

**Marseille**

les 8, 9 et 10 février 2012

L'Université  
pour l'avenir,  
**Avenir**  
**des universités**



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

COLLOQUE ANNUEL DE LA CONFÉRENCE  
DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ  
MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

[ACTES INTÉGRAUX](#)

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.



# SOMMAIRE

MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

## ACTES INTÉGRAUX

|   |          |
|---|----------|
| <b>OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE</b> .....   | PAGE 6   |
| <b>PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COLLOQUE ET OUVERTURE DES TRAVAUX</b> .....   | PAGE 15  |
| Intervention de Gérard Blanchard et de Patrick Hetzel   |          |
| <b>TABLE RONDE 1</b> .....  | PAGE 21  |
| <b>L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANÇAIS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR<br/>ET DE RECHERCHE : MISE EN PERSPECTIVE INTERNATIONALE ET VISION GLOBALE</b> |          |
| <b>TABLE RONDE 2</b> .....  | PAGE 33  |
| <b>STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES</b>  |          |
| Partie 1 .....  | PAGE 34  |
| Quelles attentes des acteurs des territoires vis-à-vis d'une société de la connaissance ?   |          |
| Partie 2 .....  | PAGE 46  |
| Quelles organisations les plus efficaces pour répondre à ces attentes ?   |          |
| <b>TABLE RONDE 3</b> .....  | PAGE 57  |
| <b>LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR<br/>ET DE LA RECHERCHE</b>   |          |
| <b>TABLE RONDE 4</b> .....  | PAGE 71  |
| <b>STRATÉGIE, PILOTAGE ET ORGANISATION DU DISPOSITIF NATIONAL</b>   |          |
| <b>TABLE RONDE 5</b> .....  | PAGE 85  |
| <b>MISSIONS ET ORGANISATION DES UNIVERSITÉS : ENJEUX D'AVENIR</b>   |          |
| <b>PROPOSITIONS DE LA CPU</b> .....   | PAGE 96  |
| <b>« L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS »</b>   |          |
| <b>INTERVENTION DE LAURENT WAUQUIEZ</b> .....   | PAGE 105 |
| Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche   |          |
| <b>ANNEXES</b> .....  | PAGE 113 |
| <b>FICHES PRÉPARATOIRES DES TABLES RONDES</b>   |          |

## OUVERTURE OFFICIELLE



*Louis Vogel*

### **Louis Vogel**

**PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS PARIS II,  
PRÉSIDENT DE LA CPU**

Je ne vais pas ouvrir cette cérémonie en vous nommant tous, comme je l'ai fait lors de la soirée de décembre dernier au cours de laquelle nous avons célébré les 40 ans de la CPU. D'abord, il ne faut pas abuser des bonnes choses ni de la patience du public. Ensuite, nous sommes vraiment trop nombreux ce soir : vous êtes plus de 400 à vous être inscrits à ce colloque, qui marque un moment tout à fait exceptionnel de l'histoire des universités et de la CPU.

Je tiens néanmoins à remercier personnellement nos hôtes : le président d'Aix-Marseille Université, cher Yvon, qui s'est immédiatement porté volontaire pour accueillir le colloque annuel de la CPU, malgré un agenda particulièrement chargé pour lui et l'ensemble des équipes des trois universités « fusionnantes ». Il me permettra d'associer à ce remerciement Jean-Paul Caverni et Marc Pena qui ont, jusqu'à la fin de l'année dernière, apporté leurs concours précieux aux travaux de la Conférence.

Je tiens à remercier aussi tous les représentants des collectivités territoriales présents ce soir, qui nous accueillent si chaleureusement, si « méridionalement ». Notre colloque s'intitule cette année « L'Université pour l'avenir, avenir des universités ». Je pense, comme en témoigne notre forte mobilisation, que ce sera un colloque important, un colloque qui fera date, à cause du moment auquel il intervient, à cause du contexte dans lequel il intervient. Notre colloque se situe en amont d'élections nationales décisives. Dans moins de trois mois aura lieu le premier tour de l'élection à la présidence de la République. Pour chacun des candidats, l'enseignement supérieur et la recherche, même s'ils sont concurrencés par l'éducation, seront des sujets centraux, quel que soit le projet de société proposé. Au cours de cette mandature, l'enseignement supérieur, la recherche, et plus particulièrement nos universités, ont fait l'objet d'une attention inédite, et de réformes majeures avec la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) et les Investissements d'avenir, consacrés en majorité à l'enseignement supérieur et à la recherche, conformément aux recommandations de la commission présidée par les anciens Premiers ministres Juppé et Rocard.

Ces réformes et ces actions sont encore en cours



*Yvon Berland*

# LE DU COLLOQUE

ou débutent à peine. Durant ces trois jours, nous en évaluerons collectivement la portée, afin de faire des propositions aux différents candidats. Je n'entrerai pas dans le détail du bilan que nous allons dresser dès demain matin. Mais l'on ne peut que reconnaître le chemin parcouru et le fait que les universités françaises ont considérablement changé, dans la représentation collective, par rapport aux attentes de la nation et des acteurs socio-économiques et même dans la perception de nos voisins et partenaires étrangers.

Même si l'on en parle moins, 2012 sera également une année d'élections législatives. Or au cours des dernières années, la CPU et les universités ont resserré leurs liens avec les représentants de la nation, qui s'intéressent de plus en plus aux enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche. Tous ont pris conscience de la complexité du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, fondé sur un mélange de coopération et de compétitions, tant nationales qu'internationales. Tous sont animés d'une même conviction : la grandeur de nos universités, de nos écoles et de nos organismes conditionne l'avenir scientifique et économique de notre pays et son maintien au premier rang des nations. La France, pays humaniste, pays de culture, fournit toujours une formation et possède une recherche dont la qualité est reconnue internationalement. Mais ces acquis sont fragiles et toujours susceptibles d'être remis en cause. Les choix en matière de politique d'enseignement supérieur et de recherche des cinq prochaines années seront cruciaux. Ils ne concernent pas seulement l'université. C'est la raison pour laquelle nous avons voulu ouvrir notre colloque, au-delà des seuls présidents d'université et directeurs d'établissement, au-delà de la seule communauté universitaire, aux autres acteurs présents sur le territoire. Cette volonté d'ouverture a aussi inspiré le choix du thème du colloque, et je pense qu'elle inspirera aussi les propositions que nous formulerons à son issue, qui devront constituer un véritable projet pour la nation.

Nous avons aussi innové en ce qui concerne l'organisation puisque nous avons décidé de ne prévoir que des séances plénières, ouvertes à tous, permettant à chacun de connaître tous les thèmes et d'intervenir sur tous les sujets. Pour préparer et alimenter nos débats, nous avons rencontré les représentants de la communauté universitaire et leurs partenaires. Gérard Blanchard, le président de l'université de La Rochelle, président du comité de pilotage de ce colloque, exposera

demain matin, plus en détail, lors de sa présentation scientifique, la manière dont nous avons travaillé.

Ce colloque intervient dans un contexte économique exceptionnel. La crise, que traversent notre pays, nos voisins européens, nos alliés, est d'une grande violence. Cette crise économique s'accompagne, comme souvent, d'une crise d'identité. La tentation du repli et du réflexe identitaire est forte. Dans un tel contexte, le développement de l'investissement dans le savoir, la connaissance, la culture revêt un rôle d'autant plus important. Il faut que cet investissement se poursuive.

Ensuite, ce colloque intervient volontairement relativement tôt dans l'année, car il va précéder une période particulière pour un grand nombre d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche. La plupart d'entre eux vont organiser dans les semaines prochaines l'élection de leurs conseils et de leur président. Souvent, les présidents sortants ne pourront pas se représenter ou ne souhaiteront pas le faire. Du fait de l'arrivée massive de nouveaux présidents, notre conférence va se renouveler profondément.

De là, deux conséquences : d'abord, nous pourrions parler très librement, mais je crois que cela aurait été le cas, même sans renouvellement : la liberté de pensée et de parole est une caractéristique essentielle de l'universitaire. Surtout, le rôle de la CPU va changer.

Dans les prochains mois, la CPU devra s'organiser à la fois pour accueillir les nouveaux présidents et pour ne pas perdre l'expertise remarquable des anciens. C'est l'un des principaux chantiers dont le bureau de la CPU devra s'occuper jusqu'au terme de son mandat, le 20 décembre 2012.

Enfin, et au-delà du bureau, il y aura un autre élément de stabilité : nos partenaires. Présents année après année, ils nous soutiennent dans nos réflexions et nos actions :

- la MGEN, acteur particulier, qui veille sur la santé et la protection sociale de nos personnels, de même que sur celles de nos étudiants, grâce à l'alliance nouée avec la LMDE ;

- la MAIF, qui, notamment, assure les présidents d'université ;

- les Banques Populaires présentes sur l'ensemble du territoire et dont l'éthique correspond à celle de nos établissements ;

- la Caisse des dépôts et consignations (CDC) qui a fait de l'enseignement supérieur l'une de ses priorités dans le cadre de son plan Élan 2020.

Fort de sa surface institutionnelle et de sa présence

## OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

territoriale, la CDC intervient aux côtés des universités pour les aider à élaborer des schémas directeurs (concernant l'immobilier, le numérique, la vie étudiante ou le logement) et à exercer leurs nouvelles responsabilités et compétences. Je tiens à remercier publiquement ce soir Augustin de Romanet pour son action à la tête de la CDC, et pour le concours que celle-ci apporte à nos établissements.

Il ne me reste plus qu'à vous souhaiter un excellent colloque, à la hauteur de nos ambitions et de notre espoir, et à passer la parole à Yvon Berland.

### Yvon Berland

PRÉSIDENT D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Permettez-moi, au nom de la toute jeune université d'Aix-Marseille, de ses étudiants et de ses personnels, de vous dire ma satisfaction et ma fierté d'accueillir le colloque annuel de la Conférence des présidents d'université. Merci à tous mes collègues d'avoir choisi Marseille. Le thème du colloque est éminemment important et stratégique pour construire l'avenir de l'enseignement supérieur dans notre pays. La date est, on peut le dire, particulièrement bien choisie.

Je laisserai au président de la CPU, mon ami Louis Vogel, le soin de parler du thème choisi cette année pour le colloque « L'Université pour l'avenir, avenir des universités ».

La période actuelle d'avant les échéances présidentielles est incontestablement le moment privilégié pour que la CPU joue pleinement son rôle, pour faire entendre la voix de la communauté universitaire auprès des candidats, pour dessiner le meilleur avenir de l'enseignement supérieur et de la recherche. J'évoquais la toute récente université d'Aix-Marseille que j'ai l'immense honneur et bonheur de présider depuis le 3 janvier 2012.

Quelques mots d'histoire pour mieux vous la faire connaître : de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'en 1968, l'ensemble des facultés était regroupé dans l'université d'Aix-Marseille, alors présidée par le recteur d'académie. Cette université s'est séparée en 3 établissements : Aix-Marseille I et Aix-Marseille II ont été créés en 1970, puis Aix-Marseille III en 1973. Aix-Marseille I avait le monopole du secteur des lettres et des sciences humaines, Aix-Marseille II, celui du secteur de la santé et Aix-Marseille III, celui du secteur juridique. Les sciences exactes étaient partagées entre les trois universités et

les sciences économiques entre Aix-Marseille II et III.

Il a fallu quarante ans, et notamment ces quatre dernières années, pour que les trois universités convergent vers le souhait de se réunir en un seul établissement : Aix-Marseille Université, pour donner plus de cohérence à l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le site avec nos partenaires : les écoles et les organismes de recherche. Cela me donne l'occasion de remercier mes collègues et amis Jean-Paul Caverni et Marc Pena d'avoir conduit cette fusion. Je ne crois pas me tromper en affirmant la satisfaction des collectivités locales devant ce travail accompli. Je ne crois pas non plus me tromper si j'affirme que le monde socio-économique s'en réjouit également. Aujourd'hui, Aix-Marseille représente 70 000 étudiants, dont 4 000 doctorants et 10 000 étudiants internationaux, près de 8 000 personnels, 132 structures de recherche, 5 secteurs disciplinaires, 21 composantes (nous en avons 40 lorsque nous étions 3) et un budget de 650 millions d'euros.

Vous êtes ici sur le campus Santé Timone qui compte 11 000 étudiants, nous sommes plus exactement dans les locaux de la faculté de Médecine. Si je suis l'heureux président d'Aix-Marseille Université, j'ai le privilège d'appartenir depuis un peu plus d'un an au bureau de la CPU, aux côtés du président Louis Vogel et d'Anne Fraisse, vice-présidente, avec lesquels j'ai beaucoup de plaisir à travailler. Nous avons annoncé un bureau pluriel. Plus d'un an après sa mise en place, ce bureau est de plus en plus soudé et complémentaire. Nous travaillons en parfaite harmonie avec les présidents et les personnels permanents, je pense notamment à Alain Abécassis, cheville ouvrière incontestable et incontestée de la CPU, ainsi qu'à Denis Ehram.

Étant si bien dans cette CPU, j'ai cherché comment pouvoir continuer à y participer. À l'évidence, il n'y avait qu'une seule possibilité : continuer à être président d'université. Voilà pourquoi j'ai été candidat à la présidence de l'université unique... Vous savez tout, ou presque !

Plus sérieusement, je souhaite que ce colloque soit l'occasion d'un travail collectif, productif et utile à l'avenir des universités. Je vous l'assure, il a été préparé de main de maître par Gérard Blanchard, président du comité de pilotage et président de l'université de La Rochelle. Merci à tous, bienvenue à Marseille et excellent colloque.

## Victor Tonin

ADJOINT AU MAIRE, REPRÉSENTANT LA VILLE D'AIX-EN-PROVENCE ET LA COMMUNAUTÉ DU PAYS D'AIX

Les collectivités que je représente – la communauté du pays d'Aix et la mairie d'Aix-en-Provence – ont un destin commun avec l'université présente sur notre territoire depuis 600 ans. Les élus locaux sont soucieux de l'impact de l'enseignement supérieur et de la recherche en termes de développement économique, d'innovation, d'insertion professionnelle des jeunes diplômés, et de relations internationales. Les projets structurants – engagés dans le cadre du Contrat de projets État-Région (CPER) et du plan Campus – ont mis en évidence, au-delà de la problématique de l'insertion urbaine des universités, une dynamique de coconstruction nécessaire entre nos institutions. La communauté du pays d'Aix, fortement impliquée dans ces dispositifs partenariaux, la relation entre l'université et nos collectivités, doit s'engager davantage encore dans une logique de projet partagé et de stratégie concertée en relation avec la sphère socio-économique, afin d'assurer le rayonnement et l'attractivité de notre territoire dans lequel sont ancrés les facultés, instituts, organismes de recherche, et pôles de compétitivité.

Le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Provence-Méditerranée, qui siège à Aix-en-Provence, devrait ainsi constituer l'instrument territorialisé de la coopération nécessaire entre l'ensemble des acteurs concernés par cette stratégie de développement. Nous sommes conscients en effet de conforter la lisibilité et la visibilité du potentiel considérable que représentent les activités universitaires. Dans un contexte de compétition internationale exacerbée, quelle est la place de nos universités au sein de l'Europe ? Il faut créer des pôles d'excellence, cette problématique fera d'ailleurs l'objet d'interventions et de débats lors de votre colloque, portant plus particulièrement sur les stratégies territoriales et les nouvelles dynamiques universitaires. L'autonomie des universités doit nous permettre de rester compétitifs scientifiquement et économiquement. Je vous souhaite d'excellents échanges et des débats très fructueux durant ces deux journées et vous remercie de m'avoir écouté.

## Catherine Giner

CONSEILLÈRE MUNICIPALE, DÉLÉGUÉE À LA RECHERCHE ET À LA FORMATION PROFESSIONNELLE, REPRÉSENTANT LE MAIRE DE MARSEILLE

Je voudrais affirmer le plaisir qui est le mien de me retrouver parmi vous ce soir. Je représente le sénateur-maire de Marseille, Jean-Claude Gaudin qui exprime son regret de ne pas être des vôtres ce soir, mais je sais qu'il vous recevra demain en mairie, et pourra vous dire l'importance que représente pour lui la tenue d'une réunion comme la vôtre. La ville de Marseille est en effet très sensible que vous l'ayez choisie pour tenir votre colloque annuel. Nous y voyons la reconnaissance de notre ville en tant que ville universitaire de premier plan. C'est aussi pour nous la reconnaissance d'une action municipale qui a choisi une ligne qui ne s'est jamais démentie, celle d'être aux côtés des acteurs de l'enseignement supérieur. Nous le faisons à travers le CPER, à travers les difficultés budgétaires que vous pouvez imaginer, et en maintenant nos budgets consacrés à l'attractivité et aux potentiels de recherche de notre ville. Nous le faisons parce que nous savons que les universités sont devenues de véritables acteurs socio-économiques, avec lesquels des partenariats sont désormais possibles. Vos préoccupations sont aussi les nôtres quand il s'agit d'attirer et de retenir les meilleurs talents, de permettre au plus grand nombre de jeunes d'avoir accès à un enseignement supérieur qui leur convienne, de favoriser leur insertion dans le monde professionnel, mais aussi de porter au niveau international une image de notre territoire qui soit dynamique, talentueuse, et porteuse d'innovations.

Comme vous, nous sommes à l'écoute des classements internationaux. Vous citez souvent Shanghai et son cercle très fermé des 100 premières universités. Nous sommes, de notre côté, attentifs au classement de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, la DIACT, et nous avons comme objectif de rentrer dans le top 20 des villes européennes en nous rapprochant de villes comme Lisbonne, ou encore de Zürich et Stockholm dont les universités figurent dans les 100 premières du classement de Shanghai.

Les indicateurs de progression dans nos classements réciproques interagissent, et nous nous réjouissons de la labellisation d'Amidex (Aix-Marseille Initiative d'excellence) qui, au-delà de la reconnaissance de



## OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

son potentiel scientifique, contribuera à renforcer la compétitivité de nos territoires. Nos défis d'attractivité et de rayonnement sont donc les mêmes, c'est la raison pour laquelle nous serons très attentifs aux conclusions de votre colloque consacré à la territorialisation des universités. Même si cela a déjà été fait, avant de terminer, je veux rendre hommage à nos trois présidents d'université pour avoir su construire cette université unique d'Aix-Marseille, pour avoir su garder le cap que quarante ans de chemins, parfois parallèles, parfois convergents, avaient entraîné. Il aura fallu dépasser les résistances, les inquiétudes, les postures de principe souvent légitimes, au profit d'un objectif commun : faire de cette université un acteur fort du territoire, en capacité d'interagir avec l'ensemble des autres acteurs socio-économiques.

Merci donc à Yvon Berland, Jean-Paul Caverni, et Marc Pena. Vos trois noms sont désormais associés à la naissance d'Aix-Marseille Université, et marqueront une étape déterminante de l'université marseillaise. Merci tout particulièrement à Yvon Berland d'assurer cette première présidence. Beaucoup a été fait certes, mais beaucoup reste à faire. Nous le savons et avons toute confiance. Ne doutons pas qu'Aix-Marseille soit désormais un partenaire de poids pour contribuer à l'attractivité et au rayonnement de notre territoire commun.

### Lucien Weygand

CONSEILLER GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ À L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE, REPRÉSENTANT LE PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL DES BOUCHES-DU-RHÔNE

Je pense que tout le monde a vu il y a quelques jours un article du *Monde* qui titrait à peu près en ces termes « *Réforme des universités : la réforme réussie du quinquennat qui s'achève* ». Je suis peu susceptible d'être complaisant avec le bilan de ce quinquennat, mais je pense – comme beaucoup de gens – que, même si manifestement il y a eu des difficultés de mise en application, c'est une chose positive pour l'avenir des universités et pour l'avenir de notre nation.

Comme le rappelait le président Vogel dans son propos introductif, pour que cet avenir existe, il faut que l'on produise de la culture, de l'enseignement supérieur, de la recherche. C'est comme cela que l'on peut construire l'histoire commune de la France. Ce qui est vrai pour une nation, l'est aussi pour un territoire. Dans notre département des Bouches-du-Rhône, où est située l'académie d'Aix-Marseille, nous avons vécu ce processus de fusion des trois universités, ce qui nous a permis de mieux comprendre ce qu'est cette entité, et combien elle était importante pour le développement et l'avenir de nos territoires. Mes collègues élus qui se sont exprimés avant moi l'ont fait avec des propos qui rendaient compte de l'intérêt des collectivités territoriales. Ils sont peut-être, je dirais, trop angéliques, mais il faut reconnaître que nous sommes souvent dans des situations de « passeurs ». Nous avons appris, avec les présidents d'université, à mieux la connaître. Quand nous revenons dans nos institutions, nous avons à accomplir un travail pédagogique. Mais aussi, bien souvent, nous avons un travail de passage à réaliser pour vous expliquer comment fonctionnent les collectivités territoriales. Même si les enjeux peuvent paraître très importants, il nous faut convaincre, expliciter, en montrant que les universités constituent de la richesse et des emplois immédiatement. C'est du budget, c'est aussi de l'avenir, ces questions dépassent souvent la temporalité des échéances politiques actuelles. C'est très important, car de même que l'université vit depuis quelques années des réformes importantes – et cela va continuer –, nous sommes également, collectivités territoriales, sous l'horizon d'un renouvellement important, avec peut-être de nouvelles étapes dans la

décentralisation. Ce processus d'éducation mutuelle et de partenariat, il faut continuer à le construire. Si je dois formuler un vœu dans ce contexte-là, c'est que chacun d'entre nous, au niveau de son territoire, entreprenne ce travail pour faire comprendre aux collectivités territoriales l'enjeu de l'enseignement supérieur et de la recherche, et aux universités, la logique du fonctionnement des collectivités. Nous sommes dans un environnement de contraintes budgétaires peu favorables au développement d'un certain nombre de projets. Les projets que l'on va développer à l'avenir se construiront sur la base de partenariats et de synergies. Pour y parvenir, il va falloir des collectivités territoriales renouvelées et des universités puissantes.

