercice de ces responsabilités, et de nombreuses autres, dépend étroitement du fonctionnement démocratique de notre université : le respect des conseils et de leurs attributions, la transparence des prises de décision, la construction de démarches concertées, le respect et le développement d'un dialogue social nourri ainsi qu'une diffusion large des informations sont les conditions de base de la vie démocratique d'une université. Car la **démocratie** n'est pas qu'un mot ou une valeur abstraite. Nous devons la concevoir comme un gage d'efficacité et un moyen de retrouver la **collégialité** que des années de réformes délétères ont abîmée. La coopération, l'esprit d'équipe, la solidarité et le respect de notre diversité doivent nous aider à remettre l'humain au cœur de notre projet d'établissement. C'est le défi que nous entendons relever, avec le concours de tous les personnels, pour la réussite de nos étudiants.

\*\*\*

# Chantier 1

## *Améliorer les conditions de vie et de travail de tous les personnels*

Depuis la fusion de 2009 et suite à de multiples réformes nationales et restructurations internes, les conditions d'exercice de nos métiers sont devenues de plus en plus difficiles : manque de personnels, non publication de postes, alourdissement des tâches, évaluations constantes, gestion managériale, critères de performance, mise en concurrence des personnels et développement de la précarité. L'exercice de nos missions fondamentales a été également mis à mal par l'application de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), la Délégation Globale de Gestion (DGG), la loi LRU et les décrets qui en ont dérivé. Malgré la forte implication des personnels, soucieux d'accomplir au mieux leurs tâches, plusieurs services centraux de notre université n'ont pu fonctionner comme il convenait et répondre aux attentes des composantes et laboratoires. Il importe d'y remédier tout en garantissant une amélioration rapide des conditions de vie et de travail de toutes les catégories de personnels.

### *Œuvrer à une gestion des emplois qui renforce nos statuts et améliore les carrières*

Des voix s'élèvent aujourd'hui dans la France entière pour dénoncer les conséquences du transfert de la gestion de la masse salariale aux universités. Nous nous associons clairement à ces demandes de retour à une gestion nationale, seule à même de soulager notre établissement de charges qu'il n'a pas les moyens d'assurer.

Indépendamment de cette demande, il convient d'avoir une meilleure lisibilité sur les emplois, au niveau des composantes et des laboratoires comme au niveau central. La non publication de postes doit cesser : les postes vacants doivent être publiés, dans le respect des besoins des composantes et après accord de leurs conseils. Une véritable politique prévisionnelle des emplois doit être conduite, de même qu'une politique rigoureuse de gestion des emplois existants. À cette fin, la **Commission des emplois**, ouverte à tous les représentants des personnels, devra délivrer ses recommandations avant les délibérations du Comité Technique d'Établissement (CTE). Le recours à des emplois statutaires de fonctionnaires doit être une priorité et il conviendra de mener des actions vigoureuses pour résorber l'emploi précaire. Une politique volontaire de formation en direction des agents contractuels doit permettre d'augmenter significativement le nombre des lauréats aux concours internes et externes. Parallèlement, l'offre en formation continue pour les personnels statutaires doit également être développée.

**Les enseignants-chercheurs** qui assurent les missions principales de l'université devront voir leur statut conforté. Nous refusons la modulation telle que le décret statutaire de 2009 cherche à l'imposer : celui-ci ne fait qu'aviver la concurrence entre les collègues et nuit à la collégialité. L'accomplissement de tâches administratives de plus en plus lourdes, la rédaction de rapports en tous genres, l'élaboration de

maquettes constituent aujourd'hui des obstacles à l'exercice du cœur de métier des enseignants-chercheurs : l'enseignement et la recherche, missions auxquelles ils doivent pouvoir se consacrer prioritairement. Des personnels BIATSS doivent être présents en nombre suffisant dans les composantes et les laboratoires pour les assister dans les multiples tâches nouvelles liées à l'enseignement et à la recherche.

La politique de promotion locale doit répondre à des critères rigoureux de transparence et d'équité. Aussi conviendra-t-il de mener à ce sujet une réflexion de fond, de nature à restaurer des normes déontologiques si souvent mises à mal par l'équipe sortante (disparités de traitement entre les disciplines, collègues promus deux fois au cours de la même mandature...). Nous veillerons à garantir une réelle égalité de traitement entre les différents domaines scientifiques comme à établir des critères généraux *ne varietur*, valables pour l'entière durée de la mandature. Une fois adoptés, ces critères prendront la forme d'une charte déontologique portée à la connaissance de l'ensemble de la communauté universitaire. Il en va de même pour les travaux des Comités de sélection, dont la constitution doit obéir à des règles claires et transparentes et dont les classements doivent eux-mêmes être respectés par le Conseil d'administration, dans la limite de leur conformité avec la politique d'emploi définie par les instances de l'université.

Bien que nous ne soutenions ni le principe, ni les modalités d'attribution de la Prime d'Excellence Scientifique (PES) qui va en l'encontre de la collégialité et du travail en équipe, nous proposons, à défaut de son intégration dans les salaires, que son attribution tienne compte de l'investissement en recherche d'un plus grand nombre de Maîtres de conférences. C'est pourquoi nous suggérons une répartition égalitaire entre collègues A et B du nombre de primes scientifiques distribuées. La question de l'égalité de la prime entre A et B doit être posée sans tabou. Nous proposons également un allègement du service d'enseignement à 128h pour les Maîtres de conférences pendant les deux premières années d'exercice.

Enfin, il conviendra non seulement de garantir pleinement le droit à l'exercice d'une recherche libre, mais encore de l'incarner concrètement par les mesures suivantes :

- liberté effective de rattachement à une équipe dont le programme correspond aux travaux de chaque collègue ;
- liberté des objets et thématiques de recherche, dans un cadre non contraint par les fléchages des trop nombreux appels à projets de la politique dite « d'excellence » ;
- augmentation du nombre de CRCT, de détachements et de délégations.

**Les professeurs de statut second degré** (PRAG, PRCE) sont trop souvent considérés comme la « dernière roue du carrosse » universitaire. Accablés par un service d'enseignement très lourd, cantonnés dans le Premier cycle alors que nombre d'entre eux sont docteurs, acceptant parfois des cours dont les enseignants-chercheurs ne veulent pas, prenant en charge des responsabilités administratives importantes, **ils devront bénéficier d'un traitement prioritaire** pour améliorer leurs conditions de travail et leurs perspectives de carrière. Nous proposons ainsi les mesures suivantes :

- faire respecter les maximales horaires hebdomadaires qui ont tendance à être largement dépassées (accomplissement du service annuel sur un nombre de semaines limité) ;
- favoriser et reconnaître l'investissement des PRAG et des PRCE dans la recherche par une augmentation significative, en quantité et en valeur, des décharges pour recherche ;

- accélérer les transformations des postes de PRAG et PRCE docteurs en postes de Maîtres de conférences ;
- agir vigoureusement en direction de nos tutelles pour obtenir une augmentation du nombre de passages à la hors-classe et de promotions par liste d'aptitude.

