
Université fédérale de l'Oural, une future « Harvard régionale » ?

ZOOM SUR LES UNIVERSITES RUSSES



**Tatiana Kastouéva-Jean
Tatiana Mechkova**

Janvier 2012

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

Avec son antenne de Bruxelles (Ifri-Bruxelles), l'Ifri s'impose comme un des rares *think tanks* français à se positionner au cœur même du débat européen.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et économiques, chercheurs et experts à l'échelle internationale.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

Centre Russie/NEI

© Droits exclusivement réservés – Ifri – Paris, 2011

ISBN : 978-2-86592-954-2

IFRI

27 RUE DE LA PROCESSION
75740 PARIS CEDEX 15 – FRANCE
TEL. : 33 (0)1 40 61 60 00
FAX : 33 (0)1 40 61 60 60
E-MAIL : ifri@ifri.org

IFRI-Bruxelles

RUE MARIE-THERESE, 21
1000 BRUXELLES
TEL. : 32(2) 238 51 10
FAX : 32 (2) 238 51 15
E-MAIL : urbanczyk@ifri.org

SITE INTERNET : www.ifri.org

Auteurs



Tatiana Kastouéva-Jean est diplômée de l'université pédagogique d'Ekaterinbourg, du Master franco-russe de relations internationales Sciences-Po/MGIMO et a également obtenu un DEA de relations internationales à l'université de Marne-la-Vallée. Chercheur à l'Ifri, elle travaille sur l'enseignement supérieur, la recherche et le potentiel humain de la Russie.



Tatiana Mechkova est adjointe au recteur de l'Université nationale de recherche / Haut Collège d'Economie à Moscou. Elle est aussi directrice du Centre de la coopération avec l'OCDE et chargée de cours à la faculté d'économie et de politique internationales. Elle est coordinatrice de plusieurs projets pour l'enseignement supérieur de l'OCDE en Russie.

Sélection d'articles des auteurs

- T. Kastouéva-Jean, [L'université Goubkine : réservoir de cadres pour le secteur pétrolier et gazier](#), *Russie.Nei.Reports*, n°8, juin 2011 ;
- T. Kastouéva-Jean, [Les universités privées, "mal-aimées" de l'enseignement supérieur russe](#), *Russie.Nei.Reports*, n°4, septembre 2010 ;
- T. Kastouéva-Jean, « ["Projet MISiS", futur modèle de l'enseignement supérieur en Russie ?](#) », *Russie.Nei.Reports*, n° 1, octobre 2009 ;
- T. Mechkova, [La qualité de l'enseignement comme partie intégrante de la culture de qualité des universités], *Les Questions de l'éducation*, n° 3, 2010, p. 115-134 (en russe) ;
- T. Mechkova, [Le développement des ressources humaines dans le processus de modernisation de l'économie russe: analyse du passé, évaluation du présent, prévision du futur], *Courrier des organisations internationales*, n° 1, 2010, p. 4-10 (en russe) ;
- T. Mechkova, [Le rôle de l'éducation russe dans un contexte de développement de l'économie nationale d'innovation et du marché éducatif mondial], Moscou : Institut fédéral de l'éducation, 2010 (en russe) ;
- T. Mechkova et O. Perfilieva, [Analyse des voies de coopération prometteuses entre les universités et les régions. Expérience des

universités fédérales en Russie], Enseignement supérieur aujourd'hui, 2008. n° 11, p. 32-40 (en russe) ;

– T. Mechkova et M. Larionova) [Enseignement supérieur en Russie, rapport analytique], Moscou, Ed. GU-VShE, 2007, 342 p. (ouvrage en russe).

Pour contacter la direction du projet

e-mail : jean@ifri.org

adresse postale : Ifri, 27, rue de la Procession, 75015, Paris

fax : +33 1 40 61 60 69

Sommaire

INTRODUCTION.....	4
ACCENT REGIONAL DANS LA REFORME DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.....	7
Oural : économie régionale et besoins en cadres	7
Deux principales universités de l'Oural : longue histoire et profond ancrage dans la région.....	10
Missions multiples et programme ambitieux.....	13
UNE « HARVARD » REGIONALE, A LA RECHERCHE D'UNE FORMULE DU SUCCES	15
Adhésion des acteurs régionaux	15
Soutien politique et économique.....	15
Accueil mitigé du projet sur le terrain et les difficultés de la fusion.	18
Trois conditions pour devenir World-class University	22
« Démographie » universitaire	22
« Economie » universitaire.....	27
Mécanismes de gestion qui restent rigides	27
Insuffisante prise en compte des projets pilotes.....	29
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	32
ANNEXE 1. DISTRICT FEDERAL DE L'OURAL.....	37
ANNEXE 2. UNIVERSITES FEDERALES	38

Introduction

La création des universités fédérales (au moins une dans chaque district fédéral) peut être analysée à travers trois prismes : la réforme administrative et territoriale avec le découpage en huit districts fédéraux¹ sous la première présidence de Vladimir Poutine ; le projet de modernisation de la Russie, lancé par le président Dmitri Medvedev ; et la réforme de l'enseignement supérieur, commencée sous Poutine au milieu des années 2000 et continuée sous Medvedev. Même si les trois sont étroitement liés, cette étude s'attache essentiellement au troisième aspect. La mission stratégique d'une université fédérale (UF) est le « développement d'un capital humain compétitif dans les districts fédéraux au moyen d'innovations »². À cette vocation régionale s'ajoute une dimension globale : au moins deux universités fédérales devraient figurer dès 2012 dans le Top500 mondial.

Deux universités fédérales ont été créées dès 2006, l'une en Sibérie (autour des universités de Krasnoïarsk) et l'autre dans le Sud (sur la base de l'université de Rostov). En octobre 2009, le Président Medvedev a signé un décret portant création de cinq autres établissements de cette nature : Universités de l'Arctique (à Arkhangelsk), de l'Oural (à Ekaterinbourg), de la Volga (à Kazan), du Nord-Est (à Yakoutsk), de l'Extrême-Orient (à Vladivostok). Au moins deux autres devraient naître prochainement à Kaliningrad (Université Balte) et dans le Caucase du Nord. L'avenir d'autres projets est moins précis, comme celui de l'université fédérale Centre-européenne à Voronej, qui est en discussion depuis mars 2011.

Dans son livre, devenu un best-seller mondial (traduit en russe, il est devenu une véritable référence pour les « managers » universitaires), l'expert de la Banque mondiale Jamil Salmi décrit trois méthodes de création des Universités de rang mondial (*World-Class Universities*) : modernisation des universités existantes, création d'universités *ex nihilo* et fusion des établissements³. Les UF, créées par la fusion de plusieurs établissements d'enseignement supérieur (EES), relèvent de la cette troisième tendance qui en est aussi une dans plusieurs pays du monde

Nos remerciements vont à toutes les personnes de l'Université fédérale de l'Oural, interviewées à Ekaterinbourg en avril-mai 2011, et particulièrement à son recteur Viktor Koksharov.

¹ La Russie est divisée en 8 districts fédéraux. Les sept premiers ont été créés en 2000 (Centre, Sud, Nord-Ouest, Extrême-Orient, Sibérie, Oural, Volga), et le dernier, celui du Caucase du Nord, est né en 2010. Leurs gouverneurs ne sont pas élus, mais nommés.

² *Koncepciâ sozdaniâ i gosudarstvennoj podderzki razvitiâ federal'nyh universitetov* [Conception de création et de soutien public au développement des universités fédérales], 29 septembre 2009, n°AF-33/03pr, <<http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/09.09.22-fu.konc.pdf>>.

³ J. Salmi, *The Challenge of Establishing World Class Universities*, World Bank Publications, 2009.

(par exemple, création des pôles de recherche et d'enseignement supérieur, PRES, en France). Les « nouvelles » universités seront parmi les plus grandes (par leur taille) du pays.

L'attribution du label « université fédérale » est assortie d'une hausse des financements publics (5 milliards de roubles du budget fédéral, soit 143 millions d'euros sur 5 ans, sans compter le financement annuel de base). Les universités doivent apporter une contribution (budget régional, ressources propres, apport des entreprises, vente des résultats de leur R&D, etc.) – au moins à la hauteur de 30-40 % du financement public. Elles doivent accomplir leurs ambitieux programmes de développement en 10 ans (pour 2018-2019). Le statut d'université fédérale est attribué à titre permanent⁴. Créées sous le nouveau statut d'« établissement autonomes », elles disposeront de libertés académiques plus vastes dans la définition de leurs standards éducatifs, l'élaboration de leurs programmes ou l'attribution des grades scientifiques.

Au moins deux universités fédérales devraient figurer dès 2012 dans le Top500 mondial

Comme les universités nationales de recherche, un autre label d'excellence récemment créé, les UF doivent développer des recherches et les intégrer à l'enseignement. Selon le président D. Medvedev, il s'agit d'un nouveau modèle d'école supérieure, basé sur l'intégration de la recherche, de la production et de la formation : « il s'agit d'un terrain d'essai pour la modernisation de [notre] formation »⁵. La création de ce type d'université s'inscrit dans la Stratégie « Russie innovante 2020 », dont le projet a été rendu public en décembre 2010 par le ministère du Développement économique⁶. Elle prévoit qu'un cycle complet d'innovation soit développé dans ces universités : depuis le choix des sujets de recherche jusqu'à la vente des « start-up » innovantes. Les Universités sont ainsi placées au cœur de la stratégie de modernisation en Russie, impensable sans cadres qualifiés. Elles sont partie intégrante de la « Conception du développement économique et social de la Russie jusqu'à 2020 » qui doit assurer la percée scientifique et technologique du pays ainsi qu'une part plus importante sur le marché global des services éducatifs (par exemple, 10 % des revenus dans l'enseignement supérieur doivent venir des étudiants étrangers)⁷.

Si la base législative et l'argumentation politique à l'appui étaient les mêmes pour toutes les universités fédérales, les trajectoires de leur développement sont influencées par le contexte régional et institutionnel. La présente étude est consacrée à l'Université fédérale de l'Oural (URFU). Le projet n'étant encore qu'à ses débuts (la décision a été prise en octobre 2009, mais le décret portant sur la création n'a été officiellement signé qu'en mai 2011), on ne pourra pas évaluer ses résultats concrets ou son impact. Ils feront certainement l'objet d'études ultérieures. Or, on essayera de comprendre la nature, les objectifs, les ambitions et la portée régionale

⁴ À la différence du statut de l'université nationale de recherche, qui peut être retiré si l'université ne remplit pas son programme.

⁵ Cité dans *Rossijskaâ gazeta*, 25 avril 2008, <www.rg.ru/2008/04/25/medvedev-vuzy.html>.

⁶ <www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231_016?presentationtemplate=docHTMLTemplate1&presentationtemplateid=2dd7bc8044687de796f0f7af753c8a7e>.

⁷ 17 novembre 2008, <www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf>.

de ce projet, ainsi que sa perception par les principaux acteurs régionaux et d'analyser les écueils. Étudier l'exemple de création d'une UF permet de mieux cerner la politique publique russe en matière de l'enseignement supérieur, ainsi que l'environnement économique, politique et social dans lequel elle évolue.

Réforme de l'enseignement supérieur : le tournant régional

Aujourd'hui, la dimension régionale de l'enseignement supérieur est prise en compte et mise en avant dans tous les pays du monde. Un programme de l'OCDE est, par exemple, consacré à « L'enseignement supérieur et le développement des villes et des espaces régionaux ». Il part du principe que « le succès global est souvent basé sur l'excellence locale » et que les universités et les établissements d'enseignement supérieur « peuvent jouer un rôle primordial dans le développement du capital humain et des systèmes d'innovation pour aider les villes et les espaces régionaux auxquels ils appartiennent à devenir plus innovants et mondialement compétitifs »⁸.

Pour un pays comme la Russie, qui dispose du plus grand territoire du monde, les enjeux sont cruciaux dans un contexte où le cap est officiellement mis sur la modernisation et l'innovation. Historiquement, les universités leaders étaient concentrées à Moscou et, dans une moindre mesure, à Saint-Pétersbourg. Même s'il y a eu des tentatives de rééquilibrage à l'époque soviétique (comme le renforcement de l'Université de Novossibirsk qui a créé une relation privilégiée avec la branche sibérienne de l'Académie des sciences russes), le modèle restait centré sur les deux capitales. En renforçant les pôles régionaux, la création des UF doit contribuer à l'équité éducative des territoires.

Oural : économie régionale et besoins en cadres

Le district fédéral de l'Oural occupe 10,6 % du territoire du pays et compte 8,7 % de sa population (12,3 millions de personnes). Le district dispose de 75 EES (auxquels il faut ajouter 160 succursales) dont 53 publiques et 22 privés, ainsi que 18 instituts de recherche relevant de la branche ouralienne de l'Académie des sciences de Russie⁹. Le nombre d'étudiants est en progression rapide depuis les années 1990 : de 195 000 en 1995 il est passé à 621 500 en 2009 (cf. tableau 1).

⁸ OCDE, « Higher Education and Regions », *Policy Brief*, septembre 2007, <www.oecd.org/document/36/0,3746,fr_2649_35961291_40651492_1_1_1_1,00.html>.