### Jean-Paul de Gaudemar

RECTEUR DE L'ACADÉMIE D'AIX-MARSEILLE, CHANCELIER DES UNIVERSITÉS

Je suis évidemment très heureux de vous accueillir à Marseille, d'abord en tant que chancelier représentant du ministre – qui viendra nous saluer lui-même demain – mais aussi avec beaucoup de plaisir sur le plan personnel. En effet, je suis tout particulièrement heureux d'accueillir dans mon académie des collègues, mais aussi des amis pour beaucoup d'entre vous. Pour le vieux routier que je suis, c'est une nouvelle rencontre avec des personnes que je fréquente depuis plus de vingt ans, à une époque d'ailleurs où la CPU n'avait ni le rayonnement, ni l'influence ni l'organisation qu'elle connaît aujourd'hui. Comment ne pas se réjouir de voir cette force ainsi présente à travers vous ?

Et puis je le fais aussi, avec plaisir, comme recteur, en vous remerciant vraiment d'avoir choisi notre académie, dont les particularités, bien décrites, en soulignent l'importance. Je ne peux pas tout à fait prendre pour un hasard le fait que vous ayez choisi de tenir ce colloque à un moment très particulier pour notre académie. En effet, Yvon Berland l'a rappelé, et tous les représentants des collectivités l'ont fait aussi : c'est un moment presque solennel pour notre académie que de voir depuis quelques semaines un paysage universitaire fortement redessiné avec la naissance de cette université d'Aix-Marseille. Et en même temps, pourquoi ne pas le dire, cela nous a beaucoup réjouis de voir l'académie

récompensée de tous ses efforts par des succès. Ce fut le succès pour Campus, et tout récemment le succès pour les Initiatives d'excellence (IDEX). Nous ne pouvons pas ne pas y voir un encouragement fantastique à ce travail qui a été fait. De ce point de vue, vous arrivez, et vous le savez, dans une académie à la fois heureuse de ses succès et en même temps consciente de ce que cela représente en termes de responsabilité.

Il y a bien sûr l'hommage rendu aux personnes, et aux hommes en particulier qui ont porté ce projet. Cela a été fait et tout le monde devine à quel point je souhaite m'associer à l'hommage rendu à l'équipe formée pendant plusieurs années par Jean-Paul Caverni, Yvon Berland et Marc Pena. Mais derrière le travail, il y a aussi une recette, qui vaut pour beaucoup d'autres endroits. La recette est compliquée certes, mais assez simple à énoncer. Le premier de ces ingrédients est d'avoir une vision d'avenir. Je dis cela parce que c'est aussi le thème de votre colloque. Il ne s'agissait pas simplement de fusionner trois organismes, trois institutions, aussi complexes soient-elles, aussi complexe qu'ait pu être leur histoire. Il s'agissait aussi de définir un projet d'avenir et de le faire partager. Ce qui est loin d'être simple, parce que là encore, il ne s'agit pas simplement de surmonter les démons du passé, ou de rapprocher des composantes qui s'étaient un peu artificiellement séparées. Il s'agissait de faire corps, de jouer le rôle de moteur pour l'université, et pas simplement dans l'université. Je suis convaincu que s'il n'y avait pas eu autour de nous un territoire qui y tenait, le processus eût été sans doute beaucoup plus long et beaucoup plus difficile, et sans doute beaucoup moins porteur de succès. C'est une leçon très intéressante que de se dire qu'il faut savoir à la fois voir loin, faire partager ce message stratégique d'avenir, sans être hors sol. Nos universités ont toujours la tentation d'être hors sol. Ne serait-ce que légitimement parce que l'université a une ambition internationale qui, souvent, lui fait oublier son territoire de proximité. De ce point de vue, ce que je dis pour notre académie vaut plus largement pour le thème que vous avez choisi de traiter, ô combien significatif de la période que nous vivons. Je ne peux pas m'empêcher évidemment de le rattacher à d'autres grands moments dans l'histoire de l'université. Je suis frappé de voir à quel point les questions que vous avez choisi de vous poser à l'occasion de ce colloque sont des questions posées à la communauté universitaire depuis longtemps. Elles étaient au cœur des assises « Universités 2000 » en

## OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

1990. Elles étaient au cœur de « l'université du troisième millénaire » de 1998. Mais vous les posez aujourd'hui dans un contexte institutionnel évidemment différent. Heureusement différent, et qui marque les progrès enregistrés par cette même communauté universitaire. Il y a le contexte électoral qui a été rappelé tout à l'heure, j'allais dire doublement présidentiel : présidence de la République, mais aussi présidence des universités en ce moment ou dans quelques semaines pour beaucoup d'entre vous.

Il faut aussi mentionner la LRU, avec ce que la durée d'un mandat permet d'avoir comme recul et par conséquent comme capacité d'analyse. N'oublions pas aussi d'autres éléments de contexte qui sont importants, et pour moi, recteur d'académie, essentiels. Il s'agit d'abord de la loi de 2005, cette loi d'orientation de notre système éducatif, qui marque la convergence avec le programme de Lisbonne. Elle assigne à l'université une mission sociale très précisément définie avec toute l'ambition portée pour l'ensemble de nos pays. Il s'agit aussi, pourquoi ne pas la citer, de la réforme du lycée dont on sait qu'elle a été pensée d'abord pour faire du lycée une sorte de propédeutique de l'enseignement supérieur.

Ce lien contextuel me paraît important pour l'appréhension des questions que vous allez vous poser au travers des différentes tables rondes. Et d'abord la question de l'autonomie. C'est un thème porteur de tant de malentendus. La question de l'autonomie, à mes yeux en tout cas, n'est pas simplement celle du lien avec l'État. Ce n'est pas simplement la question de savoir comment mettre en œuvre une nouvelle modalité de décentralisation fonctionnelle des opérateurs de l'État. Ce n'est pas simplement la question plus accessoire, et plus limitée, du rapport au recteur par exemple comme contrôleur financier, avec d'éventuelles questions liées au budget des universités. Bien sûr c'est tout cela, mais aussi quelque chose de beaucoup plus essentiel à mes yeux si l'on veut échapper à une vision de l'autonomie qui ne serait au fond que l'autonomie de la dépense. Si l'on envisage une autonomie d'abord pensée comme une démarche stratégique – et on voit bien que la question posée aux universités est aussi celle de la stratégie d'usage de leur autonomie –, comment invente-t-on une autre façon de faire fonctionner les universités ? Se pose donc le problème de la gouvernance, de la façon dont cela bouscule tous les rituels universitaires.

Ce qui nous force à penser aussi bien le rapport interne que le rapport externe. Nous retrouvons là le lien avec

le territoire si bien évoqué par les représentants des collectivités territoriales. Cela représente un tout, y compris avec les questions qui sont pour vous, présidents, permanentes, et en particulier la question financière. L'autonomie de la dépense doit s'accompagner d'une interrogation sur l'autonomie de la ressource, et pas simplement sur la ressource vue à travers la façon dont elle s'appuie, plus ou moins bien, sur l'allocation des moyens fonctionnels.

Ce sont des questions essentielles qui ont été soulevées à l'instant. Quelle relation avec les autres partenaires vis-à-vis desquels l'université joue un rôle à la fois de bien public et de service public ? C'est aussi la question des ressources propres des universités dont on sait à quel point elles peuvent être prégnantes aujourd'hui. La question de la taxe d'apprentissage par exemple, celle des ressources de la formation continue, la question des subventions des collectivités ne sont pas des aspects accessoires qui viendraient apporter une petite marge dans le bouclage d'un budget. Il s'agit bien d'une question absolument essentielle qui traduit la manière dont se positionnent les universités dans notre territoire. Le positionnement territorial – au-delà de la manière dont il influe sur la question des ressources, en mettant de côté la question des droits d'inscription – constitue aussi une façon d'affirmer à quel point l'université doit continuer à être pensée comme un bien public au sens que les économistes donnent à ce terme, mais aussi comme un service public, dont le rayonnement se conçoit sur des échelles territoriales extrêmement diverses : internationales, nationales, régionales, locales. Il s'agit de penser cela, ne serait-ce que par rapport aux ressources, mais aussi à l'insertion professionnelle de nos étudiants. Cette mission est désormais affirmée comme une des missions de la LRU, et c'est évidemment loin d'être la moins belle !

Enfin, pour terminer, et ce que j'évoquais précédemment y conduit tout naturellement, je voudrais rappeler ce devoir de l'université de redevenir ce qu'elle a un peu cessé d'être à certaines époques : non seulement un des éléments du moteur du développement régional, mais aussi un moteur du système éducatif tout court. Au fond, quand l'université a été créée, il y a deux siècles, dans sa forme moderne, elle a été perçue comme le moteur principal du pilotage par le haut du système éducatif. Le baccalauréat étant précisément, dans cette spécificité française, ce diplôme à double face de fin d'études secondaires. Ces vingt dernières

années, le fossé s'est creusé entre le monde de l'enseignement secondaire et celui de l'université. Il faut absolument que l'université reprenne la main sur tout cela. La réforme du lycée a été pensée dans cet esprit. Si l'université ne s'en saisit pas, s'il n'y a pas une démarche qui renoue le lien entre l'enseignement supérieur et l'enseignement secondaire, nous allons manquer une étape historique. J'ai tendance à penser, de ce point de vue là, que l'avenir des universités est aussi l'avenir de tout le système éducatif.

### Christophe Castaner

VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL EN CHARGE DE L'EMPLOI ET DU DÉVELOPPEMENT, REPRÉSENTANT LE PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL PROVENCE - ALPES - CÔTE D'AZUR

Je veux tout d'abord vous dire le très vif plaisir que j'ai de vous saluer – au nom du président du conseil régional Michel Vauzelle – à l'occasion de ce colloque annuel de la CPU dont on sent bien à l'instant présent toute l'importance des réflexions. Depuis 1998, la Région a toujours souhaité que ses universités trouvent les moyens de se mettre en cohérence, et plus particulièrement ici dans les Bouches-du-Rhône pour créer cette université. Les fortes identités locales pouvaient faire craindre que le regroupement géographique entre Aix et Marseille soit plus compliqué que le résultat obtenu. Je tiens à vous dire la reconnaissance de la Région pour le travail accompli par la communauté universitaire et plus particulièrement par ses trois présidents. Je voudrais en quelques mots revenir au sujet de votre colloque « L'Université pour l'avenir, avenir des universités ». Je vous épargnerai les réflexions générales sur l'importance de l'université pour notre pays puisque vous en êtes les acteurs ainsi que les premiers experts. Je me contenterai donc de vous délivrer quelques réflexions venant d'un responsable politique régional sur les questions que de notre point de vue, et à notre place, nous estimons devoir poser à l'université. Je poserai donc cinq questions, mais je vais tenter de le faire brièvement !

**Première question :** Le dispositif d'enseignement supérieur est largement diversifié, l'université en représente une partie. Nous, élus de la Région, sommes confrontés directement à cette diversité, par exemple à travers les classes préparatoires et

les BTS, dont la Région gère en général les locaux dans les lycées. Cette diversité, loin d'être combattue, a été pendant des années favorisée pour mettre en place, sans le dire franchement, une véritable sélection. Soyons francs, cessons de nous voiler la face, l'enseignement supérieur français est un des plus sélectifs en Europe alors que l'université et son premier cycle ne le sont pas. Le défi que nous lance l'avenir concerne le premier cycle universitaire et l'harmonisation des premières années postbac. Le taux d'échec en première année d'université est aujourd'hui insupportable. Il faut un meilleur suivi des élèves et de leurs orientations. Faute de places suffisantes en université ou en BTS, les élèves issus des filières professionnelles ou technologiques vont à 70 %, ou à 90 % selon les origines, échouer en premier cycle universitaire. Il est indispensable de donner une cohérence d'ensemble, chaque filière devant être recentrée sur sa vocation particulière et sur son propre vivier de recrutement.

**Deuxième question :** Telle qu'elle a été conçue aujourd'hui, l'autonomie des universités, que beaucoup d'entre nous soutenaient depuis longtemps, est inachevée. En particulier, elle n'a pas abordé de manière claire les liens entre les universités et les collectivités territoriales. Les Régions, n'ayant aucune compétence légale en matière universitaire, ne disposent plus pour les financer que de l'instrument que représente le contrat de projet État-Région. Comment s'organisera la négociation du CPER avec des universités autonomes ? Quel sera le rôle de l'État ? Ces points doivent être définis rapidement si l'on ne veut pas se retrouver sans règles du jeu claires au moment de la négociation du nouveau CPE.

**Troisième question :** Je sais bien que ce point doit être examiné en fonction de la mise en application de la loi sur la réforme des collectivités territoriales. Aujourd'hui, nous ignorons l'avenir du CPER, les compétences qui seront attribuées aux collectivités territoriales et à la Région en particulier. Je ne vous cache pas que j'espère vivement que cette réforme sera remise en cause dans les mois qui viennent. Il n'en demeure pas moins que le principe d'autonomie exigera une réflexion entre les collectivités territoriales en général, la Région en particulier et les universités. Le lien entre les universités et leurs territoires est essentiel, le président Vogel l'a rappelé tout à l'heure. Il doit être renforcé, l'université doit s'intégrer dans les enjeux propres de son bassin de vie. Il est primordial que les chercheurs soient

## OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

accompagnés pour apporter leur expertise et leur savoir, mais aussi leurs outils méthodologiques au service de leur territoire. Mais en toute hypothèse, l'autonomie des universités ne saurait se traduire par une baisse des financements d'État dans l'attente d'une progression de ceux en provenance des collectivités, sans que celles-ci ne retrouvent les moyens fiscaux pour le faire.

**Quatrième question :** Depuis quelques années, à travers de nouvelles formes de financement, est apparue une nouvelle carte universitaire. Pour les élus que nous sommes, il ne sera pas question d'accepter une coupure entre des pôles universitaires prioritaires et des pôles considérés comme secondaires. Tout en reconnaissant bien évidemment l'importance pour l'avenir de pôles multidisciplinaires, appuyés sur des équipes de recherches reconnues. Dès lors, il appartient à la collectivité nationale, c'est-à-dire à tous les acteurs, de redéfinir un aménagement du territoire national universitaire en tenant compte des spécificités de toutes nos universités. Voilà pourquoi nous considérons que l'échelle régionale est pertinente pour envisager de manière efficace les futurs pôles d'enseignement supérieur et de recherche.

**Cinquième question :** On ne peut que se réjouir des nouveaux moyens mis à disposition des universités à travers les Investissements d'avenir. Mais ils nous posent de redoutables questions qui ne sont pas sans similitude avec les questions territoriales. En effet, nous sommes confrontés à des choix difficiles qu'on peut résumer ainsi : faut-il conforter systématiquement les équipes, les équipements ou les projets ayant reçu une reconnaissance nationale, au nom de leur excellence, ou bien faut-il aider de nouvelles équipes à acquérir ce niveau ? Autrement dit, la Région ne doit-elle être qu'un financeur de projets choisis par d'autres, ou doit-elle définir une stratégie en tenant compte aussi de critères spécifiques ? Ne répondez pas qu'il faut faire les deux ! Vous savez que nous n'en avons pas aujourd'hui les moyens. Je n'ai pas de réponse toute faite à ce type de questions, mais elles se posent dès à présent. Je m'arrête là, ayant déjà été certainement un peu trop long, et même avec encore quelques questions à vous poser. Comme par exemple celle qui concerne la gouvernance. Sachez que nous attendons beaucoup de vos travaux, ils tombent à un moment tout particulier de notre calendrier démocratique, et je crois qu'ils doivent nous permettre, et qu'ils nous permettront, de mieux penser l'avenir de nos universités.

# PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COLLOQUE ET OUVERTURE DES TRAVAUX

**Gérard Blanchard**  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LA ROCHELLE

En tant que coordinateur du comité de pilotage du colloque de la CPU de cette année, j'ai le très grand plaisir d'ouvrir cette première journée de travail. Hier soir, dans son discours d'ouverture, le président de la CPU, Louis Vogel, a déjà annoncé et commenté en partie la problématique générale qui va être débattue au cours de cette édition. En effet, la CPU a souhaité en 2012 faire le point sur l'incidence des réformes successives et sur les programmes qui ont affecté l'enseignement supérieur et la recherche en France ces dernières années. Évidemment, l'importance de ces réformes et leur portée sont telles, que le paysage national se transforme, il est en pleine mutation, et surtout, il s'agit d'une mutation rapide et profonde. Certaines de ces réformes ont déjà changé le fonctionnement de nos institutions et de nos établissements. D'autres n'ont pas encore pu produire leurs effets ou tous leurs effets. Mais une chose est certaine, c'est qu'elles sont de nature à induire des changements structurels très significatifs. Au sein de notre communauté universitaire, et bien au-delà, les avis et les opinions peuvent diverger sur le bien-fondé de ces différentes réformes, sur leur ampleur, sur leur rythme, et bien évidemment sur leur impact dans les prochaines années.

C'est la raison pour laquelle la CPU, mais aussi tous les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche se demandent, aujourd'hui, comment va évoluer notre

système d'enseignement supérieur. Sans reprendre chacune des réformes en détail, ni même chercher à en faire une énumération exhaustive, j'aimerais néanmoins, en d'introduction, citer les plus importantes.

Tout d'abord, je rappellerai la promulgation de la loi de programme pour la recherche, en 2006, qui a transformé de manière significative le fonctionnement de notre dispositif, avec notamment, la création de l'Agence nationale de la recherche (ANR), introduisant, ainsi, le principe du financement de la recherche par appel à projets, là où jusqu'alors, il n'y avait pratiquement que des financements récurrents.

Cette loi a aussi instauré l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres), et avec elle, introduit une nouvelle procédure d'évaluation, systématique et régulière par une agence indépendante des établissements, de leurs laboratoires et de leurs formations.

Enfin, cette loi a entraîné également la mise en place de nouveaux dispositifs de coopération universitaire entre les établissements. Je citerai notamment les Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).

Au-delà de cette loi, il y a eu aussi, bien évidemment, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), en 2007, qui donne l'autonomie aux universités, très certainement la plus symbolique, en tout cas la plus médiatique, qui a apporté une modification de la gouvernance de nos universités

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COLLOQUE

et de nos établissements. Elle a conduit, dès 2009, au passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE), en matière budgétaire, en matière de gestion des ressources humaines des premiers établissements autonomes. Mais je citerai également la mise en place en 2009 du modèle Sympa (Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité). J'évoquerai aussi le lancement du plan Campus, en 2008, dont l'objectif était de distinguer une douzaine de campus d'excellence et de visibilité mondiale. Enfin, voici non le moindre des éléments nouveaux dans notre paysage, les Investissements d'avenir, lancés en 2010, dont la finalité est clairement de faire émerger et de consolider un petit nombre de pôles universitaires, huit aujourd'hui, de classe mondiale et à très forte visibilité internationale. Il a semblé nécessaire à la CPU de mettre en perspective toutes ces réformes afin de faire une analyse globale, et j'insiste bien sur le mot « globale », pour essayer d'en percevoir les premiers effets systémiques sur l'ensemble du dispositif. Puis, évidemment, de chercher à comprendre comment évolue, comment pourrait continuer à évoluer notre dispositif, dans son ensemble.

Bien entendu, nous ne disposons pas toujours de beaucoup de recul, puisque certaines de ces dispositions sont récentes. Toutefois, ce temps de réflexion est tout particulièrement pertinent en cette année d'élection à la présidence de la République, en pleine campagne électorale, de manière à pouvoir interpellier les candidats sur leur vision de notre système d'enseignement supérieur, et surtout sur son évolution. C'est aussi une année électorale dans nos universités, avec le renouvellement de nombreux présidents dans les établissements. Il nous a donc semblé utile de pouvoir organiser ce colloque plus tôt dans l'année, afin de faire bénéficier de l'expertise des présidents qui ont eu à mettre en œuvre ces différentes réformes.

Nous avons décidé de conduire ce travail en cinq tables rondes organisées en sessions plénières, afin que tous les participants puissent assister à la totalité des débats. Cela nous a paru particulièrement important, compte tenu des enjeux et des questions qui seront abordées.

Avec la première table ronde, nous allons poser le cadre général du dispositif de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, en le mettant en perspective dans une réflexion internationale, pour dégager une vision globale et surtout pour appréhender son

positionnement par rapport à d'autres dispositifs. Nous tenterons de caractériser au niveau international les enjeux socio-économiques qui ont imprégné l'esprit des réformes qui se sont produites en France, et se produisent également dans de nombreux pays, développés ou en émergence. Nous le verrons à cette occasion, la tendance est d'accorder plus d'autonomie. Cela nous donnera l'occasion d'analyser et d'envisager le niveau d'autonomie des universités françaises dans l'espace européen, en comparaison avec d'autres dispositifs. Nous entendrons ensuite le point de vue de la Direction de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.

Avec la deuxième table ronde, nous examinerons les différentes stratégies territoriales et les nouvelles dynamiques universitaires. Ce sujet très riche et très vaste, fortement d'actualité aujourd'hui, sera scindé en deux tables rondes. La première partie posera la question des attentes des nombreux acteurs vis-à-vis d'une société de la connaissance. Ce sera l'occasion d'entendre la position des différents acteurs qui interviendront successivement. Dans la deuxième partie, qui sera une forme de réponse à la première, les formes d'organisation les plus efficaces seront évoquées pour répondre à ces attentes.

Avec la troisième table ronde, nous aborderons la très traditionnelle question des moyens, en particulier, les mécanismes de financement de l'enseignement supérieur, avec des thèmes comme la performance globale du système national, l'équité et la performance du financement des missions de service public, le financement et l'aide aux étudiants pour assurer une meilleure équité sociale, ainsi – et c'est nouveau – que les moyens désormais accordés aux universités.

Nous aborderons, avec la quatrième table ronde, les problèmes de gouvernance d'une manière générale, alors que l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche est l'objet d'une multiplication d'acteurs, avec une forte complexification des relations entre les partenaires. Seront débattus la nécessité de mettre en cohérence les stratégies des différents acteurs de l'université, qui disposent chacun d'une autonomie de décision, et la question du pilotage du dispositif national par l'État, d'où l'intitulé de cette table ronde. Enfin, dans la dernière table ronde, nous ferons la

synthèse des éléments politiquement saillants, qui se sont dégagés de nos différents travaux et débats. Nous demanderons à deux témoins importants, grands acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, d'intégrer ces éléments à leur vision du dispositif national d'aujourd'hui, afin d'esquisser pour nous l'évolution probable du paysage universitaire dans les quinze à vingt prochaines années.