Le maintien du statut propre des **chercheurs**, lié aux **organismes de recherche**, doit être réaffirmé au côté de celui d'enseignant-chercheur, et accompagné de propositions pour une plus grande fluidité entre ces deux statuts. En particulier, il est essentiel d'empêcher la suppression de postes CNRS de collègues quittant un organisme pour une autre raison qu'un départ à la retraite.

Les promotions des chargés de recherche vers Professeur et de Maître de conférences vers Directeur de recherche devraient s'équilibrer pour être mutuellement bénéfiques. Ceci suppose sans doute la prise en compte de l'ensemble des activités des Maître de conférences candidats à des postes de DR par les sections du comité national et des CCS INSERM et, réciproquement, la mise en place d'une formation ou d'un accompagnement pédagogique pour les CR voulant devenir Professeur. L'Université de Strasbourg doit certainement proposer des innovations sur cette question.

La participation rémunérée des chercheurs aux enseignements de l'université est aujourd'hui remise en cause. Il faudra y remettre bon ordre. Nous proposons également de supprimer les chaires d'excellence, inégalitaires, qui gèlent un emploi d'enseignant. Il faut réutiliser les postes CNRS des chaires pour augmenter le nombre de délégations CNRS.

L'université doit fournir aux chercheurs, tout comme aux enseignants-chercheurs et aux autres personnels, des locaux en bon état et des équipements décents, en particulier dans les UMR sises dans les bâtiments de l'université. Un financement récurrent dominant doit être garanti aux laboratoires ainsi qu'un soutien suffisant en personnels BIATSS. Un certain équilibre entre le nombre d'enseignants-chercheurs et de chercheurs des organismes doit aussi être assuré dans les UMR. Les chercheurs doivent bénéficier d'une pleine transparence dans les décisions relatives à la politique de recherche de notre université, en particulier quant aux effets des projets de la politique dite « d'excellence ».

**Les jeunes chercheurs** (doctorants, post-doctorants et chercheurs sur contrats) représentent l'avenir de la recherche. Ils ont vu leur nombre augmenter avec la création de l'ANR et la diminution concomitante des postes statutaires de chercheurs et d'enseignants-chercheurs. Réalisant des tâches parfois similaires aux missions des personnels statutaires, les doctorants sont trop souvent regardés comme des étudiants, alors qu'ils devraient plutôt être considérés comme des collègues à part entière, membres de notre communauté universitaire.

Ceci passe bien sûr par une reconnaissance salariale et statutaire, mais encore par la création d'un collège « jeunes chercheurs » permettant leur représentation spécifique dans les conseils de l'Université. Il convient également d'améliorer les conditions d'accueil des jeunes chercheurs et des doctorants étrangers, non-communautaires comme européens. Enfin, il faut améliorer les perspectives de carrières des docteurs. Nous devons inciter les écoles doctorales à dynamiser l'interface avec les acteurs socio-économiques pour préparer l'insertion professionnelle des futurs docteurs. Cela passe par l'amélioration de la formation professionnelle durant le doctorat et, surtout, par une politique de valorisation de la formation doctorale hors du système ESR (haute fonction publique, monde socio-économique) : il faut œuvrer à une

reconnaissance du grade de docteur comme l'aboutissement d'une réelle expérience professionnelle.

L'Université de Strasbourg, en raison de sa localisation et de la présence des institutions européennes, se doit de jouer un rôle exemplaire par la place qu'elle accorde aux jeunes chercheurs dans la construction de l'Espace Européen de la Recherche. Cela implique aussi que l'université développe une politique de partenariats, d'échanges et de collaborations dynamiques au niveau des troisièmes cycles universitaires.

L'Université de Strasbourg emploie des **contractuels** sur des fonctions d'enseignement et de recherche ainsi qu'un grand nombre de **Chargés d'Enseignement Vacataires (CEV)** et **Agents Temporaires Vacataires (ATV)**.

Les contractuels d'enseignements travaillent dans de nombreux secteurs disciplinaires, en particulier les langues vivantes. Une vingtaine d'entre eux, contractualisés en 2011, étaient CEV parfois depuis très longtemps, avec d'importants volumes horaire. En dépit de besoins significatifs en enseignement, certains de ces CDD sont menacés et d'autres sont maintenus avec des quotités de service nettement inférieures à ce que les composantes pourraient leur offrir.

Dans les laboratoires, un certain nombre de post-doctorants, réembauchés plusieurs fois sur appels d'offre (ANR, Europe), contrats ou ressources propres, sont devenus des contractuels de recherche. Ils occupent au fil du temps des fonctions pérennes. Certains d'entre eux effectuent également des tâches d'enseignement. Nous ne laisserons pas licencier ces personnels qui accomplissent des missions fondamentales de l'université.

Nous préconisons le passage en CDI lorsque les tâches sont permanentes, ainsi qu'une politique de titularisation de notre université. Cette politique passe par le relèvement du plafond d'emploi titulaires avec attribution de la masse salariale correspondante à négocier avec le gouvernement. Les emplois titulaires doivent être en nombre suffisant pour résorber la discordance, qui n'a fait que s'amplifier au fil du temps, entre les besoins et les postes mis au concours. Un accompagnement au concours doit être mis en place.

Les CEV et ATV effectuent de très nombreuses heures d'enseignement dans l'université. Ces heures constituent, pour beaucoup d'entre eux, un complément de ressources indispensable. Elles représentent également, pour les ATV (doctorants), une initiation à l'enseignement nécessaire à leur formation. Ces catégories de personnels ont été particulièrement touchées par la réduction massive des heures d'enseignement à l'Université de Strasbourg en cette rentrée, sans que les conséquences sociales en aient été évaluées. L'examen de leurs situations devra être repris dans le cadre de la reconstruction d'une offre de formation plus ambitieuse.

### ***Pour une nouvelle conception et une autre gestion des « ressources humaines »***

Les personnels de notre université sont des individus particuliers avant d'être une « ressource » humaine, objet d'un « management » au service d'un projet entrepreneurial. L'université est d'abord un service public. Pour en préserver et en renforcer les valeurs et le fonctionnement, nous proposons cinq objectifs :

1. Garantir le bien-être au travail et développer la solidarité entre personnels ;
2. Corriger les inégalités salariales et indemnitaires entre personnels et



conduire une politique volontaire de résorption des décalages grade/fonction ;

3. Mettre fin aux pratiques de concurrence et d'individualisation à outrance des carrières en revoyant les procédures d'évaluation et en garantissant un traitement équitable pour tous ;

4. Donner à chacun de meilleures chances de se former et de progresser en développant la formation continue interne ;

5. Œuvrer à ce que toute décision concernant les conditions de travail et l'organisation des services se fasse systématiquement par le biais d'une véritable concertation avec les personnels.