⁹ *Obrazovanie v Rossijskoj Federacii: 2010* [Enseignement dans la Fédération de Russie : 2010], ministère de l'Enseignement et de la Recherche de la Fédération de Russie / Service fédéral des statistiques publiques / Haut Collège d'Économie-Université d'État, Moscou, 2010, p. 403, 418.

**Tableau 1 : Nombre d'étudiants du supérieur par district fédéral, 1995-2009
(en milliers de personnes)**

District fédéral	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2009
Central	901.4	1489.9	1747	1755	1967.6	2191.1	2167.2	2297.1	2369.5	2380.2
Volga	517.2	893.9	1026.1	1187.2	1277.1	1341.5	1426.9	1462.3	1474.8	1487.9
Sud	347.7	585	639	764.2	843.7	887.4	930.9	964.7	987.5	993.3
Sibérie	393.8	670.5	755.3	822.5	869.7	898.9	916.2	938.9	951	953.1
Nord-Ouest	317.4	534.9	598.3	647.7	684.5	713	732	742.3	761.2	761.4
Oural	195	365.6	426.2	491.2	523.2	547.8	571.9	586.3	606.4	621.5
Extrême-Orient	118.2	201.6	235	279.5	289.9	304.5	319.5	318.4	310.9	315.7

Source : Sélection du tableau de Rosstat <www.gks.ru/scripts/db_inet/dbinet.cgi>.

Historiquement, l'économie de la région de l'Oural est basée sur la métallurgie ferreuse et non ferreuse, les constructions mécaniques et le complexe militaro-industriel. La région de Sverdlovsk, cœur du district où ces industries sont concentrées, a beaucoup souffert de la dernière crise : la production a chuté de 30 % dans plusieurs entreprises métallurgiques et de constructions mécaniques¹⁰. Le nord du district (régions autonomes de Yamalo-Nenets, de Khanty-Mansi et la région de Tioumen) est le noyau du complexe pétrolier et gazier du pays : 63 % de la production du pétrole et 87 % de la production du gaz en Russie sont concentrés dans le district. L'industrie et l'énergie représentent donc l'essentiel du produit régional brut. À lui seul, le district contribue à plus de 21 % au budget fédéral et représente plus de 50 % des exportations russes¹¹.

En revanche, comme le note la Stratégie de développement du district à l'horizon 2020, le niveau d'innovation (qui comprend le nombre de brevets, le volume de la production innovante, le développement de petites et moyennes entreprises) est une faiblesse de la région : il est inférieur à la moyenne du pays¹². Or, l'innovation est devenue le mot clé du gouvernement russe depuis le début de la présidence Medvedev. *La Stratégie du développement innovant de la Russie à l'horizon 2020*¹³ prévoit la réduction dans le PIB national des secteurs traditionnels et l'augmentation de la part du secteur des hautes technologies (de 10,9 % en 2009 à 17-20 % en 2020). Les régions sont fortement incitées à innover.

Les régions plus actives en matière d'innovation obtiendront un soutien financier supplémentaire de la part du centre fédéral, ce qui leur permettra de se distancer encore plus des autres. On assistera ainsi au renforcement de la concurrence entre les régions russes dans la course aux indicateurs d'innovation. Les universités fédérales seront à la fois *acteur* et *enjeu* dans cette concurrence. Elles sont censées être un

¹⁰ 10 mars 2010, <www.obltv.ru/plugins/news/view/id/5195.htm>.

¹¹ *Strategiâ social'no-èkonomičeskogo razvitiâ Ural'skogo federal'nogo okruga na period do 2020 goda* [Stratégie du développement économique et social du district fédéral de l'Oural jusqu'à 2020], 2011, p. 6.

<www.minregion.ru/activities/territorial_planning/strategy/federal_development/yfo/>.

¹² *Idem*, p. 11.

¹³ *Innovacionnaâ Rossiâ 2020* [Russie innovante 2020], Ministère du développement économique, Moscou, 2010,

<www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231_016?presentationtemplate=docHTMLTemplate1&presentationtemplateid=2dd7bc8044687de796f0f7af753c8a7e>.

accélérateur du développement innovant dans les régions. Dans ce contexte, il est évident que « les autorités du district fédéral de l'Oural attachent une grande importance au développement de l'Université fédérale de l'Oural et lui accordent tout le soutien nécessaire »¹⁴.

La « Conception de création et de soutien public au développement des universités fédérales » indique clairement que leurs programmes de développement doivent être intégrés dans les programmes de développement des régions¹⁵. Les axes de développement prioritaires de chacune des universités fédérales comprennent, d'une part, l'une ou plusieurs des 5 priorités

Les priorités choisies par l'Université de l'Oural comprennent à la fois les secteurs traditionnels pour la région et des secteurs nouveaux

nationales annoncées par le président Medvedev à la première réunion de la Commission pour la modernisation et le développement technologique de l'économie en juin 2009 : efficacité énergétique, technologies nucléaires, spatial, médecine et technologies de l'information¹⁶. D'autre part, s'y ajoutent des variables régionales. Ainsi l'université de l'Extrême-Orient inscrit dans ses priorités l'étude des ressources des océans, ainsi que la coopération avec les pays de la région Asie-Pacifique. L'Université du Nord va développer, entre autres, l'infrastructure de l'Arctique. À cet égard, le récent Forum arctique (21 septembre 2011), auquel le Premier ministre Vladimir Poutine est intervenu pour parler de la voie maritime du Nord, a été organisé sur la base de cette Université fédérale, ce qui doit confirmer son rôle central dans ces questions. Les priorités choisies par l'Université de l'Oural comprennent à la fois les secteurs traditionnels pour la région (métallurgie, constructions mécaniques, énergie) et des domaines nouveaux (comme les technologies de l'information).

Le changement de structure économique voulu (diminuer la part des secteurs traditionnels et augmenter celle des industries innovantes) devrait entraîner celle de la structure de la main-d'œuvre et rendre les employeurs plus exigeants à l'égard du contenu et de la qualité des formations. Or, le « marché des jeunes diplômés » est actuellement loin de satisfaire les besoins régionaux. Pour prendre l'exemple de l'*oblast* de Sverdlovsk (Ekaterinbourg, la ville où se situe l'URFU, est sa capitale) : la *Stratégie de développement socio-économique de cette région jusqu'à 2020* souligne le déséquilibre existant entre le marché des diplômés et le marché du travail dans la région¹⁷. Cette variable s'explique par plusieurs facteurs, notamment, une faible mobilité à la fois territoriale et entre les branches. Plus de 70 % des postes vacants concernent les métiers d'ouvriers, les cadres techniques, tandis que le nombre d'élèves dans les collèges professionnels ne représente que 10 % du nombre total d'étudiants dans la région. En parallèle, un tiers des diplômés du supérieur ne trouvent pas de travail correspondant à la spécialisation de leur diplôme. Le déficit des cadres va s'accroître avec les problèmes démographiques : selon les pronostics, la population active va baisser dans l'*oblast* de 2,7 en 2010 à

¹⁴ *Op. cit.* [11].

¹⁵ *Koncepciâ sozdaniâ i gosudarstvennoj podderzki razvitipa federal'nyh universitetov, op. cit.* [2].

¹⁶ 19 juin 2009, <www.kremlin.ru/transcripts/8110>.

¹⁷ Ekaterinbourg, décembre 2010, <<http://econom.midural.ru/prognoz/rps/472/>>, p. 68-71.

2,3 millions de personnes vers 2020. Les migrants étrangers représentent aujourd'hui 5,34 % de la population active (à titre de comparaison, ils étaient 2,5 % en 2006), mais les autorités régionales considèrent que l'afflux massif de main-d'œuvre étrangère généralement peu qualifiée « contredit les missions stratégiques du développement de la région »¹⁸. Ces facteurs expliquent le besoin d'un pôle régional fort capable à la fois de résoudre les problèmes de cadres, de corriger le déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail, tout en faisant évoluer la structure de l'économie régionale, en générant des recherches et des innovations.

Deux principales universités de l'Oural : longue histoire et profond ancrage régional

La nouvelle université fédérale (qui porte le nom de Boris Eltsine), est créée par la fusion de deux établissements : l'Université polytechnique de l'Oural (UGTU-UPI)¹⁹ et l'Université d'État de l'Oural (URGU)²⁰. Ces deux établissements ont été fondés par décret de Lénine en octobre 1920 comme parties d'un ensemble, Université de l'Oural (qui comprenaient plusieurs instituts : des mines, polytechnique, de médecine, d'agriculture, pédagogique, de sciences sociales). Par la suite, chacune s'est forgée sa propre marque, avec même une pointe de rivalité, incarnée par quelques slogans et plaisanteries bien connus des étudiants. Elles sont très différentes par leur taille, les disciplines enseignées et l'orientation des enseignements, plus académique et théorique pour l'URGU et plus appliquée pour l'UGTU-UPI (voir la comparaison dans le tableau 2). Les études y sont perçues comme prestigieuses. Certaines facultés se sont constituées comme des marques à part entière, comme la faculté de la radiotechnique à UGTU-UPI ou la faculté des mathématiques et de la mécanique de l'URGU. Ces « marques » seront diluées dans la fusion et la volonté de les préserver était l'une des raisons de l'opposition de l'URGU à la fusion (nous y reviendrons).

Tableau 2. Comparaison des deux universités, UPI et URGU

	URGU	UGTU-UPI
Date de création	1920	
Nombre d'étudiants	15 000	45 000
Nombre d'enseignants	792	2 218
Nombre de doctorants	300	600
Participation aux concours nationaux	Les deux étaient parmi les 40 premiers lauréats du projet national Education en 2006	
Budget R&D en 2010, en millions	190	250

¹⁸ Ekaterinbourg, décembre 2010, <<http://econom.midural.ru/prognoz/rps/472/>>, p. 68-71.

¹⁹ Cette Université a porté le nom de Sergueï Kirov jusqu'à 1992 et, depuis avril 2008, porte le nom de Boris Eltsine, premier président russe, originaire de Sverdlovsk (aujourd'hui, Ekaterinbourg) et son ancien diplômé.

²⁰ Cette Université a porté le nom de M. Gorki jusqu'à sa disparition comme entité indépendante en mai 2011.

de roubles		
Nombre d'étudiants étrangers	400	600
Succursales	2	14
Score moyen EGE en 2010	70,8	64,6
Nombre de facultés et instituts	14	20

Depuis 2009, l'UGTU-UPI est choisi comme pôle « Energie » de l'Université de l'Organisation de coopération de Shanghai (OCS). Les deux ont été lauréats du concours des programmes innovants en 2006 et occupent des places honorables dans les classements nationaux. Certes, les classements sont toujours à aborder avec prudence, mais en recouper plusieurs s'avère d'habitude un exercice utile qui permet de se rendre compte au moins du prestige et de la réputation de l'établissement si ce n'est de la qualité des formations offertes. La difficulté dans ce cas précis est la trop grande dispersion des résultats entre les classements (voir le tableau 3). Souvent l'URGU, malgré sa plus petite taille (pour rappel : 45 000 étudiants et 2 200 enseignants pour l'UGTU-UPI, et 15 000 étudiants et 800 enseignants pour l'URGU), devance ou se trouve à égalité avec l'UPI. Ainsi, l'URGU figure à la deuxième place (derrière l'Université de Novossibirsk) au classement de la Fondation V. Potanine 2010-2011, pour le nombre de bourses et de prix de la Fondation remportés par les étudiants et les jeunes enseignants des Universités, tandis que l'UGTU-UPI n'est que 46^e parmi 60 participants. Un classement inverse : selon le quotidien *Kommersant* (qui se base sur le sondage des employeurs), en 2007, l'UPI occupe la 3^e place et l'URGU la 100^e. Dans le classement par le nombre de publications indexées et d'appels d'offres gagnés, l'URGU figure à la 7^e place (avec l'indicateur intégré de 17,7), tandis que l'UGTU-UPI vient loin derrière (avec 5,11)²¹.

Tableau 3. Comparaison des classements de l'UPI et de l'URGU

Classement	Critères du classement	Place de l'UGTU-UPI	Place de l'URGU
Fondation V. Potanine, 2010-2011	Nombre d'étudiants et de jeunes enseignants ayant gagné des bourses et des prix de la Fondation (en 2010-2011, il s'agit de 1200 étudiants de 60 universités publiques)	46	2
Quotidien Kommersant, 2007	Sondage des employeurs (les 300 plus grandes sociétés russes)	3	100
Interfax-Echo de Moscou, 2010	Ce classement comprend des indicateurs variés qui évalue les enseignements, la recherche, le degré de l'internationalisation, la réputation, etc.	14	31-35
Association Delovaya Rossia, 2008	En fonction de la demande sur le marché pour les diplômés et leur salaire	ligue A	ligue B

Source : <www.fondpotanin.ru/news/451.htm> ; <www.kommersant.ru/doc/752961> ; <<http://univer-rating.ru/txt.asp?rbr=29>> ; <<http://wciom.ru/index.php?id=266&uid=10377>>.