J'achève cette présentation générale en précisant que les débats de ces tables rondes ont été longuement et fortement préparés par des auditions et ateliers organisés en décembre et janvier qui ont réuni une soixantaine de partenaires de la CPU (syndicats de personnels administratifs, enseignants, chercheurs, étudiants, assemblées disciplinaires, organismes, directions ministérielles, etc.). Ces séances ont été l'occasion d'enrichir véritablement les discussions et d'orienter les débats. Nous avons également invité nos différents partenaires à nous faire parvenir une contribution écrite. Certains d'entre eux l'ont fait et vous accéderez aisément à ces contributions en vous connectant sur le site du colloque.

Je remercie également tous les présidents et directeurs qui ont contribué très activement à la préparation de cette table ronde dans un temps très limité, ainsi qu'aux permanents de la CPU qui ont accompli un travail remarquable.

## Patrick Hetzel

**DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE**

Notre université française est aujourd'hui à un tournant de son histoire. Notre pays et ses partenaires européens affrontent les mêmes défis, pour preuve la présence de Maria Helena Nazaré, présidente élue de l'EUA (*European University Association*). Par ailleurs, nous assistons à une évolution très forte des pays émergents. Je vous citerai simplement quelques chiffres : aujourd'hui, l'enseignement supérieur en Chine dépasse deux fois plus d'étudiants que les États-Unis, qui furent longtemps notre référence, évidemment dix fois plus que la France et dix fois plus que l'Allemagne. Ces chiffres sont susceptibles d'être en progression dans les années à venir. Les avoir à l'esprit est essentiel pour envisager ce qui est en train de se produire en matière d'enseignement supérieur au plan international : 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 60 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. Cela nous incite aussi à revoir la manière dont nous positionnons notre enseignement supérieur français, car, encore une fois, les choses bougent au-delà de nos frontières. L'expansion mondiale de l'enseignement supérieur ne répond pas uniquement à des enjeux démographiques.

Pour en revenir à la France, l'accroissement du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur dans la population a incontestablement été une priorité. Reprenons les chiffres : dans les années 60, 300 000 jeunes étaient inscrits dans des filières postbac. Cinquante ans après, ils sont huit fois plus, en l'occurrence 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 : 44 % des jeunes nés dans les années 80 sont diplômés de l'enseignement supérieur contre 21 % dans les années 60. Cette progression va se poursuivre.

Hormis cet enjeu quantitatif, nous avons en à relever un



## PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COLLOQUE

autre, d'ordre qualitatif, comme beaucoup de pays, et je voudrais insister sur ce point. Cet enjeu est de dimension sociétale, car l'objectif de montée en compétence de l'ensemble de la population française a, bien entendu, des impacts globalement positifs. Toutefois, il peut aussi avoir des effets collatéraux, auxquels nous, qui sommes en charge de l'enseignement supérieur dans notre pays, devons être particulièrement attentifs. La proportion d'une majorité de diplômés de l'enseignement supérieur par classe d'âge a pu être atteinte grâce à la diversification des filières de formation. En développant des formations générales, mais aussi un certain nombre de formations professionnelles, la diversité, y compris dans le postbac, est une richesse qui a permis d'atteindre un certain nombre d'objectifs. Cela a contribué, en tout cas, à l'expansion de l'enseignement supérieur, mais aussi à une réflexion sur la gestion de celle-ci. Le risque d'iniquité, malgré la démocratisation du système tout entier, peut résider dans la tentation d'une certaine hiérarchisation réelle ou perçue que générerait cette diversité, ce qui serait mortifère. Nous ne devons pas entrer dans une logique de hiérarchisation dans le système du postbac. De la même manière, alors que nous avons enrichi et réaffirmé les missions des établissements d'enseignement supérieur, l'intention du législateur n'a jamais été de les hiérarchiser. Toutes les missions sont importantes. Nonobstant l'enjeu majeur que représente l'innovation pour notre pays, il n'a jamais été projeté de faire de la recherche – et seulement de la recherche – une mission qui serait dominante, exercée au détriment des autres.

Je me permets d'insister sur cet élément, car la dimension de la formation est essentielle, et ne doit jamais être perdue de vue. Mais ce n'est pas la seule, ce sont l'ensemble des missions de l'enseignement supérieur qu'il faut penser de manière systémique. Le gouvernement a fait de ses universités une priorité budgétaire et sociétale. Il les a mises au cœur des réflexions et des projets au cours des cinq dernières années, tout en assouplissant la tutelle de l'État sur ses opérateurs. Ce qui ne signifie pas moins d'État, mais différemment. Il a fallu tout repenser, y compris les relations entre l'administration centrale et les établissements. 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, et aussi garantir la qualité du système de délivrance et de reconnaissance des

diplômes permettant une visibilité dans l'espace européen, pour ne pas dire mondial, de notre enseignement supérieur.

Notre objectif commun est la reconnaissance académique et professionnelle que confère l'ensemble du dispositif LMD (licence-master-doctorat). Notre objectif collectif reste de garantir l'équité d'accès à notre enseignement supérieur. Au cours des dernières années, nous avons encouragé la différenciation, l'émergence de pôles de compétence reconnus, un travail sur l'identité des établissements, mais nous ne devons évidemment pas perdre de vue que cette stratégie s'élabore dans une compétition mondiale des savoirs. 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.

C'est bien ce dont nous avons rêvé au cours des années passées. Quand j'étais encore en poste comme professeur, ce rêve était de voir notre système évoluer autant qu'un certain nombre de systèmes au sein de l'Europe. Bien entendu, cela a des répercussions au sein de la profession d'universitaire au XXI<sup>e</sup> siècle. Notre profession s'est modernisée, les carrières sont moins strictement nationales sous l'effet d'une plus grande mobilité des enseignants, on observe la naissance – dans certains secteurs disciplinaires comme les mathématiques ou l'économie – d'un marché international des talents, au premier rang desquels figurent évidemment les enseignants-chercheurs. Sans vouloir schématiser à outrance, on peut dire que le système qui régit la profession d'enseignant s'est construit sur un consensus entre universitaires, sur la définition des missions et leur caractère professionnel. La quête du savoir a elle-même modelé l'organisation disciplinaire et la réputation individuelle des enseignants-chercheurs, garantie par les pairs et par la liberté individuelle. En Europe, et au-delà, les missions des universitaires sont elles-mêmes en train d'évoluer, plus étroitement liées à l'établissement, dans un consensus inédit qui procède à un partage des retombées dans une démarche entrepreneuriale pleinement assumée au fil du temps. Le regard des enseignants sur leur université d'exercice est en train de

changer, il est en train de se « régénérer ». J'ose utiliser ce terme, car chacun en évalue les potentiels, pour ne pas dire les potentialités.

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 !

Au-delà de 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. La première porte d'entrée à l'université, et je ne vous apprends rien, est la licence. Il était primordial de revaloriser la licence générale et de la repositionner comme un diplôme national, permettant les poursuites d'études comme l'insertion vers l'emploi. Il était aussi important de construire des passerelles sur l'ensemble du dispositif postbac. Les premiers résultats du sondage – que notre département des études statistiques vient de réaliser auprès de 1 500 étudiants de L1 issus de 35 universités différentes – montrent que 62 % des étudiants en L1 n'ont pas postulé ailleurs que dans la licence où ils sont aujourd'hui inscrits. Les 2/3 l'ont fait de manière volontaire. *A contrario*, pour un tiers des étudiants, ce n'était pas leur premier choix.

En revanche, constat très troublant, ce chiffre de 62 % est comparable à celui d'une enquête réalisée en 2006. C'est-à-dire qu'en six ans, alors que le plan d'accompagnement « Réussite en licence » est passé par là, ce chiffre de l'attractivité, et donc du *ranking* en numéro 1 de l'une ou l'autre université, n'a pas bougé. Il demeure toutefois très élevé pour les bacheliers généraux, et faible pour les bacheliers professionnels. Vous avez, et nous avons, un rôle majeur à jouer en matière d'orientation active. 35 % des étudiants interrogés déclarent avoir bénéficié d'un conseil de la part de l'université dans laquelle ils sont inscrits. Par voie de conséquence, une proportion importante de ces jeunes n'a pas bénéficié de conseil de la part de leur université. Par ailleurs, ce chiffre tombe à 29 % pour les bacheliers professionnels, ce qui doit nous interpeller. Enfin, les dispositifs mis en place dans le cadre du plan d'accompagnement « Réussite en licence » bénéficient à plus d'un tiers des étudiants interrogés, mais ce ratio tombe à moins d'un quart dans le cas des bacheliers professionnels. Mon message

est simple : il y a encore du travail à faire en direction des bacheliers professionnels. Il convient d'ouvrir les formations aux meilleurs bacheliers – ce qui a toujours été notre objectif, l'attractivité des étudiants devant être un axe stratégique –, mais il est plus que jamais nécessaire de mettre en place des dispositifs qui conduisent chacun à la réussite. Le modèle qui émerge s'attache à une plus grande diversification des publics. Le corollaire de l'enjeu démographique est de prendre cela en compte. L'existence de nombreuses passerelles entre les filières et les différents établissements, la modularisation et la possibilité de capitaliser des crédits à vie facilitent l'ouverture à de nouveaux publics et à de nouveaux profils : étudiants à temps partiel, étudiants internationaux, adultes en emploi ou non, et même – on le voit de plus en plus – retraités qui décident de reprendre leurs études. Si la notion de réussite peut être légitimement interrogée dans ses différentes dimensions, la diversification des missions des établissements, en réponse à ces nouveaux besoins, est évidemment aussi une nécessité. Une réflexion sur la diversification de l'offre de formation s'impose, la formation tout au long de la vie ne doit plus être pensée comme un système à part, mais comme partie intégrante de notre enseignement supérieur. Elle doit intégrer tous les niveaux du LMD, s'adosser plus solidement à la recherche, organiser l'actualisation périodique des savoirs, et contribuer à la promotion sociale des acteurs économiques. Nous avons un rôle à jouer pour inscrire pleinement notre enseignement supérieur dans la société et faire en sorte que nos concitoyens – qui, à un moment donné de leur parcours, se sont arrêtés – puissent se rendre compte que l'enseignement supérieur leur tend la main. Qu'ils puissent également se rendre compte que nous n'avons pas une vision qui serait cantonnée uniquement à la formation initiale.

En conclusion, si la démographie est l'un des facteurs influant sur la taille des systèmes de l'enseignement supérieur, il ne peut être le seul pris en compte. Les projections réalisées illustrent la lenteur de la progression démographique dans l'évolution des systèmes, la vitalité des territoires y est sensible à moyen terme. Cela peut justifier des adaptations structurelles, voire des fusions d'établissements, mais une stratégie nationale en matière d'enseignement supérieur ne saurait se construire sur ces seuls fondements. Nous devons plutôt interroger la qualité de nos formations :

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COLLOQUE

qualité pédagogique intégrant de nouveaux profils et une dimension professionnalisante, qualité en matière d'orientation et de suivi des étudiants, fluidité entre les différents parcours et sécurité au niveau européen et international de notre système de délivrance, mais aussi de reconnaissance, de nos diplômes. 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. Ne le perdons jamais de vue, les structures n'ont de sens que si elles viennent appuyer un projet. Je voudrais aussi vous indiquer à travers mon propos que notre objectif est de bien garder ce cap. À nous de faire en sorte, dans les années à venir, que l'université soit – davantage encore qu'aujourd'hui – complètement insérée en société, qu'elle joue ce rôle auprès de nos 2,4 millions de jeunes et affermis sa présence dans le quotidien de nos concitoyens. Ces chantiers, où l'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.



TABLE RONDE

L'ÉVOLUTION  
DU DISPOSITIF FRANÇAIS  
D'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
ET DE RECHERCHE :  
MISE EN PERSPECTIVE  
INTERNATIONALE  
ET VISION GLOBALE

# 1

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.  
TABLE RONDE

## L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANÇAIS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE : MISE EN PERSPECTIVE INTERNATIONALE ET VISION GLOBALE

### Pierre-François Mourier

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DU CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Le Centre d'analyse stratégique (CAS) est placé sous la responsabilité du Premier ministre ; il est chargé de le conseiller, il est un peu le *think tank* du gouvernement. Les universités, l'enseignement supérieur, et la recherche font bien entendu partie de nos sujets de réflexion et de recherche récurrents. Je citerai juste deux travaux récents, l'un sur l'insertion des titulaires de doctorats dans la vie professionnelle, l'autre sur l'enseignement professionnel initial dans le supérieur. Je précise aussi que nous commençons cette année un séminaire assez ambitieux, auquel la CPU sera bien entendu associée, sur le paysage universitaire français à l'horizon de vingt ou trente ans.

Je voudrais amorcer mon propos en disant que, au fond, la France n'est pas un isolat, mais s'intègre dans un paysage global, mondial en vérité, de l'enseignement supérieur et de la recherche en constante évolution. Il y a des points qui sont concordants dans tous les pays, qu'ils soient développés ou émergents, du moins les plus émergents d'entre eux. Mais le contexte peut différer très sensiblement d'un pays à l'autre, au regard notamment de la démographie étudiante, mais aussi à partir du niveau initial depuis lequel le système tente de se réformer.

Comme l'a dit le président Blanchard, dans une économie de la connaissance (*knowledge economy*), les capacités à produire et à transmettre les connaissances au fur et à mesure qu'elles s'élaborent et à fabriquer de nouveaux produits, de nouveaux services, à les valoriser rapidement, constituent des enjeux réels, forts, prégnants de l'enseignement supérieur et de la recherche dans une compétition internationale. Cette tendance devient un élément structurant des politiques publiques dans l'enseignement supérieur et la recherche, en tout cas dans les pays raisonnablement bien gérés. Dans l'enseignement supérieur, cette exigence induit des spécificités dans l'univers de la recherche et de la formation, à la fois de l'ordre du quantitatif et du qualitatif. Pour ce qui est de la formation, les exigences nouvelles se traduisent par une considérable demande d'élévation du niveau de formation supérieure des cohortes. La puissance publique et les citoyens attendent une meilleure couverture face au risque le plus prégnant aujourd'hui qui est celui du chômage. On attend une meilleure

rémunération, on attend une mobilité facilitée tout au long de la vie professionnelle. Cela induit des politiques qui visent à lutter, dans tous les pays, contre l'échec dans les formations supérieures et dans certains pays à augmenter les capacités d'accueil. Deuxième conséquence et phénomène relativement nouveau, l'insertion professionnelle constitue une attente considérable de la part des étudiants et des ménages en général des pouvoirs publics, bien sûr, mais aussi des entreprises en termes d'employabilité des jeunes gens et des jeunes filles. D'une part, avec des pressions ou des transformations de l'offre de formation et d'autre part, l'élargissement de l'évaluation de l'enseignement à d'autres critères comme évidemment l'insertion professionnelle.

Enfin, dernière conséquence, l'apparition – parallèlement à la démarche initiale centrée sur les formateurs et les contenus des cours – d'une démarche centrée sur les spécificités des étudiants, un peu comme une remise au cœur du système des étudiants eux-mêmes avec leurs résultats et, *in fine*, leur insertion professionnelle. Pour ce qui est de la recherche maintenant, ces nouvelles exigences se traduisent là aussi à plusieurs niveaux. D'abord par la nécessité de disposer de capacités de recherche, et se pose là aussi la question de la visibilité internationale et de l'excellence. Tout cela induit des formes de mutualisation et de coordination entre les acteurs beaucoup plus développées qu'auparavant. Autre conséquence, l'amélioration de la qualité de la recherche entraîne évidemment davantage d'évaluation. On a rappelé au début la création de l'agence d'évaluation en France à la moitié des années 2000, et puis aussi le développement de nouveaux modes de financement, une des raisons qui a motivé la création de l'ANR.

Au croisement de ces deux thèmes, la formation et la recherche, c'est-à-dire au cœur de l'université, deux principales exigences relativement nouvelles. Premièrement, davantage d'articulation entre les offres de formation et de recherche, pour mieux diffuser et actualiser les nouvelles connaissances. Deuxièmement, plus de visibilité et d'attractivité internationale pour l'ensemble de nos universités. Il y a aussi des contextes extrêmement différents selon les pays, que ce soit au sein de l'OCDE ou au-delà. Ce n'est pas un scoop, les pays émergents affrontent une très forte pression démographique. L'objectif pour eux est d'abord d'augmenter les capacités de formation tout en concentrant les moyens

sur quelques établissements à visibilité internationale. Ensuite, dans la plupart des pays développés, notamment en France, la question est davantage d'améliorer la réussite dans les formations supérieures. En réalité, vous le savez, la démocratisation – voire la massification de l'enseignement supérieur – est derrière nous. Maintenant, d'autres enjeux se posent. Dans un contexte démographique défavorable, celui d'une relative stabilité des effectifs, nos établissements font face à un enseignement supérieur ouvert au plus grand nombre, donc à une diversification des profils des étudiants, massive et inédite dans l'histoire de l'enseignement supérieur. D'où des exigences plutôt qualitatives, même si la question de la croissance de la proportion des diplômés se pose également. De fait, l'université devient un enjeu considérable des politiques publiques. D'ailleurs, si l'on se livre encore à des comparaisons internationales, les analyses convergent presque toutes quant à une identification des principales caractéristiques communes aux pays disposant de systèmes d'enseignement supérieur et de recherche les plus performants. Parmi ces caractéristiques, certaines concernent plus particulièrement les universités. En premier lieu, l'université doit être au cœur des dispositifs de formation supérieure et de recherche, ce fait est démontré. L'université est le principal opérateur de la recherche, laquelle est rendue possible grâce à l'organisation des universités, par essence interdisciplinaires et pluridisciplinaires, et puis à une possibilité de dispersion de la connaissance sans commune mesure avec un autre établissement, compte tenu de la présence d'un nombre considérable d'étudiants sur les campus. Deuxièmement, et là aussi c'est un fait largement partagé, les universités jouissent, selon les pays, soit d'une très grande autonomie, soit d'une plus grande autonomie qu'avant. Fait constaté dans l'ensemble des pays. Troisièmement, là encore, dans les pays qui gèrent le mieux l'enseignement supérieur et la recherche, les universités disposent toujours de plus de moyens. Mais des moyens accrus engendrent de nouvelles préoccupations, le financement notamment qui doit être davantage diversifié.

La France s'insère assez naturellement dans la perspective que je viens de décrire. Les réformes s'inscrivent bien dans cette dynamique, le président Blanchard en a rappelé quelques-unes. Depuis la fin des années 90, on chemine dans un système de plus en plus ouvert, la mise en place du LMD par exemple,

qui s'inscrit parfaitement dans cette filiation. La mise en œuvre de ces réformes, et je peux vous dire que les pouvoirs publics en sont pleinement conscients, a été aussi facilitée par les universités elles-mêmes, d'abord par la stabilisation en moyenne des effectifs et donc davantage de focalisation sur la qualité (réussite en licence, qualité de la recherche...). Il faut également souligner l'importance de l'expérience extrêmement riche liée à la pratique de contractualisation – depuis très longtemps avec les contrats État-Université, mais aussi avec les contrats État-Région – et à celle de la construction de projets, des projets d'établissement en amont même des contrats passés avec la puissance publique. Cela était permis aussi grâce à un cadre budgétaire rénové. Je rappellerai également la mise en œuvre de la loi organique relative à la loi de finances, avec le budget global au niveau des opérateurs de l'État. Je pense que cela a été facilité par l'engagement de l'État et la confiance de la société pour doter l'université des moyens nécessaires à son développement. Merci beaucoup.

### **Maria Helena Nazaré**

#### **PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION DES UNIVERSITÉS EUROPÉENNES (EUA)**

Je vais commencer mon exposé par une citation d'Alain Beretz : « *L'autonomie ne se décrète pas, elle est une pratique.* » Je l'ai trouvée dans un journal alors que je préparais mon intervention. Je la trouve très appropriée, car elle traduit la réalité. Parfois les universités ont leur autonomie, mais ne sont pas prêtes à l'utiliser, soit parce qu'elles ne savent pas comment faire, soit parce que les décisions à prendre sont trop lourdes, et qu'il est trop difficile d'y parvenir. Mais il faut bien voir que l'autonomie est à l'ordre du jour, car les universités commencent à devenir très importantes. Elles garantissent et assurent une place aux différents pays sur le marché mondial. Pas seulement parce que nous formons et accompagnons des professionnels, mais aussi parce que nous – quand je dis « nous », je m'inclus en tant que membre d'une université – sommes des acteurs importants dans l'économie de la connaissance. Pourquoi installer une autonomie institutionnelle ? J'utilise la forme interrogative pour évoquer les différentes corrélations, car je suis une physicienne, et d'un point de vue des sciences sociales, la notion de corrélation peut être

# 1

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.  
TABLE RONDE

## L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANÇAIS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE : MISE EN PERSPECTIVE INTERNATIONALE ET VISION GLOBALE

différente. L'autonomie est directement corrélée avec la performance, avec la qualité, avec les différents apports dus à la diversification, avec la reconnaissance au niveau international. Ces quatre éléments sont rationnels, nous pouvons leur trouver une justification en termes d'autonomie. Pourquoi ? Parce que l'autonomie nous conduit à privilégier des axes de développement prioritaires. Et d'une certaine façon, l'université fait un pari sur les choix qu'elle a privilégiés. L'autonomie signifie aussi – pour que nous soyons plus ou moins libres de garder notre rang – qu'il faut investir dans certaines disciplines, choisir certains professeurs. Ce qui rend ces corrélations presque évidentes.

Mais que veut dire concrètement « autonomie institutionnelle » ? Je suis très intéressée par ce que j'ai entendu de la part de mes collègues présents ici. L'un d'entre eux a insisté sur le fait qu'en France, malgré le sentiment de bénéficier d'une plus grande autonomie, vous ne semblez pas heureux d'en bénéficier, au regard par exemple de ce qui se passe aux États-Unis. Tout cela est très relatif, car l'autonomie dépend du contexte, de l'histoire, et de ce que l'on en fait, mais aussi des outils dont nous disposons pour atteindre certains objectifs. 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.

Il y a quatre grands axes en termes d'autonomie qui dépendent directement du degré d'indépendance que se donne l'université : l'organisation, les finances, les ressources humaines et les choix pédagogiques.

