

# Ce DLU

## le mag

N°5 - AVRIL 2012



Conférence  
des présidents  
d'université



## L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR AVENIR DES UNIVERSITÉS

Autonomie : Quels territoires pour l'Université ?	Page 2
Autonomie sans frontière : l'Europe et au-delà...	Page 4
« L'autonomie prouve la capacité des universités à appréhender le changement »	Page 6
La nécessaire symbiose entre collectivités et universités	Page 7
Des modes de financement à la hauteur des ambitions	Page 10
Construire, piloter et évaluer une stratégie multi-acteurs	Page 12
Les grands défis qui attendent les universités	Page 14
« Pour un modèle français de l'organisation du paysage universitaire »	Page 15
Les 20 propositions de la CPU aux candidats à l'élection présidentielle	page 16

# Autonomie : Quels territoires pour l'Université ?

VILLES, DÉPARTEMENTS, RÉGIONS, LA COHÉSION DU MAILLAGE TERRITORIAL, ET LE CONSENSUS ENTRE SES DIFFÉRENTS RESPONSABLES PÈSERA DE PLUS EN PLUS SUR LES UNIVERSITÉS QUE L'AUTONOMIE OUVRE SUR LES TERRITOIRES. DES ENJEUX RENFORCÉS PAR LA SITUATION ÉCONOMIQUE QUE TRAVERSE LA FRANCE.



« **C**e congrès marque un moment important de la CPU et des universités. Il intervient à quelques semaines d'élections nationales décisives qui donnent aux candidats la possibilité de prendre position sur les questions d'enseignement supérieur et de recherche. Les choix politiques seront cruciaux, pas seulement pour l'Université. C'est l'occasion de bâtir un projet pour la Nation » a insisté Louis Vogel, en ouverture du colloque annuel de la

CPU. Un objectif ambitieux, mais nécessaire. Particulièrement en période de crise. « Une crise économique, mais aussi identitaire », qui doit baliser les travaux, sans pour autant remettre en question la dynamique et la démarche engagées au cours des 5 dernières années et unanimement reconnues. « Nos universités évoluent dans un mélange de coopération et de compétition aussi bien au niveau national qu'international, mais les acquis sont encore fragiles » reconnaît le président de la CPU.

Savoir se projeter dans les 15 ou 20 ans à venir impose aussi de bien mesurer et analyser le chemin déjà parcouru. A ce titre, les congressistes ne pouvaient trouver meilleur exemple qu'Aix-Marseille Université.

« Il a fallu 40 ans pour que nos trois universités convergent en un seul établissement qui compte aujourd'hui 70 000 étudiants, dont 10 000 internationaux et plus de 7 500 personnels, enseignants et chercheurs » a noté Yvon Berland, Président de cette nouvelle université d'Aix-Marseille depuis le 3 janvier 2012. Un travail rendu possible par l'engagement sans faille des trois présidents - Yvon Berland, Jean-Paul Caverni, Marc Pena - et de leurs équipes, mais aussi par la dynamique mise en œuvre avec les différents territoires. L'autonomie a, sans aucun doute, favorisé cette fusion. Les différents acteurs des collectivités locales et territoriales en conviennent, au-delà de leurs étiquettes politiques. « L'Université est un véritable acteur socio-économique avec lequel les partenariats sont possibles » martèle Catherine Giner, adjointe à l'enseignement supérieur de la Mairie de Marseille.

Quel devra donc être le rôle des collectivités qui appellent toutes de leurs vœux la montée en puissance des universités sur leurs territoires, et la naissance de pôles d'excellence ? « Nous sommes dans une situation de passeurs en faisant comprendre, par exemple, comment fonctionnent les collectivités territoriales. Mais en même temps nous devons tous être conscients du fait que la question dépasse la temporalité des échéances politiques ! » modère pour sa part Félix Weygand, en charge de l'enseignement et de la recherche au Conseil général des Bouches-du-Rhône et universitaire lui-même. Plus inquiet quant aux aspects financiers, liés à la réforme des collectivités territoriales, Christophe Castaner, vice-président du Conseil régional de PACA, chargé de l'emploi et du développement économique, plaide pour une plus grande cohérence régionale. « Les investissements d'avenir imposent des choix difficiles entre équipes, équipements et projets. Mais il faudra de toute façon veiller à ce qu'il n'y ait pas de coupure entre le pôle universitaire multidisciplinaire et le pôle secondaire. Il faut faire reculer l'échec en 1<sup>er</sup> cycle qui est de 60 à 70% » conclut l'élu.

**JEAN-PAUL DE GAUDEMAR,**  
RECTEUR DE L'ACADÉMIE D'AIX-MARSEILLE

## « Aller au-delà de l'autonomie de la dépense »

« Il faut avoir une vision d'avenir, voir loin, sans pour autant être hors-sol. Les ambitions internationales peuvent faire oublier aux universités leur territoire de proximité » note Jean-Paul de Gaudemar, qui tient à préciser sa lecture de l'autonomie des universités, qui ne se limite pas à la seule question du lien avec l'État. Sans éluder les questions du statut des personnels ou du contrôle financier par les recteurs, Jean-Paul de Gaudemar, souhaite élargir le champ et aller au-delà d'une vision qui se réduirait à « l'autonomie de la dépense ». Le problème de la gouvernance, les liens avec

les collectivités, bousculent désormais les « rituels » et pose la question centrale qui est de savoir comment faire fonctionner les établissements. « La question du positionnement territorial est aussi une façon d'affirmer que l'Université doit être pensée comme un bien public, au sens économique du terme, mais aussi un service public sur des échelles diverses qui doit redevenir un moteur du système éducatif tout court. Il faut absolument que l'Université reprenne la main pour combler le fossé qui s'est creusé entre enseignement secondaire et enseignement universitaire. »

**PATRICK HETZEL,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE.

« Nous assistons à un accès croissant de la population à l'enseignement supérieur, la population mondiale des étudiants avoisine aujourd'hui 200 millions quand elle était dans les années soixante de 10 millions. Tout cela renforce la nécessité de repenser l'attractivité de nos enseignements supérieurs et surtout la complémentarité des stratégies de nos établissements. Ce qui nous amène à repenser aussi la manière dont nous positionnons notre enseignement supérieur français car, encore une fois, au-delà de nos frontières les choses bougent. Alors comment voir les choses pour demain ? La philosophie de l'accès à l'enseignement supérieur a évolué, la réussite effective des étudiants prévaut désormais partout. Dans un monde très ouvert elle se mesure, elle se diffuse, elle se compare, et il ne faut pas en avoir peur, bien au contraire ! Outre la poursuite du renforcement de l'Université comme opérateur majeur de l'enseignement supérieur et de la recherche, nous avons engagé une révolution indispensable en matière d'accès à l'enseignement supérieur.

Dans les années soixante nous avions 300 000 jeunes dans le post-bac, 50 ans après, nous en avons huit fois plus, c'est à dire 2,4 millions. L'économie de la connaissance est de toute évidence devenue une réalité. Elle contribue non seulement à maintenir le bien-être de la société et sa croissance économique, mais elle est aussi un puissant stimulateur de l'innovation. Notre défi est bien évidemment quantitatif, mais nous avons aussi, comme beaucoup de pays, à relever un enjeu qualitatif. Le risque d'iniquité, malgré la démocratisation du sys-

tème tout entier, peut résider dans la tentation d'une certaine hiérarchisation réelle ou perçue que générerait cette diversité, ce qui serait mortifère. De fait, le rôle des présidents d'université et de l'ensemble des équipes de direction s'est fortement complexifié. Les universités, dont les budgets ont été multipliés par quatre, voire par cinq, avec le passage à l'autonomie, acquièrent progressivement un nouveau positionnement à l'échelle des territoires, mais aussi et surtout à l'échelle européenne et internationale. Il s'agit de continuer à libérer les initiatives locales, mais l'État doit continuer à assurer la régulation du système de l'enseignement supérieur français dans son ensemble.