La conclusion qui s'impose de cette dispersion des classements est la suivante : université classique, l'URGU met l'accent sur la recherche

²¹ Étude Haut-Collège d'Économie/RIA Novosti, octobre 2010, <www.hse.ru/org/hse/sc/interg>.

fondamentale et l'aspect académique des formations, tandis que l'UPI, en tant qu'un établissement polytechnique à vocation régionale, privilégie les aspects pratiques, les liens avec les employeurs, etc. Cette spécificité des orientations a été d'ailleurs soulignée dans nos entretiens d'une manière récurrente. La fusion de ces deux types d'école, académique et polytechnique, devrait être le principal avantage concurrentiel de la nouvelle université : c'est probablement l'une des raisons qui fait dire au recteur V. Koksharov que « de toutes les universités fédérales, celle de l'Oural sera la plus puissante par son potentiel et ses possibilités »²².

Selon un expert, ancien haut fonctionnaire du ministère de l'Enseignement et de la Recherche²³, comparé aux modèles de création des autres universités fédérales, celui de l'URFU présente deux avantages. D'une part, il s'agit de la fusion de deux partenaires solides, réputés et complémentaires. D'autre part, l'arrivée d'une nouvelle équipe de managers professionnels, extérieurs à l'université, serait un facteur favorable à la réussite du projet²⁴.

D'après les sondages, 90 % des entreprises régionales sont satisfaites de la qualité des diplômés des universités régionales leaders

Au niveau régional, les deux établissements bénéficient d'une solide réputation auprès des étudiants, des candidats et des employeurs. Pour cette directrice des relations avec les employeurs de l'UGTU-UPI, plus de 80 % des diplômés restent travailler dans la région ; autant travaillent selon la spécialisation qui correspond à leur diplôme. Selon elle, 90 % des diplômés trouvent un travail immédiatement après la fin de leurs études, voire avant, et ne rencontrent aucun problème d'emploi. D'après les sondages menés, 90 % des entreprises régionales sont satisfaites de la qualité des diplômés de l'UPI qu'elles recrutent²⁵. Un vice-recteur souligne que 85 % des dirigeants d'entreprises régionales (« capitaines d'industrie », pour reprendre son expression) sont issus de l'UGTU-UPI (qui compte depuis sa création plus de 200 000 diplômés) : les liens de l'Université avec la région sont avant tout assurés par ce canal²⁶. Devenus chefs d'entreprise, les anciens diplômés préfèrent recruter des confrères. L'un d'eux explique ouvertement qu'il donne une préférence aux diplômés de son *alma mater* et que la majorité des ses collaborateurs sont issus de la même faculté que lui. Même s'il reconnaît qu'il leur manque certaines connaissances pratiques, il apprécie le niveau de formation générale. Pour un autre entrepreneur régional, le diplôme des deux universités, URGU ou UGTU-UPI, est un label de qualité incontestable²⁷.

Le plus grand établissement d'enseignement supérieur de la région, également la plus grande des universités fédérales, l'URFU compte 51 000 étudiants (et pourra accueillir 60 000 dans l'avenir) dont 33 000 font les études à plein temps, auxquels elle offre le choix de 80 % de tous les

²² Interview avec V. Koksharov, <www.obltv.ru/view_text/id/392.htm#1>.

²³ Entretien à Moscou, octobre 2011.

²⁴ Pour donner d'autres exemples : l'Université fédérale de Sibérie est aussi dirigée par une nouvelle équipe de managers, venant de l'extérieur de l'université, tandis que celle de Sud est dirigée par le recteur de l'un des quatre EES qui la composent.

²⁵ Entretien à Ekaterinbourg, avril-mai 2011.

²⁶ Entretien à Ekaterinbourg, avril-mai 2011.

²⁷ Voir les deux interviews : <www.usu.ru/usu/opencms/today/alumni/article_0001.html>.

programmes d'enseignement supérieur qui existent en sciences techniques, sociales et humaines. En 2011, son budget se chiffre à 6 milliards de roubles (172 millions d'euros). Le projet reste ouvert à l'adhésion d'autres établissements de formation ou instituts de recherche.

Missions multiples et programme ambitieux

On l'aura compris, les missions assignées aux universités fédérales sont multiples et ambitieuses. L'approche à l'égard des universités change en Russie. Son rôle n'est plus limité à la formation des cadres. Dans la conception actuelle, l'université est à la fois un centre éducatif qui fournit des cadres hautement qualifiés pour les industries traditionnelles et les secteurs nouveaux, un centre de recherche

Dans la conception actuelle, l'université est à la fois un centre de formation, un centre de recherche et un pôle d'innovation

et un pôle d'innovation. Elle sera jugée de ses performances sur ces trois produits : cadres, résultats de R&D et innovation. De fait, l'université est placée au centre de la vie économique et sociale dans la région. Elle a aussi un rôle global à jouer : améliorer la compétitivité globale de la Russie, son prestige et son rayonnement international et même servir les intérêts géopolitiques de la Russie (cet objectif est inscrit dans la Conception de création des universités fédérales). Flagrante dans le cas des Universités d'Arctique ou d'Extrême-Orient, cette dimension est moins prononcée pour l'université de l'Oural.

De ces objectifs découle un programme de développement extrêmement ambitieux (tableau 5). Dans ses interviews, le recteur explique qu'en 2020, l'URFU devra figurer au Top-200 du classement du journal Times et Top-500 de celui de Shanghai. La part des étudiants et doctorants étrangers devra monter à 20 % ; 800 professeurs étrangers seront recrutés ; 150 entreprises innovantes seront créées.

Développer des innovations est la mission la plus nouvelle pour les universités fédérales. Selon le vice-recteur pour l'innovation (poste qui n'existait pas auparavant à l'université), la chute de l'URSS a entraîné la disparition des usines et des instituts dits d'expérimentation, qui étaient un maillon de transmission entre la science fondamentale et la production. Il y en avait 100 à Ekaterinbourg, il en reste à peine 30. Par conséquent, si aux États-Unis, entre 40 et 70 % des résultats de la R&D ont des traductions commerciales directes, en Russie, ce taux n'est que de 2 %. L'Académie des Sciences de Russie est chargée des recherches fondamentales. Miser sur les corporations d'État (*goskorporatsii*) pour relancer l'innovation n'a pas été porteur. Recréer ce maillon sur la base des universités fédérales dans les régions est donc l'option choisie²⁸. L'université s'active dans ce domaine : un Technoparc, un centre de propriété intellectuelle, d'expertise et de certification ont été créés ainsi qu'une quarantaine de PME innovantes. L'université a signé un accord de coopération avec Skolkovo (juillet 2011) et sera son bras armé dans la région pour la recherche des

²⁸ Entretien avec le vice-recteur pour l'innovation, Ekaterinbourg, mai 2011.

projets d'innovation et des partenariats. Elle doit être le moteur de plusieurs projets régionaux : Oural industriel-Oural Arctique, un projet d'énergie et de transports qui doit lier le sud et le nord de la région ; vallée de Titane à Verkhnyaya Salda, entre autres exemples.

Tableau 5. Stratégie de développement de l'Université Fédérale de l'Oural. Sélection d'indicateurs chiffrés.

Indicateur chiffré	Début du programme 2010	Fin du programme 2020
Modernisation des formations		
Part des modules de formation, basées sur les méthodes d'enseignements actifs, en %	2	30
Part des programmes de formation élaborés pour remplir les standards propres de l'UFU, en % de tous les programmes existants, en %	-	20
Part des Masters parmi les diplômés (études du jour), en %	2	20
Part des doctorants parmi les étudiants, en %	2,3	5,3
Pourcentage des inscrits à l'école doctorale ayant réussi à soutenir une thèse, en %	32	62
Part des étudiants utilisant des technologies de formation à distance	3	70
Part des cours magistraux transformés sous format électronique interactif	12	90
Modernisation des activités de R&D		
Pourcentage des enseignants ayant des titres et des grades scientifiques dont les travaux ont été cités 100 fois en 7 ans	-	3
Revenu des résultats de R&D et de vente des licences par enseignant, en milliers de roubles	80	250
Part des revenus de R&D dans les recettes du budget de l'université, en %	7	25
Nombre de compagnies innovantes, créée grâce aux R&D de l'université	5	150
Nombre de brevets obtenus par an	71	130
Potentiel des cadres et qualité des étudiants		
Part des collaborateurs ayant amélioré leur qualification (étude, stages) dans le cadre du Programme	1,5	10
Part des étudiants de première année, ayant suivi une formation pré-universitaire à l'Université, en %	5	30
Part des programmes de Master et d'école doctorale en langue étrangère fait un stage) dans les centres universitaires et scientifiques mondiaux, en %	-	20
Place dans le classement de Shanghai	-	500
Place dans le classement <i>Times</i>	-	100

Source : Programme de développement de l'Université fédérale de l'Oural 2010-2020, octobre 2010, annexe 1, <www.ustu.ru/home/press/news/article/programma-razvitija-do-2020-goda/>.

Pour que ces objectifs soit remplis, plusieurs conditions sont nécessaires : soutien de tous les acteurs intéressés, financements suffisants, nouvelle gouvernance des universités, environnement favorable, etc. Or, dans l'état actuel des choses, les conditions ne semblent pas complètement propices au succès de cette future « Harvard » régionale.

Une « Harvard » régionale en quête d'une formule du succès

L'attribution du titre de l'université fédérale n'est pas basée sur une étude, un appel d'offres ou des performances incontestables²⁹. Comme le reconnaît le recteur de l'URFU Koksharov, il s'agit d'un « crédit de confiance » du gouvernement que l'université doit justifier³⁰. Pour cela, elle a besoin de tout le soutien politique et économique de son environnement régional (autorités politiques, milieux d'affaires et structures régionales de l'Académie des Sciences russe) et aussi de l'adhésion au projet des acteurs internes, enseignants et étudiants. Si elle semble bénéficier du premier, tout au moins en déclarations, la deuxième n'est pas complètement acquise.

Adhésion des acteurs régionaux

Soutien politique et économique

Les UF ont été choisies sans appel d'offres : les experts s'accordent à dire que le choix a été le résultat de considérations politiques et du lobbying de certains leaders régionaux³¹. Par exemple, on pourrait s'attendre à ce que l'Université fédérale de Sibirie soit créée autour de l'Université de Novossibirsk (qui, depuis l'époque soviétique, développe des recherches en coopération étroite avec la branche régionale de l'Académie des Sciences). Or, le gouvernement a misé sur Alexandre Khloponine, gouverneur de la région de Krasnoïarsk à l'époque. Le soutien politique, mais aussi financier des autorités régionales a donc été un critère décisif dans la sélection des universités régionales³².

²⁹ « Comme les présidents du pays, les leaders éducatifs sont nommés en Russie avant de prouver leur vraie capacité d'action », plaisante un chercheur à Moscou. Entretien téléphonique, octobre 2011.

³⁰ Conférence à l'Ifri, 15 décembre 2010, Paris.

³¹ Voir, par exemple, I. Dežina, « Razvitie nauki i innovacij v federal'nyh universitetah : rossijskij opyt v mezhdunarodnom kontekste » [Le développement de la recherche et des innovations dans les universités fédérales. L'expérience russe dans le contexte international], *Nauka. Innovacii. Obrazovanie*, vyp. 6, 2008, p. 49-60, <www.riep.ru/index.php?m=18&al=88000010>.

³² Voir, par exemple, l'article de la vice-directrice de l'Agence fédérale pour l'enseignement, E. Butko « Federal'nye universitety : pervye šagi [Universités fédérales : premiers pas], 2 avril 2009, <www.ed.gov.ru/td/ofviz/9117/>.

L'analyse de différents discours et déclarations témoignent que les autorités régionales ouraliennes se font le devoir et l'honneur de soutenir et d'assurer la promotion de l'URFU, considérée désormais comme l'élément central du développement de la région. Ainsi, en novembre 2009, à la première réunion après son entrée en fonction, le gouverneur A. Micharine a déclaré que le projet est « une véritable percée, qui va transformer radicalement les branches traditionnelles de l'économie et aider au développement des nouveaux "pôles de croissance"...et il sera le noyau du pôle scientifique, éducatif et innovant dans la région »³³. Aucun doute,

Les UF ont été choisies sans appel d'offres : le choix a été le résultat de considérations politiques et du lobbying de certains leaders régionaux

aucune réserve n'ont jamais été émis par les autorités vis-à-vis du projet ou des modalités pratiques de sa mise en œuvre. Au contraire, elles se montrent unanimement enthousiastes.

Comme nous l'explique un haut fonctionnaire régional, les autorités ont tout intérêt à soutenir le projet, qui valorise la région, lui offre la possibilité d'obtenir des financements publics substantiels et de faire preuve d'un soutien politique sans faille à un projet gouvernemental³⁴. Le recteur est un canal d'interaction privilégiée entre les autorités politiques et l'université : V. Koksharov (né en 1964) est l'ancien chef du gouvernement de la région de Sverdlovsk.

Outre le soutien politique, le projet suppose une participation financière active de la région et des milieux d'affaires. La région de Sverdlovsk a investi 210 millions de roubles pour le projet de l'URFU au stade de sa préparation. Selon le recteur, cet argent a permis, notamment, d'élaborer la conception et le programme de développement de l'université. La région va aussi participer à la création du « technoparc » à hauteur d'un milliard de roubles³⁵. Cependant, les mécanismes de ce soutien sont peu transparents et n'ont pas de base régulière. Pour l'instant, la participation du gouvernement de la région de Sverdlovsk ne représente que 0,4 % des financements de R&D de l'université³⁶.