Une certaine désorganisation des services a conduit de nombreux personnels à voir leurs tâches se multiplier. Il convient de prendre des mesures pour mieux définir les fiches de postes et recentrer les activités de chacun sur son métier. Il faut aussi veiller à mettre en cohérence les compétences avec la disponibilité des personnes pour éviter le cumul de fonctions. C'est à ces conditions que les personnels administratifs et techniques pourront retrouver une certaine sérénité dans l'accomplissement de leurs missions. C'est également à ces conditions qu'ils travailleront dans des rapports plus collégiaux avec les personnels d'enseignement et de recherche.

\*\*\*

# Chantier 2

## *Bâtir une nouvelle organisation démocratique de l'Université*

### ***Un grave déficit démocratique***

Les élus et représentants d'*Agir Ensemble* et du *Sgen-Cfdt*, comme bon nombre de collègues siégeant dans nos instances, déplorent que, depuis la fusion, le fonctionnement institutionnel de notre université se soit révélé parfois défaillant, tout particulièrement en matière de démocratie interne, de fonctionnement des conseils, de prises de décision, de procédures de consultation de la communauté universitaire et de communication de l'information aux personnels. Nous faisons trois constats :

- Le changement d'échelle de l'université a induit l'émergence de relations bureaucratiques et très hiérarchisées entre, d'un côté, la présidence et ses services, de l'autre, les composantes, les laboratoires et leurs personnels. La charge de mission « Vie démocratique » n'a produit que très peu de propositions importantes, si l'on excepte une tentative avortée d'institution d'une « Assemblée des docteurs ».
- Au sein même des composantes, les collègues se sont vus trop souvent notifier des décisions déjà entérinées dans un « dialogue de gestion » avec la présidence et la Direction générale des services, dialogue qui devrait prendre d'autres formes tant l'effet sur les collègues, souvent informés *a posteriori*, a été important.
- S'est instauré, autour du Président, un pilotage de nombreuses opérations par des comités désignés, transformant la plupart du temps les Conseils de l'université en chambre d'enregistrement, dans l'urgence de décisions élaborées par des groupes de travail qui œuvrent souvent pour des résultats produits *in fine* par quelques personnes.

Cette « présidentialisation » de l'université, typique des dérives de la loi LRU, a conduit aux impasses que l'on connaît bien désormais : surdité aux avertissements concernant les difficultés budgétaires (formulés dès 2010 par *Agir Ensemble*), ignorance des propositions des élus (par exemple, un Congrès « démocratie » sans suite effective).

Il est donc de la plus haute importance que la nouvelle équipe s'engage à mettre en œuvre, dès sa prise de fonction et durant la première année de sa mandature, un projet de revitalisation de la démocratie universitaire. Nous proposons de le décliner en trois axes principaux.

### *Un nouvel équilibre entre les fonctions politiques et administratives*

La direction de l'université repose sur trois piliers dont les relations doivent être mieux définies : l'équipe présidentielle, qui exerce un pouvoir politique ; la Direction Générale des Services, qui assiste le président et son équipe ; les conseils centraux, auxquels la loi actuelle confère un pouvoir consultatif (CS et CEVU) ou délibératif (CA). Il est tout d'abord fondamental et urgent de redonner au CS et au CEVU le rôle qui leur appartient : élaborer la stratégie de l'université, en matière de recherche, de formation et de vie universitaire. Des comités peuvent se former autour de telle ou telle action mais ils doivent rester force de propositions à débattre dans les conseils. Le planning des conseils et des comités autour d'actions particulières doivent être totalement coordonnés, en fonction des dates limites de prise de décisions définitives.

Nous avons pu constater que, pendant la mandature actuelle, l'équilibre entre le pouvoir politique de l'équipe présidentielle et la gestion administrative n'a pas toujours été optimal. Il y a eu de nombreux problèmes d'articulation entre telle vice-présidence et le service concerné. À cette fin, il serait souhaitable **que les vice-présidents jouent pleinement et efficacement un rôle de coordination des services dont ils ont le pilotage politique, sans intervenir directement dans l'organisation de ces services, laissés sous la responsabilité de leurs directeurs**. Symétriquement, la Direction Générale des Services a pu prendre un poids politique important dans notre université, en raison de compétences techniques, parfois mal maîtrisées, par les vice-présidents. Si la compétence DGS est évidemment reconnue, elle doit cependant rester au service de la politique élaborée dans les différents conseils pour la communauté universitaire. Il nous semble nécessaire qu'un certain nombre de services à vocation transversale puissent apporter l'aide indispensable aux chercheurs et enseignant-chercheurs dans l'élaboration des projets souvent très lourds à mener seul. Ce sera certainement un gage d'efficacité et permettra d'augmenter la surface de financement de l'université.

Les Services centraux doivent, sur ce point, mieux articuler leurs relations aux composantes et aux personnels, dans un souci d'efficacité, de bonne coordination et de service rendu. On a trop eu le sentiment, ces dernières années, que les directions et les services administratifs des composantes devaient « servir » les services centraux au lieu de se mettre au service de la communauté universitaire toute entière. Il faut mieux définir, mieux répartir et mieux coordonner les tâches des services centraux et administratifs, en concertation avec les personnels. Il faudra enfin conduire une réflexion collective sur la maintenance et le développement **de services de proximité**, mieux à même de répondre aux besoins des personnels et des étudiants. Une procédure concertée de décentralisation au sein de l'Université de Strasbourg est nécessaire. Un campus universitaire géographiquement étendu exige que nous travaillions à une plus grande proximité, gage d'interactions sociales et de collégialité.