Pour ce qui est de l'organisation de l'autonomie à l'intérieur même de l'université, la première des choses est d'intégrer des personnes extérieures à l'université qui participeront aux décisions, que ce soit dans le conseil d'administration, les instances financières ou encore au sein du conseil scientifique. Cette situation présente à la fois des avantages et des inconvénients. Le premier point positif que je vois est de permettre à l'université de bénéficier d'une vision venue de l'extérieur, qu'elle vienne du monde des affaires, du travail, ou d'environnements internationaux. Mais ce choix signifie aussi que, dans certains cas, vous allez introduire au sein de l'université des choses qui ne lui appartiennent pas. Dans certains pays, ce sont les gouvernements qui nomment ces personnes extérieures à l'université. Cela peut être pris comme une intervention de l'État, qui au lieu d'augmenter l'autonomie risque de la limiter.

L'autre point est la façon dont nous choisissons les présidents. La plupart du temps, ils sont choisis par un conseil restreint, 15 ou 20 personnes disposent de ce pouvoir de nomination. Cela peut être un bon système si le président est choisi en dehors de l'université, s'il n'est pas forcément diplômé de l'université, ou même s'il vient de l'étranger, ou du monde de l'entreprise. Il peut aussi venir d'une autre université, nationale ou internationale. Tout cela semble possible dans beaucoup de pays, mais quand on regarde plus dans le détail, on découvre qu'à l'exception des pays du nord de l'Europe, dans la plupart des pays du centre et du sud de l'Europe, même si cette possibilité existe, elle n'a jamais été mise en œuvre. Pourquoi ? Parfois pour de bonnes raisons, parce que l'on hésite à faire rentrer dans l'université quelqu'un qui ne connaît pas cet environnement ou ne maîtrise pas sa « langue », mais au final cela revient à mettre en place un mécanisme d'autoprotection. Le conseil d'administration n'est pas encouragé à aller chercher un président dans un autre pays ou en dehors de l'université. Toutefois la tendance au sein des universités européennes est de réduire le nombre de membres des conseils d'administration, qui pouvaient être des cénacles rassemblant jusqu'à 150 personnes, ou celui des conseils scientifiques qui pouvaient réunir jusqu'à 90 membres. La tendance est aussi à une plus grande indépendance lorsque l'université choisit ses membres à l'extérieur. Ce qui lui confère un plus grand degré de responsabilité.

D'un point de vue financier maintenant, nous pouvons constater que globalement l'université bénéficie de plus en plus de subventions globales pour lesquelles elle n'a pas de contraintes d'emploi. Le respect du budget par ligne de dépense (livres, étudiants, enseignements, fonctionnement...) disparaît de plus en plus au sein des universités européennes. Nous recevons une dotation globale à utiliser. L'autre évolution en termes de gestion financière est de pouvoir mobiliser cet argent sur la durée. J'appartiens à une génération qui a connu le *rush* des derniers mois de l'année pour utiliser à tout prix le budget qui nous était alloué pour éviter que l'État ne nous reprenne le surplus et qu'en plus, il nous ampute d'autant le budget de l'année à venir ! Aujourd'hui, ces pratiques disparaissent et les universités peuvent conserver les surplus d'enveloppes sur des périodes allant de 2 à 5 ans, ce qui leur permet de planifier leurs budgets sur un plus long terme. L'autre tendance observée concerne les bâtiments dont les

universités peuvent être propriétaires. Mais cela n'a pas forcément de sens. Que signifie le fait, par exemple, de posséder les locaux de la Sorbonne, sinon beaucoup de questions et de problèmes en matière d'entretien et de maintenance ? Parfois ces acquisitions ne sont pas des « biens », mais des « ennuis » !

La question des frais d'inscription est aussi un point très sensible et compliqué. Dans certains pays, ces droits ne sont pas à l'ordre du jour, dans d'autres ils sont encadrés de façon très importante par l'État. Ailleurs, les universités ont la liberté de fixer elles-mêmes le montant de ces droits. Nous assistons alors à une compétition entre universités pour savoir laquelle mettra en place les droits d'inscription les plus élevés. La notion de qualité est alors corrélée avec le montant à acquitter. Dans l'esprit du public, si un étudiant veut le meilleur enseignement, alors il devra payer plus cher. Dans certains cas, cette situation devient un véritable cauchemar, comme en Angleterre où toutes les universités ont décidé de passer ces droits à 9 000 livres sterling. Le gouvernement s'arrache les cheveux, car si l'université fait payer plus cher, elle doit aussi augmenter le niveau de ses diplômes.

La tendance générale en Europe est d'allonger les périodes de référence budgétaire, passer d'une année à deux, voire cinq ans. Dans certains pays, la crise, et les mesures d'austérité mises en place, conduisent les gouvernements à vouloir reprendre un certain contrôle en disant : « *Nous vous avons alloué ce budget, mais vous n'êtes pas autorisés à le dépenser dans son intégralité, vous devez en conserver 10 %.* » Les gouvernements peuvent aussi demander aux universités de ne pas embaucher de nouveaux personnels, c'est une façon de contrecarrer l'autonomie qui a été instaurée. Je ne sais pas si c'est le cas en France, mais c'est le cas en Espagne, au Portugal et même aux Pays-Bas. Nous ne souhaitons pas que cette situation se généralise.

L'autre point important réside dans le *reporting* et le contrôle financier. Nous sommes plus autonomes, mais en contrepartie, nous devons rendre des comptes à la société. Parfois, la façon dont nous devons être comptables de ces subventions est très contraignante et chronophage. Nous passons beaucoup de temps, dépensons de l'énergie et de l'argent aussi pour des *reportings* pour lesquels le public ne manifeste que peu d'intérêt.

Si on s'intéresse maintenant à la question des ressources humaines et du recrutement, on se rend

compte que l'autonomie induit non seulement un assouplissement des règles qui régissent le choix des professeurs et des chercheurs, mais aussi dans la façon dont ils sont promus. 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 !

Le nombre d'étudiants est limité dans pratiquement tous les systèmes universitaires en Europe. Globalement, les effectifs au niveau européen sont fixés par les ministères ou les gouvernements. Dans la majorité des pays, les programmes en licence ou en master sont soumis à accréditation et les universités ont très peu de marge de manœuvre pour choisir leurs systèmes de contrôle de qualité. Cependant, la tendance veut que de plus en plus d'universités puissent choisir leurs étudiants. De même, les audits institutionnels prennent le pas sur les accréditations de programmes. Dans plusieurs pays, les programmes bénéficient d'une accréditation lorsqu'ils sont mis en place, ensuite ils sont à nouveau accrédités cinq ans plus tard, ou bien l'université fait procéder à un audit général de la filière. Si celui-ci est positif, l'ensemble des enseignements peut se poursuivre au sein de la filière.

Nous observons des divergences entre la pratique et la théorie de l'autonomie des universités. Souvent, le problème n'est pas de bénéficier de l'autonomie, mais la façon dont on l'utilise, mal ou pas suffisamment. L'acquisition de l'autonomie nécessite de nouveaux schémas, de nouvelles compétences et plus de *leadership*. Il n'y a aucun doute sur le fait que le niveau d'autonomie a progressé au cours des dernières années, mais les mesures d'austérité ont un effet négatif sur les recrutements et sur les aspects financiers de l'autonomie des universités en Europe. Pour cette présentation, je me suis appuyée sur les travaux de Thomas Estermann, Terhi Nokkala et Monika Steinel au travers de leur rapport : « L'autonomie universitaire en Europe I et II ».



## L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANÇAIS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE : MISE EN PERSPECTIVE INTERNATIONALE ET VISION GLOBALE

**Jean-Michel Catin, directeur de la rédaction de l'AEF : En France, l'autonomie n'est-elle pas plutôt une déconcentration poussée ?**

**Patrick Hetzel**

**DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE**

On l'a vu au cours des deux interventions précédentes, le contexte international est posé. Il y a un certain nombre de tendances qui se sont développées à la fois d'un point de vue international et d'un point de vue européen. Il est important que la France se situe aussi à l'intérieur de cette orientation. Mais en même temps, et c'est là où c'est important, le fait d'insister sur le contexte veut bien dire qu'à un moment donné, il faut savoir remettre les choses en perspective et tenir compte d'un certain nombre de spécificités françaises. J'ai souvent été amené à le dire, on a une identité propre et il est important que nous y soyons attachés. Donc, quand on parle d'autonomie à la française, on fait allusion à un certain nombre d'ingrédients sur lesquels je vais revenir dans quelques instants pour bien poser les choses.

En revanche, je voudrais de manière liminaire, là aussi, insister sur le fait qu'aujourd'hui on a cinq années de réforme impulsée à partir de la LRU en 2007. Je voudrais insister sur le fait que nous avons évidemment à lutter contre un certain nombre de freins et notamment, l'hypothèse implicite qui n'a jamais été formulée comme cela : derrière la LRU, il y a l'idée que ce qui est mortifère, c'est l'immobilisme. En fait, nous avons dû nous battre contre un certain nombre de conservatismes. Il faut partir de l'idée qu'un système qui change, c'est un système qui vit. C'est comme ça que l'on a été amenés à affronter des conservatismes. D'ailleurs, personne n'a le monopole du conservatisme, on l'a vu au moment de la mise en place de la LRU, il a été extrêmement intéressant de voir d'où venaient les freins. Ils venaient de ceux qui disaient : « Rien ne doit changer. » Mais dire « rien ne change », c'est refuser d'envisager un certain nombre de réalités. Quand on a 2,4 millions de jeunes en situation postbac, le système qui accompagne ce mouvement doit intégrer cette donnée. C'est un principe de réalité. Pour moi, la LRU a été un principe de réalité. Elle a cherché à « métaboliser » les grands enjeux qui se présentent au système universitaire européen. Et surtout la LRU a dit : « Il est important maintenant qu'il

*y ait une prise d'initiative de la part des établissements. »*

La relation de l'État aux établissements essaie de stimuler la potentialité de ces derniers. Qu'est-ce que l'autonomie à la française ? À mon avis, il y a plusieurs caractéristiques. Il y a évidemment la première qui est de transférer les ressources, et donc donner aux universités la possibilité de gérer directement leurs ressources humaines et la masse salariale qui va avec. D'ailleurs, l'intervention précédente montre que la tendance est générale, pas spécifique à la France. Cela veut dire aussi qu'il faut s'emparer du sujet et donc progressivement s'approprier les marges de manœuvre. Ce qui est intéressant, c'est qu'on est encore dans un processus collectif d'appropriation de ces marges de manœuvre.

L'autre spécificité essaie de faire en sorte que l'on utilise les leviers rendus possibles par la LRU. C'est par exemple considérer qu'il n'y a pas un système de formation d'un côté et un marché de l'emploi de l'autre, mais qu'il doit y avoir interpénétration entre marché de l'emploi et formation. Je crois qu'à cet égard, la LRU a fait évoluer un certain nombre de choses. Et du côté des établissements, il y a aussi l'idée de bien insister sur le fait qu'ils définissent une stratégie. Je suis entouré de deux présidents, qui ont défini des stratégies différentes à Poitiers et à La Rochelle. Cela ne les empêche pas de coopérer. Dans la notion d'autonomie à la française, nous voulons faire en sorte que le projet politique soit défini au départ. Dans les discussions récemment encore autour de la création de nouveaux établissements, en Lorraine ou à Marseille, il y a un projet politique qui a été le moteur. Il est important – et je le dis très librement, y compris en tant que directeur d'administration centrale – que le projet politique soit au cœur du réacteur et que la bureaucratie ne prenne pas le pas. Au contraire, l'administration bureaucratique doit s'adapter au projet politique tel qu'il est défini. Cela veut dire que l'on a une dynamique de différenciation importante à mettre en place. Et là aussi, évidemment, il ne faut pas surdéterminer les projets par rapport aux structures et inversement, car ce serait risqué. Il faut aussi éviter les trop fortes tensions entre recherche et formation.

Tout à l'heure, on citait la Grande-Bretagne, je ne suis pas sûr qu'il faille suivre le modèle britannique. En Grande-Bretagne, 66 % des dépenses de recherche sont concentrés sur une dizaine d'établissements. On voit bien là un effet de très forte concentration, et à cet



MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

Gérard Blanchard

égard le modèle français a pris un certain nombre de libertés, il affirme son identité. Si on prend aujourd'hui les Investissements d'avenir, il y a plus de Laboratoires d'excellence (LABEX) en dehors des IDEX que dans les IDEX. D'ailleurs, quand vous regardez, vous vous apercevez que les LABEX sont répartis sur l'ensemble du territoire et que l'excellence ne se limite pas simplement aux pôles où l'on trouverait les IDEX.

L'autre question centrale posée à travers l'autonomie, c'est l'accès de l'enseignement supérieur au plus grand nombre. Il faut faire en sorte que l'enseignement supérieur prenne pleinement conscience de la responsabilité sociale et sociétale de l'université. Pour moi, cette responsabilité consiste aussi à se rendre compte que l'université joue un rôle pour faire émerger de nouveaux métiers. Il n'y a pas une vision où l'université serait uniquement en train d'observer le marché de l'emploi en disant : « *On va s'y adapter.* » Je suis intimement persuadé que l'université a la possibilité de contribuer à modeler les métiers de demain. D'ailleurs, les employeurs le comprennent bien. Voyez comment un certain nombre de branches professionnelles et d'entreprises s'intéressent à l'enseignement supérieur. L'autonomie à la française doit gérer un besoin relationnel autour de l'université. Actuellement, dans la société française, il y a une vraie appétence pour l'université. C'est quand même positif. Entre 2007 et aujourd'hui, je perçois un intérêt croissant pour l'enseignement supérieur, de la part des étudiants, de la part des entreprises. Il est extrêmement important de continuer à maintenir cette dynamique et faire en sorte qu'elle s'amplifie. Aujourd'hui, le joug de l'État est moindre, on est en train de repenser les relations entre l'État et les universités. En revanche, et c'est un défi énorme, il serait paradoxal qu'au moment où l'État vous donne plus d'autonomie, vous alliez vous jeter sous le joug des Régions. Dans ce cas, vous ne serez plus autonomes, mais aliénés par les conseils régionaux, je le dis clairement ! Je pense qu'il faut que vous soyez véritablement autonomes, que vous ayez la pleine responsabilité et que vous ne vous laissiez pas inféoder par d'autres structures qui vont vous tirer vers le bas. C'est l'universitaire qui s'exprime... Vous allez alors vous retrouver dans une situation où les missions nationales ne seront plus prises en compte. La somme des schémas régionaux d'enseignement supérieur et de recherche ne

peut pas constituer une stratégie nationale. C'est pour cela qu'il est extrêmement important que l'État – qui aujourd'hui donne l'autonomie aux établissements – puisse discuter d'égal à égal avec ces derniers. Il faut que vous preniez conscience que la liberté est aussi une nouvelle responsabilité. Ne le perdez pas de vue. Cette responsabilité consiste à faire vivre l'autonomie, qui ne constitue qu'un moyen pour que l'enseignement supérieur puisse pleinement exercer son rôle dans notre société française. Avec la dynamique installée autour du plan Campus, l'université permet même que l'on repense les projets urbains. Aujourd'hui, l'université est source de beaucoup d'appétence.

Pour cela, il faut se rendre compte que l'université est aussi un agent économique. L'université a un rôle à jouer pour développer des ressources propres. Le vrai paradoxe de l'autonomie, c'est qu'au moment où l'État a augmenté les moyens comme jamais, globalement la captation de ressources propres sur la période a stagné. S'intéresser à cela et faire une comparaison européenne permet de remarquer que les universités sont plus actives pour capter des ressources propres aujourd'hui. L'université est au centre de beaucoup de questions sociétales, ne ratons pas le coche et faisons en sorte que l'université puisse les mener à travers l'ensemble de ses dimensions.

**Jean-Michel Catin : La tutelle de l'État en France reste-t-elle encore très pesante ou s'est-elle assouplie ?**

**Gérard Blanchard** PRÉSIDENT DE SÉANCE  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LA ROCHELLE

Ce dernier point, centré sur la capacité des universités à disposer d'une stratégie, est essentiel. Une fois que l'on a un projet, il faut le déployer avec tous les acteurs qui participent à l'enseignement supérieur. Évidemment, l'État joue un rôle important puisque c'est notre tutelle et notre principal financeur, mais il y a aussi la montée en puissance des collectivités territoriales et l'ouverture sur le monde économique. Tout cela amène des acteurs complémentaires avec lesquels on doit pouvoir effectivement mettre en œuvre le projet et la stratégie d'établissement. Il y a bien eu un assouplissement institutionnel avec la loi LRU, mais je pense qu'il est

# 1

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.  
TABLE RONDE

## L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANÇAIS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE : MISE EN PERSPECTIVE INTERNATIONALE ET VISION GLOBALE

nécessaire d'aller plus loin pour mettre en place un vrai projet d'établissement avec l'ensemble des acteurs. Comme vous le disiez fort justement, chacun arrive avec son autonomie de décision, et aborde la question pas nécessairement sous l'angle de la compétence de l'enseignement supérieur, mais aussi avec un souci économique. Les exigences peuvent être différentes selon les acteurs. Aujourd'hui, les universités ressentent la nécessité d'avoir un lieu pour mettre tout cela en cohérence.

Je voudrais aussi mettre les choses en perspective en vous donnant le point de vue de la CPU. L'analyse que je fais, au nom de la CPU, est globale. Elle est volontairement schématique, mais j'espère en tout cas qu'elle va pouvoir guider le débat. Par rapport à ce que l'on peut considérer comme étant aujourd'hui le modèle français d'enseignement supérieur – cela a été dit, on le voit aussi dans la comparaison internationale en ce qui concerne le niveau d'autonomie – l'État joue encore un rôle fondamental. Il s'est donné une mission : garantir l'égalité d'accès à l'enseignement supérieur au plus grand nombre et sur l'ensemble du territoire. C'est un point important qui guide tous nos travaux. Ce principe fondamental suppose que toutes les universités sur le territoire soient traitées de manière équivalente afin que tous les étudiants puissent bénéficier d'une même qualité de formation, avoir accès aux mêmes diplômes nationaux et les mêmes chances d'intégrer le marché de l'emploi. Ce modèle repose sur trois caractéristiques structurelles majeures. En premier lieu, le statut de fonctionnaire des personnels des universités. La CPU y tient tout particulièrement, notamment pour les enseignants-chercheurs. C'est une caractéristique très forte du dispositif français. Ensuite, l'habilitation nationale des diplômes, sans laquelle on ne pourrait pas mettre en place ce modèle. Enfin, le niveau relativement modeste des droits d'inscription qui sont déterminés et fixés par l'État. Cela peut donner une bonne base de ce qui définit le modèle français. Dans ce cadre, il existe des différences, en termes de moyens et de notoriété entre les différents établissements. Elles peuvent être importantes, mais jusqu'à présent, on a choisi de ne pas les mettre en avant, mais plutôt de faire valoir les caractéristiques commune du modèle français.

Cela m'amène au point suivant, le passage à l'autonomie des universités françaises. Nous avons senti à cette occasion une évolution très forte dans la façon de se représenter le modèle français. On peut

parler de rupture, mais pas de rupture d'autonomie forte, plutôt d'une rupture essentiellement culturelle, emblématique des changements en cours. Elle a fait prendre conscience aux universités de la dimension concurrentielle de l'espace de l'enseignement supérieur au niveau international, mais aussi au niveau national. C'est un élément important dans le comportement des établissements : aujourd'hui, les universités, au lieu de dissimuler leurs différences derrière le modèle national, ont tendance à les mettre en avant, à les cultiver et donc à développer des stratégies pour essayer d'améliorer leur visibilité et leur attractivité. Ces stratégies sont aussi diverses que les situations qu'elles rencontrent. Pour illustrer ce point, je vais choisir deux cas extrêmes. D'un côté, certains établissements peuvent chercher à accroître leur masse critique pour avoir une meilleure visibilité internationale, une bonne attractivité mondiale. À l'autre extrémité, des établissements bien plus modestes, qui sont aussi géographiquement en périphérie ou marginaux par rapport aux grosses métropoles, feront d'autres choix, comme celui d'une spécialisation non pas disciplinaire mais thématique, recherchant ainsi une niche d'excellence.

Le paysage national de l'enseignement supérieur et de la recherche est donc en profonde mutation parce que nous sommes engagés dans un processus de différenciation très marqué. Cette différenciation est d'ailleurs revendiquée par un certain nombre d'établissements. Ce mouvement est amplifié, accéléré, par deux grandes tendances qui sont en train de structurer véritablement le paysage national.

La première, que l'on peut qualifier de « territorialisation du dispositif national », s'exprime par la montée en puissance des collectivités, non pas au travers de compétences en matière d'enseignement supérieur, mais au travers de leurs compétences en termes de développement économique. Cette situation est aussi accentuée par le fait que nous nous ouvrons sur la société et le monde de l'entreprise. Nous avons en effet une nouvelle mission d'intégration professionnelle de nos diplômés, et sommes également dans une logique de diversification des ressources des universités. En outre, la question des stratégies de sites des organismes de recherche, et notamment du CNRS, se pose tout particulièrement. On s'aperçoit que les universités se retrouvent aujourd'hui au centre de relations multipartenariales à l'échelle d'un territoire, que ce soit la Région, la métropole, ou au niveau interrégional.



MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

Maria Helena Nazaré

Tout cela sans concertation sur les véritables problèmes rencontrés. Beaucoup d'échanges bilatéraux, mais pas de concertation globale, et chaque partenaire a son autonomie de décision. Cette difficulté est à résoudre dans les années qui viennent.

La seconde tendance est l'évolution des modalités de financement de l'enseignement supérieur par l'État : des crédits récurrents via le modèle Sympa (liés à l'activité et à la performance), des moyens négociés dans le cadre du contrat prenant en compte la stratégie d'établissement, des moyens sur appels à projets (ANR, Investissements d'avenir...). On a pu voir au cours des dernières années que les effets différenciateurs du modèle Sympa sont très modestes et ne permettent pas de compenser les écarts structurels entre établissements. Concernant la voie de financement par le contrat d'établissement, il y a un certain consensus parmi les présidents d'université pour reconnaître que le montant est insuffisant pour prendre en compte la dimension stratégique dans le cadre de l'autonomie. Enfin, sont apparus dans le paysage les moyens extrabudgétaires des Investissements d'avenir, des investissements massifs ayant pour objectif de concentrer les moyens sur quelques sites de visibilité internationale. Ainsi, les modalités de financement de l'enseignement supérieur et de la recherche privilégient aujourd'hui la constitution de grands pôles universitaires. Nous en avons certes besoin en France, mais nous aimerions aussi avoir la garantie que la constitution de ces pôles aura un réel effet d'entraînement sur l'ensemble du dispositif national, sans risque de voir diminuer les moyens récurrents. L'expérience montre que l'arrivée de moyens importants sur un site est de nature à agréger tous les autres moyens et à potentiellement accroître les écarts entre les territoires sur les questions d'enseignement supérieur et de recherche. Il est urgent d'arriver à un consensus national sur les équilibres entre les différentes modalités de financement.