Encore une fois les questions de structures sont importantes, mais vous le savez, je fais partie de ceux qui pensent que les structures n'ont d'intérêt que par rapport à un projet. Ce qui doit être au départ, c'est le projet, ne perdons jamais de vue que les structures n'ont de sens que si elles viennent appuyer un projet. Je voudrais aussi vous indiquer à travers cela que notre objectif c'est de bien garder ce cap, avoir en tête que l'Université a un rôle à jouer en société ; à nous de faire en sorte que dans les années à venir, davantage qu'elle ne le fait encore, elle soit complètement insérée en société et joue ce rôle auprès de ces 2,4 millions de jeunes, et qu'elle soit considérée comme très présente dans le quotidien de nos concitoyens. Ces chantiers où on s'intéresse à la place de l'individu et aux étudiants, quel que soit leur âge sont passionnants, et nous devons nous en saisir collectivement. »

**LOUIS VOGEL,**  
PRÉSIDENT DE LA CPU, PRÉSIDENT  
DE L'UNIVERSITÉ PANTHÉON ASSAS

« Les élections aux conseils d'administration vont entraîner un renouvellement important au sein de la CPU dans les semaines et les mois à venir. Son rôle va évoluer et nous serons conduits à nous organiser pour accueillir et accompagner les nouveaux arrivants sans perdre l'expérience des plus anciens. Ce sera un de nos chantiers pour 2012. »

**VICTOR TONIN,**  
ADJOINT AU MAIRE  
D'AIX-EN-PROVENCE

« L'autonomie doit permettre à notre Université de rester compétitive d'un point de vue économique et scientifique. »

## CHIFFRES

Un récent sondage, réalisé par le département des études statistiques auprès de 1500 étudiants, de L1 issus de 35 universités différentes, montre que 62% d'entre eux n'ont pas postulé ailleurs que dans la licence où ils sont aujourd'hui inscrits.





# Autonomie sans frontière : l'Europe et au-delà...



**UN REGARD PLUS LARGE CHEZ NOS VOISINS EUROPÉENS, MAIS AUSSI BEAUCOUP PLUS LOIN, EN CHINE OU AUX ÉTATS-UNIS PAR EXEMPLE, PERMET DE MESURER L'ÉVOLUTION GLOBALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR. UN MOUVEMENT DANS LEQUEL LA FRANCE S'INSCRIT PLEINEMENT, MAIS QUI NE DOIT PAS POUR AUTANT BROUILLER LE « MODÈLE FRANÇAIS ».**

**L'**évolution très sensible du nombre d'étudiants et un meilleur accès à l'enseignement supérieur se confirment au niveau mondial, depuis plusieurs années, notamment dans les pays en voie de développement. « Aujourd'hui, la Chine diplômé deux fois plus d'étudiants que les États-Unis et 10 fois plus que la France ou l'Allemagne. Dans le monde, la population étudiante est passée de 10 millions dans les années 1950 à 200 millions en 2012 » indique Patrick Hetzel, directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle. « Un certain nombre d'enjeux sont communs à tous les pays, qu'ils soient développés ou émergents. Les politiques publiques accompagnent les universités dans leur capacité à transmettre en temps réel les nouvelles connaissances, mais aussi dans la production de nouveaux services. Il s'agit d'un élément structurant fort » ajoute Pierre-François Mourier, directeur général adjoint du Centre d'analyse stratégique, notant par ailleurs que les attentes en matière d'employabilité et d'insertion professionnelle des jeunes diplômés sont de plus en plus fortes dans beaucoup de pays. Cette évolution qui s'accompagne au niveau mondial d'une réflexion plus avancée

sur les notions d'excellence, de capacité de recherche - aussi appelée « masse critique » - de visibilité internationale, induit des formes de mutualisation et de coordination plus développées qu'auparavant.



La situation des pays émergents, liée notamment à la forte démographie qu'ils enregistrent, conduit souvent les États à augmenter les capacités d'accueil, mais aussi à concentrer les moyens sur quelques pôles à très forte visibilité. « En revanche, poursuit, Pierre-François Mourier, l'enjeu pour les pays développés, dont la France, est

*d'avantage d'améliorer la réussite. » Un objectif d'autant plus crucial dans un contexte de grande diversité des recrutements et du profil des étudiants.*

## LE RÔLE FONDAMENTAL JOUÉ PAR L'ÉTAT

Même s'il est important d'avoir en tête la réalité des situations chez nos voisins, plus ou moins lointains, ceux-ci ne constituent pas pour autant des modèles à suivre aveuglément. « En Grande-Bretagne, 66% des budgets de recherche sont concentrés sur une dizaine d'établissements. Si on compare avec la France, on se rend compte qu'il y a plus de Labex en dehors des Idex que dans les Idex. L'excellence ne se limite pas à quelques pôles » insiste Patrick Hetzel.

Dans ce contexte, Gérard Blanchard, président de l'Université de la Rochelle, tient à rappeler quelques principes de base portés par la CPU. « L'État joue un rôle fondamental dans le dispositif national français, notamment en garantissant l'accès au plus grand nombre sur tout le territoire. Pour y parvenir, il est essentiel de maintenir le statut de fonctionnaire de ses personnels, de conserver l'habilitation nationale des diplômés, et de limiter le montant des droits d'inscription fixés par l'État. »

## JEAN-MARC RAPP, PRÉSIDENT SORTANT DE L'EUA Savoir se comparer pour progresser

*« Les universités sont le seul service public soumis à la compétition mondiale, il serait donc logique que les évaluations qui sont faites tiennent compte de cette spécificité, et intègrent une forte composante internationale. Pourquoi n'envisagerait-on pas, au sein de nos universités européennes un système de benchmarking, comme j'ai pu l'observer avec intérêt aux États-Unis ? Prenons par exemple le cas de l'Université du Maryland. Ses responsables ayant diagnostiqué une baisse de régime, une perte de souffle, ils décident d'évaluer leurs établissements par rapport à 17 autres universités américaines. Trois établissements comparables sont sélectionnés et passés au crible. Les budgets, le profil des enseignants et des chercheurs, les méthodes pédagogiques, et, bien entendu, les résultats sont décortiqués. L'audit permet alors, grâce à cette comparaison « grandeur nature », de calibrer au mieux le plan d'investissement. J'ai essayé d'introduire cette méthode en Suisse, je n'ai eu qu'un succès d'estime ! »*

# L'autonomie, une réalité européenne

LES UNIVERSITÉS EUROPÉENNES S'INSCRIVENT TOUTES, À DES NIVEAUX DIFFÉRENTS, DANS UNE DÉMARCHE D'AUTONOMIE. POUR LA NOUVELLE PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION EUROPÉENNE DES UNIVERSITÉS (EUA), MARIA HELENA NAZARÉ, L'ENJEU EST DE TRANSFORMER CETTE LIBERTÉ EN VÉRITABLE DYNAMIQUE.



Maria Helena Nazaré, présidente élue de l'EUA

« Vous pouvez bénéficier de l'autonomie, mais vous avez besoin de savoir comment l'utiliser. Vous avez besoin d'explorer les possibilités offertes par cette autonomie et c'est parfois difficile à réaliser » note Maria Helena Nazaré, présidente élue de l'EUA, qui privilégie quatre composantes majeures pour transformer cette dynamique en succès. Premier point, jugé essentiel par l'universitaire portugaise : l'organisation. « L'Université doit être capable d'intégrer des personnes extérieures à l'Université qui participeront aux décisions. Que ce soit au niveau du conseil d'administration, dans les instances financières ou encore au sein du conseil scientifique. On peut même imaginer que des présidents soient issus d'autres univers, comme celui de l'entreprise. voire même recrutés à l'étranger ». Une des limites à l'exercice - pratiqué avec plus de volontarisme et de succès dans les pays d'Europe du Nord - réside dans la capacité des universités à mettre en place des équipes resserrées. « Il faut en finir avec des conseils d'administration pouvant

réunir 150 membres, ou des conseils scientifiques de 90 personnes. Pour travailler efficacement il doivent compter idéalement entre 15 et 20 membres. »

## MESURES D'AUSTÉRITÉ ET AUTONOMIE

D'un point de vue financier, la présidente de l'EUA estime que la dynamique budgétaire, associée à l'autonomie, va globalement dans le bon sens. Alors qu'il y a quelques années encore les équipes de direction engageaient de véritables courses contre la montre en fin d'exercice pour consommer (et conserver) l'ensemble de l'enveloppe qui leur était allouée, désormais, la majorité des universités signent des contrats d'engagement sur 2, 3 voire 5 ans. Une tendance qui peut toutefois être contrariée par la crise et les mesures d'austérité prises par différents gouvernements, au Portugal, en Espagne, mais aussi aux Pays-Bas. Deux autres leviers, le recrutement des enseignants et des personnels, et la gestion des études, conditionnent aussi, selon Maria Helena Nazaré, la bonne marche vers une plus grande autonomie. « La tendance générale en Europe est de faire disparaître la notion de statut public pour ces personnels, et de les transformer en salariés de l'Université. Cela s'accompagne aussi d'une baisse des effectifs. Dans beaucoup de pays européens on note que les professeurs et les chercheurs sont recrutés comme peuvent l'être les footballeurs professionnels : plus ils sont bons, meilleur sera leur salaire ! » En matière de droits d'inscription, tous les campus européens ne sont pas logés à la même enseigne. Un sujet délicat pour la présidente de l'EUA qui pointe du doigt une tendance à l'inflation. « A l'instar de la Grande-Bretagne et de ses £ 9 000 de frais de scolarité, nous assistons dans certains pays à une compétition entre universités pour savoir laquelle mettra en place les droits les plus élevés. La notion de qualité est alors corrélée avec le montant à acquitter. »



## GÉRARD BLANCHARD, PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LA ROCHELLE

« Aujourd'hui, au lieu de cacher leurs différences derrière le modèle national, les universités ont plutôt tendance à les cultiver pour développer des stratégies en vue d'améliorer leur visibilité et leur attractivité. »

## CHIFFRE

L'Inde forme chaque année 290 000 ingénieurs, quand la France en forme 30 000.