### ***Des conseils qui débattent, proposent et participent activement aux prises de décision***

Malgré les effets délétères de la loi LRU, qui devrait être amendée – après les élections strasbourgeoises, malheureusement –, notre université doit être dirigée selon les règles établies de façon collégiale et démocratique, qui conviennent à un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche. Les différents conseils ont un rôle important à jouer, aussi bien pour les orientations que pour les décisions déterminant la vie de notre établissement. Nous estimons qu'ils doivent être le cœur de la vie démocratique de l'université. Les élus de ces conseils sont responsables devant leurs électeurs, auxquels ils devraient rendre compte régulièrement de leurs travaux. Ils devraient également constituer un lien effectif entre la communauté universitaire et la direction de l'université. Mais ces élus ont aussi besoin d'être aidés et soutenus dans leurs tâches. Il faut énoncer cette banalité, pourtant riche de sens : les conseillers doivent pouvoir conseiller. C'est pourquoi nous formulons les cinq propositions suivantes :

- Faire des conseils centraux de véritables lieux de débats et de propositions, dans l'objectif d'améliorer les projets proposés par l'équipe présidentielle de l'université ;
- Allouer un budget propre aux élus et représentants des différents conseils et comités (CHSCT compris) afin qu'ils puissent disposer de temps et de moyens pour recevoir les personnels (permanence des élus), se réunir en dehors des séances et les préparer comme il convient ;
- Offrir aux élus la possibilité de suivre des formations régulières sur des compétences techniques nécessaires à l'exercice de leurs mandats (budget, droit public, gestion de l'immobilier, hygiène et sécurité, etc.) ;
- Permettre aux élus des trois conseils centraux, sur des points soumis à l'ordre du jour, de bénéficier d'une information, d'une aide ou d'un appui des services administratifs ou technique de l'université.

Mais si les conseils et les divers comités de l'université constituent bien des instances essentielles à l'animation de notre vie démocratique, la richesse de celle-ci dépend aussi de la capacité à y associer l'ensemble de notre communauté universitaire.

### ***Une vie démocratique impliquant toute la communauté universitaire***

Il est aujourd'hui nécessaire de procéder à la revitalisation de notre démocratie universitaire. Celle-ci doit irriguer tous les niveaux de fonctionnement de notre établissement et favoriser une participation active de tous ses acteurs. L'adhésion à un projet commun d'établissement ne saurait être obtenue par les seules relations hiérarchiques, ni par la simple célébration de processus « *bottom-up* » qui peinent à stimuler la participation effective des personnels. Aux relations verticales il faudra

adjoindre toute une série de dispositions favorisant les relations horizontales qui font tant défaut dans notre université.

**Sur le plan institutionnel**, la direction de l'université pourra consulter directement la communauté universitaire sur des sujets importants par **référendum**. Le Congrès (assemblée des trois conseils centraux et du CTE) devra se réunir plus régulièrement afin de favoriser des débats transversaux entre les élus : un rythme de quatre Congrès annuels nous semble souhaitable, en particulier sur les sujets de la démocratie, des finances, de la politique RH (à l'occasion de la publication du Bilan social) ou encore de la recherche et de l'offre de formation.

Organiser une vaste université comme la nôtre autour de grandes structures que sont **les collégiums**, représentant les grands champs disciplinaires, était une idée intéressante. Leur articulation avec les composantes, instances de base et historiques des universités françaises, n'a, en revanche, pas été suffisamment pensée. L'existence, la gouvernance et le rôle de ces collégiums doivent donc faire l'objet d'un débat important au sein des instances universitaires, conseils et congrès. En effet, les composantes doivent être maintenues car elles sont au plus proche des missions de recherche et de formation que les personnels y assurent et les communautés disciplinaires s'y reconnaissent. Les collégiums pourraient avoir un rôle mieux défini et circonscrit : assurer le respect des équilibres entre disciplines, initier des appels d'offres de projets de formation ou de recherche transdisciplinaires, être consultés dans la politique de postes et des mouvements interne et dans la politique doctorale propre aux grands secteurs qu'ils couvrent, et dans les liens à établir avec la politique centrale de l'université (patrimoine, relations internationales...). Une des conditions serait que leur gouvernance soit repensée, notamment autour d'élections démocratiques de représentants des différentes disciplines regroupées dans un collégium.

Il convient dans les instances des **composantes**, qui représentent en quelque sorte les cellules de base de l'université, de développer les procédures de large consultation des personnels et des directions d'unité sur les questions relatives à l'organisation, au fonctionnement interne, aux postes et aux moyens financiers des composantes et des laboratoires.

Les conseils de composantes peinent à impliquer les personnels sur les enjeux essentiels voire, dans certains cas, font écran. Nous les inviterons, quand ce n'est pas déjà le cas, à mettre en place des réunions régulières avec tous les personnels. Le temps de l'écoute, du dialogue et de l'information directe n'est jamais perdu : il améliore les décisions et permet des arbitrages plus efficaces. Président, doyens et directeurs de composantes et de laboratoires doivent redevenir des animateurs d'équipes plutôt que de se percevoir en *managers*. C'est ainsi que les composantes, véritables lieux d'élaboration et de délibération, devront être rendues **plus autonomes**, à l'instar des unités de recherche qui y sont adossées. C'est le principe de subsidiarité : **les services centraux devront être déchargés des compétences dont l'exercice est plus efficacement assuré par les composantes et les laboratoires.**

Il conviendra d'assurer, enfin, **une information régulière et transparente** des personnels, en particulier sur les grands enjeux de l'université. Cette information devra échapper aux logiques d'une communication institutionnelle orientée qui est actuellement dominée par la revue « Savoir(s) » et le journal électronique « L'Actu ».

Chacun devra pouvoir accéder simplement à des documents synthétiques, y compris sous une forme chiffrée, prenant en compte le travail important de collecte de ces données effectué par le service d'aide au pilotage de l'université.

Le Service Communication verra une partie de ses tâches recentrées vers la communication interne de l'université, à destination des personnels et des étudiants. Le site internet de l'université devra comporter une rubrique accessible et visible où seront rassemblés l'ensemble des PV des différents conseils. Ce service doit, dans le même temps, renforcer la communication externe, afin de faire connaître les développements de la recherche de haut niveau menée à l'Université de Strasbourg, ou des formations existantes souvent mal connues du grand public.

Outre le développement des procédures de décisions concertées, nous proposons d'**institutionnaliser des modes de régulation de l'exercice des divers pouvoirs**. Ils pourraient consister dans les mesures suivantes :

- Établir une instance d'appel des décisions prises en CA permettant à un conseil de composante, ou à 50 signataires d'une demande d'appel motivée, de faire réexaminer une décision qu'ils jugeraient défavorable à l'intérêt général ;
- Possibilité d'adresser une proposition de délibération aux Conseils de l'université devant obligatoirement faire l'objet d'un débat et d'un vote si elle est signée par au moins 100 membres des personnels ou de la communauté étudiante ;
- Instaurer un collège de médiation (de 5 à 10 membres) permettant d'institutionnaliser les démarches de recours en cas de litige, de conflit ou d'opposition à une décision contestée ;
- Reconnaître un droit d'initiative de création de Groupes de Travail personnels/direction sur des questions précises, droit reconnu aux élus des conseils centraux qui pourraient aussi faire des propositions sur leur composition ;
- Instaurer un mode d'expression et d'interpellation largement accessible aux personnels (Bulletin interne) afin de garantir une libre communication sur les difficultés rencontrées dans l'enseignement, la recherche ou la gestion des services.