La CPU considère que, grâce à l'autonomie, les universités sont à même de trouver par elles-mêmes le bon équilibre entre stratégies de différenciation, pour affirmer une visibilité et une attractivité, et processus de coopération, préservant la pérennité de l'unité du système national français. Cet équilibre est possible

à la seule condition que les établissements aient véritablement les moyens de leur autonomie, c'est-à-dire qu'on leur garantisse la soutenabilité budgétaire et en matière de ressources humaines, des stratégies de formation et de recherche.

**Jean-Michel Catin : Le débat entre masse critique et excellence suscite-t-il aussi un débat au sein de l'Europe ? Un certain nombre de fusions d'universités sont réalisées en Allemagne ou aux Pays-Bas, est-ce qu'il s'agit du débat récurrent au sein de votre association ?**

### Maria Helena Nazaré

C'est un débat récurrent, que nous avons et qui a une incidence dans différentes parties de l'Europe, en Allemagne, en Espagne, en France bien sûr, mais aussi au Danemark. Nous le suivons en essayant de valoriser les bons exemples, les bonnes pratiques, mais aussi en tentant de comprendre et d'expliquer pourquoi dans certains cas, celui-ci échoue. Parfois, la fusion est considérée comme une façon d'atteindre une taille critique suffisante dans le classement des universités. Pour cela, nous essayons d'arriver à une certaine taille de structure et d'établissement. Dans d'autres cas, il s'agit d'une stratégie permettant aux établissements d'atteindre une taille régionale. Une taille régionale qui peut se concevoir au niveau d'un pays, et aussi de plusieurs. Ce regroupement et cette taille permettent d'avoir un potentiel intéressant en termes d'organisation de recherche. Là, il s'agit davantage de partenariat ou de relations entre des équipes que d'une fusion à proprement parler. Ces partenariats peuvent regrouper des équipes autour de la science, de la santé, de la pharmacie, ou encore des écoles d'ingénieurs. Au lieu d'avoir un établissement d'une taille très importante, certains optent pour un partenariat autour de pôles d'excellence. Dans le même temps, ces établissements font en sorte que leurs travaux de recherche aient aussi un impact économique au niveau de leurs territoires. Une certitude : au niveau européen, on rencontre différents modèles de coopération, de fusion, d'association, au niveau de l'enseignement comme de la recherche.

# 1

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.  
TABLE RONDE

## L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANÇAIS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE : MISE EN PERSPECTIVE INTERNATIONALE ET VISION GLOBALE

**Jean-Michel Catin : Pierre-François Mourier, vous avez étudié le modèle américain, quelles leçons peut-on en tirer ? Il s'agit peut-être aussi d'un contre-exemple par rapport à ce que l'on dit en France ?**

### Pierre-François Mourier

Plutôt qu'un contre-exemple, c'est l'exemple de tout et de son contraire. Il n'est vraiment pas évident de définir la bonne masse critique. Des universités américaines avec 150 000 ou 200 000 étudiants sont tout à fait excellentes, d'autres comme le MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) tournent autour de 3 000 ou comme Stanford autour de 15 000. Il n'y a pas de modèle d'excellence. À titre personnel, je pense que l'excellence peut recouvrir des formes extrêmement différentes. Cela peut se concentrer sur un domaine ou être une excellence générale dans tous les domaines. C'est le cas, par exemple, de l'université de Harvard. L'excellence peut être plus ou moins dirigée vers la recherche, la formation, voire vers l'insertion professionnelle. Tout cela permet de faire vivre des modèles multiples. L'autonomie à la française signifie qu'il n'y a pas un seul modèle valable, mais que chaque établissement peut trouver son modèle et sa masse critique dans la diversité considérable du paysage. Cela peut passer par des fusions d'établissements bien entendu, et cela permettra sans doute de progresser dans le classement de Shanghai. Si c'est le cas, tant mieux. Mais ce n'est pas le principal. Cela peut passer aussi par des spécialisations dans certains domaines, par des coopérations disciplinaires entre universités d'une même région...

**Jean-Michel Catin : Patrick Hetzel, comment l'État encourage-t-il cette diversité des modèles ?**

### Patrick Hetzel

Il est important de considérer qu'il n'y a pas de modèle unique. Cela serait très réducteur. Il faut être prudent lorsqu'on parle d'excellence, j'en suis convaincu depuis longtemps. Si je prends l'exemple de Limoges, que je connais bien pour y avoir été recteur, on observe aujourd'hui l'excellence en droit du sport, en droit pénal international, mais aussi en céramique industrielle,

en optronique, avec des laboratoires de réputation internationale. Limoges ne peut pas évidemment prétendre à cette réputation internationale dans tous les domaines, mais peut avoir un positionnement stratégique, comme Saint-Étienne, La Rochelle ou Avignon. Plutôt que de raisonner en termes de masse critique, la question est de savoir comment gagner en visibilité. Certains Nord-Américains disent « *Small is beautiful* » alors que d'autres préfèrent « *Big is beautiful* », en termes de positionnement stratégique. Cette variété constitue une vraie richesse. Il y a différentes manières de rester dans le jeu de la compétition internationale. Avignon a un positionnement tout à fait original en matière de culture, et à mon sens, il faut effectivement insister sur cette spécificité de l'université.

Ailleurs se pose la question du fonctionnement en réseau, sur l'ensemble de la région PACA par exemple. L'intérêt des fusions, aussi bien en Lorraine qu'à Marseille, est également de dégager des marges de manœuvre pour procéder à une meilleure allocation des ressources. Avec une entité composée des universités de Lorraine, et non plus seulement de Metz et de Nancy, cela devient possible. À Marseille, le projet politique est réel, et porté par une collectivité. Cela rend possible la mise en place de nouveaux leviers d'action, en se dégageant une marge de manœuvre, à un moment où de nouveaux défis se posent. Voilà qui est passionnant parce qu'il s'agit là aussi, collectivement, de repenser certaines formes organisationnelles (comment articuler recherche et formation par exemple). Il y a des choses intéressantes à cet égard, et je ne pense pas qu'il y ait une *one best way*.

**Jean-Michel Catin : Quel contrat passer entre l'État et les universités sur les évolutions nationales de la masse salariale ?**

### Patrick Hetzel

L'enjeu est d'arriver à trouver le bon équilibre en la matière. Le débat peut devenir très vite technique et je ne veux pas m'y lancer. En tout état de cause, dans la manière dont les choses ont été effectuées, l'État est parti du principe qu'il accompagnait le financement des mesures. Cela était clairement indiqué. À cet égard, il n'y a pas eu d'ambiguïté quant à la manière dont les choses ont été menées.

## Gérard Blanchard

Pour les établissements, la question de la masse salariale est absolument cruciale. Observez la proportion de la masse salariale dans le budget de l'université, l'équilibre budgétaire des établissements pourrait être mis en danger s'il y avait le moindre problème d'actualisation. Or on en rencontre aujourd'hui. Je pense en particulier à la question du Glissement vieillesse-technicité (GVT) qui n'a pas encore de solution. On a réglé la situation au cas par cas sur une année, mais chaque année, on en discute sans parvenir à un règlement durable. C'est une attente forte des présidents d'université.

## Philippe Loup

PRÉSIDENT DE LA FAGE

M. Mourier a annoncé que la démocratisation de l'enseignement supérieur était derrière nous. Pourtant, le pourcentage des classes populaires est en recul depuis 2007, de 36 à 31 %...

## Pierre-François Mourier

Quand on parle en grandes masses, qu'on se livre à des comparaisons internationales, on a évidemment tendance à simplifier les choses. Je ne m'avancerai pas sur les chiffres cités par le représentant de la Fage. Par rapport à la Chine, à l'Inde, au Vietnam, et même à la Corée, les pays développés européens ont déjà accompli, à la fin des années 60, le saut considérable qui a amené la majorité des générations à faire des études supérieures. L'enjeu pour l'enseignement supérieur français dans les années à venir est d'augmenter effectivement le nombre de personnes d'une même génération qui accèdent aux études supérieures, mais aussi d'augmenter le succès des étudiants sortant de l'enseignement supérieur, avec des diplômes.

## Maria Helena Nazaré

Au niveau européen, nous envisageons une baisse de l'ordre de 27 % du nombre de jeunes dans la tranche d'âge 18-24 ans qui vont entrer dans l'enseignement supérieur. C'est une moyenne, car cinq pays européens ne seront pas touchés par cette baisse des effectifs : le Luxembourg, la Grande-Bretagne, le Danemark et les Pays-Bas. Là, certains analystes estiment que cette spécificité est due à une plus grande intégration des

immigrants, notamment de la part de pays qui accueillent davantage de personnes venant de l'extérieur de l'Europe. L'exemple le plus frappant est la Grande-Bretagne. C'est une réalité, notre jeunesse européenne qui intègre l'université décroît en nombre. Je ne connais pas exactement la réalité française, mais je pense qu'on doit être à des niveaux de 14 % à 20 %. L'autre problème est celui d'un fort déséquilibre. Les pays d'Europe centrale et de l'Est, comme la Hongrie, perdent jusqu'à 60 % de leurs étudiants, ce qui pose la question de leur mobilité. Les pays de l'Est et du sud de l'Europe sont en décroissance par rapport aux effectifs d'étudiants, alors que les pays du Nord et de l'Ouest, en particulier la Grande-Bretagne et l'Irlande, voient le nombre de leurs étudiants augmenter. L'autre problème réside dans le personnel et les enseignants de nos universités. La moyenne d'âge des enseignants et des chercheurs augmente très sensiblement, et, compte tenu de la baisse des effectifs étudiants, nous ne pouvons pas envisager une augmentation du nombre des personnels et des enseignants. Cette situation nous impose d'être capables d'anticiper l'arrivée d'étudiants en provenance d'Inde, de Chine, ou de pays africains. Nous devons mettre en place une politique spécifique à leur égard, car nous avons besoin d'eux à l'intérieur des frontières de l'Europe.

**Jean-Michel Catin : À partir du moment où les effectifs étudiants diminuent, voire s'effondrent dans certaines disciplines, comment maintenir le lien formation-recherche, et une recherche d'excellence alors que le vivier se tarit ? Comment concilier cela avec le contexte d'universités de plus en plus autonomes ?**

## Patrick Hetzel

Il faut changer de regard pour répondre à cette question, quitter une stricte vision disciplinaire. Une partie de la réponse est aussi dans le développement de l'interdisciplinarité. Avec une vraie vision d'universités pluridisciplinaires, nous pourrions mobiliser l'ensemble des ressources présentes. Pour moi, il n'y a pas de dichotomie entre recherche et formation. Revenons sur les chiffres. Je suis très sensible, à ce sujet, à la présence des classes populaires dans l'enseignement supérieur, et à la question d'évolution démographique. Pour nos

# 1

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.  
TABLE RONDE

## L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANÇAIS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE : MISE EN PERSPECTIVE INTERNATIONALE ET VISION GLOBALE

prévisions d'ici 2020 nous considérons – en neutralisant le phénomène des étudiants étrangers – qu'en France on va connaître une croissance de 9 % des effectifs. C'est-à-dire 200 000 étudiants de plus. Une progression moindre que ce que l'on a pu connaître, mais une progression. Comment faire pour que l'égalité des chances soit au rendez-vous ? Là aussi, il faut changer de paradigme et raisonner formation tout au long de la vie, valorisation des acquis de l'expérience. Arrêtons de considérer uniquement la formation initiale. Dans les pays scandinaves, 50 % des étudiants inscrits dans les universités sont des salariés. Faisons évoluer notre regard, arrêtons de considérer que tout est joué à un moment de la vie. Quelqu'un qui arrête ses études à l'instant T doit pouvoir les reprendre 15 ou 20 ans après. Cette fluidité des allers-retours entre emploi et formation permettra de modifier la manière dont on pense et dont on inscrit l'enseignement supérieur dans la vie de nos concitoyens.

**Michel Leroy, blog Universitas : En France, les responsables des principaux organismes de financement de l'enseignement supérieur sont nommés par l'État, est-ce que cela ne remet pas en cause le principe même d'autonomie ?**

### **Maria Helena Nazaré**

C'est une question difficile. L'université est tributaire des agences et des responsables qui vont donner cet argent. Mais il n'y a pas de moyen d'éviter cela. Les universités sont des acteurs de l'économie de la connaissance, en conséquence les États ont besoin des universités, ils doivent les financer. Ce n'est pas une attaque contre l'autonomie. Parce que l'université est comptable des deniers de la société, elle doit aussi rendre des comptes sur la façon dont elle utilise les financements. Cela fait partie des règles du jeu. Les États affectent une certaine somme par étudiant. Un autre problème peut voir le jour quand plusieurs organismes financent une université. Des distorsions peuvent apparaître entre les régions. Dans la majorité des pays européens, les filières littéraires ou sciences humaines ne reçoivent pas assez d'argent, alors que des financements plus importants sont alloués aux sciences de l'ingénieur ou à la médecine. D'un point de vue global au niveau

européen, cela peut représenter un danger de dépendre de façon aussi importante d'un financement public. Le danger est que nous favorisons nous-mêmes certaines régions sans respecter l'universalité de la connaissance et la mission réelle de l'université.

### **Jean-Pierre Gesson** RAPPORTEUR DE SÉANCE PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS

Je me suis penché sur le document préparatoire et sur les questions que nous nous sommes posées. La première était : « *Comment se situe la France ?* » Nous nous inscrivons pleinement dans un processus mondial. Nous avons noté des enjeux communs, mais aussi un contexte très variable. La deuxième question est très intéressante : « *Quel est le degré d'autonomie des universités françaises ?* » Comme certains l'ont fait remarquer, avons-nous un collier plus serré et une laisse plus longue ? L'UEA (*University of East Anglia*) a fait un classement dans lequel nous ne nous positionnons évidemment pas très bien, mais je crois – et cela a été rappelé par Patrick Hetzel – que nous sommes dans un contexte national différent. Quelles sont les pistes et les évolutions possibles ? Maria Helena Nazaré relève qu'il est difficile de mesurer l'autonomie, et livre des pistes sur les instances de gouvernance, les finances, les salaires et les recrutements. Bien entendu, en tenant compte des spécificités françaises, nous avons quelques pistes de réflexion. Quel est l'apport de l'autonomie ? Est-elle réelle ou formelle ? Ce qui est important à mon sens, c'est qu'il existe des leviers que nous commençons à nous approprier.

Une autre question concerne la coopération et la différenciation, avec la création de nouveaux établissements. Nous l'avons tous noté, l'excellence ne se décrète pas à partir d'un modèle unique. Il importait de le rappeler. Pour terminer, la question posée est celle d'une dynamique des établissements avec la définition d'une stratégie, dans le cadre d'une territorialisation accrue plaçant l'université au centre d'enjeux sociétaux avec de nombreux partenaires. Nous l'avons également relevé, la perception des universités a changé plutôt positivement, mais nous devons assumer nous-mêmes pleinement cette responsabilité. Atteindre l'excellence sans langue de bois, au plan national et international, impose de se placer dans une compétition internationale qui se renforcera dans les années à venir.

TABLE RONDE

2

STRATÉGIES  
TERRITORIALES  
ET NOUVELLES  
DYNAMIQUES  
UNIVERSITAIRES



## PREMIÈRE PARTIE

# Quelles attentes des acteurs des territoires vis-à-vis d'une société de la connaissance ?

**Daniel Filâtre** PRÉSIDENT DE SÉANCE  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ  
TOULOUSE II – LE MIRAIL

Lors de l'inauguration de notre colloque, Félix Weygand – un des invités, élu départemental – s'interrogeait sur la relation entre université et territoires, mais surtout sur le travail engagé pour assurer la meilleure correspondance possible entre les stratégies des universités et les logiques d'action des collectivités territoriales. Celles-ci adoptent, disait-il, un rôle de « passeur » pour retraduire dans le territoire les problématiques de l'université. Il proposait donc de combiner les synergies et de renforcer les partenariats.

Toujours au cours de cette séance inaugurale, le vice-président du conseil régional précisait qu'il fallait engager ce travail d'échange, même malaisé, parce que les liens entre universités et territoires, s'ils sont forts, sont aussi très imprécis. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, l'avenir des universités ne peut se concevoir sans une relecture des relations avec le territoire. Si vous le permettez, un court point théorique – on ne se refait pas – qui inviterait plutôt à parler de « territorialité ». En fait, le territoire n'existe que parce qu'il s'y passe des choses : des pratiques sociales, des projets, des intentions, des représentations, des organisations cognitives autres, des stratégies d'action. On ne peut donc considérer la relation entre universités et territoires, qui va nous occuper dans cette table ronde, sans interroger d'une part le fait universitaire – qu'il faut élargir en englobant l'ensemble des activités d'enseignement supérieur et de recherche, de formation, d'innovation, de valorisation et de vie étudiante – et d'autre part la territorialité qui en résulte – c'est-à-dire toutes ces pratiques, ces représentations, ces actions qui accompagnent la dynamique des territoires universitaires. Ceci concerne un grand nombre d'acteurs institutionnels et privés.

Quels sont donc aujourd'hui les termes de cette territorialité universitaire ? Jean-Paul de Gaudemar, qui est avec nous ce matin, nous rappelait hier soir l'importance pour l'université de ne pas être hors sol, mais d'être au cœur des enjeux sociétaux et d'assurer pleinement la mission sociale que la société, la nation et le territoire lui assignent. Cette relation évolue sans cesse, comme nous le démontrent les travaux scientifiques en sciences sociales. On devrait même parler de la relation entre universités et territoires en termes de consubstantialité. La territorialité

universitaire change parce que les demandes sociales ne cessent d'évoluer.

Sur l'époque contemporaine, il faut mesurer le changement, ce que font beaucoup d'entre nous. Mesurer le changement du début des années 90, avec ce qui s'est produit dans les années 60, où il était surtout question de construire et de faire face à la première vague de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur. En vingt ans, la position de l'université, et plus généralement celle des acteurs de l'enseignement supérieur, dans la ville, dans les régions, dans les bassins de développement économique, a profondément évolué. Sur le fond, les changements évoqués tout à l'heure par Pierre-François Mourier concernant la recherche, la formation, l'innovation, en témoignent. Sur la forme, considérons le chemin parcouru ces dix dernières années. Les premières réflexions globales des schémas de services collectifs de l'enseignement supérieur et de la recherche datent de la fin des années 90. Comment voulons-nous développer l'enseignement supérieur et la recherche sur un territoire ? Puis, progressivement, apparaissent le plan Campus, les initiatives d'excellence, Strater, les futurs schémas régionaux en cours d'élaboration dans plusieurs régions de notre pays. C'est donc bien cette nouvelle problématique de la territorialité universitaire dont il va s'agir dans la première partie de cette table ronde, que nous avons intitulée « Stratégie territoriale et nouvelle dynamique universitaire ».

Je vous propose de considérer les activités scientifiques dans les territoires d'un double point de vue : l'évolution et les enjeux des activités de l'enseignement supérieur et de recherche sur chacun de ces territoires, et la capacité de tous les acteurs à penser ensemble et à organiser leurs activités. Sur le premier point, on note l'intérêt majeur des acteurs de la société civile, des collectivités publiques, et des entreprises pour l'université. Les attentes sont évidemment plurielles et parfois même contradictoires. Il s'agit de l'urgence à mieux assurer le développement scientifique et technologique, ce qui suppose de renforcer les liens entre recherche, savoirs, applications et innovations. C'est aussi le besoin de renforcer et de développer les qualifications supérieures et les compétences. C'est enfin l'appétit, ou l'appétence, pour que les universités investissent la société de la connaissance et de l'innovation.

Nous, présidents d'universités, sommes invités de

manière quasi impérieuse à nous engager dans ce pari dont la traduction ne saurait s'organiser dans des relations traditionnelles et sectorielles avec une tutelle étatique. Ces relations verticales sont nécessaires parce que nous sommes des établissements publics d'État, et qu'elles garantissent le cadre national de nos activités comme l'a expliqué tout à l'heure Patrick Hetzel. Mais ces relations évoluent avec le renforcement de l'autonomie comme nous le demandons. Les nouvelles demandes sociales supposent aussi que nous adoptions de nouvelles logiques d'action sur les territoires qui nous entourent. Nous vivons tous, depuis quelques années, un autre type de relations, horizontales cette fois, pour mieux organiser nos activités, les interfaces avec l'environnement – je parle des politiques de sites, des RTA, des pôles de compétitivité, des IRT lorsqu'ils existent, ou de toute autre forme de transfert de technologie. Ce niveau horizontal permet également de mieux asseoir nos stratégies territoriales au travers d'outils, de programmes de coopération avec les conseils régionaux, avec des agglomérations et quelquefois d'autres partenaires. Nous sommes invités, et parfois nous invitons nous-mêmes, à mieux mobiliser nos forces au service de la société, des étudiants, et des entreprises ainsi que des organismes socio-économiques du territoire.

C'est donc une problématique au cœur du thème de ce colloque : l'université qui semble presque convoquée pour bâtir l'avenir du pays. Et un avenir pour nous, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, qui nécessite de nouvelles positions et de nouvelles logiques d'action. De nombreuses questions se posent dès lors. Sans doute la première concerne-t-elle la différenciation extrêmement marquée entre les territoires. Elle est historique et a été mise en évidence de manière accrue récemment avec le grand emprunt. Elle est renforcée face aux défis dont j'ai parlé. Il nous faudrait donc ici parler de « territoires » au pluriel, il nous faut aussi parler de « configurations territoriales différenciées ». Il faut certainement intégrer ces effets différentiels pour retraduire ce que Maria Helena Nazaré appelait tout à l'heure les contextes de l'autonomie des universités.