Le rôle des entreprises régionales est primordial. L'aide fédérale au « décollage » à l'URFU n'étant prévue que pour une période de 5 ans, l'université devra convaincre les entreprises de prendre en charge les études de certains étudiants qu'ils recruteront à la sortie (*tselevoj nabor*), de devenir ses clientes et partenaires pour la R&D et de participer à la création de petites entreprises innovantes en partenariat avec l'université.. Les revenus de R&D de l'université gagnés grâce aux contrats avec les entreprises ne dépassent pas 3 % des revenus de l'université³⁷. Les dépenses de formations professionnelles des entreprises de la région de Sverdlovsk représentent 0,33 % de la masse salariale, tandis que les

³³ <www.uclt.ru/version/uclt2/content/page_6914.html>. Détails?

³⁴ Entretien à Ekaterinbourg, mai 2011.

³⁵ Interview avec V. Koksharov, <www.obltv.ru/view_text/id/392.htm#1>.

³⁶ « Bilan de l'activité de la R&D pour 2010 », mars 2011, <http://nich.ustu.ru/doc_download.php?id=100165&kod=dm>.

³⁷ Calculé par nos soins sur la base des chiffres cités lors de nos entretiens. Les revenus de R&D représentent un peu plus de 250 millions de roubles en 2010 dont 100 000 roubles grâce aux commandes des entreprises.

besoins demanderaient que ce taux soit de 1-1,5 %³⁸. Certaines entreprises sont néanmoins des mécènes et sponsors fidèles, notamment celles faisant partie du conseil de surveillance (Compagnie des tubes métallurgiques, Compagnie métallurgique de l'Oural, NPO Avtomatika). L'État essaye de stimuler des partenariats université-entreprises : de nouveaux appels d'offres (arrêtés 218 et 219 du ministère de l'Enseignement et de la Recherche³⁹) visant à favoriser les partenariats université-entreprises en matière d'innovation ont été lancés en 2010 et l'UFO a été parmi les 56 universités gagnantes de ce soutien (il s'agit de 50 millions de roubles [1,25 million d'euros] par an pendant 3 ans). Les entreprises étrangères manifestent un certain intérêt. Par exemple, un centre de formation des cadres pour les constructions mécaniques dans les transports ferroviaires s'ouvre à Ekaterinbourg avec le soutien de Siemens AG (la décision est prise en septembre 2011) sur la base de l'URFU avec la participation de l'Académie ferroviaire et les entreprises intéressées.

Encadré 1 : Conseil de surveillance de l'Université de l'Oural

Le Conseil comprend 11 personnes (maximum autorisé par la loi sur les établissements autonomes adoptée en octobre 2006) : le gouverneur de la région de Sverdlovsk A. Micharine qui le préside ; directeur de la région de Sverdlovsk pour la gestion des biens publics V. Ostrovski ; vice-président de la Douma d'État V. Yazev ; ancien maire de Ekaterinbourg et sénateur du Conseil de Fédération A. Tchernetzky ; recteur de l'Université fédérale de l'Extrême-Orient et un ancien vice-ministre de l'Enseignement et de la Recherche V. Miklouchevski ; ancien gouverneur de la région E. Rossel ; présidente de la Fondation Eltsine et la fille de Boris Eltsine T. Youmasheva* ; directeur général de la corporation « Oural industriel-Oural arctique » A. Beletzkiy ; directeur général de UGMK-Holding (compagnie des mines et des métaux) A. Kozityne ; président du conseil des directeur de Compagnie métallurgique des tubes et président de l'Union des industriels et des entrepreneurs de la région de Sverdlovsk D. Poupiansky ; enfin, président de la branche régionale de l'Académie des Sciences russe V. Tcharopouchine).

*Rappelons que Boris Eltsine est originaire de Sverdlovsk (ancien nom d'Ekaterinbourg), ancien étudiant de l'université UPI et l'université fédérale porte

L'Académie des Sciences de Russie (RAN) a rejeté l'option d'intégrer certains de ses instituts à des universités fédérales, ce qui aurait été une solution pour développer la R&D dans ces dernières. Cependant, un vice-recteur de l'URFU souligne la coopération traditionnellement étroite qui existe avec la branche ouralienne de la RAN : il existe 34 chaires communes ; 20 % des chercheurs de l'Académie enseignent à l'université, tandis que 50 % de ses collaborateurs sont des diplômés de l'UGTU-UPI ou de l'URGU. Il est prévu par le programme de développer les liens à travers des chaires mixtes, des projets communs, des centres d'utilisation collective et des petites entreprises innovantes.

Le lien entre l'université et ses partenaires extérieurs est assuré par l'intermédiaire du Conseil de surveillance qui comprend des représentants influents du gouvernement local, du niveau fédéral (Douma et Sénat), des milieux d'affaires et des « pairs » universitaires et académiques (voir

³⁸ *Strategiâ social'no-èkonomičeskogo razvitiâ Ural'skogo federal'nogo okruga...*, op. cit. [11], p. 69,

<www.minregion.ru/activities/territorial_planning/strategy/federal_development/yfo/>.

³⁹ 9 avril 2010, <www.government.ru/gov/results/10233/>.

l'encadré 1). Il ne comprend pas de personnalités étrangères et n'a aucun droit de sanction (il ne peut pas, par exemple, renvoyer le recteur, nommé par le Premier ministre).

Accueil mitigé du projet sur le terrain et difficultés de la fusion

Si les autorités se montrent très enthousiastes, les réactions parmi les responsables des chaires, les enseignants et les étudiants sont beaucoup plus mitigées. La question de la fusion de deux universités cristallise le débat. Pour certains acteurs de l'université, elle est si douloureuse qu'elle occulte les autres aspects du projet. Nous analyserons les réactions les plus prononcées en fonction de la catégorie de personnes concernées⁴⁰.

De manière prévisible, l'administration est enthousiaste et exprime sa confiance dans la réussite du projet. Le président de l'Université fédérale de l'Oural (ancien recteur de l'UGTU-UPI) se félicite de la nouvelle initiative du gouvernement qui reprendrait, en partie, l'idée déjà avancée dans les années 1990 par sa propre équipe. À l'époque, il souhaitait la création d'une « université eurasienne » dans l'Oural, qui aurait regroupé tous les établissements d'enseignement supérieur de la région (avec la participation de l'Académie des Sciences) dans le but de parvenir à des économies d'échelle et d'exclure les doublons entre les programmes de divers établissements. Le président qualifie les difficultés de la fusion d'un « facteur humain inévitable » et évoque le conservatisme et l'étroitesse des intérêts des responsables de chaires (dont la moyenne d'âge dépasse 55 ans).

Si les autorités se montrent enthousiastes, les réactions des responsables des chaires, des enseignants et des étudiants sont plus mitigées

L'un des vice-recteurs considère la fusion comme un « mal inévitable et nécessaire » qui est un gage de survie de l'université : une plus grande université suppose plus de financements, une meilleure base matérielle et surtout une échelle d'action plus prometteuse. Les avantages peuvent être multiples : amélioration de l'infrastructure, réduction des dépenses, facilité de négociation avec des partenaires et fournisseurs extérieurs.

Le recteur assure ne pas rencontrer de « problèmes techniques » lors de la fusion, mais des problèmes d'ordre psychologique, car le pilier de la future université est l'UGTU-UPI, tandis que l'URGU, qui a une longue histoire, perd entièrement son identité et son label. Son objectif est de gagner l'adhésion des individus à tous les niveaux, en particulier par l'augmentation des salaires.

Le projet a rencontré en effet un net rejet à l'URGU qui se perçoit comme un établissement « annexé ». On peut regrouper les arguments de nos interlocuteurs en cinq groupes. Le premier concerne les doutes sur le bien-fondé de la fusion : « la fusion de deux partenaires ne garantit pas un succès en soi » et, pire, elle comporte plusieurs risques liés à la gestion. L'établissement risque de se trouver empêtré dans les problèmes de la gestion de la fusion pendant 5-7 ans. Or, les universités fédérales sont

⁴⁰ Cette sous-partie est essentiellement issue de nos entretiens sur le terrain avec plusieurs catégories d'interlocuteurs, allant du recteur aux étudiants (Ekaterinbourg, avril-mai 2011).

censées prendre leur vitesse de croisière très rapidement (rappelons que les programmes de développement couvrent des périodes allant jusqu'à 2020).

La question de la fusion est vivement débattue par les experts russes. Les fusions sont le reflet d'une tendance mondiale elle aussi à l'œuvre en Russie depuis quelques années et au-delà des universités fédérales. Plusieurs universités avaient intégré en leur sein des établissements de formation technique intermédiaires ; l'Académie de l'économie nationale a fusionné avec l'Académie de fonction publique ; l'université de la production alimentaire à Moscou s'est jointe à l'université de la biotechnologie appliquée et à l'Académie des innovations. Les exemples abondent. Souvent ces fusions ont fait l'objet de protestations qui dans certains cas ont failli les faire échouer⁴¹. Selon un expert, ces protestations sont inévitables, voire « naturelles », car les fusions institutionnelles génèrent des incertitudes et des craintes devant l'instabilité. Elles sont alimentées par le manque d'information, de communication et de transparence vis-à-vis du personnel universitaire (comme c'était le cas de l'Université fédérale de Sud)⁴². Cependant, jusqu'à présent, les échecs flagrants ont pu être évités grâce à la vigilance et les interventions directes du ministère de tutelle ou l'habileté de l'administration universitaire.

Deuxièmement, plusieurs problèmes peuvent être engendrés par une fusion : incompatibilité des cultures institutionnelles et des normes dont la gestion peut prendre beaucoup de temps ; création d'un ensemble hiérarchique complexe qui limiterait la souplesse de gestion et ralentirait la prise des décisions, etc. La bureaucratie universitaire risque d'être trop pesante. D'ailleurs, les enseignants et responsables des chaires le ressentent déjà :

« La moindre décision est devenue compliquée à prendre : si les organisateurs sont à l'URGU, les décideurs sont à l'UPI. Et encore il faut identifier les services administratifs compétents, car ils sont en pleine redéfinition de leurs fonctions et ne savent pas qui doit faire quoi ».

Le personnel exprime la crainte de « se noyer dans un marécage bureaucratique des structures de gestion intermédiaires ». Un responsable de chaire souligne le pullulement de nouvelles structures bureaucratiques pour gérer la fusion, l'éloignement des autorités, le peu d'écoute des enseignants et des responsables de chaires. Il ne voit pas en quoi le nouveau « géant de l'enseignement supérieur » serait plus efficace que les deux unités distinctes.

La troisième raison expliquant des réactions négatives est une « perte de marque » par l'URGU. Il ne s'agit pas seulement de l'« attachement sentimental » au nom historique de l'*alma mater* et le désir de préserver les traditions, mais de la crainte que la fusion « par décret » ne garantisse pas automatiquement la popularité parmi les candidats et la reconnaissance par les employeurs et la population. Une étudiante de l'URGU évoque le questionnement des étudiants sur le diplôme d'un

⁴¹ Pour donner un exemple, certains EES du Sud ont refusé d'intégrer l'université fédérale du Sud malgré la forte pression des autorités sectorielles.

⁴² Entretien à Moscou, octobre 2011.

« objet mal identifié » qu'est la nouvelle université fédérale. D'ailleurs, l'Université de Kazan a, par exemple, connu des actions de protestations fortes des étudiants et des enseignants en faveur du maintien du nom historique de l'université fédérale. *In fine*, le gouvernement a dû céder et l'université porte officiellement le double nom d'« Université fédérale de Kazan (Volga) ».

Le recteur Kokcharov explique que pour créer une cohésion interne, des valeurs partagées et une identité commune aux deux établissements, il a lancé une campagne de création d'un nouveau logo, en recourant aux services d'un grand cabinet de communication (*Brandflight*). Des concours de slogans et des manifestations communes ont été organisés pour les étudiants des deux universités, traditionnellement rivales dans la région. La « reconnaissance de la marque de l'Université par le public-cible » fait partie des objectifs stratégiques fixés dans le programme de développement. En tout cas, l'Université développe activement sa promotion : pour ne mentionner qu'un chiffre, en 2011, dans les différents médias de la région « Grande Oural » (500 titres) il y a eu plus de 3 000 publications sur l'Université⁴³. Des choses plus pratiques se mettent en place comme une navette reliant gratuitement les différents bâtiments. L'expérience des premières universités fédérales pourrait être utile : celle du Sud a négocié avec les prestataires des tarifs réduits dans certains cafés, bars, magasins, écoles de langues et même un tarif de téléphonie mobile spécial « Université fédérale du Sud » (appels gratuits entre les étudiants et les enseignants).

Quatrièmement, les opposants à la fusion évoquent des risques de négligence pour la formation « classique », fondamentale, qui prépare au travail académique, car « la mission des universités fédérales est d'être un outil de développement économique et social des régions, donc fournir des cadres à vocation pratique et faire des recherches appliquées ». L'Université classique dont la marque disparaît ne sera plus membre des différentes associations (association des universités classiques, association eurasienne des universités classiques, etc.) et restera à l'écart du développement des formations classiques. Un responsable de chaire a exprimé sa crainte pour l'avenir des sciences humaines et sociales (SHS) en Russie en général qui risquent d'être les laissés-pour-compte des réformes de l'enseignement supérieur, lesquelles mettent l'accent sur l'innovation et privilégient les sciences dures au détriment des SHS.