L'implication de toute la communauté universitaire dans la vie démocratique de notre établissement requiert, enfin, que nous travaillions collectivement à **la reconnaissance de l'égalité entre les hommes et les femmes** et à une vigilance accrue et sans concession à la lutte contre les discriminations dont les femmes sont victimes à l'université. En tant que Service Public, l'université devrait constituer un espace de vie et de travail exemplaire dans la place qui leur est accordée et dans les mesures concrètement mises en œuvre pour lutter contre toutes formes de discriminations qu'elles subissent. Il y a un paradoxe intenable entre, d'une part, le fait que notre université produise des recherches avancées sur les questions de genre, d'égalité ou de parité (Institut du travail, UFR de sociologie, etc.), que ces questions

entrent même dans le cadre de formations, et que, d'autre part, la condition des femmes dans notre université n'ait pas bénéficié d'une attention à la hauteur des enjeux. Certes, un travail méritoire a été accompli dans le cadre de la charge de mission Egalité-diversité. Mais il convient aujourd'hui de passer à la vitesse supérieure en donnant à notre université les moyens institutionnels de faire de réelles avancées dans ce domaine important. Nous proposons ainsi les trois mesures suivantes :

- Création d'une fonction de VP délégué(e) en charge de l'égalité, de la démocratie et de la collégialité ;

- Mise en place, sous l'autorité du (de la) VP délégué(e) d'une cellule de veille et d'alerte concernant les cas de harcèlement moral et sexuel. Cette cellule pourrait comporter, par exemple, la chargée de mission égalité-parité, un représentant du CHSCT, le médecin du travail et un psychologue ;

- Conduite, en lien avec la DRH, des campagnes de sensibilisation et de formation de tous les personnels (y compris les directeurs, responsables administratifs et cadres intermédiaires) aux problèmes de l'égalité, du harcèlement et plus généralement de la place des femmes dans la société, dans le monde du travail et dans notre université.

\*\*\*

# Chantier 3

## *Se battre pour un financement public et retrouver l'équilibre budgétaire*

L'une des premières valeurs du Service Public est de garantir un primat de l'intérêt général sur les intérêts privés. Le financement public de son action en est l'une des conditions. Face au désengagement financier de l'État dont notre université a eu à subir les conséquences au même titre que d'autres établissements, l'Université de Strasbourg s'est tournée vers la recherche des financements privés qui menacent l'intégrité de notre statut d'Établissement public ainsi que notre indépendance. La privatisation partielle d'activités, telles la formation continue en alternance (EASE) ou la valorisation (SATT), sont susceptibles de modifier fondamentalement l'esprit dans lequel les missions de service public de notre établissement doivent être menées. Par ailleurs, le développement des financements par appels à projets (« Investissements d'Avenir ») participe de cette double logique de désengagement de l'État et, souvent, de rapports forcés à l'économie de marché.

### *Une situation financière dégradée*

Notre université, qui a beaucoup fait ces dernières années pour exceller aux concours du Grand Emprunt, se trouve aujourd'hui dans une situation totalement paradoxale : lauréate d'une quarantaine de concours d'excellence, elle doit affronter une situation financière très dégradée. Les élus et les représentants *Agir Ensemble* en ont depuis 2010, dénoncé les raisons. Si les créances non recouvrées de l'État et les dotations insuffisantes constituent certainement les raisons principales de notre fonds de roulement très bas (26 M€ au lieu des 32 M€ réglementaires), nous estimons qu'un usage plus prudent et moins dépensier des deniers publics aurait dû nous permettre de conserver au moins un fonds de roulement acceptable. Une autre politique financière était possible et nous estimons que notre université, qui avait bien des atouts en 2009, n'aurait jamais dû se trouver dans l'état que nous connaissons aujourd'hui, avec toutes les conséquences qui en découlent.

Notre établissement voit aujourd'hui ses comptes financiers étroitement surveillés par le Rectorat. Sommés de reconstituer au plus vite le fonds de roulement, le Président sortant et le Vice-président chargé des finances ont présenté des orientations et des documents budgétaires pour l'année 2013 qui témoignent de la gravité de la situation : coupes drastiques dans l'offre de formation, baisse de 20% du montant global du référentiel d'activité des enseignants-chercheurs, non renouvellement de CDD, réduction des appels d'offre CS et CEVU, investissements repoussés *sine die*, etc. Le choix est donc de faire porter les restrictions budgétaires sur notre offre de formation, sur la recherche et sur nos emplois. Elles touchent directement aux missions principales de



l'université. Encore une fois, nous soutenons que d'autres choix étaient possibles, notamment différer un certain nombre d'opérations n'impactant pas directement la recherche et l'enseignement.

Si notre université ne peut se résoudre à gérer pendant des années une pénurie inacceptable, il est aussi de notre responsabilité de faire le meilleur usage possible des moyens dont on dispose actuellement et de dégager des marges de manœuvre afin de retrouver une capacité minimale d'investissement.

### *Une motion qui nous engage*

La première décision à prendre – elle aurait pu être prise depuis deux ans au moins – est de se battre résolument pour obtenir le complément de financement public sur lequel le ministère s'était engagé. En renonçant à recouvrer une part importante des créances de l'État, la présidence actuelle a affaibli nos finances. Il aura fallu attendre que les élus de l'UNEF et d'*Agir Ensemble* proposent, au dernier congrès, une motion destinée à la ministre pour qu'un signal fort d'unité de notre communauté se fasse entendre en haut lieu. Cette motion réclame « que soient ouvertes des négociations entre le ministère et l'université afin d'étudier et de mettre en œuvre les moyens qui doivent permettre à l'État d'assurer pleinement ses engagements et à l'université de recouvrer ses créances ». Les engagements, pris solennellement et adoptés à l'unanimité lors du Congrès du 12 octobre 2012, devront valoir pour la prochaine équipe présidentielle, quelle qu'elle soit. Les candidats de la liste « Responsabilité, Démocratie, Collégialité » tiennent à en rappeler les trois phrases importantes, qu'ils font leur et qu'ils inscrivent dans leur programme :

**« Les élus et représentants de l'Université de Strasbourg n'acceptent pas que les étudiants et l'ensemble de la communauté universitaire aient à subir les conséquences d'une situation financière dont l'État est en grande partie comptable. C'est pourquoi, par la présente motion, ils s'engagent à ne pas faire supporter aux étudiants un sous financement de l'Université et à ne pas supprimer des diplômes qui sont nécessaires à la diversité et à la richesse de l'offre de formation de l'université de Strasbourg. Ils s'engagent enfin à ne pas sacrifier la qualité de la pédagogie et de la recherche au nom d'une excessive rigueur budgétaire. »**

Au regard des orientations budgétaires définies pour 2013, au regard surtout des mesures actuellement mises en application et relatives à la réduction des crédits alloués à la recherche et à la formation, nous appellerons les nouveaux élus de nos conseils centraux, en lien avec une nouvelle équipe présidentielle, soutenue efficacement par la Direction générale des Services, à faire vivre ces engagements, à les expliquer et à les faire partager à notre communauté universitaire qui doit être mobilisée pour les défendre. C'est ainsi que de nouveaux rapports de solidarité entre la direction de l'université et ses acteurs pourront s'instaurer. La position de l'équipe de direction, autour du président, sera ainsi renforcée dans les relations et les négociations avec le ministère.