La deuxième est de répondre aux attentes des acteurs du territoire, à la population, aux étudiants, aux entreprises, aux institutions publiques. Comment les universités y répondent-elles, en tenant compte de nos orientations

## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

scientifiques, et de ces fameux contextes fortement différenciés ? La troisième question est d'ordre politique. Quelle correspondance, quels équilibres entre les politiques des collectivités territoriales et l'État central ? Cette interrogation concerne tous les domaines : la formation, la recherche, l'innovation, la vie étudiante, la diffusion des savoirs, la culture, les relations internationales.

Ceci nous conduit également à nous interroger sur les cadres juridiques de ces échanges, sur les questions de coordination, sur les outils et sur l'efficacité de ces nouvelles dynamiques. Des questions majeures, donc, qui s'adressent aux présidents d'université, aux membres de nos communautés, à l'État, aux institutions et à nos partenaires. Des questions « chaudes » – si vous permettez cet adjectif – comme le suggérerait tout à l'heure l'analyse de Patrick Hetzel, évoquant le risque d'inféodation, nous mettant au défi d'une autonomie assurée conciliant le cadre national, la capacité à choisir et à agir et la capacité d'être au rendez-vous de la société et de ses environnements. Ceci nous conduit, comme le notait Gérard Blanchard, à relancer la territorialisation des universités. Hier soir, dès le début du colloque, nous étions invités à penser l'autonomie des universités dans une stratégie d'usage et de projets, en considérant l'université dans une double perspective : un bien public et un service public, chargé d'assurer rayonnement, développement, innovation. L'avenir des universités autonomes se traduit-il alors par leur capacité de projets en prenant en compte l'environnement, les sollicitations, les contraintes ? Pour débattre de ces questions majeures que j'ai rapidement esquissées, nous avons proposé à quatre invités de nous donner leur vision, et leur analyse.

### Hélène Mandroux

MAIRE DE MONTPELLIER, PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION  
DES VILLES UNIVERSITAIRES DE FRANCE (AVUF)

L'Association des villes universitaires de France fêtera ses vingt ans en 2013. Ce qui signifie que les maires sont sensibles à leurs universités depuis déjà un certain temps ! En 2012, cette association compte 72 villes. De très grandes villes, au premier rang desquelles Paris, des villes importantes de la région, mais aussi des villes moyennes comme Bourges, Lorient, Valence. L'association réunit également des communautés d'agglomération, comme Villeneuve-d'Ascq ou Nanterre.

On peut mesurer ainsi la diversité des structures qui composent cette association. Ce chiffre montre clairement l'importance du maillage territorial des universités, mais aussi que les maires se sentent pleinement concernés par leurs universités, et au premier chef par la population des étudiants présents sur leur territoire. C'est la première leçon à tirer de cette association.

Je voudrais en profiter pour saluer le vice-président de l'association, Gilles Demailly, maire d'Amiens, ancien président d'université, et chargé des relations entre l'AVUF et la CPU. Comme vous l'avez fait remarquer, depuis 20 ans, du côté des universités comme du côté des villes, nous subissons des évolutions très importantes. Je dis à dessein que nous subissons, parce que parfois on nous les impose.

La question pour l'association que je préside est de définir les orientations à prendre. La première est de créer des types d'université à potentiel international, et à côté, des sites de formation plutôt implantés sur des territoires. La seconde option serait de créer une complémentarité volontariste entre ces deux secteurs. Vous vous en doutez, nous sommes plutôt favorables à un système de complémentarité. Nous sommes dans une logique de territoire, donc nous préférons privilégier une démarche de complémentarité plutôt que de concurrence. À ce titre, nous pouvons citer en exemple la complémentarité intelligente entre les villes de Lyon et de Roanne. Par rapport à cette situation, l'association a décidé de créer quatre groupes de travail. Ces commissions rejoignent parfaitement le souci que nous avons vis-à-vis de ces évolutions. Le premier groupe de travail s'intitule « recherche, développement économique, performances de travail ». Bordeaux le pilote. Il est important que les villes s'appuient sur la recherche développée dans leurs universités, fondamentale ou appliquée. Naguère, on disait volontiers : « *Il faut que les chercheurs sortent de leur paillasse.* » Aujourd'hui, les villes sont très intéressées, parce que ces recherches peuvent déboucher sur des brevets et sur des créations d'emplois.

Un autre groupe de travail a été créé autour de la vie de l'étudiant, piloté par Lille et Toulouse. L'étudiant est un citoyen comme tous les autres, concerné par la vie de la ville, par les déplacements, par le logement. Il est concerné aussi par la vie nocturne, et les élus ici présents savent combien cet aspect peut être important. Nous devons, nous, en tant qu'élus, offrir



MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

Laurent Beauvais

aux étudiants les moyens de leur épanouissement au sein de la ville. Lorsque l'on conçoit une ligne de tramway, on fait en sorte que celle-ci puisse réunir les différents pôles urbains mais aussi universitaires. Ainsi, les étudiants peuvent avoir à leur disposition des moyens de circulation douce, que ce soit un tramway, une piste cyclable ou des cheminements piétons. En ce qui concerne le logement, il est important que les communes puissent travailler avec les Crous pour offrir de bonnes conditions aux étudiants.

La troisième commission, pilotée par les villes de Montpellier et Orléans, s'intéresse à la dimension internationale. C'est paradoxal, les universités ont leurs propres jumelages et nous avons aussi des correspondants. Nous savons qu'un étudiant sédentaire est un adulte qui ne va pas beaucoup évoluer dans sa carrière, donc nous devons mutualiser nos moyens pour favoriser la mobilité étudiante, essentielle dans un parcours universitaire.

Le quatrième atelier sur lequel nous travaillons, managé par les villes de Paris et de Lyon, concerne l'urbanisme. Il nous apparaît important de réfléchir ensemble à l'insertion des bâtiments universitaires dans un aménagement global de la ville. Les villes bénéficient de dispositifs pour manager l'urbanisme, les PLU (Plans locaux d'urbanisme), les SCOT (Schémas de cohérence territoriale), qui doivent, bien évidemment, tenir compte des universités et de leur implantation sur le territoire. Certaines villes ont déjà mis en place des schémas de développement universitaire, toutes devraient y tendre. Ces plans mettent en harmonie notre urbanisme et la territorialisation des universités dans l'espace. Je suis absolument convaincue, et les maires qui composent l'association aussi, qu'il faut favoriser les coopérations, les mises en réseau, ce qui est aussi important. Les déserts universitaires doivent être évités à tout prix. Plus que jamais, le maillage est essentiel. Une ville qui perdrait ses étudiants serait une catastrophe pour les élus, bien entendu, mais aussi pour les étudiants eux-mêmes. Les jeunes gens doivent avoir les possibilités et les moyens de poursuivre leur cursus au plus près. Les villes, grandes ou moyennes, sont très soucieuses de ces évolutions, et il nous faut bien évidemment vivre ensemble, mais aussi travailler ensemble pour nos étudiants.

## Laurent Beauvais

**PRÉSIDENT DE LA RÉGION BASSE-NORMANDIE, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR RECHERCHE ET INNOVATION DE L'ASSOCIATION DES RÉGIONS DE FRANCE (ARF)**

Je voudrais tout d'abord rappeler les très grands changements intervenus dans le champ universitaire et scientifique depuis vingt ans, et dans ses rapports avec les territoires. J'ai eu la chance dans les années 80, à titre professionnel, de participer au décollage de l'action des Régions en direction de la recherche et de l'enseignement supérieur. J'observe aujourd'hui dans mes fonctions le grand parcours accompli, ce qui permet, peut-être, de regarder les choses un peu différemment par rapport à ce passé pas si lointain. Les interventions des collectivités, et notamment celles des Régions, ont évolué dans trois directions. D'abord au niveau des moyens. Nous ne disposons pas de chiffres très précis mais cela dépasse probablement le milliard d'euros annuel de financements provenant des Régions, pour une grande majorité, mais pas exclusivement. Ceux-ci peuvent émaner des départements, mais aussi des grandes métropoles, et des agglomérations. Au-delà des moyens, ce qui m'apparaît surtout très intéressant à noter, est l'élargissement de la nature des interventions. Avec une image un peu simple, je dirais que les Régions sont à tous les étages de l'université, depuis l'entrée des étudiants à l'université, jusqu'à leur sortie vers les entreprises innovantes. On soutient depuis très longtemps la construction de bâtiments, mais en même temps, les Régions, au titre de la coopération avec les grands organismes de recherche, ont financé des équipements scientifiques destinés à conduire des programmes de recherche, ainsi que des équipements pédagogiques. C'est devenu un peu classique, mais cela représente des réalisations très importantes.

Dans la période la plus récente, on relève des évolutions tout à fait nouvelles dans deux directions. D'abord dans le champ des ressources humaines. Beaucoup de Régions, la plupart même, vont au-delà des bourses à la mobilité pour les étudiants. Elles interviennent maintenant pour aider ce qu'on appelait la formation « à et par la recherche », financent même des allocations de recherche à 100 %, et des allocations postdoctorales pour valoriser les compétences scientifiques, mais aussi des activités de laboratoire.

Les Régions financent aussi des chaires d'excellence qui s'adressent à des étudiants étrangers venant parfois

## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

pendant 3 ou 6 mois apporter leur plus-value à des enseignements ou à des stratégies de développement. Les Régions, au travers de dispositifs, au travers de l'incubation mais aussi avant l'incubation, apportent leur soutien à des projets de développement, à des porteurs de projets. Toutes les problématiques de valorisation de transferts de technologies sont de plus en plus présentes dans la diversité de nos interventions. Nous ne sommes pas dans une problématique de compétences, mais dans une problématique de politique de développement. Les Régions ont des compétences bien affirmées par la loi dans le domaine de la formation, notamment auprès des établissements d'enseignement supérieur.

Nous sommes responsables évidemment du développement économique, et nous savons tous que l'innovation et la formation sont désormais des ingrédients et des moteurs du développement économique et des territoires. Les Régions aussi, on ne le rappelle peut-être pas assez souvent, ont en charge une politique d'aménagement du territoire. Nous ne l'avons plus au niveau national, mais dans les Régions il en persiste encore une, heureusement ! Au nom des compétences des Régions, il est donc légitime qu'elles travaillent à soutenir les établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans toute leur diversité et dans toute la diversité des Régions. Si je compare ma petite région Basse-Normandie à celle de Provence - Alpes - Côte d'Azur, je mesure combien la diversité est grande, et évidemment combien le déploiement des moyens peut être différent d'une région à l'autre. Ces enjeux de développement dans un territoire sont aussi les enjeux de développement d'un pays et la question de l'intervention des collectivités, particulièrement celle des Régions, doit être imaginée de cette façon.

Ces moyens très importants et la nature décisive des enjeux doivent amener des partenariats nouveaux, des contractualisations nouvelles, des moyens de travail en commun à revoir et redéfinir pour les années qui viennent. Aujourd'hui, nous sommes dans une espèce de champ de bataille où persistent d'anciennes modalités – comme les contrats de projet État-Région, respectables et que l'on respecte d'ailleurs – alors que le paysage a complètement changé au travers des initiatives déjà prises.

Il faut remettre les compteurs à zéro, et renforcer la coopération, car les moyens sont bien évidemment la

ressource qui fait défaut. On ne peut plus continuer, au coup par coup en fonction du résultat de tel ou tel appel à projets, à brandir le chèque pour accompagner un laboratoire valorisé dans une grande labellisation, ou des stratégies permettant de développer des problématiques économiques, voire industrielles, parfois lancées il y a quatre ou cinq ans, par exemple les pôles de compétitivité. Tout ce paysage, ce « millefeuille », amène à revoir les choses : telle est la position que l'Association des Régions de France (ARF) défend dans sa commission. C'est ce qui nous a amenés à développer ce partenariat avec la CPU pour mettre en place des schémas régionaux de l'enseignement supérieur. Il se développe dans ma propre région actuellement, et plus d'une dizaine de collectivités ont déjà intégré ces dispositifs. La nécessité est d'y voir clair, de faire un peu de prospective, de donner à comprendre aux élus régionaux. La plupart ont en effet de grandes difficultés à saisir les finalités, à choisir dans l'affectation des moyens, et à distinguer les priorités qui s'imposent pour préserver et développer les territoires.

Ces dispositifs serviront, je l'espère, à envisager des temps nouveaux pour redéfinir partenariats et approches contractuelles. On ne peut plus refaire la contractualisation des années 90. En revanche, il convient de construire entre les territoires et les Régions, qui peuvent d'ailleurs servir de chef de file avec les grandes métropoles, qui elles aussi développent des actions importantes. Éléments de cohésion, les Régions ont une légitimité comme chef de file des territoires pour organiser cette contractualisation entre l'État, les établissements universitaires, mais aussi les établissements de recherche, de façon à travailler ensemble pour maîtriser les évolutions. Ce n'est pas en faisant de la contractualisation qu'on répond à la question de la décentralisation. Je suis un pragmatique. Selon moi, en matière d'enseignement supérieur et de recherche, il n'est peut-être pas aujourd'hui, et peut-être pas du tout, d'actualité d'envisager de la décentralisation. On ne va pas créer 26 CNRS en région. De même, sur les questions liées à l'enseignement supérieur, je considère très imprudent aujourd'hui d'envisager ainsi, de façon brutale et générale, un transfert de compétences dans le domaine de l'entretien des bâtiments. Nous sommes à peine sortis de l'entretien des lycées, ce n'est même pas terminé. En revanche, sur le plan de l'innovation, et en termes de contractualisation, les Régions ont une capacité d'action et une légitimité.

Puisque la question des attentes est posée au travers de cette table ronde, je dirais que l'attente des Régions est d'avoir un État qui mette en œuvre la stratégie, mais aussi bien entendu, la régulation. C'est quand même le service public de l'enseignement supérieur national dont il est question, l'État doit jouer son rôle. Les Régions peuvent en jouer un en matière de cohésion, c'est plus que jamais important. Cohésion entre les territoires, mais aussi entre tous les publics directement ou indirectement concernés par l'enseignement supérieur et la recherche, et les enjeux du développement. La Région est également un accélérateur d'innovation, avec la capacité de favoriser tous ces processus, y compris parfois peut-être en matière pédagogique ou en matière de recherche, car c'est ici que les coopérations se nouent, que la proximité se développe. Nous avons une capacité à intervenir et à agir rapidement. Si les Régions s'intéressent autant à l'enseignement supérieur et à la recherche, c'est aussi parce qu'elles sont capables d'intervenir financièrement en quinze jours pour régler un problème, ce qui n'est pas réalisable au niveau national. Les craintes manifestées sur une volonté de tutelle des Régions sur l'université, ce n'est pas du tout le sujet ! Il y aura d'autant moins de tutelle que cet État stratège et régulateur sera aussi un État financeur, et que les Régions joueront leur rôle de partenaires et de facilitateurs de contractualisation. Pour peu que leur position dans ces enjeux soit bien définie, et que les rapports entre l'État et la Région soient pacifiés et organisés.

## Hervé Brailly

**PRÉSIDENT ET CEO DE INNATE PHARMA, TRÉSORIER DU PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ EUROBIOMED**

Ce serait bien sûr trop ambitieux de prétendre représenter l'ensemble des entreprises et les acteurs du monde économique, mais je vous remercie de donner la parole à une classe d'entreprises caractérisées par une relation très forte avec l'université, dont Innate Pharma et le pôle de compétitivité Eurobiomed sont représentatifs. Nous avons affaire à des entreprises directement issues de la recherche, qui exploitent des brevets et des technologies, et connaissent un développement. Un facteur de croissance significatif, singulièrement dans les sciences de la vie qui sont notre domaine. Aujourd'hui, 70 % des médicaments commercialisés

sont issus d'entreprises de biotechnologie de moyenne ou petite taille, en prise directe avec la recherche universitaire. Ces acteurs entretiennent un lien et une inscription dans le territoire tout aussi particuliers également. Il s'agit ici de sociétés de recherche à haute intensité technologique, d'autres seront à plus basse intensité technologique avec un enjeu alors différent. L'objectif étant de permettre de nouer des relations qui vont leur faciliter l'accès à des intensités technologiques plus élevées.

Ces sociétés de R&D – dont Innate Pharma et Eurobiomed, en tant que groupement d'entreprises, sont les représentants – ont une inscription territoriale tout à fait spécifique et une relation universitaire extrêmement forte à plusieurs égards avec l'université dont nous sommes issus. Le transfert de technologies est un des éléments essentiels de l'émergence et du développement de sociétés telles que les nôtres. Mais nous constatons aussi d'autres implications en termes de mobilité des personnes, qu'il s'agisse de l'implication de chercheurs académiques en tant que consultants, dans les conseils scientifiques, voire même dans la gouvernance des entreprises. Et bien sûr les recrutements à tout niveau qu'il s'agisse d'ingénieurs, de doctorants, de postdoctorat et de chercheurs confirmés.

La vie de nos entreprises passe par la participation active à la vie universitaire, y compris de notre côté par l'encadrement de thèses ou la participation aux séminaires de recherche. L'accès au réseau international ouvre le contact avec nos amis et collègues de l'université. Ce modèle est extrêmement intégré et fonctionne avec une proximité géographique. Il n'est évidemment pas question de transformer les campus en zones industrielles, néanmoins la réalité observée, notamment aux États-Unis, montre que cette inscription dans le territoire et cette proximité géographique peuvent être organisées et pensées pour le développement de sociétés. Ce qui pose bien sûr des questions de politique urbaine, d'accessibilité à petite ou à grande échelle. Les questions d'urbanisme, qu'il s'agisse de logements pour les nouveaux entrants, comme pour les étudiants ou doctorants, se posent de la même façon pour les entreprises de technologie.

L'autre élément essentiel est la facilitation de la mobilité à tous les sens, aux stades initiaux de la formation, mais aussi tout au long de la vie professionnelle. L'inscription de ces entreprises dans leur territoire, au niveau de la

## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

formation permanente, est absolument essentielle. Aujourd'hui, l'université est assez peu présente dans ses activités de formation permanente, alors que nous avons une nuée d'organismes parfois déconnectés de la réalité et de la vie de la recherche. Il y a vraiment quelque chose à organiser. Si en matière de campus, le modèle est sans doute plutôt nord-américain, en ce qui concerne la relation avec la formation permanente et la mobilité aux différents stades de la vie active, il est plutôt à chercher en Europe du Nord. Les chercheurs présents dans les entreprises de technologie peuvent avoir des parcours extrêmement sinueux. Classiquement, un premier apprentissage de la paillasse, parce qu'il s'agit de sciences expérimentales, en tant que technicien, puis à 35 ou 40 ans la poursuite d'un doctorat à l'université, et le retour dans l'entreprise avec une position différente. Cette porosité est extrêmement fertile.

L'autre élément qui me paraît essentiel est celui de la gestion de la propriété intellectuelle et du transfert de technologie. Nous sommes une industrie extractive qui va chercher dans le gisement universitaire les éléments de propriété intellectuelle à partir desquels peuvent se créer de l'activité et de la valeur (par exemple, de nouveaux produits majeurs, ou de nouveaux médicaments). L'organisation du transfert de technologie et de la détection de la propriété intellectuelle sont absolument cruciales. Ceci met en évidence à la fois un écueil et un point à surmonter dans la gestion de la propriété intellectuelle. Le mouvement de territorialisation amène à déléguer un certain nombre d'activités, et à opérer des transferts d'un niveau central vers les universités dotées maintenant de véritables offices de transfert de technologie. Cela doit être clarifié, car du point de vue de ces entreprises, nous sommes dans une situation complexe et peu lisible. Les conditions de copropriété de la propriété intellectuelle générée par un laboratoire doivent être précisées en amont. Il faut que les compétences des expertises – et nous en avons vraiment besoin – soient présentes dans les offices de technologie. Il y a un rapport à trouver, la situation intermédiaire entre le centre et la périphérie n'est pas tenable sur la durée. Elle entretient des difficultés qui constituent autant de freins aux transferts de technologies, ce qui suppose que les OTC en région puissent s'équiper avec l'expertise nécessaire, ou par voie de convention avec le centre.

L'autre élément préoccupant est celui de la simplification du « millefeuille à la française » constitué

par l'ensemble des dispositifs d'accompagnement. Voilà un ensemble de dispositifs avec différents intervenants au niveau territorial, entre le centre et la périphérie. Le paysage est compliqué et il serait nécessaire et utile, pour améliorer la visibilité, que le nombre d'acteurs soit réduit, en se concentrant, pourquoi pas, au niveau des pôles de compétitivité. C'est un des outils possibles pour centraliser au niveau régional de façon plus efficace, de manière à être dans le système de guichet unique, attendu dans la gestion de ces réseaux.

J'aurais aussi beaucoup à dire, notamment sur la distance à trouver entre le pilotage de la recherche en amont et le développement, clairement un autre métier. On ne peut pas interférer, il n'est pas question de faire du pilotage par l'aval, d'où l'importance de trouver des structures d'interface. Un exemple récent, que nous avons porté dans le domaine de l'immunotechnologie, fait rêver par le modèle mis en œuvre par exemple au MIT *Device Medical Center*. Des dispositifs d'interfaces peuvent être trouvés, mais il n'est pas question de s'impliquer dans une sorte de pilotage par l'aval qui serait totalement destructeur.

La relation entre université et entreprise a fondamentalement évolué depuis dix ans, et j'ai pu la vivre des deux côtés. Nous sommes à l'aube d'un rapport nouveau, notamment dans le cadre de la territorialité.

### Jean-Paul de Gaudemar

RECTEUR DE L'ACADÉMIE D'AIX-MARSEILLE, CHANCELIER  
DES UNIVERSITÉS

Comme mes prédécesseurs, je voudrais revenir sur cette formidable évolution des dix ans, vingt ans, peut-être davantage. Cela permet de restituer ce dont nous parlons. Je remonterais volontiers aux années 80. À l'époque je m'occupais beaucoup d'aménagement du territoire, puisque j'étais directeur de la Datar. Un grand tournant s'est produit alors, la vision du développement territorial a changé de référent pour l'essentiel.