## « L'autonomie prouve la capacité des universités à appréhender le changement »



LAURENT WAUQUIEZ, MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

« La création de l'Université d'Aix-Marseille est un très bel exemple de la force de transformation impulsée par la CPU. » En soulignant ainsi, dès l'introduction de son discours, la fusion des universités de Provence, de la Méditerranée et Paul Cézanne le 1<sup>er</sup> janvier 2012, Laurent Wauquiez a clairement indiqué l'orientation actuelle de l'enseignement supérieur : celle du changement. Pour le ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, les politiques publiques doivent aujourd'hui faciliter cette dynamique. D'abord, en termes de financements : « L'enseignement supérieur a été victime d'un sous-investissement pendant plus de trente ans. Malgré le contexte économique actuel, il ne peut être une variable d'ajustement. La meilleure preuve concerne les investissements d'avenir, qui ne sont pas remis en cause. »

### INSCRIRE L'UNIVERSITÉ SUR SON TERRITOIRE, EN LIEN AVEC LES COLLECTIVITÉS

Plus largement, Laurent Wauquiez insiste sur l'importance de repositionner l'enseignement supérieur « au cœur des politiques publiques ». Concrètement, la logique partenariale doit dominer dans les relations entre les pouvoirs publics et les universités. « C'est grâce à un travail en commun – et en continu – que les changements de grande ampleur, comme le positionnement international, pourront aboutir, estime le ministre. Les présidents d'université s'imposent comme des interlocuteurs crédibles et fiables, et ce sont eux qui peuvent réellement porter le changement. » L'autonomie est sans doute le meilleur exemple de « rupture », qu'il s'agit de « construire et de domestiquer sur la durée ». Plus qu'une finalité, Laurent Wauquiez la considère comme un outil de transforma-

tion, qui peut permettre de développer les sites universitaires, de révéler les forces de la recherche française, et de redonner toute leur place aux sciences humaines et sociales. Parallèlement à ces objectifs, les universités doivent relever aujourd'hui plusieurs défis. « Il faut réfléchir à l'inscription de l'enseignement supérieur sur le territoire, en lien avec les collectivités, estime le ministre. Les politiques publiques ne peuvent pas se résumer aux investissements d'avenir ou aux Idex, elles doivent être structurées aussi à l'échelle de la région. » C'est une des conditions au développement d'une approche « non isolante, non élitiste ».

### LA FORMATION CONTINUE « EN LIGNE DE MIRE »

Tous les établissements d'enseignement supérieur doivent trouver leur place dans le paysage, insiste Laurent Wauquiez, qui rappelle que les universités moins bien dotées doivent bénéficier d'un rattrapage. « Aujourd'hui, l'enjeu est de renoncer à l'approche d'émiettement, qui morcelle et donc affaiblit l'action, et de développer une vision en réseaux, à l'image de La Rochelle et Poitiers. Inscrire les sites universitaires sur le territoire, dans une dynamique de travail en commun me paraît une piste intéressante. Plutôt que d'être en concurrence les uns avec les autres, mieux vaut mettre vos forces en commun pour rivaliser avec d'autres pays, à une échelle extra-nationale. » Le ministre donne en exemple l'Université d'Aix-Marseille, qui peut désormais rayonner sur le bassin méditerranéen. En ciblant son intervention sur la question du changement, Laurent Wauquiez met en avant la capacité d'innovation des universités, notamment sur des terrains où elles ne sont pas attendues. « L'Université n'a pas accès à la formation continue. Or la qualité de l'enseignement supérieur est un atout à mettre en avant. Les sites universitaires pourraient être utilisés de façon plus ample, en se positionnant sur les reconversions professionnelles. » Pour le ministre, il s'agit d'un « défi à conserver en ligne de mire, pour consolider la place de l'enseignement supérieur ».



# La nécessaire symbiose entre collectivités et universités

**L'UNIVERSITÉ EST AU CŒUR DES ENJEUX SOCIÉTAUX QUE LA NATION LUI ASSIGNE. UNE DÉMARCHE QUI S'INSCRIT PLUS QU'JAMAIS AU CŒUR DES TERRITOIRES. ENTRE COLLECTIVITÉS ET UNIVERSITÉS SE NOUE ALORS UNE RELATION FAITE D'INTÉRÊTS MUTUELS ET PARTAGÉS. SI LA VOLONTÉ EXISTE CHEZ LES DEUX PARTIES, IL RESTE ENCORE À DÉFINIR L'ORGANISATION LA MIEUX ADAPTÉE, EN TENANT COMPTE DES SPÉCIFICITÉS DES ACTEURS ET DES TERRITOIRES.**



Laurent Beauvais, président de la région Basse-Normandie

« **L**a territorialité universitaire change parce que les demandes sociales ne cessent d'évoluer. En 20 ans la position des acteurs des universités dans les villes, les régions et les bassins économiques a profondément évolué » note Daniel Filâtre, président de l'Université Toulouse II-Le Mirail.

Le défi réside aujourd'hui dans la capacité des différents acteurs à penser ensemble et à organiser leurs activités, tout en étant conscients que les différentes attentes peuvent se situer à des niveaux variés, voire même, être contradictoires.

## DE NOUVEAUX PARTENARIATS ENTRE TERRITOIRES ET UNIVERSITÉS

Bien qu'il soit difficile de s'appuyer sur des chiffres très précis, Laurent Beauvais, président de la Région Basse-Normandie, évalue à au moins 1 milliard d'euros la contribution des collectivités, majoritairement les régions, au financement des universités. « Mais au-delà des moyens, il est intéressant

*de noter l'élargissement de la nature des interventions. Les régions sont présentes à tous les étages de l'Université, depuis l'étudiant jusqu'aux entreprises innovantes issues de l'Université. En cinq ans le paysage a beaucoup changé et il est important de remettre les compteurs à zéro. C'est dans cet esprit-là que nous avons mis en place avec la CPU des schémas régionaux de l'enseignement supérieur. Il faut construire de nouveaux partenariats avec les territoires et les régions, qui peuvent parfaitement jouer le rôle de chef de file. Ce n'est pas en faisant de la contractualisation que l'on répond à la question de la décentralisation »* plaide le représentant de l'association des régions (ARF).

Parmi les autres acteurs importants dans le maillage territorial autour des universités, les entreprises sont aussi appelées à jouer un rôle de premier plan ; en particulier les entreprises de haute technologie. Comme le note Hervé Brailly, président de Innate Pharma et trésorier du pôle de compétitivité Eurobiomed : « Aujourd'hui 70 % des médicaments qui sont développés dans le monde sont issus de petites et moyennes entreprises de biotechnologie en prise directe avec la recherche universitaire. Le transfert de technologie est un élément essentiel dans l'émergence de sociétés telles que les nôtres, et la vie de notre entreprise passe par la participation active dans la vie universitaire. »

## LA RÉVOLUTION DE LA MATIÈRE GRISE

Même s'il n'est pas question de transformer les campus en zones industrielles, l'expérience montre que cette inscription dans le territoire, cette proximité géographique, sont une nécessité. Jean-Paul de Gaudemar, recteur de l'Académie d'Aix-Marseille, compare la situation actuelle avec celle qu'il a connue dans les années 1980, alors qu'il était directeur de la Datar.