## *Pour une gestion responsable et solidaire de nos finances*

Il nous faut, en tout premier lieu, connaître **l'état réel de nos finances**. La maîtrise encore imparfaite de l'outil de gestion comptable SIFAC, le défaut de visibilité financière à moyen et long terme tout comme le caractère assez superficiel des rapports des Commissaires aux comptes exigent que nous demandions **un audit financier** de notre établissement. La Cour régionale des comptes peut aussi fournir des indications et des évaluations précieuses, **dans le respect des missions fondamentales de l'Université**. Une évaluation complète des actifs immobiliers devra par ailleurs être réalisée rapidement et le contentieux avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS), héritage de l'ex-ULP, devra être résolu au plus vite afin de recouvrer les millions d'euros que le Ministère de la Santé doit à l'Université de Strasbourg.

**Sur le plan politique**, nous demanderons que soit choisi et élu **un vice-président « finances » de plein exercice**, aux compétences solides et reconnues en matière de gestion des finances d'un grand établissement public. Le cumul de la fonction de Premier Vice-président et de la responsabilité politique des finances de l'université est à proscrire. Ce sont des charges bien trop lourdes et politiquement importantes dans la situation actuelle pour être cumulées avec d'autres fonctions.

**Sur le plan administratif**, il faudra veiller à ce que le Service financier de l'université soit suffisamment pourvu en postes et dispose d'outils de gestion éprouvés et bien maîtrisés. Les relations entre le niveau central et les composantes gagneraient à être structurées au moyen de **conférences budgétaires**. Celles-ci permettront d'établir les besoins en postes et en crédits de toutes les composantes et laboratoires, avec un objectif de visibilité sur plusieurs années. Il faut en finir avec la constante navigation à vue qui oblige à des adaptations en cours d'exercice. Ces conférences budgétaires devront faciliter et rendre plus efficaces les relations entre le niveau central et les composantes, en particulier par un processus d'allers et retours et par un dialogue nourri. L'objectif prioritaire est le suivant : attribuer les moyens humains et les crédits nécessaires au bon fonctionnement des composantes et laboratoires en assurant une répartition équitable de ceux-ci et en veillant scrupuleusement à renforcer les moyens des secteurs et composantes les plus en difficulté. **La solidarité** doit aussi exister en matière d'attribution des postes et des crédits.

**Nous proposons, enfin, que trois domaines soient sanctuarisés : la qualité et l'intégrité de notre offre de formation, les moyens pour la recherche, les postes et l'emploi public.** Maintenir et accroître la qualité de notre offre de formation, développer une recherche innovante et de haut niveau, garantir à celles-ci les moyens humains de leur essor : voilà les conditions, non seulement de notre attractivité pour les étudiants, mais encore de notre retour à un équilibre budgétaire. Pour cela, il semble nécessaire, qu'à côté des financements publics traditionnels, l'université développe les moyens nécessaires pour un essor efficace de projets d'enseignements et de recherche internationaux, financés en particulier par des crédits européens.

En conclusion, même si des rationalisations et des aménagements doivent être effectués – toujours dans la concertation et au service de l'intérêt général -, nul ne peut se résoudre à affaiblir ce qui constitue notre cœur de métier et engage nos missions principales de Service public.

# Chantier 4

## *Une stratégie de formation centrée sur la réussite des étudiants et une Recherche ambitieuse*

L'université et les organismes de recherche ont été confrontés, ces dernières années, à une réorganisation forcée de leurs structures et de leurs modes de fonctionnement. Réforme du CNRS, loi dite « d'autonomie » des universités, politique dite « d'excellence », financement de la recherche par une Agence attribuant ses fonds sur projets, tentative de « modulation » des services d'enseignement, etc. Ces évolutions ont profondément transformé nos pratiques professionnelles et, de l'avis général, rarement favorablement.

Qu'il s'agisse de la recherche ou de l'enseignement, il apparaît désormais clairement que l'objectif poursuivi par le gouvernement consistait à orienter davantage notre activité professionnelle tout en accordant moins de moyens aux universités. La mise sous enveloppe globale des salaires et des crédits de fonctionnement des universités, évidemment accompagnée par une progression des dotations moins élevée que l'inflation, a immédiatement placé nos établissements en difficulté financière. Les conséquences n'ont pas tardé à se faire sentir. Plutôt que de mettre en cause les choix gouvernementaux en permettant à la communauté universitaire de les contester dans le cadre d'un débat public où auraient enfin été posés les problèmes du financement de l'éducation supérieure, les directions d'université ont préféré, en toute autonomie, procéder à des coupes budgétaires, rogner sur les crédits de recherche, supprimer des heures d'enseignement, etc.

Face à ce qui faut bien appeler une dégradation sensible des conditions d'exercice de nos activités d'enseignement et de recherche, nous devons réagir collectivement et, avant tout, identifier clairement les difficultés nouvelles que nous rencontrons. En matière d'enseignement, les suppressions d'heures opérées par la Présidence de l'université portent atteinte aux maquettes des diplômes et à la cohérence des apprentissages. Il faut noter que l'impact pédagogique sur les conditions de réussite des étudiants n'est pas mesuré ni seulement envisagé.

### ***Renforcer notre capacité à enseigner***

Il importe tout d'abord, face à ces politiques, de ne pas céder sur nos missions fondamentales d'enseignement et de ne pas consentir à un affaiblissement historique de la capacité pédagogique de l'université. Bien que les termes « d'austérité budgétaire » et « d'économies à réaliser sur l'éducation de nos enfants » soient évidemment tabous et ne puissent franchir les lèvres des ministres ou des présidents d'université, il s'agit bien

d'un désengagement de l'Etat qui amène les universités à être notoirement sous-financées. Tandis que les effectifs universitaires tendent à augmenter, le reversement dans la masse salariale indifférenciée des moyens correspondant aux postes universitaires non pourvus, la réduction des heures d'enseignement délivrées, l'effort portant sur « l'accroissement de la lisibilité de l'offre de formation » risquent de conduire à une détérioration des conditions d'enseignement et des chances objectives de réussite des étudiants.