Pendant très longtemps, l'aménagement du territoire, notamment dans la vision gaullienne, était très tourné vers les infrastructures, routes, ports, aéroports. Il s'agissait d'un aménagement physique du territoire. Dans les années 80, marquées par de très grandes restructurations industrielles, une problématique a surgi : celle dont probablement le moteur principal du développement territorial devait devenir la matière grise. Vingt ans, vingt-cinq ans

après, nous en mesurons mal la portée, compte tenu des questions posées aux acteurs territoriaux et, y compris, je vais y revenir, aux universités. Nous avons élaboré les contrats de plan État-Région devenus ensuite des contrats de projet État-Région. L'État était à l'époque chargé de construire ces contrats. Une interrogation survint alors : comment prendre cela en compte ? Dès la première génération des contrats de projets, 84-88, cette problématique apparaît très fortement, au travers de la question des relations entre l'État, les universités, voire les organismes de recherche au moins aussi concernés, et les collectivités territoriales, alors naissantes. Naissantes dans ce type de compétence, au lendemain des lois de décentralisation. Les collectivités, les Régions notamment, se trouvaient face à des responsabilités qui se sont d'ailleurs élargies depuis, notamment en matière de développement économique et d'aménagement du territoire. C'est bien le point de départ dont il faut toujours se souvenir, qui a vu petit à petit prospérer cette idée jusqu'à des choses extrêmement concrètes, bénéficiant des crédits – tant de la part de l'État que des collectivités – consacrés à la matière grise au sens large (formation, recherche, transferts de technologies...). La matière grise est rapidement devenue le deuxième poste de dépenses et peut-être aujourd'hui même le premier. Comme si le domaine dont nous parlons était devenu un axe essentiel, à coup sûr le plus nouveau, des relations entre l'État et les collectivités. Une immense attente s'est exprimée de la part du pays tout entier, à travers ses collectivités, une attente vis-à-vis de l'université en termes de moteur du développement économique dans ses formes nouvelles.

Cette problématique est rituellement posée depuis dix ans, elle doit être actualisée sans cesse, le colloque d'aujourd'hui est une façon de la réactualiser. Elle a posé aussi d'énormes questions aux universitaires eux-mêmes. D'autant que, s'ajoutait à la même époque, une autre interrogation, celle de la démocratisation de l'accès à l'université. Les années 80 sont le moment où notre pays décide d'ouvrir très largement les portes de l'université, y compris à des jeunes qui n'avaient pas l'habitude d'aller jusque-là. Le lycée lui-même s'est « massifié », comme on a coutume de dire. Les générations de bacheliers toujours plus nombreuses. L'intervention des collectivités a été un élément de la réponse à la démocratisation de l'accès à l'université. Même si cela a pu prendre parfois des aspects un petit

peu pervers, en tout cas sur lesquels nous sommes un peu revenus, en matière notamment de localisation et de maillage du territoire. Avec le recul, on peut peut-être le penser, mais ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain. Rappelons les bénéfices en termes d'ancrage territorial et de démocratisation dans l'accès à l'enseignement supérieur.

Tout cela est intéressant, car les universités ont affronté une question qu'elles ne s'étaient jamais posée - et que nous n'aimons pas trop dans la culture universitaire classique... Comment concilier l'universalité de notre mission – quand on pense enseignement supérieur et recherche, on pense immédiatement à cet univers de la science de la connaissance qui par définition est sans frontières, hors sol, presque naturellement – avec la localité de notre exercice quotidien ? Cette question n'est pas naturelle, spontanée chez nous, universitaires. L'ancrage territorial, nous l'avons plutôt évité. Mais là, depuis trente ans au moins, cette question est posée.

Devant toutes les problématiques que nous avons à résoudre, et cette actualisation que nous devons mener avec les collectivités territoriales, nous sommes directement confrontés à cette préoccupation. Je dirais volontiers, et sans provocation, que l'université est devenue elle-même un territoire. Il ne faut pas minorer cet aspect. J'ai réalisé cela lorsque j'étais recteur de Strasbourg. À Strasbourg, une cérémonie extrêmement importante pour la communauté universitaire consiste à célébrer le déménagement de l'université de Strasbourg à Clermont-Ferrand pendant la guerre, quand l'Alsace était occupée par l'Allemagne. J'ai bien entendu participé en tant que recteur à cette célébration et me suis demandé ce que cela signifierait de nos jours de déménager l'université de Strasbourg à Clermont-Ferrand. Dans les années 40, l'université représentait au maximum une centaine de professeurs, un millier d'étudiants, et le plus difficile dans le déménagement a été le transfert de la bibliothèque universitaire qui comptait deux millions de volumes à l'époque. La question logistique était de savoir comment trouver un train capable de transporter ces deux millions de volumes. Le reste était sans importance ! Déménager l'université à Clermont-Ferrand dans les années 40, comme la faire revenir à la fin de la guerre, ce n'était pas un problème.

Aujourd'hui, si je posais la question à un président d'université, cela n'aurait pas de sens. Nous sommes devenus un territoire. Prenez Aix-Marseille, qui est



## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

peut-être un mauvais exemple. Nous avons un territoire qui va de La Ciotat à Gap, et qui couvre presque toute la région géographique. Il compte 70 000 étudiants, des milliers de personnels, davantage que d'habitants dans une ville moyenne. Même avec des universités de taille plus modeste, les cas de figure ne sont pas particulièrement éloignés.

Nous devons avoir une double considération. D'une part, si on accepte ces prémisses, et je rejoins volontiers ce qui a été dit sur la réinvention des modes de contractualisation, l'université doit répondre favorablement à cet appel qui se manifeste auprès d'elle maintenant depuis longtemps. Elle doit se positionner clairement comme un opérateur déterminé du développement régional, sans crainte d'y perdre son âme, ni sa vocation d'universalité scientifique. De la même manière doivent être pris en compte ses besoins territoriaux, c'est-à-dire la manière dont les collectivités peuvent l'accompagner. Ces questions, liées aux transports, au logement, sont loin d'être simples, mais relèvent indéniablement de la compétence des collectivités, nul ne le conteste.

Je crois pour ma part qu'il y a effectivement un champ manifeste pour redéfinir des modes de régulation, qui affirment ce positionnement de l'université comme un élément de dynamique et d'organisation du territoire. Inversement, les collectivités territoriales doivent intégrer dans leur stratégie cette nécessité de répondre aussi aux attentes de l'université dès lors que cette attente est à double face. Ce que je dis là pour les collectivités intègre aussi ce que l'université doit apporter dans son environnement. C'est démontrer aussi la valeur territoriale de l'université, capable de produire des services, notamment dans le domaine de la formation continue.

Sans oublier toutes les questions liées à l'aval, à la valorisation, à l'innovation et aussi en termes de simplification des procédures administratives. Laurent Beauvais disait à juste titre que les collectivités étaient présentes à tous les étages de l'université. Je renverserais volontiers la formule en disant que les universités sont aussi présentes à tous les étages des collectivités et des territoires. Elles doivent l'être, y compris à l'étage le plus élevé, celui de l'international afin de bien désigner cette dimension universelle des missions. Mais surtout, il ne faut pas craindre la présence des universités au niveau national. Nous devons démontrer que nous sommes particulièrement capables d'articuler ces différents

étages : international, national et local. Ce qui est une autre forme, plus contemporaine, de noblesse de l'université.

### Albert Marouani

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS

Dans cette relation compliquée entre universités et collectivités territoriales – que ce soient les Régions, les municipalités, les métropoles ou les communautés d'agglomération – les établissements se trouvent parfois au centre d'enjeux pas toujours aisés à gérer et qu'ils doivent tenter d'éviter ou d'arbitrer. En même temps, les universités essaient de retrouver des marges de manœuvre. En réalité, dans le système actuel, nous disposons de stocks importants, mais notre liberté réside sur les flux. Soit l'on tente de dégager des marges de manœuvre sur les stocks, et l'on se heurte aux contraintes à l'égard de l'État, soit l'on essaie de trouver des marges de manœuvre sur les flux et on est en relation avec les entreprises et les collectivités territoriales. Souvent, raisonner sur les flux signifie raisonner sur une considération de calculs marginalistes. L'apport supplémentaire détermine très souvent, même s'il est minime par rapport aux stocks, une incidence très forte en termes de gouvernance et de stratégie d'établissement. C'est effectivement pour nous difficile à gérer, c'est aussi un problème pour l'État, il gouverne centralement en régulant.

Toutefois, une série de dispositifs limitent fortement la marge de manœuvre par rapport à la masse des stocks. Quand l'État nous propose des responsabilités nouvelles, la marge de manœuvre est réduite : augmentation de nos personnels, primes... Tout cela fait que les universités ont maintenant tendance à aller vers les collectivités territoriales pour récupérer ces marges de manœuvre perdues. Dans ce contexte, la relation qu'elles peuvent avoir avec les collectivités territoriales est compliquée, à la fois par la diversité des personnels politiques, et l'existence – ou plutôt l'absence – de culture universitaire.

J'ajouterai un dernier point. Souvent, les personnels, les structures intermédiaires et la technocratie dans les collectivités méconnaissent l'université, ce qui complique davantage nos rapports avec ces institutions.



MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

Jean-Paul de Gaudemar

## Question dans la salle

**UNSA : Dans cette dynamique, tout le monde ne part pas sur la même ligne, des Régions sont plus ou moins riches, certaines peinent à financer l'enseignement supérieur. Au travers du grand emprunt, l'État a pour sa part choisi de privilégier quelques sites principaux pour répondre à la compétition mondiale. Les nouvelles compétences des Régions vis-à-vis de l'enseignement supérieur et de la recherche doivent être clairement affichées. Quels aspects prioritaires doivent être financés par les Régions ?**

## Jean-Richard Cytermann

Mon intervention recouvre plutôt une réponse partielle aux deux interventions précédentes qu'une question. Je trouve un peu erroné de dire que les représentants des collectivités territoriales méconnaissent l'université. Au contraire, je suis frappé de voir des décideurs locaux peut-être plus formés, et plus souvent issus de l'université, que les décideurs nationaux parfois issus d'autres cursus. Les vice-présidents Enseignement supérieur et Recherche disposent d'un rôle de « passeur » très intéressant dans les Régions. Il n'y a pas de lien évident entre la richesse des collectivités territoriales et l'effort qu'elles font pour l'enseignement supérieur et la recherche puisqu'à richesse égale, on peut avoir des différences très importantes.

## Laurent Beauvais

À l'ARF, nous n'avons pas beaucoup de moyens, ni de ressources statistiques. Il faut toutefois regarder la proportionnalité de l'intervention des Régions dans ce domaine en fonction de leur richesse. Je pense que la situation est presque inversée. Il y a des Régions comme la mienne qui restent dans des classements très modestes en termes de potentiel universitaire et de recherche, et qui investissent beaucoup proportionnellement à leurs moyens. Elles ont compris que c'était indispensable pour développer leurs politiques territoriales.

Une deuxième remarque, suite à l'intervention de M. Marouani. Nous nous efforçons de recruter dans notre technostucture des hommes et des femmes qui connaissent le monde de l'université ou en sont issus.

Nous avons créé une agence de l'innovation en Basse-Normandie, j'essaie de faire en sorte que l'on y accueille des thésards, de jeunes diplômés de l'université. C'est cela l'enrichissement aussi, même si leur vocation peut être ailleurs, dans le milieu universitaire et scientifique, mais aussi dans le monde de l'entreprise. Des efforts ont été accomplis parallèlement à l'investissement financier et stratégique, en recrutant des compétences humaines dans les collectivités et notamment dans les Régions.

## Jean-Paul de Gaudemar

Même si l'analyse est difficile à établir, je pense que les collectivités ont senti qu'il y avait un enjeu de développement à investir dans ce domaine. Cet investissement n'est pas forcément corrélé avec la richesse absolue. Je ne partage pas non plus l'idée que les collectivités connaissent mal l'université. Je pense au contraire qu'elles la connaissent de mieux en mieux. Mais en même temps, il faut balayer devant notre porte. Si elles ne la connaissent pas bien, peut-être que les universités n'agissent pas suffisamment pour se faire connaître. Chaque fois que sont prises des initiatives de long terme constituant un lien pérenne de relations et d'échanges – d'ailleurs souvent un lien de confiance entre les établissements et les collectivités – non seulement les gens apprennent à se connaître, mais la contractualisation devient en outre possible, sans ambiguïté liée à des luttes d'influence. On arrive à réfléchir ensemble à la façon dont les opérateurs de l'État, les universités, autonomes aujourd'hui, peuvent être des éléments moteurs et dynamiques du développement territorial.

## Remarques et questions dans la salle

**Université et territoires :** Que l'on nous donne le statut d'organisme collecteur de la taxe d'apprentissage et ce sera un grand progrès !

**VPE de Rennes 1 :** Pour lutter contre le désert universitaire, la solution réside-t-elle dans les pôles de proximité ?

## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

Comment sont pris en compte les résultats de la recherche publique dans la stratégie des politiques locales ?

### Daniel Filâtre

Je reprends ces trois questions, la première s'apparentant davantage à une remarque : « *Les universités doivent-elles être des opérateurs plus légitimes dans les dynamiques territoriales, notamment avec le statut d'organismes ?* » Est aussi posée la question concernant la constitution de pôles universitaires de proximité, et la prise en compte des résultats scientifiques. Tout d'abord une question plutôt adressée à Laurent Beauvais et à Hélène Mandroux à savoir : « *Comment simplifie-t-on le millefeuille ?* »

La question s'inscrit en filigrane de l'analyse de Jean-Paul de Gaudemar. S'il y a faim de matière grise, il faut aussi intégrer la manière dont elle fonctionne. Comment combiner universalité, équité territoriale et développement ? Et puis enfin, pour revenir aux propos d'Hervé Brailly, ce modèle intégré que vous proposez en termes de proximité est-il réalisable ? Correspond-il au souhait des responsables territoriaux ?

### Hélène Mandroux

Les PRES pourraient être les structures intermédiaires les plus à même de se positionner entre les universités et les collectivités territoriales. À condition que les PRES n'interviennent pas uniquement sur le problème des campus ou l'aménagement urbain. Je pense qu'il faut aller au-delà de la réflexion sur l'urbanisme territorial.

### Laurent Beauvais

Dans ma pratique des relations de travail avec les entreprises, j'ai plutôt le sentiment que le « millefeuille » territorial s'autoorganise ou s'autorégule, pour apporter des réponses à ce partenariat en termes de développement économique. Les pôles de compétitivité ont permis des modes d'action mieux coordonnés, avec de vraies stratégies. Des pôles se sont élargis entre plusieurs Régions. Je crois que cette approche qui peut recouvrir une difficulté se trouve résolue en présence de projets. Voilà ce qui est important : les projets génèrent de la cohésion, de la mobilisation, car il faut apporter des réponses, aussi pragmatiques que possible, en faisant fi des territoires, des frontières et des compétences des

autres. Quand il y a vraiment un enjeu, il me semble qu'un ordre se recrée pour réussir le projet en question. En ce qui concerne les apports de la recherche publique aux stratégies locales, nous avons beaucoup d'exemples. Je vais en prendre un seul : Le Mont-Saint-Michel qui, comme chacun sait, est en Normandie. L'affaire du rétablissement du caractère maritime du Mont-Saint-Michel en est la démonstration. Nous avons, en Basse-Normandie, des équipes très compétentes dans le domaine de l'observation du littoral, qui ont offert un apport important aux collectivités. Voilà comment, à partir d'acquis de la recherche, nous pouvons valoriser des démarches régionales. Les compétences scientifiques universitaires avec différents organismes ont ainsi des retombées et des développements.

### Hervé Brailly,

Je ne vais pas réagir sur Le Mont-Saint-Michel, car tout le monde sait que le Couesnon dans sa folie a mis le Mont en Normandie ! Sur la question de la birégionalité et de l'ancrage des pôles de compétitivité, Eurobiomed a développé une stratégie qui a peut-être valeur d'exemplarité. Nous sommes un pôle birégional, Languedoc-Roussillon et PACA, avec un territoire très vaste et des partenaires universitaires multiples. L'approche a été à la fois de considérer le pôle comme le guichet unique, ou en tout cas structure d'interface préférentielle pour les entreprises, mais en même temps comme une structure fédérale avec des spécialisations beaucoup plus ancrées dans les territoires. Comme l'ophtalmologie dans l'est de la région, le diagnostic en Languedoc-Roussillon, ou encore l'immunologie à Marseille. C'est une réflexion qui porte à la fois sur la simplification du « millefeuille » et également sur des stratégies un peu plus sophistiquées dans la construction des interfaces.

### Jean-Paul de Gaudemar

Si j'ose dire, les recteurs passent leur vie dans le « millefeuille » ! Nous traitons avec les communes pour le primaire, avec les départements pour les collèges, avec les Régions pour les lycées, et, circonstance aggravante, ces collectivités ont des compétences partagées avec l'État. Pour l'enseignement supérieur, c'est avec toutes les collectivités que nous avons le plus souvent à travailler. Des collectivités sans compétences au sens



MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

Hélène Mandroux

institutionnel du terme, mais qui souhaitent intervenir dans ce domaine. On fait avec le « millefeuille » dont on dispose. Si un jour celui-ci évolue, nous nous adapterons. La seule manière de faire est encore de traiter régulièrement les projets qui nous sont soumis, et dont les universités sont en général les porteurs premiers. Les comités de sites fonctionnent, et ont parfaitement joué leur rôle, non seulement d'échanges réguliers, mais aussi de partage d'une stratégie commune.

Pour ma part, je ne connais pas une circonstance où nous n'avons pas trouvé la solution au problème posé par le développement d'un projet universitaire. Surtout quand ces projets rejoignent une question de développement territorial. Tout n'est pas réussi, tout n'est pas suffisant ni parfait, mais ce « millefeuille » si l'on peut dire, nous pouvons le gérer, à défaut de le déguster.

**Camille Galap** RAPPORTEUR DE SÉANCE  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DU HAVRE

Il y a quelques années courait ce slogan : « *L'université est une chance, saisissons-la !* » Avec ce que nous avons entendu aujourd'hui, nous pouvons ajouter : « *L'université est une richesse, soutenons-la !* ». On nous a dit que l'université était à tous les étages des collectivités territoriales, mais aussi que les collectivités étaient à tous les étages de l'université. Je pense qu'à un moment, nous aurons à trouver un lieu unique, pour nous poser et discuter... Daniel Filâtre a fait allusion aux relations horizontales et verticales qui coexistent. On peut considérer qu'aujourd'hui, nous disposons d'une matrice, avec son environnement, les entreprises, les étudiants, les organisations socio-économiques, les pôles de compétitivité. Chaque territoire est singulier, nous devons tenir compte de ses spécificités pour pouvoir élaborer un projet territorial de développement. L'existence de responsabilités partagées avec l'ensemble des acteurs dans le cadre des territoires ressort aussi fortement des débats. On a parlé également de maillage territorial important, d'interaction forte entre les universités et les collectivités territoriales afin de pouvoir élaborer des projets de développement. L'ARF nous a rappelé que des moyens importants ont été consentis sur le développement économique notamment, mais aussi

sur la formation professionnelle et l'apprentissage. J'ai aussi retenu des mots qui sont revenus fréquemment : partenariat, contractualisation, contrat d'objectifs. La question de la diversité a également été soulevée. Au niveau des pôles de compétitivité, on observe l'interaction forte entre les entreprises, la recherche, la formation initiale... Nous notons aussi une demande forte de simplification des dispositifs. On a beaucoup parlé de qualification il y a quelques années, désormais on parle plutôt de démarche de projet au niveau des territoires. Ce concept s'est renforcé dans le cadre de l'autonomie, au travers d'une prise de conscience collective. Maintenant, nous devons arriver à définir cette stratégie territoriale de développement. J'accomplis là ma dernière prestation en tant que président d'université, je vais oser vous le dire... Il y a quelque temps quelqu'un a lancé : « *Yes we can !* » Ensuite, nous avons eu : « *Yes we want !* » Pour ma part, je dirai en conclusion : « *Just do it !* »

# 2

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

### DEUXIÈME PARTIE

# Quelles organisations les plus efficaces pour répondre à ces attentes ?

**Khaled Bouabdallah** PRÉSIDENT DE SÉANCE  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ JEAN-MONNET  
DE SAINT-ÉTIENNE

Chers collègues, chers amis, je vous propose de démarquer cette table ronde qui, comme vous l'avez compris, est la suite de celle de ce matin consacrée aux stratégies territoriales et aux nouvelles dynamiques universitaires, centrée sur les attentes des acteurs du territoire. Cet après-midi, nous allons essayer de nous centrer sur les questions d'organisation, évoquées ce matin en fin de la table ronde. En quelques mots, on peut noter aujourd'hui l'évolution très forte du paysage depuis les années 80. Concernant ce paysage qui s'est profondément modifié, on peut identifier deux points importants : l'autonomie des universités, qui est effectivement une évolution forte et a considérablement modifié la donne, comme l'a rappelé le ministre ; et, s'inscrivant dans la même temporalité, la montée des territoires, leur incarnation et ce que cela implique en termes de changements sur ces territoires.

Ensuite, et c'est peut-être connexe, une complexification du paysage avec une profusion de structures et d'organisations – avec la litanie des sigles et des dispositifs, PRES, IDEX, etc. On a vraiment beaucoup innové en matière de formes d'organisation. Aujourd'hui, il y a là un consensus pour exprimer un besoin très fort de simplification, voire de rationalisation, et d'une certaine façon, de réduction du nombre d'acteurs du système pour introduire un peu plus de lisibilité. On parle à juste titre de « millefeuille », avec les risques d'incompréhension pour ceux qui sont les plus éloignés du système. J'ai bien noté ce matin que Laurent Beauvais parlait de « champ de bataille », l'image est certes un peu forte, mais en tout cas exprime avec justesse le fait qu'il existe un besoin de reconstruction et de remise en ordre, par rapport à des objectifs qui devraient être les nôtres, notamment ceux d'une coordination plus efficace du système.