**HERVÉ BRAILLY,**  
PRÉSIDENT D'INNATE PHARMA  
ET TRÉSORIER D'EUROBIOMED

« En ce qui concerne l'organisation des campus, les modèles sont peut-être à rechercher du côté des États-Unis. »

**ALAIN FUCHS,**  
PRÉSIDENT DU CNRS

« Les grands sites pluridisciplinaires sont évidemment nécessaires, mais le reste du territoire ne doit pas se désertifier. »

**KHALED BOUABDALLAH,**  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ  
JEAN MONNET (SAINT-ETIENNE)

« L'évolution du paysage de l'enseignement supérieur s'accompagne d'une complexification, alors que le système a besoin de simplification et de rationalisation. »



« Nous sommes passés d'une vision gaullo-lyonnaise des territoires, organisée autour des grandes infrastructures (routes, ports, aéroports...) à une logique fondamentalement différente : le moteur du développement de la politique territoriale devenant la matière grise. La part des crédits de l'État, mais aussi des collectivités, affectée à cette "matière grise" au sens large, est devenu rapidement le deuxième, voire le premier poste de dépenses. »

Ainsi pose-t-il la question de savoir « comment concilier l'universalité de la mission des universités avec la territorialité de l'exercice quotidien ? » reconnaissant volontiers que les universitaires ne sont pas forcément à l'aise avec cette problématique. « L'Université doit se positionner comme un opérateur du développement régional, sans crainte d'y perdre son âme. De même qu'elle doit être prise en compte dans ses besoins territoriaux, qu'il s'agisse des transports ou du logement par exemple » conclut-il reprenant à son compte, en l'adaptant, la formule de Laurent Beauvais. « Les universités doivent être présentes à tous les étages des collectivités, y compris à l'étage le plus haut : l'échelon international. »

### LA RÉGULATION TERRITORIALE EN QUESTION

Dans le prolongement de cette première partie de la table ronde, la question du mode d'organisation à privilégier est incontournable. Comme le rappelle Khaled Bouabdallah, « le paysage de l'enseignement supérieur connaît une forte évolution, avec en particulier l'autonomie et l'affirmation des territoires. Mais cette évolution s'accompagne d'une complexification, avec une profusion de structures et d'organisations ». Soulignant le risque d'aboutir à un "mille-feuilles", le président de l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne met en avant le large consensus qui s'exprime sur « le besoin, à la fois de simplification et de rationalisation du système et des acteurs ».

Son intervention fait écho à celles des autres participants à cette table-ronde, qui s'attachent à déterminer l'organisation la plus efficace. Faut-il miser sur la fusion d'établissements ? Le rapprochement ou la coopération ? « C'est finalement une problématique d'aménagement du territoire qui est en jeu, estime Jean-Richard Cytermann, inspecteur général de l'Administration de l'Éducation nationale et de la Recherche.

Elle se confronte à plusieurs défis, comme la diversité des institutions territoriales et la difficulté à s'affranchir des limites administratives et territoriales. » Ce contexte explique la diversité des stratégies qui s'opèrent. Pour Jean-Richard Cytermann, plusieurs questions restent posées. Quel est le niveau pertinent de la régulation territoriale ? La métropole ? La région ? L'inter-régional ?

La seconde interrogation majeure concerne le contenu de la régulation territoriale. « Cette question est essentielle pour répondre à certains enjeux, comme la fluidité des parcours d'étudiants, la carrière des enseignants-chercheurs, les politiques RH », complète-t-il, avant de préciser le troisième élément à considérer : les instruments de la régulation. « Une bonne utilisation des instruments juridiques est essentielle. » Qu'il s'agisse d'un contrat d'établissement ou d'un contrat de site, l'une des priorités est de définir un cadre de discussion avec l'État et les collectivités territoriales.

### LE SITE, UNE NOTION INCONTOURNABLE

Pour Khaled Bouabdallah, les présidents d'université et leurs partenaires doivent réfléchir à deux sujets majeurs : la forme de la contractualisation, et la délimitation de la notion de "site". Il s'agit moins de trouver la formule efficace partout et pour tous que d'identifier celle qui correspond le mieux aux spécificités de chaque situation – et aux attentes des acteurs.

Pour les différents intervenants, la notion de site est incontournable aujourd'hui. Pour Jean-Richard Cytermann, « elle s'impose pour renforcer la pertinence des évaluations de l'AÉRES ». En tant que président du CNRS, Alain Fuchs a apporté le point de vue des instituts de recherche. Tout en confirmant l'implication du CNRS dans la vie des sites, il précise que son rôle n'est pas de participer à leur définition. Qu'il s'agisse d'objectifs de rassemblement pluridisciplinaire, de fusion ou de PRES, « la définition d'un site dépend avant tout de la volonté des acteurs locaux ». Pour Alain Fuchs, le CNRS a tout intérêt à apporter son soutien aux dynamiques de structuration, et ainsi à consolider son rôle. Mais il souligne aussi les phénomènes de concentration de moyens : « Les sites qui sont les principaux lauréats des investissements d'avenir sont également ceux qui concentrent une grande partie des ressources du CNRS. Tout



ne se segmente pas dans une logique territoriale ».

### LES AVANTAGES DES RÉSEAUX

L'organisation en sites peut ainsi cohabiter avec une organisation en réseaux, définis par exemple en fonction de complémentarités thématiques. « Plutôt qu'imposer un contour unique, il faut s'appuyer sur les attentes des partenaires locaux pour définir la solution la mieux adaptée, estime Alain Fuchs. Les grands sites pluridisciplinaires sont évidemment nécessaires, mais le reste du territoire ne doit pas se désertifier. »

Les échanges avec le public ont permis de soulever d'autres questions : faut-il donner la main aux régions en ce qui concerne les dynamiques de structuration ? A-t-on intérêt à diminuer le nombre d'universités et d'organismes de recherche ? Si la table ronde n'a pas permis d'apporter des réponses tranchées, elle aura permis de mettre en évidence plusieurs éléments indispensables à une structuration réussie. Comme l'indique Camille Galap, président de l'Université du Havre, « tout doit partir d'une volonté partagée, d'un projet commun. Un travail en cohérence avec l'éco-système est nécessaire pour obtenir un maillage territorial efficace. »





## AVUF, 72 VILLES À L'ÉCOUTE DE LEURS UNIVERSITÉS



Hélène Mandroux, maire de Montpellier et présidente de l'AVUF

Pour Hélène Mandroux, maire de Montpellier et présidente de l'Association des Villes Universitaires de France (AVUF), la complémentarité entre pôles universitaires à potentiel international et sites de formation installés au cœur des territoires doit être privilégiée. « L'AVUF qui fêtera ses 20 ans en 2013 réunit 72 villes, moyennes ou plus importantes, d'où le choix qui est le nôtre pour cette complémentarité volontariste. Le maillage mis en place entre Lyon et Roanne est à ce titre exemplaire »

plaide l'élue, qui veut éviter à tout prix les déserts universitaires.

Pour être pleinement efficaces, les leviers dont disposent les villes pour accompagner les universités dans leur développement, doivent s'inscrire dans une dynamique locale. « Le dépôt de brevets ou les transferts de technologies favorisent le développement économique et l'emploi. En contrepartie nous devons, en tant qu'élus, offrir aux étudiants les moyens d'épanouissement au sein de la ville. Lorsque l'on conçoit et implante une ligne de tramway, nous devons faire en sorte qu'elle puisse réunir les pôles urbains et les pôles universitaires. Il en va de même pour les logements et les différents bâtiments qui doivent s'intégrer à nos plans d'urbanisme » insiste Hélène Mandroux.

Parmi les axes de travail de l'AVUF la dimension internationale occupe aussi une place importante. « Il est paradoxal de constater que les partenariats noués entre nos universités et des sites étrangers sont souvent déconnectés des jumelages que nous mettons en place dans nos villes. Tous les moyens doivent être mis en œuvre pour favoriser la mobilité de nos étudiants, qui constitue un élément essentiel dans un parcours universitaire » conclut la présidente de l'AVUF.

## DE LA VISION DE LA CDEFI...

Universités et écoles d'ingénieurs partagent aujourd'hui des enjeux communs. Pour Christian Lermينياux, président de la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs, qui rassemble 208 écoles de statuts différents, « la logique de regroupement et de rationalisation est évidente ». Le développement de structures et dispositifs de type Labex, Idex ou IRT accélère et légitime cette dynamique. Reste à en définir la, ou les forme(s).

« La politique de regroupement a tout intérêt à s'appuyer sur une logique de projet, estime Christian Lermينياux. C'est à cette condition que les sites ou les réseaux peuvent se structurer. » Pour le président de la CDEFI, la mission de service public nécessite une approche cohérente : « il ne s'agit pas d'offrir toutes les disciplines, sur tous les sites ». Il conseille de rester de deux à trois établissements par site, « réunis par des objectifs communs ». Concernant la logique de réseau, qui devrait être propice au rayonnement hors des frontières par une politique coordonnée, le risque existe d'une compétition entre les écoles, « qui défendraient leur marque comme facteur de différenciation au niveau international ».