Aussi nous proposons :

- d'instaurer une politique volontariste visant à améliorer le niveau d'encadrement des étudiants, en particulier durant le cycle de Licence. Cet objectif pourra se décliner de plusieurs façons : enseignements en petits groupes, cours d'option, etc. Les enseignants ne doivent pas avoir 200 étudiants devant eux sans pouvoir dialoguer ou répondre aux questions. Ils ne doivent pas consacrer trois semaines de travail à corriger les copies des amphes surchargés ;

- le maintien de la qualité des enseignements ne saurait être conciliée avec une charge horaire excessive. Toute tentative pour accroître la charge d'enseignement des universitaires doit être écartée, que ce soit sous la forme d'un excès d'heures complémentaires ou, pire encore, à travers une modulation des services transformant les enseignants en répétiteurs surchargés ;

- la cohérence des maquettes de Licence et de Master présentées dans le cadre du nouveau contrat quinquennal et validées par l'AERES doit être maintenue. Si des rationalisations sont nécessaires, la politique de suppression d'heures d'enseignement (20.000 puis 18.000 heures ces deux dernières années) ne peut plus continuer sans altérer cette cohérence ;

- nous devons continuer à nous attaquer au problème de l'échec des étudiants dans les premières années de Licence dont les causes sont bien connues. Le plan réussite en licence doit être entièrement reconsidéré et reformulé : orientation des étudiants, encadrement plus soutenu en TD, tutorat reconnu formellement par l'université, contacts plus engagés entre générations d'étudiants sous la forme de parrainage, développement de maison des étudiants et d'une vie associative de campus permettant la circulation des savoir-faire entre les générations étudiantes... Enfin, une action réaliste fondée sur une expertise des logiques d'échec doit être mise en œuvre ;

- Parmi les savoirs que l'université peine à transmettre figure évidemment l'apprentissage des langues, qui n'apparaît jamais comme une priorité dans des enseignements conçus selon une logique de faculté. Pourtant, l'insertion professionnelle des étudiants comme leur capacité à évoluer dans le monde moderne impliquent la maîtrise d'autres univers linguistiques. Aussi l'université de Strasbourg doit-elle placer parmi ses priorités le renforcement des compétences linguistiques de ses étudiants. Cela passera par une réflexion sur les méthodes d'apprentissage ainsi que sur l'extension du nombre des heures d'enseignement des langues dans tous les cycles ;

- ce développement de l'apprentissage des langues devrait permettre d'accroître l'internationalisation d'un certain nombre de formations (par exemple de type Erasmus Mundus), en commençant par les Masters ;
- Enfin, il ne faut jamais perdre de vue la cohésion pédagogique qui doit nécessairement exister entre les Licences (à partir de la seconde année) et les Masters, plus liés à la recherche ou à une professionnalisation. Ce souci doit rester permanent et est une force du système français.

### ***Développer une recherche dynamique, ambitieuse et autonome***

Parallèlement aux menaces qui pèsent sur les conditions d'exercice de nos missions d'enseignement, les évolutions récentes de l'organisation de la recherche et de son financement ne se sont pas révélées plus réjouissantes. Ainsi, la diminution des financements récurrents des laboratoires, la montée des financements sur appels à projets, la contraction du nombre réel des chercheurs en poste dans les organismes de recherche, la concentration des budgets nationaux sur un nombre très limité d'universités – IDEX – (bien que Strasbourg en bénéficie, nous devons en reconnaître le caractère inégalitaire), la redéfinition des priorités de financement autour des « sciences utiles » susceptibles d'applications économiques ou encore la politique des chaires dites « d'excellence », qui diminue le nombre des positions de chercheurs et celui des délégations pour les enseignants-chercheurs, ont fortement dégradé notre environnement de travail en matière de recherche.

Or, la recherche à l'Université de Strasbourg est considérée, dans beaucoup de domaines, comme l'une des meilleures en France et, dans un certain nombre de disciplines, comme l'une des meilleures dans le monde. Il faut, par conséquent, que la politique scientifique de l'Université de Strasbourg, associée aux grands organismes de recherche que sont principalement le CNRS et l'INSERM, puisse réunir les conditions des moyens et de l'indépendance de la recherche pour rester un grand pôle d'attractivité et attirer des chercheurs, des post-doctorants et des doctorants de haut niveau venant de l'extérieur.

### **Nous formulons les positions et propositions suivantes :**

- le laboratoire et l'équipe d'accueil restent les lieux d'élaboration collective de la recherche scientifique. Il faut en préserver l'indépendance qui existe à travers les conseils de laboratoire, où toutes les forces vives doivent être représentées ;
- le rôle du Conseil scientifique doit être singulièrement renforcé, afin qu'il puisse accomplir sa mission d'élaboration de la politique scientifique, intégrant, à côté du budget universitaire, les autres ressources de la recherche. Doivent faire partie des missions du CS : la gestion des appels d'offre, afin de dynamiser les projets de recherche, d'assurer l'indépendance dans leur évaluation et de garantir l'équité dans la répartition des moyens entre les différentes disciplines de l'université. Le CS doit aider le CEVU à assurer la formation par la recherche dès la Licence ;

- les crédits récurrents d'un laboratoire doivent représenter un financement stable, à la hauteur de ses besoins. L'université doit peser de tout son poids pour demander, au niveau national, le retour des crédits de l'ANR vers les budgets des universités ou des organismes et une redéfinition du Crédit d'impôt recherche. Le maintien des appels d'offres du CS apparaît également indispensable à la conduite d'une politique scientifique de l'université en direction des unités de recherche. Par conséquent, on ne peut accepter que le budget de la recherche à l'Université de Strasbourg soit systématiquement en diminution, comme il l'a été ces dernières années, même dans une période de gestion financière délicate ;

- il faudra travailler à ce que les projets financés dans le cadre des "Investissements d'avenir" soient complètement intégrés à la politique scientifique de l'Université. Nous sommes favorables à la suppression du périmètre d'excellence en ouvrant les outils de l'IDEX strasbourgeois, les appels d'offre et l'Institut d'études avancées, à toutes les équipes et collègues. Nous redirigeons une partie de l'argent vers le fonctionnement ordinaire des laboratoires et l'abondement de la masse salariale. Nous instaurerons la maîtrise par les conseils (au premier rang le CS) des décisions concernant l'IDEX et supprimerons le comité de pilotage. Nous favorisons la gestion directe des projets Labex par les laboratoires. Enfin nous combattons au niveau national la politique d'excellence, synonyme d'exclusion.