Enfin, la fusion est un « saut dans l'inconnu qui risque de déstabiliser la vie de l'établissement et les conditions du personnel et des étudiants ». Les questions régulièrement posées au recteur pendant les conférences de presse ou lors des interviews *on-line* trahissent les principales inquiétudes : le nombre de succursales restera-t-il le même ? Toutes les facultés et les chaires trouveront-elles leur place au sein de la nouvelle structure ou certaines seront-elles supprimées ? Le prix des études va-t-il augmenter ? Les réponses du rectorat sont souvent jugées ambiguës et les exemples des autres universités fédérales alimentent le doute. Par exemple, dans ses interviews V. Koksharov rassure sur la

⁴³ Cité sur le site de l'URFU, 29 août 2011, <www.ustu.ru/home/press/news/article/viktor-koksharov-my-privlekaem-v-universitet-luchshikh-i/>.

fermeture des succursales. Or, l'Université fédérale de Sibérie a bien dû fermer plusieurs succursales (Norilsk, Doudinka, Kansk) jugées faibles et employant peu de personnel⁴⁴. D'ailleurs, les autorités du secteur parlent souvent de la fermeture des succursales, comme moyen de lutter contre la baisse de qualité des enseignements. La promesse du recteur de « fusionner d'une manière organique et optimale » ne dissipe pas les doutes sur la disparition des facultés et des chaires (donc, suppression des postes), car la suppression des doublons est annoncée comme l'un des paramètres recherchés.

Pour toutes ces raisons, pour cette responsable de chaire à l'URGU, la fusion est vraiment une « alliance contre nature ». Entre la théorie (parvenir à des économies d'échelle, éviter les doublons, optimiser les financements) et la pratique, il y a une rupture. En outre, les objectifs du programme stratégique sont irréalistes. Son verdict est sévère : au final, ce qui se passe à l'échelle de l'université serait le reflet des processus dans l'État russe en général : autoritarisme rampant et emprise de la bureaucratie⁴⁵. Les recteurs ne sont plus élus ; la « démocratie universitaire » ne fonctionne pas. Elle avoue compter, comme beaucoup d'autres à l'URGU, selon elle, sur l'enlisement du processus de fusion.

Cette enseignante de l'URGU ne voit aucun avantage pour son université à être « avalée » par l'UPI et ne sent aucune appartenance à la nouvelle unité, un « monstre ingérable ». Elle affirme que ce sentiment est largement partagé par les enseignants à l'URGU et le nouveau recteur et son équipe peinent à convaincre. Les réunions d'information et de communication étaient « unilatérales » : les enseignants ont le sentiment de ne pas avoir été entendus. La question des salaires est cruciale. Or, le recteur a plusieurs fois avancé des promesses très différentes, jugées irréalistes. Les enseignants qui se sentent les plus fragilisés sont les jeunes sans grade scientifique et les enseignants proches ou à l'âge de la retraite.

Une autre enseignante évoque les conflits que la fusion peut provoquer au sein de la communauté des enseignants-chercheurs groupés autour des différentes « écoles scientifiques ».

Selon une étudiante, la fusion est pour beaucoup un processus imposé et artificiel. Elle rejette les méthodes dirigistes et craint par exemple, une « harmonisation » à la hausse des prix des études dans les filières d'économie (120 000 roubles, soit 3 400 euros, par an à l'URGU et 80 000 roubles, soit 2 300 euros, par an à l'UGTU-UPI). Elle souligne le manque d'information et de communication sur le processus de fusion et les diplômes qui seront délivrés.

Pour l'instant, selon un vice-recteur, malgré les campagnes de communication, la réalité du terrain reste différente. Les universités continuent à « mener des vies parallèles », à garder leurs propres systèmes de gestion et de répartition des ressources. Ils perçoivent la

⁴⁴ A. Boârski, « Opasnye vuzy » [EES dangereux], *Kommersant-Den'gi*, n° 22 (829), 6 juin 2011, <www.kommersant.ru/doc/1647047/print>.

⁴⁵ Signalons aussi qu'il existe l'opinion inverse : malgré l'influence de la situation politique et économique générale sur les EES russes, les universités et, plus généralement, les milieux académiques resteraient les sanctuaires pour les éléments de la démocratie et du libéralisme. Entretien avec un expert à Moscou, octobre 2011.

nouvelle formule comme un étage bureaucratique supplémentaire nécessaire juste pour obtenir et répartir l'argent du budget fédéral. L'université vit une période transitoire complexe. La « fusion des mentalités » reste encore à accomplir. Cependant, depuis mai 2011, l'URGU a bel et bien cessé d'exister comme personne morale. L'URFU a commencé son long chemin pour devenir une université de nouveau type. Le résultat va dépendre au moins de trois conditions qui ne semblent pas être réunies, en tout cas dans l'immédiat.

Trois conditions pour devenir une World-class University

Selon Jamil Salmi, trois conditions sont nécessaires à la création d'une *World-Class University* : une forte concentration des talents, une abondance des ressources et une gouvernance favorable⁴⁶. Il suffit d'un regard rapide sur les chiffres et d'une comparaison avec les indicateurs correspondants des leaders mondiaux pour réaliser l'ampleur de la tâche à accomplir pour les universités fédérales.

« Démographie » universitaire

La première condition de réussite pour une université est d'avoir les meilleurs étudiants et professeurs, nationaux et étrangers. L'URFU compte plus de 50 000 étudiants. Plusieurs étudiants (300 donc 1,5 % de la population étudiante) sont bénéficiaires de bourses présidentielles, gouvernementales ou autres (comme la Fondation Potanine ou lauréats de différents Olympiades universitaires). Chaque année, une quinzaine de thèses de doctorat et une soixantaine de « thèses de candidats ès sciences » sont soutenues. Les règles de recrutement des candidats sont définies au niveau gouvernemental. Elles sont les mêmes que pour toutes les autres universités : depuis 2009, le test national de fin d'études secondaires (EGE) est obligatoire.

Pour prendre les universités américaines d'élite qui servent de modèle au gouvernement russe, on constate que le nombre d'étudiants n'est jamais aussi élevé (30 000 étudiants pour Harvard ou 10 000 au MIT). En revanche, les règles de sélection à l'entrée sont strictes ce qui permet d'assurer la qualité des contingents.

Les pronostics démographiques pour les années à venir ne sont pas favorables aux universités dans le pays en général et dans la région en particulier. L'année 2011 a été sans précédent dans l'oblast de Sverdlovsk : si en 2010, 21 234 personnes sont sorties de l'école secondaire, en 2011, elles ne sont que 5 500 (dont 1 382 à Ekaterinbourg)⁴⁷. Leur nombre dépasse celui des places proposées dans les universités régionales. Outre la crise démographique (faible taux de naissances en 1994 dans l'oblast), un facteur plus « technique » a amené à

⁴⁶ J. Salmi, *The Challenge of Establishing World Class Universities*, op. cit. [3].

⁴⁷ A. Ossipova, « Net vypisknikov – net abiturientov » [Pas de diplômés – pas de candidats], 1 juin 2011, <www.udoma66.ru/content/news/index.php?ELEMENT_ID=15155>.

ce résultat, à savoir le passage brutal de la durée des études secondaires de 10 ans à 11 ans. Le nombre d'universités et de places n'a pourtant pas subi de réduction. Dans une optique de survie, les universités risquent de ne pas être trop regardantes sur le niveau des candidats. En tout cas, l'Université fédérale semble avoir réussi le recrutement pour sa première année d'existence (2011) dans ces conditions difficiles : 7 000 jeunes ont été admis en première année (dont 4 700 pour les places budgétaires et 2 434 sur contrat payant)⁴⁸.

Le Haut Collège d'Economie a fait un classement en 2011 des universités en fonction du niveau des candidats, mesuré par le score moyen d'EGE. Deux conclusions s'imposent. Premièrement, la fusion a fait quelque peu baisser le score moyen de l'URGU et a amélioré celui de l'UGTU-UPI. En effet, en 2010, la moyenne EGE des candidats toutes filières confondues était de 70,8 points pour l'URGU et de 64,6 pour l'UGTU-UPI. En 2011, elle est de 66 pour l'université fédérale (voir les tableaux 6 et 7). Deuxième conclusion, plus significative : même si cette moyenne cache des disparités entre les facultés et les candidats au sein d'un même établissement, l'URFU ne bénéficie pas de meilleurs candidats au niveau régional (tableau 6) et ses positions ne sont pas les meilleures parmi d'autres universités fédérales (tableau 7). Au niveau de la région et de la ville d'Ekaterinbourg, c'est l'Académie juridique de l'Oural qui accueille les meilleurs candidats. La primauté de cette dernière est aussi confirmée par un autre sondage : elle figure en 9^e place des EES régionaux ayant fourni le plus de hauts fonctionnaires au niveau fédéral, tandis que l'UGTU-UPI occupe la 36^e place⁴⁹.

Tableau 6. Classement des établissements publics par le score moyen des candidats obtenu à l'EGE en 2010 (sélection des établissements de la région de l'Oural)

Place dans le classement	Université	Score EGE moyen	Score EGE min (toutes filières confondues)
1.	MFTI (Université de physique et de technique de Moscou)	86,7	77,7
11.	Académie du droit de l'Oural	80,4	75,7
37.	Académie de la Fonction publique de l'Oural	75,7	71,0
40.	Académie de médecine de l'Oural	75,0	72,1
85.	URGU	70,8	69,6
95.	Université économique de l'Oural	69,5	65,9
122.	Académie de l'architecture et des arts	66,8	45,4
134.	Universités de voies de communications	66,1	64,3
155.	UGTU-UPI	64,4	63,6
193.	Université pédagogique	62,6	53,4

⁴⁸ 29 août 2011, site de l'université <www.ustu.ru/home/press/news/article/viktor-koksharov-my-privlekaem-v-universitet-luchshikh-i/>.

⁴⁹ Classement RBK Daily, 11 mai 2011, <www.rbcdaily.ru/2011/05/11/focus/562949980221938/>.

315.	Université des Mines	52,3	49,6
419.	Université des forêts	51,7	34,1

Source: Étude GU-VShE/RIA Novosti, 2010, sélection du tableau, <www.hse.ru/org/hse/ex/7>.

Tableau 7 : Score moyen des candidats obtenu à l'EGE en 2011 à l'entrée des universités fédérales

Université fédérale	Score EGE moyen	Score EGE min	Score EGE du candidat le plus faible
Kazan (Volga)	72,9	67,0	47
Sud	71,9	63,2	37,3
Baltique	69,0	64,5	40,3
Oural	66,6	60,9	31
Sibérie	65,0	56,5	33,7
Nord (Arctique)	59,7	49,7	36,7
Nord-Est (Yakoutsk)	59,6	52,9	35
Extrême-Orient	58,4	44,1	31

Source : Étude NIU VShE/RIA Novosti, 2011, sélection du tableau, <www.hse.ru/ege/second_section/class_all>.

Pour attirer les meilleurs étudiants, le recteur pense jouer la carte de l'augmentation du nombre de places budgétaires (les études prises en charge par l'État) qui doivent désormais représenter en moyenne 50 % toutes filières confondues et beaucoup plus pour les filières à favoriser (sciences d'ingénieur, sciences naturelles). En outre, les étudiants ayant choisi les filières d'ingénieur et de sciences naturelles et qui ont plus de 220 points à l'EGE, percevront une bourse plus élevée que la moyenne (5 000 roubles) et recevront en cadeau des ordinateurs portables avec accès Internet. Cela concerne 460 personnes à la rentrée 2011.

Les universités tentent d'attirer les étudiants d'autres régions et pays. Le discours officiel est quelque peu contradictoire concernant les migrations des étudiants. D'une part, l'un des objectifs déclarés des universités fédérales est d'inciter les bons candidats à rester dans les régions, donc de limiter la mobilité des régions vers la capitale⁵⁰. En 2006, à Krasnoïarsk, dans une conférence consacrée à l'université fédérale de Sibérie, D. Medvedev, alors Premier ministre, avançait : « Nous devons renoncer à la migration insensée de la main d'œuvre dans le pays »⁵¹. D'autre part, l'examen EGE, devenu obligatoire, favorise cette mobilité. Le ministre Foursenko se félicite du nombre accru des candidats des régions à Moscou⁵². Le recteur Koksharov fait de même, car le nombre d'étudiants admis en première année originaires d'Ekaterinbourg, traditionnellement majoritaire (plus de 50 %), n'était que de 20 % en 2011.

Le recteur de l'Université de l'Extrême-Orient Miklouchevsky encourage, par exemple, la venue des meilleurs candidats (avec un score EGE élevé) d'autres régions : leur billet d'avion sera pris en charge et une aide leur sera accordée pour favoriser leur installation sur place. « Se

⁵⁰ Voir, par exemple, l'interview avec E. Knâzev, vice-directeur du département de stratégie et des projets pilotes dans l'enseignement et la recherche du MER, portail S&TRF, 26 avril 2010, <http://strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=29717>.