## ...À L'EXEMPLE D'AGROPARISTECH (GILLES TRYSTRAM, DIRECTEUR GÉNÉRAL)

« AgroParisTech, école européenne d'ingénieurs et de managers dans le domaine du vivant et de l'environnement, est née en janvier 2007 du rapprochement de trois écoles. Un objectif partagé est à l'origine de cette création : répondre efficacement aux défis sociétaux, économiques et écologiques actuels. Tout en maintenant l'originalité de la formation d'ingénieur, AgroParisTech vise à décliner et enrichir les cursus de master et de doctorat. Le principal intérêt, pour les étudiants, est d'être au plus près des laboratoires de recherche, qui irriguent le contenu pédagogique. La force de l'école est de s'appuyer sur sept chaires d'entreprise, qui reposent sur un engagement pluriannuel, une implication dans la formation et la recherche, et une implantation dans les lieux les plus pertinents. En rejoignant ParisTech sur le plateau de Saclay, l'école a dû se positionner sur ses enjeux et consolider sa stratégie. Si le PRES offre les moyens de se renforcer, de se structurer et de gagner en visibilité, la question de la cohérence globale reste toujours posée. Aujourd'hui, AgroParisTech est confrontée à deux défis : la redéfinition des alliances universitaires et le développement de l'interdisciplinarité, impliquant les sciences humaines et sociales. »



# Des modes de financement à la hauteur des ambitions

**L'AUTONOMIE DES UNIVERSITÉS A RENDU ENCORE PLUS CRIANTS LES BESOINS DE FINANCEMENTS PÉRENNES. SI LA CPU SE PRONONCE POUR LE MAINTIEN D'UN MODÈLE CRITÉRIÉ, DE NOMBREUX EXPERTS RÉFLÉCHISSENT AUSSI À DES SOURCES DE FINANCEMENT PERTINENTES ET EFFICIENTES, COMPATIBLES AVEC LES ENJEUX D'ÉQUITÉ SOCIALE ET D'ACCÈS POUR TOUS À L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.**

**L**a réflexion sur les modalités de financement des universités s'est imposée comme un sujet phare du colloque. Rien d'étonnant à cela tant les enjeux sont importants, comme l'explique Sophie Béjean, présidente de l'Université de Bourgogne : « *C'est en définissant le système le plus cohérent qu'on se donnera toutes les chances de saisir les leviers de l'autonomie.* » La première étape consiste à analyser les modes de financement et leur articulation.

Modèle SYMPA, masse salariale, contrats, appels à projets, investissements d'avenir, etc. : n'y-a-t-il pas un risque d'empilement contreproductif ? Comment les articuler pour en exploiter tout le potentiel ?

## **UN MODÈLE CRITÉRIÉ, OBJECTIVÉ, STABILISÉ**

« *Il est essentiel de s'interroger sur les complémentarités souhaitables, précise Sophie Béjean. Pour la CPU, les missions de service public nécessitent de maintenir un modèle critérié, objectivé et stabilisé. Un modèle adapté à la mesure de l'activité et au soutien de la performance interne.* » La dotation de fonctionnement et de moyens, liée à la masse salariale, doit rester sous la responsabilité de l'État. Elle est essentielle au développement de la stratégie de l'Université. Pour Sophie Béjean, « *il s'agit de sécuriser les financements selon le principe du décideur-payeur.* »

Un autre élément important est le contrat, « *dont le rôle d'apport de financement est certes modeste.* ». Associé au contrat d'établissement, le contrat de site – impliquant les organismes de recherche et les

collectivités – pourrait s'imposer comme un levier important. Du côté des moyens extra-budgétaires, l'apport des investissements d'avenir n'est pas négligeable mais présente un risque, celui d'une vision duale des sites universitaires. « *Pour l'éviter, il est indispensable de faire émerger d'autres modèles d'excellence, estime Sophie Béjean. De plus, des financements récurrents de la recherche doivent impérativement être renforcés.* ». D'autres voies de financement ont été exposées, notamment par Daniel Vitry, conseiller pour l'université du délégué au réseau de la Caisse des Dépôts : « *L'autonomie des universités doit être valorisée auprès des collectivités locales, en discutant d'égal à égal. Ce contexte est favorable à la négociation de partenariats avec les sociétés d'économie mixte, voire à la création de filiales communes. Ces sociétés ont l'avantage de pouvoir emprunter ou d'apporter des terrains à construire.* »

## **LES CONSÉQUENCES SOCIALES DES MODES DE FINANCEMENT**

Les débats ont également porté sur la dimension redistributive du financement de l'enseignement supérieur. Un groupe de travail de la CPU, animé par Jacques Fontanille, a fait appel à des experts et à l'INSEE pour réfléchir à ce sujet. « *Notre objectif initial, explique le président de l'Université de Limoges, consistait à envisager l'ensemble des effets du modèle de financement, en lien avec leurs conséquences sociales.* ». Concrètement, les différents scénarii envisagés intègrent à la fois la contribution de l'État et celle des familles, mais aussi les bénéfices économiques et sociaux, à la fois collectifs et individuels, qui découlent de l'obtention



des diplômes. « *L'accès aux études longues, tout en respectant le principe d'équité, nécessite de privilégier plusieurs pistes d'action, estime Sophie Béjean. Il s'agit d'investir massivement en amont et d'étendre les aides sociales à davantage de bénéficiaires.* » Un avis confirmé par Jacques Fontanille, qui précise que le doublement des aides sociales permettrait « *une réelle redistribution touchant les classes moyennes.* »

Pour faciliter l'intégration de nouvelles catégories d'étudiants et fournir les conditions de la réussite de ceux qui accèdent déjà à l'Université, plusieurs recommandations sont avancées par le groupe de travail : une augmentation du nombre et des montants des aides sociales aux étudiants, un investissement massif dans l'orientation en amont du supérieur, la transformation de la demi-part fiscale en crédit d'impôt formation supérieure (CIF) « *plutôt qu'une augmentation généralisée des droits d'inscription qui ne produit aucun effet redistributif.* »

## **PLUS DE PROGRESSIVITÉ DANS LA CONTRIBUTION INDIVIDUELLE**

Pour le groupe de travail, les quatre piliers du modèle économique de l'enseignement supérieur doivent être pris en considération, à savoir la fiscalité, les droits d'ins-



cription, les aides aux étudiants, et les bénéfices économiques et sociaux individuels pour les diplômés. Un exemple d'action, propice à la fois au financement des universités et au respect de l'équité sociale, est proposé par Pierre Courtioux, chercheur au pôle économie de l'EDHEC. Ses travaux s'intéressent aux effets d'un mode de financement des formations supérieures par les diplômés eux-mêmes, une fois insérés dans la vie active, et au prorata du coût de leur formation : les PARC, ou prêts à remboursement contingent.

#### VERS UNE CONTRIBUTION DES ENTREPRISES ?

« L'objectif est de réintroduire de la progressivité dans la contribution, en fonction de la carrière effective », explique Pierre Courtioux. Le remboursement du prêt repose entièrement sur le principe d'une imposition spécifique – découlant directement des moyens que l'État a investis dans la formation du contribuable en question, mais avec toutes les propriétés classiques d'un impôt sur le revenu classique – par seuil et par tranche, progressif, etc. Pour Pierre Courtioux, « le PARC correspond à une mesure d'équité, en faisant peser le remboursement seulement sur les bénéficiaires des études supérieures », précise le chercheur.

En effet il ne se déclenche qu'une fois que « le bénéfice salarial est constaté ».

La question du financement de l'enseignement supérieur est trop complexe pour appeler des réponses simples et tranchées. En la matière, il s'agit de faire preuve autant de pragmatisme que d'imagination et de recherche d'innovation. Une des pistes explorées par la table ronde concerne la contribution des entreprises. « Quel est leur intérêt à s'impliquer, en fonction de leurs attentes ?, s'interroge Eudoxe Denis, directeur des études de l'Institut de l'Entreprise. Si l'enseignement supérieur est un service public, pourquoi participer à son financement ? »

S'il reconnaît les marges de progrès du mécénat d'entreprise, Eudoxe Denis estime que la révolution culturelle doit concerner les deux parties prenantes : à la fois les universités dans leur rapport au monde de l'entreprise, et le monde économique dans ses perceptions de l'enseignement supérieur universitaire. « Les entreprises peuvent avoir plusieurs motivations à agir, précise-t-il. Prise de conscience de leur responsabilité sociétale, intérêt personnel des dirigeants, image externe et interne, etc. » Autant de leviers qui peuvent servir de base à un dialogue constructif, et à des pistes complémentaires de financement.