- il est indispensable que l'université assure la construction, si nécessaire, la réfection et la mise aux normes des locaux dans lesquels s'accomplit la recherche. Ces opérations ne peuvent se faire sans des montages financiers *ad hoc*, mais doivent rester prioritaires pour un fonctionnement optimal de la recherche et son attractivité ;

- le seul principe absolu pour assurer une indépendance dans la recherche est celui de l'emploi stable de fonctionnaire, pour les chercheurs, les enseignants-chercheurs, les ITA/BIATSS, à négocier, entre autres, sur le postes du plafond d'emploi de fonctionnaires non utilisés. Il faut, par ailleurs, pérenniser les emplois des collègues effectuant des missions permanentes dédiées à la recherche ;

- les tâches d'enseignement et de responsabilité administrative incombant aux enseignants-chercheurs sont souvent trop lourdes. Il faut donc créer les conditions pour qu'ils puissent réellement consacrer la moitié de leur temps de travail à la recherche. Ils doivent pouvoir prendre des responsabilités dans la recherche, mettre en œuvre des Masters de recherche internationaux ou encore changer de thématique de recherche pour s'adapter aux politiques de laboratoire. Les possibilités de passages entre les statuts de chercheur et d'enseignant-chercheur, entre les organismes et l'université devraient être développées ;

- la qualité du travail scientifique est une condition d'existence de la recherche, au niveau national comme international. L'évaluation *a posteriori* du travail des unités par les pairs, sous la forme de critiques constructives, est absolument nécessaire. En ce sens, le fonctionnement et l'existence-même de l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES), caractérisé par l'opacité, l'absence d'élus, de critères de comparaison connus

entre unités et de possibilité de recours quand une note est donnée et publiée, devrait être reconsidéré au niveau national. Il faut réhabiliter, à cet effet, le rôle d'évaluation que le comité national du CNRS et les CCS de l'INSERM assuraient pour les unités mixtes avec les organismes. L'université devrait impulser un système proche de celui du comité national pour l'évaluation des Equipes d'accueil.

- la coopération entre les organismes et l'université de Strasbourg est fructueuse. Elle doit reposer sur le principe de complémentarité et de coopération. Leurs missions communes sont la recherche et sa valorisation. La mission spécifique de l'université est d'assurer, en plus de la recherche, la formation des jeunes générations et la formation tout au long de la vie. La mission spécifique des organismes est d'assurer une cohésion nationale dans la définition d'une politique scientifique autonome, une ouverture internationale en accord avec la politique internationale de l'université, l'interdisciplinarité et des analyses de prospective ;

- la politique de recherche doit rester de la compétence d'Etat : elle est nationale. La déclinaison locale reste de la compétence des instances de l'université et des organismes auxquels elle est associée. Le rôle de la région est de favoriser les relations, projets communs et financements des collectivités locales, en rapport avec des développements économiques plus locaux, avec l'université et les organismes représentés par leur direction, assistés de leurs conseils et régis par des conventions. Tout partenariat avec la région devrait être systématiquement examiné par le Conseil scientifique de l'université pour être intégré dans une politique de recherche et de valorisation de l'université.

### ***Renforcer la continuité entre recherche et enseignement***

Alors que des « Grandes écoles », à l'exception des ENS, accordent une place plus que réduite à la recherche, l'Université produit des connaissances nouvelles qu'elle diffuse auprès de ses étudiants. Il ne s'agit pas seulement d'un adossement de l'enseignement à la recherche ou encore d'un métier double, celui d'enseignant-chercheur, dont l'activité s'établirait à parité entre deux missions distinctes, mais d'une fécondation mutuelle. Les étudiants bénéficient non pas de cours généraux mais d'enseignements bien plus spécialisés, leur apportant les dernières avancées de chaque discipline, y compris durant le cycle de Licence. En retour, le dialogue avec les étudiants permet, dans bien des matières, de préciser une conceptualisation ou d'affiner des formulations théoriques.

Malheureusement, les évolutions récentes proposées par les différents gouvernements ne favorisent nullement le renforcement de ce modèle réunissant dans un même lieu la production scientifique la plus récente et l'activité d'enseignement. Ainsi, lorsque le gouvernement déclare accorder des postes à l'université, il s'agit prioritairement d'enseignants n'ayant aucune mission de recherche. Le dernier terme à la mode dans les cabinets ministériels, le principe dit du « -3/+3 », originellement prévu comme un moyen de repenser le système d'orientation risque à cet égard de conduire à la restriction du nombre des enseignants-chercheurs durant le cycle de Licence. Tout au

contraire, nous inciterons à renforcer les liens entre l'enseignement et la recherche à tous les niveaux de formation :

- chaque Licence généraliste devra comporter une initiation à la recherche dès le L3 et, en Master, un enseignement de la recherche disciplinaire « en train de se faire » effectuée par des enseignants-chercheurs ou des chercheurs qui seraient ainsi encouragés à participer aux enseignements en valorisant ces tâches d'enseignement ;
- la mise en œuvre d'une pédagogie innovante doit également permettre une formation par la recherche *via* des projets conduits par des groupes d'étudiants. Le caractère collectif de ces dispositifs devra encourager le travail en équipe et une réflexion confrontant les points de vue ;
- l'insertion la plus précoce possible des étudiants dans des projets de recherche réels et effectifs dans les disciplines qui s'y prêtent, en particulier sous la forme de stages ;
- la réalisation en Master d'un mémoire permettant de mobiliser les outils, modèles et méthodes de la recherche scientifique et la participation à des activités collectives d'initiation à la recherche (afin que l'adossement à une équipe de recherche ne reste pas qu'une ligne dans un projet) ;
- l'instauration d'une véritable dimension scientifique dans les dispositifs de tutorat destinés à favoriser la diffusion des expériences entre étudiants de niveaux différents. En effet, le tutorat ne doit pas seulement permettre la transmission de l'expérience pédagogique des étudiants avancés mais doit aussi favoriser l'initiation des étudiants de premier cycle aux démarches de recherche ;
- accorder un accompagnement institutionnel et des moyens aux équipes pédagogiques engagées dans ces dispositifs innovants d'intégration des étudiants aux démarches de recherche.

Ces projets, visant à renforcer la continuité entre enseignement et recherche, ne peuvent s'envisager sans la pleine mobilisation des universitaires et des chercheurs. Elle ne pourra être obtenue que par une adhésion qui suppose le débat et des réflexions collectives antérieures.

\*\*\*