⁵¹ Intervention à Krasnoïarsk, 14 décembre 2006, <www.znopr.ru/media/news/4144.html>.

⁵² *Nezavissimââ Gazeta*, 20 septembre 2011, <www.ng.ru/education/2011-09-20/8_rating.html>.

promener sur les quais en regardant les cours sur iPad est une perspective qui doit séduire les jeunes talents », selon le recteur⁵³. Il a à son avantage le nouveau campus sur l'île Rousski dont son université héritera après le sommet du Forum de la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC) en 2012. L'Université de l'Oural n'a pas cet avantage : elle pâtit d'un manque de foyers (dont la majorité date des années 1930 et nécessite une rénovation) et d'infrastructures modernes. La construction d'un nouveau campus est évoquée sans qu'on soit certain de trouver des financements au niveau fédéral ou régional. Il s'agit de l'un des facteurs dissuasifs pour les étudiants étrangers. Or, leur nombre (environ 1 000 ou 2 % d'étudiants aujourd'hui) doit être multiplié par 10 en 2020 (10 000 personnes ou 20 %)

Cependant, tendance récente, les jeunes de moins de 30 ans commencent à s'intéresser aux carrières d'enseignant et de chercheur

pour égaler les indicateurs des meilleurs universités mondiales (19 % à Harvard, 21 % à Stanford, 18 % à Cambridge). Cet objectif paraît extrêmement

ambitieux : l'Université du Sud ne vise, par exemple, que 5 % et celle de Sibérie 7 %. Rappelons aussi que la moyenne en Russie est aujourd'hui de 3,7 %⁵⁴. Selon la responsable des relations internationales à l'UGTU-UPI, la majorité des étudiants étrangers viennent des pays de la CEI (des cours en anglais viennent d'être lancés en économie et en relations internationales) dont 80 % restent travailler dans la région à l'issue des études.

Deux autres indicateurs concernant la « démographie des étudiants » sont à mentionner pour compléter le tableau : la proportion des étudiants entre les niveaux bachelor-master-doctorat et l'efficacité de l'école doctorale. Le taux des étudiants au niveau de Master est de 45 % en moyenne (et jusqu'à 60 %) dans les universités leaders mondiales comme Harvard ou le MIT dont la majorité viennent d'autres universités. Ils ne représentent que 2-3 % parmi les diplômés de l'URFO en 2010-2011 (l'objectif étant de 20 % en 2020) et le nombre de doctorants est de 2,5 % (objectif 2020 est de 5,3 %). En ce qui concerne l'école doctorale, cet « abri contre le service militaire pour les garçons et contre le marché du travail pour les filles », selon l'expression du recteur du HCE Yaroslav Kouzminov⁵⁵, le nombre de thèses effectivement soutenues par rapport aux nombres d'inscrits est de 35 % en 2010 à l'UGTU-UPI (ce qui est au-dessus de la moyenne du pays). Les bourses pour les doctorants (1 500 roubles) fixées par les normes fédérales sont même inférieures aux bourses des étudiants et ne sont guère attractives.

En ce qui concerne le corps enseignant, l'Université fédérale est forte aujourd'hui de 3 000 enseignants dont 16 académiciens, 400 docteurs ès sciences et 1 500 candidats ès sciences. La moyenne d'âge est de 50-52 ans (62-63 pour les professeurs). La tranche d'âge la plus nombreuse est celle des 51-60 ans. Cependant, tendance récente, les jeunes (moins de 30 ans) commencent à s'intéresser aux carrières d'enseignant et de

⁵³ <<http://dvgu.ru/publications/news/2011-06-01-protsess.htm>>, <www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=36032>.

⁵⁴ OCDE, *Regards sur l'éducation 2011*, p. 342.

⁵⁵ Y. Kuz'minov, I. Frumin, « Professional'noe obrazovanie : rossijskij master-plan » [Formation professionnelle : master-plan russe], *Vedomosti*, 30 août 2010, 161 (2679), <www.vedomosti.ru/newspaper/article/244611/rossijskij_masterplan>.

chercheur. Le rapport nombre d'enseignants/nombre d'étudiants est de 1:10 et l'université milite, sans succès pour l'instant, pour la règle dont bénéficie l'Université d'État de Moscou qui est de 1:4.

Tableau 8. Enseignants de l'URGU et de l'UGTU-UI en 2009

	Total	Dont		Dont dans les tranches d'âge					
		Docteurs ès sciences	Candidats ès sciences	<=30	31- 40	41- 50	51- 60	61- 65	>65
URGU	792	137	390	122	175	139	164	88	104
UGTU- UI	2218	226	1021	435	381	291	445	265	401

Sources : <www.edu.ru/abitur/act.3/ds.5/isn.706/okpo.02069272/index.php>;
<www.edu.ru/abitur/act.3/ds.5/isn.705/okpo.02069208/index.php>.

La concurrence pour inviter les meilleurs professeurs n'est pas moins forte que pour les étudiants. Une fois de plus, le recteur de l'Université fédérale de l'Extrême-Orient a récemment « innové » en écrivant une lettre au recteur de la MGU pour inviter des équipes d'enseignants de cette prestigieuse université pour une période de 2-3 ans, en proposant des salaires et des conditions de logement intéressants ainsi que des équipements de pointe pour les recherches. En échange, il propose d'envoyer ses propres enseignants ou chercheurs en biologie maritime ou en études orientales, points forts de son université⁵⁶. Cette initiative est le reflet du problème des cadres enseignants de haut niveau, capables de travailler dans de nouvelles conditions et d'allier l'enseignement et la recherche.

Les enseignants sont issus dans leur majorité des murs de l'université et souvent n'ont pas d'expérience de travail ailleurs (l'un de nos interlocuteurs parle d'« inceste académique »). L'accent est mis sur leur perfectionnement ; une grande partie de l'argent fédéral y sera employée. Le taux des enseignants étrangers ne fait pas partie des indicateurs chiffrés du programme. La tâche serait d'ailleurs ardue, les salaires étant peu compétitifs. Selon un vice-recteur, les salaires des maîtres de conférence sont de 17-25 000 roubles par mois (404-595 euros) et peuvent aller jusqu'à 50 000 roubles (1 190 euros) pour les professeurs. La lourde charge horaire d'enseignements (780 heures par an, ou 36 heures par semaine), la même que pour toutes les autres universités du pays, laisse peu de temps pour la recherche. Les tracasseries administratives des enseignants étrangers avec le Service fédéral des migrations peuvent se révéler kafkaïennes⁵⁷. Cependant, l'Université a gagné en 2011 un appel d'offres du MER pour la création d'un laboratoire d'excellence de niveau mondial sous la direction d'un chercheur éminent⁵⁸ (en l'occurrence, une chercheuse française en écologie). Il s'agit de 144 millions de roubles pour 3 ans.

⁵⁶ *Nezavissimââ Gazeta*, 13 septembre 2011, <www.ng.ru/education/2011-09-13/8_mobilnost.html>.

⁵⁷ Voir sur ce sujet l'article de Ya. Kuzminov, I. Frumin, « Modernizaciâ : granica obrazovania » [Modernisation: une frontière éducative], *Vedomosti*, 12 mai 2010, n° 84 (2602), <www.vedomosti.ru/newspaper/article/2010/05/12/233935>.

⁵⁸ Arrêté 220 du ministère de l'Enseignement et de la Recherche, 9 avril 2010, <www.government.ru/gov/results/10209/>.

« Economie » universitaire

Les questions de salaires, de bourse, de construction d'un campus conduisent à s'interroger sur la suffisance des financements de l'université pour assurer les conditions favorables aux études et mener des recherches de pointe. Le budget de l'UFO se chiffre à 6 milliards de roubles, les dépenses par étudiant sont donc de 120 000 roubles soit 3 428,5 dollars. Comparé à la moyenne de l'OCDE (14 000 dollars⁵⁹) ou de certains pays (30 000 dollars aux États-Unis), ce montant semble insuffisant pour bâtir une université de rang mondial.

Selon certains experts, la structure des revenus des EES russes ne correspond pas aux objectifs de modernisation⁶⁰. La majeure partie des ressources (plus de 50 %) vient des droits versés par les étudiants pour leurs études (cette part est de 18 % pour Harvard, 8 % pour Cambridge)⁶¹. Ces revenus ne peuvent pas être augmentés sans cesse (crise démographique, surcharge des enseignants, manque de places à la bibliothèque, manques de manuels, etc.⁶²) pour financer les programmes d'investissement de l'université. En revanche, la part apportée par les R&D et les appels d'offres extérieures est faible : elle est d'environ 10 % en 2011 (l'objectif est de l'augmenter à 25 % en 2020). Il n'y a pas d'*endowment* pour l'instant (qui représente, par exemple, 37 % dans le budget de Harvard).

Des mécanismes de gestion qui restent rigides

Un système de gouvernance autonome, souple et efficace qui permettrait à l'université de prendre des décisions et de gérer ses ressources sans contrainte bureaucratique est une condition indispensable pour une *world-class university*⁶³.

On constate le changement de certaines pratiques au niveau du top-management des universités fédérales dont les plus visibles sont l'évolution du profil des recteurs et la création des conseils de tutelle. Elus (pendant les années 1990) ou nommés (pour 5 ans comme aujourd'hui), les recteurs russes étaient traditionnellement diplômés de l'établissement qu'ils dirigeaient. Ils y réalisaient toute leur carrière et souvent ne connaissaient pas de vie professionnelle en dehors de l'établissement. Les recteurs des universités fédérales échappent à la règle. Ils sont ancien maire et créateur d'une zone économique spéciale (UF de la Volga), ancien premier ministre du gouvernement régional (UF de l'Oural), ancien vice-

⁵⁹ *Education at a Glance 2011*, <http://www.oecd.org/dataoecd/61/1/48631602.pdf> p. 225

⁶⁰ S. Šenderova, « Structura dohodov veduših mirovyh i rossijskih universitetov : sravnitel'ny analiz po otkryтым istočnikam » [La structure des revenus des universités leaders mondiales et russes : analyse comparative d'après les sources ouvertes], *Universitetskoe upravlenie : analiz i praktika*, n° 1, 2011, <<http://ecsocman.hse.ru/data/2011/07/27/1267425548/2011-1-2.pdf>>.

⁶¹ Le prix des études à l'URFU est de 54-70 000 roubles par an (pour comparer, 35 000 roubles en moyenne dans le pays, 65 000 la moyenne de Moscou et jusqu'à 300 000 dans certaines filières prestigieuses de la capitale).

⁶² A. Klûev, V. Petuhova, « Ekonomika klassičeskogo universiteta v perehodnyj period [Economie de l'université classique pendant la période de transition], *Universitetskoe upravlenie : analiz i praktika*, n° 6, 2005, <<http://ecsocman.hse.ru/data/096/094/1217/66-70.pdf>>.

⁶³ Ph. Aghion *et al.*, « The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S », *NBER Working Paper*, n° 14851, 2009 ; J. Salmi, *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, p. 26-30, <www.nber.org/papers/w14851>.

gouverneur de la région (UF de l'Arctique), ancienne vice-présidente de la République de Sakha Yakoutie (UF du Nord-Est), ancien vice-ministre de l'Enseignement et de la Recherche (UF de l'Extrême-Orient). Les experts remarquent que ces nominations privilégient les hauts fonctionnaires, les profils de gestionnaires et les individus dont la loyauté politique au pouvoir fédéral n'est plus à prouver. Selon l'un de nos interlocuteurs, les recteurs de nouveau type « ont un sens développé de la hiérarchie, du devoir envers l'État et conduiront leur mission sans contestation »⁶⁴. L'évolution des profils des recteurs leur donne aussi plus de poids au-delà de leur établissement et crée des « passerelles » vers les milieux politiques et économiques régionaux. Il permet surtout de revoir, selon l'expression d'un expert, l'impasse de la « culture corporative de type familial »⁶⁵. Selon un autre expert, « l'injection du sang neuf » (nomination des recteurs extérieurs avec une expérience professionnelle étendue au-delà du secteur de l'enseignement) est à la fois un facteur positif et un challenge pour le management stratégique des universités⁶⁶.

Une autre évolution de taille est la création de Conseils de tutelle, qui n'a pourtant pas le pouvoir de gestion réel pour faire un véritable contrepoids au recteur. En outre, pour J. Salmi, une erreur courante de la création des *world-class university* consiste à nommer des membres au Conseil en partant du principe qu'ils représentent leurs institutions ou des intérêts particuliers, alors qu'il devraient représenter un domaine d'expertise nécessaire à la gestion de l'établissement naissant (spécialiste du droit, de la finance, des infrastructures, responsable d'établissement à la retraite, etc.)⁶⁷.

Les universités fédérales ont toutes formellement obtenu le statut d'établissements autonomes. Cependant, cela ne signifie pas qu'elles ont acquis toute la liberté de manœuvre. La gestion budgétaire, les règles de recrutement des étudiants et des professeurs, la définition des montants des salaires et des bourses ne sont pas de leur ressort. Les mêmes procédures bureaucratiques et règles administratives s'appliquent autant à elles qu'à d'autres établissements⁶⁸. Le ministère joue un rôle prépondérant : il répartit, par exemple, les places budgétaires pour chaque filière par branche et par région ; il approuve en détail les plans de dépenses. Il y a aussi des contraintes pour les achats, la conclusion des accords et des sous-traitances, l'ouverture des comptes bancaires, etc.