## QUATRE MODÈLES INTERNATIONAUX DE FINANCEMENT DES UNIVERSITÉS

Si l'enseignement supérieur s'est développé dans l'ensemble des pays de l'OCDE, tous n'ont pas adopté le même modèle pour associer cette expansion à l'exigence d'équité sociale et de qualité des programmes. Par exemple, la part du financement privé représente 30 % en moyenne, mais ce chiffre masque de fortes disparités : 18 % en France, et plus de 60 % aux États-Unis ou au Japon. Expert à la direction de l'éducation de l'OCDE, Eric Charbonnier s'appuie sur un ensemble de travaux internationaux pour dégager une typologie :

**LE MODÈLE NORDIQUE :** « C'est le "modèle rêvé", gratuit des études et accès à des bourses et à des prêts mais aussi un grand consommateur d'argent public. Les gouvernements nordiques ont choisi de le préserver, mais avec un niveau d'imposition très élevé, qui correspond à environ 50 % du salaire. »

**LE MODÈLE ANGLO-SAXON :** « Les frais d'inscription sont très élevés. Pour limiter leurs effets discriminants, les aides aux étudiants sont proposées sous formes de bourses ou de prêts. Ce modèle a tendance à se développer, comme l'indique le quadruplement des droits d'inscription au Royaume-Uni. Il se caractérise aussi par une forte proximité avec le marché du travail. Par exemple l'Australie a diminué le coût d'accès à certaines filières, pour attirer les étudiants vers des disciplines qui ont du mal à faire le plein. »

**LE MODÈLE JAPONAIS-CORÉEN :** « C'est sans doute le plus désavantageux pour les étudiants. Mais l'investissement public se développe, ainsi que le système de bourses, ce qui le rapproche de plus en plus du modèle anglo-saxon. »

**LE MODÈLE EUROPÉEN :** « Les frais d'inscription sont peu élevés, et les aides aux étudiants peu développées. Face au manque de ressources des universités pour assurer la qualité de la formation, les frais ont tendance à augmenter – par exemple, en Espagne. Dans un objectif d'efficacité, la tendance actuelle est au renforcement des liens entre la formation et le marché du travail. »

Pour Eric Charbonnier, trois axes de réflexion s'imposent aujourd'hui : l'amélioration de l'orientation entre le secondaire et l'Université, l'adéquation de l'offre de cursus et des débouchés, et la valorisation du système LMD, « qui facilite les comparaisons entre les modèles, par exemple sur l'employabilité liée à la licence ».





# Construire, piloter et évaluer une stratégie multi-acteurs



**DEPUIS 5 ANS L'UNIVERSITÉ A DÉVELOPPÉ OU RENFORCÉ SES LIENS AVEC LES AUTRES ACTEURS DE LA RECHERCHE ET DE L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE. LES INTERACTIONS SONT NOMBREUSES, UN CERTAIN NOMBRE SONT ENCORE À INVENTER. IL N'EN DEMEURE PAS MOINS QUE L'ÉTAT OCCUPE, ET CONTINUERA À OCCUPER, UNE PLACE PARTICULIÈRE EN TANT QUE PREMIER FINANCEUR DES UNIVERSITÉS.**

« **E**n présence d'acteurs autonomes et responsables, Europe, État, organismes de recherche, collectivités, et bien entendu universités, il est essentiel de savoir comment construire et débattre des différentes stratégies élaborées et mises en œuvre par les uns et les autres » affirme Jean-Pierre Finance, administrateur provisoire de l'Université de Lorraine.

Pour Bernard Dizambourg, inspecteur général de l'Administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, l'évolution de ces dernières années, a incontestablement entraîné une différenciation accrue des établissements, plus assumée aussi, et donnant lieu à un travail plus poussé en termes de réflexion stratégique. « Je note toutefois que la qualité de cette réflexion est en général plus intense sur la recherche que sur les aspects formation et que, par ailleurs, un décrochage existe au moment de la mise en œuvre opérationnelle de ces

orientations. C'est d'autant plus sensible que nous sommes aujourd'hui dans une production de politiques publiques multi-acteurs ». Un contexte qui doit favoriser la montée en puissance des directions de projets au sein des établissements. Autant d'instances qui, pour l'inspecteur général, sont au centre des réflexions stratégiques, opérationnelles, mais aussi dans une approche concrète des financements.

## UN ÉTAT ET DES UNIVERSITÉS STRATÈGES

Se pose plus largement le problème du financement dans la durée d'un certain nombre de programmes, notamment par le premier des financeurs qu'est l'État. Un acteur privilégié qui laisse la main aux universités sur un premier levier, essentiel : les ressources humaines. Un transfert de la masse salariale que Bernard Dizambourg juge normal, nécessaire même, tout en reconnaissant la difficulté et la complexité de certaines discussions techniques sur

le sujet. « S'il doit y avoir co-production de stratégies entre l'État et les établissements, cette discussion sur les ressources humaines ne doit pas être uniquement technique, se réduisant à des chamailleries ou des difficultés de calage. »

Un point de vue partagé par Jean-Yves Mérimond, président de l'École normale supérieure de Cachan qui estime pour sa part que la question du transfert se limite trop souvent à la question du financement. « Même si cette approche est utile et nécessaire, il ne faut pas écarter les moyens d'action. »

## L'AUTONOMIE, UN MARCHÉ DE DUPES ?

L'évaluation des différentes mesures et orientations, après cinq années de rodage et de montée en puissance doit offrir une base de réflexion et d'actions aux établissements. « Nous devons engager une évaluation objective, en oubliant l'affect ou l'amour propre, mais aussi les clivages, qui peuvent être organisés, voire entretenus. Cinq ans après le vote de la loi, l'autonomie est en marche, mais pas encore aboutie. Nous sommes toujours dans une logique de déconcentration financière et administrative, en déléguant des responsabilités qui ne sont pas bien évaluées. Je pense que d'une certaine façon il y a un marché de dupes, notamment dans le transfert de la masse salariale. Par ailleurs vous avez, semble-t-il, une vraie difficulté à trouver une majorité durable pour la gouvernance de vos établissements » constate Dominique Gillot, sénatrice du Val d'Oise.

Certains pays sont confrontés depuis déjà de nombreuses années à la délicate répartition des rôles de chacun des acteurs, ainsi qu'à la nécessaire évaluation des stratégies mises en place. « Certains pays, comme l'Allemagne, ont choisi d'intervenir sur des domaines particulièrement coûteux comme les gros équipements ou les grandes infrastructures. La recherche et l'innovation restent l'affaire des établissements auxquels l'État fait confiance. Dans ce contexte-là l'idée même d'un pilotage national est étrangère au système » détaille Jean-Marc Rapp, le président de l'EUA.





### 3 QUESTIONS POUR ÉVALUER UN SYSTÈME

Jean-Marc Rapp, président de l'EUA, pose les bases de la construction d'un système qualité. « Notre credo est le suivant : tout système qualité doit être concentré sur les choix d'un établissement. Il faut visiter l'établissement en lui posant 3 questions simples, dont les réponses peuvent être extrêmement compliquées. Mais si tout le système qualité d'un pays se construit autour de ces trois questions nous aurons une

*réelle cohérence.* »

Les trois questions :

- Quelle est précisément votre mission ?
- Quelles sont les informations dont vous disposez pour savoir si vous menez votre mission correctement ?
- En cas de dysfonctionnement que proposez-vous de mettre en œuvre pour corriger la situation ?



Patrick Hetzel, directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle.



Jean-Marc Rapp, président de l'EUA

### ÉTAT-COLLECTIVITÉS, LA GUERRE EST-ELLE DÉCLARÉE ?

« Aujourd'hui le joug de l'État est moindre, on est en train de repenser les relations entre l'État et les universités. Il serait paradoxal qu'au moment où l'État vous donne plus d'autonomie, vous alliez vous jeter dans le joug des régions ! Dans ce cas-là vous ne serez plus autonomes mais aliénés par les conseils régionaux. Il ne faut pas que vous vous laissiez inféoder par d'autres structures qui vont vous tirer vers le bas. La somme des schémas régionaux d'enseignement et de recherche ne peut pas constituer une stratégie nationale. Il est important que l'État puisse discuter d'égal à égal avec les éta-

blissements. C'est de la liberté, mais c'est aussi une nouvelle responsabilité » attaque Patrick Hetzel.

« Il y aura d'autant moins de tutelle que cet État stratège sera aussi un État financeur et que les régions joueront leur rôle de partenaires et de facilitateurs de contractualisation » lui répond en écho Laurent Beauvais, président de la Région Basse-Normandie. « Le partenaire n'est pas forcément un adversaire », note pour sa part la sénatrice du Val d'Oise, Dominique Gillot.