Selon la chercheuse Irina Dejina, les universités fédérales « subissent toutes sortes de limites et barrières » dans l'ensemble de leurs activités (enseignement, recherche et innovation)⁶⁹. Elle explique que les universités ne peuvent dépenser les dotations reçues que pour cinq

⁶⁴ Entretien à Ekaterinbourg, mai 2011. Voir aussi *Nezavissimaya Gazeta*, 11 septembre 2010, <www.ng.ru/education/2010-11-09/8_vuz.html>.

⁶⁵ Entretien à Ekaterinbourg, mai 2011.

⁶⁶ Entretien à Moscou, octobre 2011.

⁶⁷ J. Salmi, « Course à l'excellence : dix erreurs à éviter lors de la création d'universités de rang mondial », Campus France, *Repères*, n°4, mars 2011, <http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/reperes/fr/reperes_04_fr.pdf>.

⁶⁸ J. Salmi, I. Frumin, « Rossijskie vuzy v konkurencii universitetov mirovogo klassa » [Les Universités russes dans la concurrence des universités de rang mondial], *Voprosy obrazovaniâ*, n°3, 2007, <www.fentu.ru/files/dvfu/publikacii/rossvuzy-v-konkurencii.pdf>.

⁶⁹ I. Dežina, « Razvitie nauki i innovacij v federal'nyh universitetah », *op. cit.* [31].

postes : acquisition des équipements pour l'enseignement et la recherche ; formation des enseignants et des chercheurs ; élaboration de programmes de formation ; développement des ressources informatiques et perfectionnement du système de contrôle qualité de l'enseignement et des recherches⁷⁰. Les universités de recherche ne sont pas autorisées à dépenser ces fonds pour les recherches scientifiques, le soutien des laboratoires, des équipes scientifiques ou des doctorants. Or, ces points sont essentiels pour soutenir la science dans les EES, ce qui reste l'objectif déclaré du gouvernement à la création des UF.

L'octroi des moyens budgétaires complémentaires a été accompagné d'un renforcement du contrôle bureaucratique « sans précédent même pour la Russie »⁷¹ : les universités de la première vague devaient, par exemple, envoyer des rapports d'avancement hebdomadaires au ministère. En outre, les subsides arrivent tard dans l'année et doivent être dépensés de manière urgente avant la fin d'année sous peine d'être retirés. Ce cycle budgétaire rigide fait que « dans certains cas, le seul moyen légal de dépenser dans les délais impartis les moyens octroyés est d'envoyer en mission tous les enseignants »⁷².

Selon Irina Abankina du Haut Collège d'Economie, les lois russes sur l'autonomie des établissements ressemblent à celles des pays européens mais, au fond, ne donnent pas de liberté dans la prise des décisions stratégiques et la répartition des ressources, ne protègent pas contre un contrôle omniprésent, détaillé et pesant. Les « décisions stratégiques s'appuient donc sur des mécanismes inadéquats...qui ne laissent que peu de liberté et de marge de manœuvre à l'université »⁷³. Malgré l'augmentation des montants de financements, il est difficile d'espérer un progrès rapide si les conditions ne changent pas rapidement.

Insuffisante prise en compte des projets pilotes

L'expérience de deux projets pilotes (universités du Sud et de la Sibérie) n'a pas été suffisamment prise en compte avant le lancement de la deuxième vague. Certes, le lancement des universités fédérales du Sud et de la Sibérie ont été des succès par certains aspects (renouvellement des équipements, construction de nouveaux sites, stages à l'étranger pour les enseignants etc). Pourtant, à regarder de près, des sonnettes d'alarme auraient dû inciter à plus de réflexion. Un sondage parmi les collaborateurs

⁷⁰ I. Dejina, « Développement de la R&D dans les universités russes », Ifri, *Russie.Nei.Visions*, n°57, février 2011. I. Dežina, « Igra v kukly » [Jouer aux poupées], 31 mars 2011, cours magistral transcrit, <www.polit.ru/article/2011/03/31/dolls/>.

⁷¹ I. Fedûkin, I. Frumin, « Rossijskie VUZy-flagmany » [Les EES leaders russes], *Pro et Contra*, mai-juin 2010, p. 26, <http://carnegieendowment.org/files/ProetContra_49_19-31.pdf>.

⁷² H. Balzer, « Obučenie innovaciâm v Rossii i Kitae » [Apprendre à innover en Russie et en Chine], *Pro et Contra*, vol. 14, n° 3, mai-juin 2010, <<http://carnegie.ru/proEtContra/?fa=41445>>, p. 65.

⁷³ I. Abankina, « Universitety v postindustrial'noj èkonomike » [Les universités dans une économie postindustrielle], *NewScientist*, 6 septembre 2011, <www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=41477&d_no=42121>.

(responsables de chaires et vice-doyens) de l'Université de Sibérie prouve que la moitié ne sont pas satisfaits de la réalisation du programme et évoquent des problèmes de bas salaires, du renforcement de la bureaucratie, de la non-transparence des répartitions des moyens⁷⁴. En juin 2008, le doyen de la faculté de mathématiques de l'université fédérale du Sud a présenté sa démission en dénonçant un système trop « bureaucraté » de la gestion de son établissement et une « utilisation inefficace des ressources financières, ignorant le principe de transparence »⁷⁵. Plusieurs engagements n'ont pas été tenus (augmentation des salaires, recrutement de jeunes chercheurs).

Les fusions ont été généralisées comme mode opératoire malgré les oppositions. Or, elles ne sont pas accompagnées de mécanisme d'assainissement et les moyens ont dû être répartis sans tenir compte des performances des équipes⁷⁶.

La structure hiérarchique universitaire est devenue peu lisible, car les éléments de l'ancienne verticale (rectorat-facultés/institut-chaire-laboratoires) coexistent avec des structures transversales et pluridisciplinaires comme les NOTz (centre de formation et de recherche) et les UNIK (complexe de formation, de recherche et d'innovation)⁷⁷. Les solutions autres que la fusion n'ont pas été sérieusement examinées : création sur la base d'un seul petit EES avec l'intégration postérieure des éléments les plus performants d'autres établissements⁷⁸ ; création d'un nouvel établissement *ex nihilo* libre d'inertie institutionnelle et de problèmes de cadres ; un consortium des établissements sur une base de volontariat. Les difficultés, prévues par des experts, risquent de se reproduire dans les autres UF (incompatibilité des cultures et des normes, structure hiérarchique complexe, perte de souplesse de gestion, ralentissement de la prise de décision)⁷⁹.

Selon plusieurs experts, imposer une fusion n'était pas la seule solution, car il était possible de renforcer les établissements leaders déjà existants⁸⁰. Une chercheuse regrette l'absence d'analyse scientifique sur les modèles de fusion, d'étude de ses avantages et ses risques. Un modèle plus « mou » qui respecte l'autonomie des membres aurait pu éviter

⁷⁴ E. Zaderrev, I. Fedûkin, S. Gabdrahmanov, « Vysšee obrazovanie i nauka : ošibki flagmana » [Enseignement supérieur et recherche : erreurs des leaders], *Vedomosti*, 11 septembre 2009, <www.vedomosti.ru/newspaper/article/2009/09/11/213665> ou I. Fedûkin, I. Frumin, « Rossijskie VUZy-flagmany », *op. cit.* [71].

⁷⁵ Interview avec Ya. Erousalimsky, juin 2008, <www.u-f.ru/ru/Hots/Flame/ID_18876>.

⁷⁶ Y. Kuz'minov, I. Frumin, « Professional'noe obrazovanie : rossijskij master-plan », *op. cit.* [55].

⁷⁷ Un NOTs est une union de plusieurs chaires et laboratoires de différentes facultés qui est géré par un conseil de coordination, organe collégial. Le NOTz est le noyau d'UNIK qui, outre les structures universitaires, comprennent des instituts de la RAN et des entreprises. S. Naboïcenko *et al.*, « Innovacionnaya obrazovatel'naâ programma UGTU-UPI » [Programme d'innovation de l'UGTU-UPI], *Universitetskoe upravlenie : praktika i analiz*, n° 2, 2007, p. 47-58.

⁷⁸ Tel est l'avis, par exemple, d'I. Froumine, vice-recteur du HCE et expert de la Banque mondiale, <www.strf.ru/organization.aspx?CatalogId=221&d_no=21569>.

⁷⁹ Voir l'analyse des deux premiers projets d'UF par I. Déžina, « Sever i Ūg federal'nyh universitetov » [Le Nord et le Sud des universités fédérales], *Nezavisimââ Gazeta*, 28 mai 2008.

⁸⁰ Voir, par exemple, I. Dežina, « Razvitie nauki i innovacij v federal'nyh universitetah », *op. cit.* [31].

plusieurs tensions et risques⁸¹. Par exemple, l'idée originelle de l'université eurasienne se basait sur une union bénévole et égalitaire des établissements, sans « chef de fil » qui absorbe les autres. Des exemples alternatifs de regroupement ont d'ailleurs émergé sur une base de volontariat, comme le consortium de plusieurs universités et instituts académiques à Tomsk (InnoTomsk 2020), considéré par certains comme un « contreprojet » à l'Université fédérale de Sibérie (à Krasnoïarsk) qui « réunit de manière mécanique plusieurs EES »⁸². Inspiré de l'exemple du Paristech français, ce consortium serait une structure plus souple, dont les éléments pourraient se transformer en fonction des besoins. Le gouvernement a fini par reconnaître ce projet qui a été concrétisé par la signature d'un accord officiel sur la création de ce consortium en novembre 2011.

⁸¹ A. Malâvina, « O konceptual'nyh problemamh sozdaniê federal'nyh universitetov » [Sur les problèmes conceptuels de la création des universités fédérales], *Vlast'*, n° 6, 2007, <http://rusrand.ru/netcat_files/06-Vlast.pdf>.

⁸² M. Muraviëva, « Vuzy-ispytateli » [Universités d'essai], 2 juin 2011, <http://strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=40049>.

Conclusion et perspectives

La nécessité de créer les universités fédérales en Russie n'est pas à mettre en doute. Les EES régionaux avaient besoin d'une incitation aux changements, sans lesquels ils se trouvaient inadaptés aux besoins économiques modernes et marginalisés sur le plan international⁸³. Ouverture internationale, programme de développement stratégique, élaboration des indicateurs, développement des R&D et commercialisation de leurs résultats, innovation, gouvernance, objectifs à atteindre, financement sur appels d'offres et bien d'autres sont des termes qui sont désormais intégrés à la vie des universités et au schéma mental des dirigeants. L'engagement d'atteindre certains indicateurs comme la « part des jeunes enseignants » ou la « part des doctorants venant d'autres établissements » incite au mélange et crée une dynamique positive⁸⁴.

Cependant, les trois conditions de J. Salmi, nécessaires à la création d'une université de rang mondial (concentration des talents, abondance des ressources, gouvernance souple), ne sont actuellement pas réunies. Le mouvement de création des universités fédérales engagé sous la pression des besoins de modernisation et celle des classements internationaux, semble souffrir de trois problèmes essentiels.

Le processus de création des UF a manqué de réflexion pour élaborer un concept cohérent et les indicateurs appropriés, choisir les méthodes les plus adaptées et évaluer le coût et les risques.

La création des universités fédérales ne semble pas être le fruit d'une stratégie claire et cohérente. Les symptômes sont multiples. Les statuts ont été attribués avant que les programmes de développement ne soient préparés et approuvés par le gouvernement. Les annonces ont souvent constitué une surprise tant pour le personnel des établissements que pour les nouveaux chefs d'établissements⁸⁵. Il y a eu une confusion entre le label d'université fédérale et celui d'université nationale de recherche⁸⁶. Certaines universités, ayant finalement obtenu le statut d'« université nationale de recherche » en 2008, comme l'université nucléaire MIFI ou celle de l'acier et des alliages MISiS, étaient initialement

⁸³ J. Salmi, I. Frumin, « Rossijskie vuzy v konkurencii universitetov mirovogo klassa », *op. cit.* [68].

⁸⁴ I. Fedúkin, I. Frumin, « Rossijskie VUZy-flagmany », *op. cit.* [71].

⁸⁵ Par exemple, le recteur de l'Université de l'Oural avoue, dans une interview, la surprise qu'a représentée pour lui sa propre nomination à la tête de l'Université : il aurait obtenu auparavant son passeport pour un poste diplomatique dans un pays occidental. 5 mai 2010, <www.ustu.ru/home/press/news/article/viktor-koksharov-o-perspektivakh-federalnogo-universi/>.

⁸⁶ Outre l'aspect régional et à quelques détails près, la distinction conceptuelle entre les deux groupes n'est pas claire.

perçues comme des candidats pour le label d'« universités fédérales ». Les universités sont chargées d'une quantité impressionnante de missions sur les plans régional et international (économiques, politiques, sociales, innovantes, géopolitique, etc.). La question sur le nombre final reste ouverte, laissant la place à toutes les interprétations (on a entendu le nombre de 16, 20 et même 35). Il n'y a pas de vision sur la pérennité financière des projets au-delà du soutien public sur 5 ans. La Conception prévoit un « monitoring extérieur indépendant » des projets, mais son organisation est confiée à l'Agence fédérale pour l'enseignement qui était l'organe de tutelle de ces universités : d'ailleurs cette Agence n'existe plus depuis 2010 et ces fonctions reviennent au Ministère. La Conception de création et de soutien public au développement des universités fédérales a été adoptée en 2009 avec trois ans de retard sur l'apparition des deux premières universités fédérales en 2006. Elle a tenté *a posteriori* de donner une base conceptuelle à des processus déjà en cours sur le terrain.

Cette Conception ne contient aucun indicateur chiffré à la différence des programmes de chaque université qui, par conséquent, manquent de réalisme et de cohésion. Comment expliquer, par exemple, que le programme de l'Université d'Extrême-Orient se fixe comme objectif d'avoir 25 % d'étudiants étrangers, tandis que celle du Sud ne compte en avoir que 5 % ? Ou que l'Université du Sud prévoit que les dépenses pour la R&D représentent 50 % du budget tandis que l'Université de Sibirie ne prévoit que 15 % ? Certains indicateurs ne sont pas révélateurs de changements qualitatifs (par exemple, la part d'étudiants dans les filières considérées comme prioritaires par l'établissement) ; d'autres sont difficilement vérifiables (taux d'étudiants des filières prioritaires qui trouvent un emploi correspondant à leur spécialisation après la fin d'études) ; les troisièmes sont le fruit d'un compromis (part des publications indexées dans les bases internationales *et* russes par enseignant). Les programmes de développement qui étaient initialement des documents de 70 pages ont été raccourcis à la demande du ministère et s'apparentent plus à des « plans de dépenses » de l'argent public accordé qu'à de véritables documents de développement stratégique⁸⁷. Ils n'expliquent pas comment atteindre les objectifs fixés. Les indicateurs n'ont pas été déclinés en indicateurs pour enseignants et équipes de recherche⁸⁸. La communication, l'explication du sens de la démarche ont été insuffisantes pour susciter l'adhésion des enseignants et des étudiants. Le manque de transparence, malgré les consignes du gouvernement, est flagrant : sur le site des universités fédérales il est même parfois difficile de trouver le nombre exact d'étudiants et d'enseignants sans parler des indicateurs financiers⁸⁹.

Souvent les universités fédérales ont préparé deux versions des programmes : une à usage interne et l'autre pour la présentation extérieure et la comptabilité. Par conséquent, quasiment tous les programmes de développement des universités fédérales subissent aujourd'hui des

⁸⁷ I. Sterligov, « Vuzam nužny strategii razvitiâ vmesto nelepyh indikatorov » [Les EES ont besoin de stratégies de développement et non d'indicateurs incongrus], entretien avec I. Frumin, portail S&T RF, 28 juin 2011, <www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=40595>.

⁸⁸ A. Malâvina, « O konceptual'nyh problemah sozdaniâ federal'nyh universitetov », *op. cit.* [81].

⁸⁹ Voir l'annexe 2.

processus de révision et d'actualisation, qui peuvent porter sur les objectifs stratégiques, les indicateurs ou les mesures d'avancement. L'URFU a, par exemple, sollicité l'aide du Haut Collège d'Économie pour l'évaluation extérieure de son programme. Ce travail, lancé en 2011, va continuer pendant trois ans. Des conclusions intermédiaires de l'expertise seront rendues fin 2011. Selon l'expert du HCE qui dirige le groupe de travail, la feuille de route en préparation devrait aider à « réfléchir et à mettre en ordre les indicateurs en les rendant plus réalistes et mieux fondés »⁹⁰. Si cette actualisation est acceptée par l'URFU – qui reste « le seul propriétaire et décideur du programme » – elle pourrait adresser une requête au Gouvernement en vue de changer officiellement le programme. Le même expert souligne que le programme de développement est « un document vivant et un tel *tuning* est indispensable pour assurer l'efficacité du projet de développement de l'université fédérale, mais malheureusement les autorités n'ont pas encore compris que le programme n'est pas un dogme figé ».

Enfin, certains experts et hommes politiques déplorent le manque de réflexion sur le sort des universités qui n'ont pas été sélectionnées et dont les besoins de base sont à peine couverts par le budget. Celles-ci risquent de s'appauvrir encore plus, les universités fédérales drainant les meilleurs éléments et une grande partie des financements⁹¹.

- Le processus de création des UF ne prévoit pas d'outils, de moyens et de ressources adéquats pour concrétiser des programmes ambitieux.

Comme nous l'avons vu, malgré de substantielles injections financières, on ne peut pas parler d'« abondance » de ressources. En Chine, un milliard de dollars a été prévu pour financer chacune des 50 universités d'élite. Mais surtout, les UF russes n'ont pas le droit de gérer ces fonds à leur guise. Certaines contraintes paraissent absurdes comme l'interdiction de financer la R&D ou l'obligation de dépenser tout l'argent à la fin de l'année en urgence. Les investissements dans les équipements sont clairement privilégiés par rapport à ceux dans le capital humain⁹². L'Université du Sud a, par exemple, dépensé 3,5 milliards de roubles sur 5,4 milliards accordés pour l'achat des équipements et des logiciels. Les salaires des enseignants, les bourses des doctorants ne permettent pas de rivaliser vraiment avec les universités occidentales ou l'industrie en matière de R&D. Une réglementation excessive, des barrières administratives, des contraintes législatives, l'absence de régime fiscal favorable, une bureaucratie et la centralisation des décisions entravent l'essor des universités. L'environnement national extérieur à l'université y ajoute son grain de sel. Comment avoir 20 % d'étudiants étrangers si la politique migratoire se base en priorité sur des raisonnements sécuritaires et que les étudiants craignent pour leur propre sécurité en ville ?

⁹⁰ Entretien à Moscou, octobre 2011.

⁹¹ C'est, par exemple, l'opinion d'O. Smoline, vice-président du Comité pour l'enseignement de la Douma, 14 janvier 2009, <www.gazeta.ru/education/2009/01/14_a_2924356.shtml>.

⁹² I. Fedúkin, I. Frumin, « Rossijskie VUZy-flagmany », *op. cit.* [71].

- La création des universités fédérales semble utilisée pour atteindre des objectifs autres que l'excellence universitaire.

Le processus de création des universités fédérales ne paraît pas exempt d'arrière-pensées. Premièrement, on a souvent entendu V. Poutine, D. Medvedev ou le ministre Foursenko avancer qu'il y a trop d'universités et de succursales en Russie. La création des universités fédérales est interprétée par les experts comme un moyen de réduire le nombre d'EES, sans fermeture décrétée, par une sélection « naturelle » qui s'opère dans un contexte de crise démographique. Deuxièmement, l'objectif semble être de « soulager » le budget fédéral en transférant l'obligation d'investissement vers les régions et les entreprises. En 2006, à Krasnoïarsk le Premier ministre Medvedev a ouvertement dit compter sur les régions et les milieux d'affaires pour le financement⁹³. Troisièmement, en raison de la conjoncture démographique, l'université doit se chercher une nouvelle audience et de nouvelles fonctions pour survivre (formation des adultes, business, *trainings* pour les entreprises, coopération avec les services de l'emploi) et continuer à « occuper les enseignants et les locaux »⁹⁴.

Si les universités fédérales russes évitent certaines erreurs, listées par J. Salmi (construire un superbe campus et attendre que la magie opère, importer les contenus de l'étranger, compter exclusivement sur des enseignants étrangers), elles n'ont pas échappé à plusieurs d'entre elles. Parmi les plus visibles figurent : un cadre réglementaire rigide identique pour toutes les universités, une conception et une mise en œuvre décidées d'une manière centralisée, une absence de conseil d'administration réellement capable de définir des lignes de conduite, une mise de fonds initiale sans assurer de pérennité financière, une planification trop ambitieuse, des délais trop courts, un avancement trop rapide dans la phase initiale de conception et de mise en œuvre au détriment de la qualité du projet⁹⁵.

Par un simple effet mécanique les positions des universités fédérales se sont déjà améliorées dans les classements nationaux, voire internationaux. Par exemple, sur les pages de son site internet, l'URFU annonce avec fierté qu'après avoir été classée dans le groupe 501-550 en 2010, elle a fait un bond pour se retrouver après la fusion dans celui de 451-500 dans le *QS World University Rankings*⁹⁶. Cependant, la vraie progression (rappelons que l'objectif est de faire partie du TOP 200) sera beaucoup plus difficile à atteindre. Il est plus probable (et ce sera déjà un grand succès) que l'Université consolide ses positions de leader *régional*

⁹³ Une intervention à Krasnoïarsk, 14 décembre 2006, <www.znopr.ru/media/news/4144.html>.

⁹⁴ Opinion exprimée par la direction de la Fondation nationale de formation des cadres Irina Aržanova, « Formirovanie partnërstv i sozdanie uslovuj dlâ razvitîâ universitetov » [Formation des partenariats et la création des conditions pour le développement des universités], *Vestnik mezhdunarodnyh organizacij*, n° 3 (29), 2011, p. 7.

⁹⁵ J. Salmi, « Course à l'excellence : dix erreurs à éviter lors de la création d'universités de rang mondial », *Repères*, n°4, mars 2011, Campus France, <http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/reperes/fr/reperes_04_fr.pdf>.

⁹⁶ Site de l'URFU <www.ustu.ru/home/about/pozicii-v-reitingakh/>. En réalité, cette progression est due à un simple effet d'augmentation de taille de l'université.

pour en devenir le pilier de modernisation. Se transformer en un véritable pôle *international* est un challenge d'un autre niveau, beaucoup plus difficile à relever à l'horizon 2020 dans un contexte international concurrentiel.

Annexe 1. District fédéral de l'Oural



Centre administratif Ekaterinbourg

Site officiel www.uralfo.ru

Superficie 1 788 900 km²

Population 12 240 382 habitants

Densité 6,8 hab./km²

Annexe 2. Universités fédérales

Université (date de création)	Établissements participants	Nombre d'étudiants	Nombre d'enseignants	Profil du recteur
Université fédérale de la Sibérie (2006)	Université (d'État) de Krasnoyarsk; Académie (d'État) d'architecture et de construction, Université (d'État) technique de Krasnoyarsk, Université (d'État) des métaux non-ferreux и de l'or.	43 000	3 300	E. Vaganov, ancien recteur de l'université de Krasnoyarsk
Université fédérale du Sud (2006)	Université (d'État) de Rostov, Académie de l'architecture et des arts, Université (d'État) pédagogique de Rostov, Université (d'État) radiotechnique de Taganrog	56 700	2 950	V. Zakharevitch (1946), ancien recteur de l'Université (d'État) radiotechnique de Taganrog
Université fédérale de l'Extrême-Orient (2009)	Université (d'État) de l'Extrême-Orient, Université (d'État) technique de l'Extrême-Orient, Université (d'État) économique de l'Océan pacifique, Institut pédagogique (d'État) d'Oussouriïsk	50 000	3 500	V. Miklouchevski (1967), ancien vice-ministre de l'Enseignement et de la Recherche
Université fédérale de l'Oural B.Eltsine (2009)	Université (d'État) Polytechnique de l'Oural, Université (d'État) de l'Oural	57 000	3 500	V. Kokcharov (1964), ancien chef du gouvernement de la région de Sverdlovsk
Université fédérale de Kazan (Volga) (2009)	Université (d'État) de Kazan, Université tatare des sciences humaines et pédagogiques, Institut (d'État) des Finances et de l'Economie de Kazan, Université (d'État) pédagogique d'Elabouga	35 000	2 300	I. Gafourov (1961), ancien député du conseil d'État de Tatarstan et ancien maire d'Elabouga
Université fédérale du Nord (Arctique) (2009)	Université (d'État) de Pomorié, Collège d'Econome forestière d'Arkhangelsk, Collège technique de Severodvinsk	30 000	Pas d'information sur le site officiel	E. Koudryachova (1961), ancien vice-gouverneur pour les questions sociales de la région d'Archangelsk
Université fédérale du Nord-Est, (2009)	Université (d'État) de Yakoutsk M. Ammosov, Institut (d'État) de Yakoutsk d'ingénierie et de technique, Académie (d'État) pédagogique de Sakha, Institut (d'État) de l'économie régionale du Nord, Institut de recherches (d'État) de l'écologie appliquée du Nord, Institut de recherches	22 280	11 150	E. Mikhaylova, ancienne vice-présidente de la République de Sakha (Yakoutie)

	(d'État) en mathématiques, Institut de recherches (d'État) en matière de la santé			
Université fédérale Balte I.Kant, (2010)	Université (d'État) de Kaliningrad (avant 1966 Université (d'État) pédagogique de Kaliningrad ; depuis 2005 l'Université (d'État) de Russie I.Kant)	Pas d'information sur le site officiel	Pas d'information sur le site officiel	A.Klemechev (1957), ancien recteur de l'Université d'État de Kaliningrad (puis – l'Université d'État de Russie I.Kant)
Université fédérale du Caucase du Nord (l'université doit être créée au cours de 7 mois après la signature du décret du Président en juillet 2011)	Université (d'État) du Caucase du Nord technique Université (d'État) de Stavropol ; Université technologique de Pyatigorsk	-	-	-

Source : Les sites des universités.