**GÉRARD BLANCHARD,**  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LA  
ROCHELLE

« La territorialisation de nos universités se manifeste par la montée en puissance des collectivités, au travers de leurs compétences en matière de développement économique. »

**BERNARD DIZAMBOURG,**  
INSPECTEUR GÉNÉRAL DE  
L'ADMINISTRATION DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE ET DE LA RECHERCHE

« Il faut redonner au contrat un poids très lourd. Il ne faut pas que ce soit un contrat où on discute de 5% ! Il faut que les éléments concernant la politique des ressources humaines soient régulièrement au centre des discussions. La gestion des ressources humaines fait le lien entre les différents partenaires, car celle-ci ne se limite pas à nos établissements, elle est aussi dans les organismes de recherche et dans les structures périphériques qui émergent. »

**JACQUES FONTANILLE,**  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ  
DE LIMOGES

« Qui reçoit mandat de l'État pour négocier avec les régions ? Dans une région où les choses fonctionnent correctement, la région passe un contrat d'objectif avec l'Université sur des bases complètement cohérentes avec le contrat d'établissement passé avec l'État. Si on décide de faire du multilatéral, qui est le pilote ? Je ne voudrais pas que les universités se retrouvent les otages d'un débat politique entre les régions et le gouvernement à propos de l'enseignement supérieur. »



# Les grands défis qui attendent les universités

**A QUOI RESSEMBLERA L'UNIVERSITÉ DE DEMAIN ? STRATÉGIE SCIENTIFIQUE, CARTE DES FORMATIONS, ANCRAGE TERRITORIAL, SOURCES DE FINANCEMENT : LES ENJEUX NE MANQUENT PAS ET NÉCESSITENT DES RÉPONSES STRUCTURÉES, SOUTENUES PAR LA CPU.**

**S**i l'autonomie des universités est devenue une réalité depuis 2007, les réflexions sur l'évolution de leurs responsabilités sont bien plus anciennes. C'est ce qu'a souhaité rappeler Jean-Marc Monteil, professeur au CNAM et ancien 1<sup>er</sup> vice-président de la CPU, en préambule de cette table-ronde prospective. Avec raison : la loi LRU correspond avant tout à l'aboutissement d'une dynamique de transformation de l'enseignement supérieur, portée de longue date par les présidents d'université et appelée à se poursuivre.

## LA RECHERCHE, AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DES UNIVERSITÉS

Premier enjeu, et non des moindres, la place de la recherche. Jean-Marc Monteil défend le principe d'une véritable stratégie scientifique portée par les établissements d'enseignement supérieur. « *La stratégie des universités doit s'appuyer sur ce pilier. La priorité, aujourd'hui, est d'organiser des dispositifs intégrateurs.* »

Si l'Université doit s'imposer comme un « opérateur de recherche », plusieurs limites doivent être levées. Pour Lionel Collet, ancien président de la CPU, « *il est indispensable de s'intéresser au rôle des enseignants-chercheurs dans la formation, et à ses incidences sur leur carrière.* » Le second défi concerne l'organisation du travail des chercheurs : « *La montée en puissance des appels à projets risque d'accroître leur charge et de limiter leur disponibilité pour leurs missions essentielles.* »

Une large part des débats a été consacrée à l'organisation de l'enseignement supérieur sur les territoires. Pour les participants, le modèle actuel de recomposition des établissements, avec des logiques de

rapprochement ou de fusion, est l'occasion de réfléchir à l'inscription territoriale des universités. Soulignant parfois les redondances de certaines formations, par exemple un BTS et un IUT de même spécialité situés dans la même ville, Lionel Collet défend l'idée d'une réorganisation en profondeur : « *La carte des formations du premier cycle doit être territoriale, associant les universités et les collectivités, pour gagner en cohérence.* »

## REPENSER LA CARTE DES FORMATIONS

La question du continuum entre premier et second cycles est également posée. Pour Jean-Marc Monteil, la logique LMD ne doit pas être la seule à privilégier. « *L'Université dès la première année n'a pas vocation à devenir la seule voie d'accès à l'enseignement supérieur,* estime-t-il. *On peut imaginer des passerelles, par exemple pour un étudiant qui a réussi son bac professionnel et son BTS, et souhaite poursuivre à l'Université.* » Plusieurs présidents d'université ont réagi favorablement à cette idée, soulignant aussi l'importance de repenser l'accès à l'Université des bacheliers issus de filières techniques et professionnelles. Comme le précise Jean-Marc Monteil, l'évolution de la carte des formations pose la question de l'adaptation des contenus pédagogiques et académiques. Elle met également en évidence la nécessité de renoncer à la sélection en BTS et en IUT – une proposition défendue par les deux principaux intervenants. Daniel Vitry rappelle notamment que la sélection à l'entrée du BTS n'apporte aucune garantie de succès : « *Malgré une sélection drastique, le taux d'échec est supérieur de dix points à celui de l'ex-DEUG.* »

Les intervenants se rejoignent sur une idée centrale : la mission de service public des universités nécessite l'équité d'accès aux

études longues, d'où l'importance de repenser une carte des formations adaptée à cet enjeu. Pour Camille Galap, président de l'Université du Havre, il existe de fortes disparités entre académies dans l'accès à l'enseignement supérieur, « *notamment en termes de qualité de vie, de conditions d'études, d'accès au logement.* ». Il recommande aux présidents d'université et aux recteurs de travailler ensemble et de définir « *un cadre d'échanges permanents pour trouver des solutions adaptées.* »

## CONTRATS : VERS PLUS DE SIMPLICITÉ ET D'EFFICACITÉ

Pour Lionel Collet, un autre axe de progrès concerne les relations entre universités et classes préparatoires aux grandes écoles. « *Il me paraît indispensable de mettre à plat ce dossier et de répondre à deux questions : l'inscription en CPGE peut-elle s'accompagner d'une inscription à l'Université ? Les enseignants de CPGE doivent-ils consacrer du temps à l'Université ?* »

Autre moment fort de la table ronde, le rôle des contrats dans la stratégie des universités. Comme le rappelle Lionel Collet, « *les missions de service public doivent être garanties par les financements de base. La part du système SYMPA est sans doute à revoir.* » Concernant la mise en place des contrats, « *une machinerie très lourde,* Jean-Marc Monteil estime que cette nouvelle modalité implique encore très peu les acteurs universitaires. Il appelle de ses vœux une logique « *moins pointilliste, bureaucratique* », au profit d'une approche plus pragmatique : « *gagner en efficacité, en fonctionnant de façon plus simple.* » Le contrat devrait indiquer précisément ce qui est susceptible de faciliter l'atteinte des objectifs. Pour Jean-Marc Monteil, « *il faut d'abord définir les objectifs, préciser ensuite les façons de les atteindre, et enfin déterminer les moyens nécessaires.* » Pour autant, il n'est pas question d'une « *norme unique* » dans les modèles de contractualisation.

Stratégies territoriales, place de la recherche, évolutions de la carte des formations, mécanismes de financement : on le voit, les enjeux sont nombreux et les réponses à apporter doivent être à la hauteur des ambitions. Comme le rappelle Anne Fraisse, présidente de l'Université Paul Valéry – Montpellier III et vice présidente de la CPU, « *ces différents sujets, ainsi que la démocratisation de l'accès à des études longues, correspondent largement aux préconisations de la CPU.* »

# « Pour un modèle français de l'organisation du paysage universitaire »

LORS DE SON DISCOURS DE CLÔTURE, LOUIS VOGEL A RAPPELÉ L'OBJECTIF DE LA CPU : « DESSINER UN "MODÈLE FRANÇAIS" D'ORGANISATION DE NOTRE PAYSAGE, FIDÈLE À NOS VALEURS, RESPECTUEUX DE NOTRE HISTOIRE, OUVERT AU MONDE ET Tourné vers l'avenir ». POUR LE CONCRÉTISER, PLUSIEURS PRINCIPES ONT ÉTÉ DÉFINIS. RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DU DISCOURS SUR [WWW.CPU.FR](http://WWW.CPU.FR)



Premier principe, la justice sociale et la démocratisation : la réussite et l'excellence doivent concerner le plus grand nombre. « Cette volonté d'élévation du niveau de qualification supérieure de notre population a pour corollaire l'absence de sélection à l'entrée des universités », précise Louis Vogel, qui évoque également la possibilité de construction de parcours différenciés et une orientation organisée dès le lycée. Le second principe défend une articulation formation et recherche fondée, à tous les niveaux et sur tous les sites. C'est la condition qui rend possible, « grâce à des logiques de spécialisation et de différenciation des établissements et de leurs implantations, l'excellence sur l'ensemble du territoire ». La CPU défend un troisième principe : une attractivité internationale indispensable aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Il s'agit à la fois de « favoriser la mobilité internationale des étudiants, des enseignants et des chercheurs », et d'« accueillir les meilleurs étudiants étrangers, dans le cadre de mobilités encadrées, en particulier au niveau des masters et des doctorats ». Le quatrième principe rappelle que les universités s'inscrivent dans un service public national d'ensei-

gnement supérieur et de la recherche. « Dans ce cadre national, l'autonomie est destinée à admettre, reconnaître, voire organiser une certaine diversité, nécessaire pour mieux remplir nos missions de service public parce que cette diversité correspond à la diversité de nos réalités, géographiques, d'organisation, d'histoire ou de culture », confirme Louis Vogel. Dernier principe, et non des moindres : l'enracinement territorial des universités, « une condition de notre excellence ». De ces principes découlent directement les propositions de la CPU, organisées autour de cinq axes

## LE PROJET STRATÉGIQUE, NOUVEL OUTIL DE PILOTAGE DE L'UNIVERSITÉ

« Avec des universités autonomes qui ont désormais des stratégies différenciées, enracinées dans leurs territoires, le contrat apparaît comme le seul outil pertinent pour porter le projet d'établissement. Un contrat refondé doit permettre d'appréhender la soutenabilité du projet stratégique, en termes budgétaires et de ressources humaines. Il doit être l'outil qui permet, sur un territoire pertinent, de faire émerger un projet intégré, cohérent et partagé entre tous les acteurs. »

## DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE POUR TRADUIRE UNE POLITIQUE ET UNE VISION

« Partout dans le monde, la question de la diversification des sources de financement est posée. Le financement des établissements d'enseignement supérieur doit aller dans le sens de l'équité sociale et de l'objectif d'amener 50 % d'une génération à être diplômées de l'enseignement supérieur. Il est indispensable d'obtenir un consensus national sur l'équilibre global qui doit exister entre les grandes modalités de financement : un modèle critérisé d'allocation des moyens ; le contrat revisité ; les appels à projets sur critères d'excellence. »

## SÉCURISER LES PARCOURS DE FORMATION ET DÉVELOPPER L'ALTERNANCE EN GÉNÉRALISANT LES PRATIQUES DE PRÉ-RECRUTEMENT

« La CDEFI a formulé une proposition visant à développer les possibilités de pré-recrutements par les entreprises. La CPU s'y associe et recommande de l'étendre aux trois fonctions publiques. Nous proposons d'associer étroitement les universités aux formations initiales et continues délivrées aux fonctionnaires, qui seraient ainsi adossées à la recherche, en développant les formations en alternance et la formation tout au long de leur vie professionnelle. »

## DE NOUVEAUX MODES DE RÉGULATION ET DE MUTUALISATION, AU NIVEAU RÉGIONAL OU NATIONAL

« Les nouvelles configurations du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche appellent des coordinations régionales entre des établissements ayant des stratégies différenciées. La cohérence de la carte des formations, de la recherche, des politiques de ressources humaines coordonnées au niveau d'une région sont autant de sujets de coopération entre les universités, pour lesquels l'appui et le concours des services de l'État et des régions sont nécessaires. »

## RENDRE LES UNIVERSITÉS PLUS VISIBLES, PLUS PROCHES DES CITOYENS, MIEUX LES CONNAÎTRE, MIEUX LES COMPRENDRE

« Il nous faut faire mieux connaître nos universités, leurs activités de formation et de recherche, à destination des étudiants et des familles, mais aussi des entreprises et du public. Nos universités sont un acteur majeur de la société, et nous devons mieux maîtriser l'image que nous voulons donner d'elles, sans dépendre de classements internationaux caricaturaux. Si nous ne souhaitons pas que notre recherche soit ignorée des citoyens ou qu'elle soit mal représentée par les médias, il faut que nos universités apprennent à le faire elles-mêmes ! »

# Les 20 propositions de la CPU aux candidats à l'élection présidentielle

EXTRAITS DU TEXTE ADOPTÉ PAR LA CPU PLÉNIÈRE DU 15 MARS 2012

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DES PROPOSITIONS DE LA CPU SUR [WWW.CPU.FR](http://WWW.CPU.FR)

I°) Reconnaître et promouvoir un modèle français d'organisation du paysage universitaire, fidèle à nos valeurs, respectueux de notre histoire, ouvert au monde et tourné vers l'avenir.

**Proposition 1 :** L'enseignement supérieur et la recherche sont un bien public et doivent être financés majoritairement et de façon pérenne par l'État.

**Proposition 2 :** Les personnels des établissements universitaires ont principalement des statuts nationaux de fonctionnaires.

**Proposition 3 :** Les droits d'inscription des étudiants aux diplômes nationaux sont fixés nationalement.

**Proposition 4 :** L'absence de sélection à l'entrée à l'université est le corollaire de l'objectif de démocratisation, de justice sociale et d'élévation du niveau de qualification supérieure de notre population.

II °) Réaffirmer l'articulation entre formation et recherche, dans l'intérêt des étudiants et des enseignants-chercheurs et d'une société de la connaissance.

**Proposition 5 :** Le lien entre enseignement supérieur et recherche est constitutif de la nature de l'université, à tous les niveaux de formation.

**Proposition 6 :** Les établissements universitaires doivent assurer des parcours de carrière attractifs pour tout enseignant-chercheur.

III°) Promouvoir le projet stratégique, nouvel outil de pilotage de l'Université, actrice centrale de l'élaboration de la politique scientifique sur un territoire.

**Proposition 7 :** Réaffirmer le rôle central de l'université sur son territoire, à partir du projet stratégique qu'elle se fixe et qu'elle traduit dans ses contrats avec l'État et ses différents partenaires.

**Proposition 8 :** Poursuivre le rapprochement entre universités, écoles et organismes de recherche.

IV/ Sécuriser les parcours de formation par l'alternance et promouvoir la formation tout au long de la vie dans les universités.

**Proposition 9 :** Promouvoir l'alternance en général et l'apprentissage en particulier,

Proposition 10 : Renforcer le rôle des universités dans la FTLV des salariés des secteurs public et privé.

V / Accroître les moyens et construire de nouveaux équilibres pour le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche.

**Proposition 11 :** Poursuivre l'effort de rattrapage en matière de financement public pour atteindre les standards européens et obtenir un consensus sur l'équilibre global qui doit exister entre les grandes modalités de financement de l'enseignement supérieur et de la recherche.

**Proposition 12 :** L'exercice effectif de l'autonomie exige la sécurisation des masses salariales transférées aux universités, selon le principe de compensation des charges transférées et du décideur-payeur.

**Proposition 13 :** Augmenter régulièrement l'enveloppe globale nationale des moyens que le modèle critérisé a pour fonction de répartir pour remettre à niveau les établissements les moins bien dotés.

**Proposition 14 :** Réformer les modes de financement afin de favoriser l'équité sociale via l'enseignement supérieur ; cela implique trois types de décisions budgétaires :

- investir massivement sur l'orientation des jeunes de la classe de seconde à la licence avec les moyens publics nécessaires ;
- augmenter très fortement les aides sociales aux étudiants, et les étendre à 50% d'entre eux ;
- transformer la demi-part fiscale, anti-redistributive, en crédit d'impôt formation supérieure (CIF).

**Proposition 15 :** Explorer, renforcer et renouveler les voies ouvertes par la coopération avec les entreprises.

VI/ Favoriser l'attractivité internationale des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

**Proposition 16 :** Adopter une grande loi sur les conditions d'accueil, de séjour et de première insertion professionnelle des étudiants internationaux.

VII/ Placer la CPU au cœur de dispositifs de régulation et mutualisation pensés aux niveaux régional, national et européen.

**Proposition 17 :** Inciter à des politiques de mutualisation nationales élaborées par la CPU et contractualisées avec l'État.

**Proposition 18 :** Placer la CPU au centre de la gouvernance des différents outils de mutualisation.

**Proposition 19 :** Renforcer la lisibilité des activités de formation et de recherche des universités à destination des publics concernés, les étudiants, les familles et le monde socio-économique.

Etablir une carte des formations, de la recherche coordonnées au niveau d'une région.

Etablir une cartographie multicritères des établissements et des formations, inspirée de l'outil mis en place par le CHE et soutenu par la Conférence des recteurs allemands, UniversityRankings, et une cartographie de la recherche.

**Proposition 20 :** Construire et favoriser un programme de recherche sur l'Université à proposer à l'ANR.



CPU Le mag est une publication de la Conférence des présidents d'université.

**Directeur de la publication :** Louis Vogel  
**Edition :** Pôle communication de la CPU

**Réalisation :** Verbatim Communication.  
Laurence Pelletier chef de projet,  
Pôle communication de la CPU.

**Création et mise en pages :**  
Commevisuels, Jean-François Treillou.

**Photos :** Aix-Marseille Université  
© CPU Avril 2012 – ISSN en cours

CPU 103 Bd Saint-Michel 75005 Paris

[www.cpu.fr](http://www.cpu.fr)