La table ronde pose toute une série de questions, qui font l'objet d'une réflexion ayant déjà démarré ce matin. Tout d'abord, une réflexion sur la notion de site, notion revenue fortement ce matin. C'est une notion chère à Alain Fuchs, qui va nous donner le point de vue du CNRS. Nous poserons ensuite la question de la contractualisation entre nos établissements et l'État, ainsi que leur évolution dans les perspectives, déjà évoquées, de multipartenariats et de mise en cohérence de contrats avec d'autres types de contractualisation, avec de plus en plus souvent les collectivités locales et

particulièrement les Régions – à travers, par exemple, les schémas régionaux d'enseignement supérieur et de recherche. Doit-on continuer, dans l'intérêt de nos établissements, à avoir plusieurs contrats ? Ne peut-on pas imaginer un contrat global qui intégrerait des spécificités selon les partenaires engagés, mais qui apporterait parallèlement une vision, une cohérence, pour intégrer à une échelle plus large les organismes de recherche sur un site ? Troisième type de réflexion : la notion de guichet unique. C'est une demande des étudiants, qui attendent plus de lisibilité sur la vie étudiante, une demande également de disposer de moins d'acteurs et une approche plus unitaire pour porter ces questions sur un site. Et enfin, comme dernier élément de réflexion, les problématiques particulières des sites délocalisés ; je crois qu'elles se posent de façon différente que durant les années 80 et 90.

À présent, je vais vous présenter les intervenants de cette table ronde : Jean-Richard Cytermann, inspecteur général de l'IGAENR, qui vient de rendre public un rapport et nous parlera de la vision qu'il en tire sur les territoires, notamment sur les questions qui nous concernent. Alain Fuchs, président du CNRS, nous parlera de sa vision territoriale de la recherche. Dans le cadre du nouveau rapport école-université – qui lui aussi évolue très fortement dans le sens d'un rapprochement et d'un dialogue constructif –, on a souhaité donner la parole à Gilles Trystram, directeur d'AgroParisTech, et Christian Lermينياux, qui apportera le point de vue de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI) dans ces débats.

On a également prévu de petits films, que l'on a souhaité représentatifs de types d'universités et de situations typiques : l'université de Strasbourg (qui a entrepris une fusion il y a quelques années, et qui développe une collaboration assez forte avec des universités frontalières), l'université de Bourgogne (engagée dans un rapprochement avec l'université de Franche-Comté, exprimant la voie d'une coopération interrégionale – exemple très intéressant), l'université d'Artois (avec une situation d'université relativement récente [1992], à côté d'une grande métropole universitaire et confrontée à la question des regroupements, aux problématiques entre universités de taille moyenne et grandes métropoles qui se structurent par ailleurs) et enfin l'université de La Réunion (qui nous propose l'exemple de la situation et du vécu des universités d'outre-mer).

## Jean-Richard Cytermann

### INSPECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADMINISTRATION DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA RECHERCHE

Merci de m'avoir invité à m'exprimer sur un sujet qui m'est cher. Un sujet que j'ai traité la première fois dans le cadre des premiers contrats de plan État-Région en 1983, avec comme interlocuteur Jean-Paul de Gaudemar, de la Datar. Ce que je vais vous dire correspond davantage à un point de vue d'observateur, avec la liberté de ton qui convient dans cette enceinte, qu'à un point de vue institutionnel. Première évidence, on est maintenant à la fois dans un changement de modèle sur bien des points, avec par exemple la fin de l'expansion démographique qui avait conditionné une bonne partie des politiques territoriales, en matière d'enseignement supérieur, mais en même temps avec des permanences. Quand on regarde les sites bénéficiaires du plan Campus, ou ceux présélectionnés dans les IDEX, on retrouve essentiellement des grands sites qui existaient en 1960 et l'importance de la présence des organismes de recherche reste le facteur de différenciation majeur entre les sites universitaires. Quand on regarde les thématiques reconnues dans les LABEX, cela mesure la spécialisation des sites universitaires telle qu'elle existe et est reconnue depuis plusieurs années. Ensuite, on fait peut-être un contresens sur ce qu'est l'aménagement du territoire. Quand on dit « *on ne fait pas d'aménagement du territoire* », cela sous-entend qu'aménagement du territoire signifie « saupoudrage », ce qui pour moi n'est historiquement pas le cas. De plus, la problématique, impérieuse, d'une conciliation entre excellence et cohésion de l'enseignement supérieur, est très classiquement une problématique d'aménagement du territoire de cohérence entre pôles et réseaux.

Le premier point que je voulais souligner, évident, est la diversité des organisations territoriales, avec un facteur essentiel : le poids de la métropole régionale. On n'a pas le même type d'organisation territoriale en Midi-Pyrénées, où Toulouse compte pour plus de 90 %, ou dans les régions de l'Ouest, avec un grand nombre d'universités géographiquement très proches. Les questions de distance entre les différents pôles universitaires sont en effet des points importants : le rapport Pau-Bordeaux n'est pas exactement le même que celui entre Lyon et Saint-Étienne. La présence des écoles et des organismes sont des critères de caractérisation des sites et la présence des écoles enrichit le poids d'un site, même si c'est parfois un facteur de complexité. La présence

## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

d'organismes de recherches comme le CNRS caractérise clairement le potentiel scientifique d'un site.

Le deuxième point est la difficulté à s'affranchir des limites administratives et territoriales. Les frontières entre ministères restent un obstacle, mais on voit au succès de certains IDEX que c'est un obstacle qui se lève. La stratégie des écoles d'agronomie – qui ont, là où elles sont nombreuses, opté pour le regroupement, et, quand elles sont moins fréquentes, se sont associées à une université ou à un institut national polytechnique, comme à Toulouse – est sans doute un exemple à méditer. Le dépassement des frontières entre régions reste un obstacle, même si des progrès ont été réalisés avec des IDEX communs à plusieurs régions. Les coopérations transfrontalières restent symboliques, même si on peut trouver quelques exceptions. Cette diversité des organisations territoriales implique aussi la diversité des stratégies territoriales, et c'est une règle qui vaut tant pour l'État, dans son approche vis-à-vis des établissements, que pour les acteurs de terrain. Si l'on part du principe qu'une régulation territoriale est nécessaire, ce que je crois profondément, la première question qui se pose est la suivante : quel est le niveau pertinent ? Trois modèles sont possibles : métropolitain et infrarégional, comme Lyon ou Grenoble ; régional et, dans certains cas, interrégional. Une seconde question en découle : quel est le contenu d'une régulation territoriale ?

Deux principes sont importants : l'un est la fluidité des parcours étudiants, pour que le cursus ne soit pas pénalisé selon le site choisi, et de la même manière il est important que la carrière des enseignants-chercheurs ne soit pas pénalisée par la première affectation. C'est une programmation de l'offre de formation, dont tout le monde parle beaucoup, que les PRES ont affichée dans leurs objectifs, mais sans que cela soit toujours, ou suffisamment, réalisé. C'est une stratégie coordonnée de recherche, c'est également une politique RH. Je ne reviendrai pas sur la notion de spécialisation, sachant qu'elle dépend de l'environnement et qu'elle doit être thématique et non disciplinaire, c'est-à-dire qu'elle englobe aussi bien certains domaines des sciences dures et des sciences humaines et sociales. Une spécialisation thématique peut être fonctionnelle, à l'image des universités particulièrement performantes en formation continue ou en alternance.

Il reste un dernier point que je voudrais aborder : quels sont les instruments de régulation territoriale ? Il suffit

déjà d'avoir une bonne utilisation des instruments juridiques actuels, qu'ils aillent de l'Établissement public de coopération scientifique (EPCS) au rattachement. Je crois que ce qui existe dans la loi sur le rattachement des établissements, au sens de l'ex-article 43 du Code de l'éducation, est intéressant, à condition que la convention de rattachement ne consiste pas seulement à avoir un agent comptable en commun. Une vraie convention doit comporter une politique coordonnée de l'offre de formation, de la stratégie de recherche et des ressources humaines, sinon elle n'a pas beaucoup d'intérêt. Il faut avoir en tête de freiner et diminuer la multiplication des personnes morales. Je ne suis pas sûr que vouloir créer une personne morale particulière, pour chaque action des Investissements d'avenir, soit toujours une très bonne idée. Dans mon poste précédent à la DGRI, j'avais essayé de combattre cette tendance et les discussions tenues sur les IRT auraient tendance à me donner raison. Ensuite, je pense qu'il faut donner la possibilité aux établissements résultant de fusions, lorsqu'il s'agit à la fois de lieux géographiques différents et d'établissements de nature différente, d'utiliser les souplesses que porte la formule de « grand établissement », sans passer obligatoirement par cette formule juridique. Cela voudrait donc dire que la loi doit être adaptée. Ensuite, un point important concerne le fait qu'on passe d'un contrat ou projet d'établissement à un contrat ou projet de site, commun aux établissements d'un même site. Ce projet intégré de site servirait à la fois de cadre de discussion avec l'État, mais aussi avec les organismes de recherche et les collectivités locales. C'est sans doute rêver que d'avoir un contrat que tout le monde signerait en même temps, mais un projet intégré commun aux établissements d'un territoire serait un pas intéressant. Le site serait l'élément de granularité de l'évaluation de l'Aeres. La notion de site doit en effet s'imposer pour la pertinence des évaluations.

### Alain Fuchs PRÉSIDENT DU CNRS

Je vais enchaîner sur ce que vient d'exposer Jean-Richard, pour vous donner le point de vue partiel du CNRS. C'est un éclairage de la recherche que je voulais vous donner. On va partir de la notion de site : commençons par dire que le CNRS n'a pas de velléité à définir un site. Bien au contraire, notre démarche consiste à partir du constat que, selon un certain nombre d'entre

nous, une ou plusieurs institutions d'enseignement supérieur et de recherche, université ou pôle, décident de travailler pour construire un ensemble cohérent et multidisciplinaire. Partant de ce constat, on essaie de travailler ensemble sous forme de PRES ou autre (par exemple l'université fusionnée). La réflexion se fait régulièrement : « Va-t-on à la compétition d'IDEX ? » Partons de ce constat pragmatique : les acteurs locaux ont décidé, même de façon temporaire, que ce soit nous. Il s'agit souvent d'une grande métropole, élargie à une ville voisine, comme on le voit avec quelques cas particuliers extrêmement intéressants, transrégionaux. Les sites sont parfois tout à fait évidents, d'autres pas du tout. Partons de cette notion, une définition de site telle que les acteurs l'ont souhaitée. La lorgnette CNRS examine ces différents sites et fait le constat suivant : une vingtaine de sites – on n'a pas le chiffre exact – peuvent être identifiés comme étant les principaux lauréats des Investissements d'avenir, et en même temps la carte où la concentration de ressources CNRS est la plus importante (90 % des ressources sont concentrées sur ces sites). Si je projette une carte de France des sites, des ressources CNRS et des Investissements d'avenir, c'est la même à très peu de choses. Je le dis et je le répète parce qu'il y a une idée fautive, qui voudrait qu'un organisme comme le CNRS ait distribué complètement, en couches fines, ses ressources sur l'ensemble du territoire. Une fois ce constat fait, la question est de savoir comment se structurer, et comment le CNRS peut contribuer à la structuration de la recherche.

Cela consiste à réussir à mener ensemble une politique de site favorisant à la fois l'excellence disciplinaire et l'exploration de champs nouveaux, permettant notamment l'émergence d'une culture de la complexité. Cela permet aussi d'aborder de grandes questions de société sur lesquelles nous sommes tous de plus en plus sollicités, et dont les réponses ne sont pas monodisciplinaires : aider la structuration de politiques scientifiques de site, en termes de partenaires, permettre l'émergence de cultures de la complexité et de la transversalité, et puis évidemment aider au renouvellement des thématiques disciplinaires elles-mêmes. Les disciplines ont toujours besoin de se renouveler. Le programme est ambitieux, exigeant. Le CNRS le propose dès aujourd'hui, les réflexions ont commencé, au travers des actes de contractualisation. C'est bien normal que les

conventions que nous passons avec les établissements soient en phase avec le contrat.

Nous proposons aujourd'hui un outil qui est la convention de site – pas un contrat de site. On se positionne comme un partenaire. Nous le proposons à différents endroits pour aider à la structuration des politiques scientifiques. La convention, dans un premier temps, ne se substitue pas aux conventions que nous passons avec chaque établissement, mais pourrait progressivement, à un moment donné et avec évidemment l'accord de tous les partenaires et acteurs, être l'unique convention avec laquelle le CNRS et l'ensemble des partenaires puissent formaliser une politique ambitieuse – et pas seulement, comme on le voit un peu trop souvent, une énumération de ce qu'on fait ensemble. On peut être plus ambitieux, c'est mon souhait. D'une vingtaine de grands sites jusqu'au passage des IDEX, je retiens ici un élément : nous devons suivre ensemble la structuration des sites, qui est également possible par d'autres moyens, j'en suis certain, et le CNRS sera à vos côtés pour le faire.

Et les 10 % restants ? Si 90 % des ressources sont concentrées sur quelques sites, cela ne signifie pas le désert ailleurs. Cela n'a pas de sens. L'articulation avec le réseau, l'articulation site-réseau, est évidemment en jeu. Les réseaux sont nécessaires sur le territoire, tout ne se segmente pas en logique territoriale. Prenons l'exemple de la valorisation issue de recherches amont sur les batteries et le stockage d'énergie, qui font l'objet d'un pôle : un réseau national a été construit, issu des innovations de demain. Tout le monde investit beaucoup. Lorsqu'il y aura valorisation, on ne va pas se mettre à briser les portefeuilles et grappes de brevets. Il y a des moments où les réseaux sont nécessaires. Je n'ai pas le temps de parler des grands instituts de recherche et des plates-formes, mais je crois que tout le monde peut être convaincu qu'on va travailler ensemble à établir des équilibres fins pour les dynamiques, sans figer l'existence des sites, entre structuration de site et organisation en réseau. Les institutions qui sont en site pour des raisons géographiques peuvent et doivent certainement s'appuyer sur des logiques de réseaux renforcés.

En résumé, le CNRS, qui n'a aucune vocation à définir ou imposer une notion ou un cadre sur un site donné, s'appuie sur ce que les acteurs souhaitent faire ensemble, et propose de contribuer à la mise en place de politiques scientifiques de sites ambitieuses. Avoir



## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

de grands sites multidisciplinaires est absolument nécessaire, mais cela ne signifie pas que le reste du territoire soit désertifié. La logique de l'articulation est indispensable, car les excellences locales existent sur l'ensemble du territoire.

### Gilles Trystram

#### DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AGROPARISTECH

AgroParisTech est un établissement récent, à la fois école d'ingénieur classique et en lien avec l'enseignement supérieur de type universitaire. Premier point, les écoles qui ont créé AgroParisTech en 2007 dépendent du ministère de l'Agriculture. Au sein du ministère de l'Agriculture, il existe aujourd'hui 11 écoles d'ingénieurs ou vétérinaires. Les stratégies récentes de ces écoles font que certaines se sont liées localement à des sites universitaires, par exemple à Strasbourg ou Bordeaux, d'autres ont opté pour un regroupement, comme AgroParisTech (INAPG, ENSIA, ENGREF). En quelques mots, l'historique de cette réunion : création et statut EPCSCP de type grand établissement en 2007, trois cursus ingénieur jusqu'en 2010, et aujourd'hui un seul. Dans le même temps, il a fallu mener une analyse de positionnement concernant les défis sociétaux et économiques liés aux secteurs qui nous intéressaient, pour les décliner sur la décision de rendre unique la formation ingénieur et de l'enrichir, avec la formation master et doctorat sur laquelle nous étions positionnés. Nous portons un cursus d'ingénieur et également, ce qui est original, un master en sciences du vivant et de l'environnement, et nous portons une école doctorale. La formation continue est également présente.

Autre élément d'originalité, important sur les questions d'aménagement du territoire : historiquement, nous portons la formation d'ingénieur des Ponts et Forêts, un des corps d'État, et donc un regard un peu particulier sur l'administration publique. L'analyse de l'établissement en est fortement marquée. Pour compléter, nous n'avons pas de formation au niveau licence, l'admission se fait donc au niveau L3, donc la partie MD du LMD est vraiment l'axe de développement. L'analyse, en 2007, considérait qu'à côté de la formation ingénieur, le développement de l'établissement devait se faire sur les formations master et doctorat. La dynamique est donc vraiment basée sur le développement et le maintien de la formation ingénieur dans son originalité, en complément de la formation master. Pourquoi a-t-on un certain nombre

d'éléments particuliers ? Dans le regroupement des trois écoles, nous présentons huit implantations en France, quatre en Île-de-France, une à Nancy, une à Clermont-Ferrand, une à Montpellier et une à Kourou. Nous avons des étudiants soit en master (350), soit uniquement en formation d'ingénieur (1 200, soit 400 par année de formation) et 420 inscrits en école doctorale. L'implantation des formations est faite en cohérence avec la spécialité de chaque site. Sur cette carte, vous avez également les partenariats et alliances en Europe. C'est exactement la même chose : nous avons de grands axes avec, en Île-de-France et en province, un certain nombre de positionnements. Tout ce qui est indiqué ici se fait en partenariat avec des systèmes universitaires locaux. À Nancy, il y a évidemment, en partenariat avec l'université de Lorraine, une partie du master. Même chose avec Montpellier, soit avec les écoles d'agronomie, soit avec l'université, une partie des masters sont partagés.

L'adossement à des laboratoires de recherche est un élément important de la stratégie d'AgroParisTech, qui permet à nos étudiants, soit en master, soit en formation d'ingénieur, d'être au plus près des laboratoires et de profiter du meilleur contact possible. Une grande partie de leur formation se passe dans ces laboratoires, avec des outils qui y sont développés. Cela conditionne notre stratégie. Notre stratégie repose largement sur les partenariats universitaires, et l'accès aux laboratoires.

Un autre élément me paraît important : en 2007, nous avons beaucoup de partenariats entreprises, mais aucune chaire d'entreprise. Nous avons alors développé six chaires. La dynamique s'avère importante parce que, d'un point de vue financier, elle apporte des moyens non négligeables à l'établissement. Elle est importante aussi parce que pluriannuelle, et par les liens dans la définition et la contextualisation de la formation : elle a toujours une dimension formation et une dimension recherche. Ces chaires sont implantées localement dans les sites où leur présence est la plus pertinente. Par exemple, il était évident que la chaire qui s'occupe des questions de systèmes d'assainissement d'eau soit basée à Montpellier, c'est là où elle est le plus efficacement en contact avec le tissu économique et le cadre des pays du Sud où s'exerce une partie de l'activité... Ce point est important pour une école d'ingénieur, mais aussi en master et en formation doctorale où cet aspect de contextualisation et l'introduction de ce qu'est la

compréhension du monde économique font partie de la formation.

Il n'a pas échappé que nous sommes basés en Île-de-France, nous avons participé à la constitution de l'IDEX. Je suis passé très rapidement sur l'historique de l'établissement. J'aurais dû préciser qu'en 2009, AgroParisTech a décidé de rentrer dans le projet de Saclay, avec deux déclinaisons : le déménagement des quatre sites d'Île-de-France sur un seul site, et la participation à la construction de l'IDEX. Il y a à la fois des enjeux et des interrogations. Pour nous c'est clair, c'est une consolidation de la stratégie. Cela signifie de mieux nous connecter à un système universitaire, en restant visible. Quand on fait un *benchmark* dans le monde, on trouve nos thèmes dans les départements, les instituts, les grandes universités qui comptent dans ce domaine. Le second objectif est de démontrer qu'en France, ces thèmes existent en formation et en recherche. C'est une vraie question : renforcer, structurer, être visible au travers de l'IDEX font partie de nos objectifs et posent aussi la question de la gouvernance d'AgroParisTech, son adaptation, comme le fait d'avoir des centres en région et de pouvoir assurer une équité de développement sur tous nos sites.

Le troisième point, très positif, concerne l'essentiel de la stratégie sur le plateau de Saclay : elle est partenariale et codéfinie avec l'Inra, ouverte à d'autres. Donc nous refondons fondamentalement notre réflexion sur la formation, en discussion avec nos collègues de la recherche. J'espère que nous réussirons à leur démontrer que les questions de formation interrogent et orientent aussi la recherche : c'est un vrai changement culturel, pour s'implanter dans un cycle totalement nouveau. Cela va renforcer nos alliances universitaires. La cartographie des masters aujourd'hui risque d'être différente en 2015, ce qui ne veut pas dire qu'il faut abandonner les alliances en Île-de-France, mais nous aurons nécessairement des questions à nous poser. Pour nous, c'est vraiment important, on voit des partenariats arriver, d'autres s'éteindre. Le paysage, et ce que nous amène cette réflexion nouvelle, nécessite de tout repenser. C'est un gros travail à mener sur un temps court (l'analyse est attendue pour octobre 2013, ce qui est un challenge très important). Le dernier point, dans le projet AgroParisTech, est je pense important à souligner : un vrai challenge interdisciplinaire s'impose, nous le sentons bien sur notre axe sciences du vivant – avec

les mathématiques, la physique, les sciences humaines et sociales (SHS), un aspect sur lequel il faut se développer. Des axes sont déjà identifiés, sur lesquels on peut renforcer l'interdisciplinarité. C'est un élément fondateur de l'évolution à venir.

### Christian Lerminiaux

#### PRÉSIDENT DE LA CONFÉRENCE DES DIRECTEURS DES ÉCOLES FRANÇAISES D'INGÉNIEURS

Je vais essayer de vous donner la vision de la CDEFI sur les logiques territoriales et de regroupement. Il existe 208 écoles, 39 externes aux universités, 150 autonomes financièrement qui ne dépendent donc que d'elles-mêmes. Les logiques de regroupement et de rationalisation sont un élément évident. Il est clair pour nous depuis le début que l'objectif de recherche d'une masse critique passe aussi par le regroupement. La question c'est : comment ? Les établissements autonomes ont des statuts divers et très variés, certains dépendent du ministère et d'autres sont privés – je crois qu'il est important d'avoir en tête les écoles privées, dont le nombre d'étudiants formés continue d'augmenter année après année. Ces écoles sont aujourd'hui sans doute celles qui sont le plus en capacité de voir leurs moyens augmenter. Une grande partie de la croissance du domaine en France passe par le privé.

Quelle politique de regroupement ? On s'est toujours, et je crois que c'est un peu le fondement des écoles d'ingénieurs, basé sur des problématiques de projet. La capacité dont nous disposons à travailler souvent avec les entreprises fait que l'on est très axé sur le projet. Regroupement, oui, mais pour quel projet, et pour faire quoi ? Grâce à tous les appels d'offres proposés depuis 5 ans, les regroupements et les logiques de projet sont de différentes natures : LABEX, tous les sigles en EX, les IRT, etc. On voit bien qu'on a aujourd'hui de multiples raisons de se regrouper autour de projets, et que quelquefois, cela peut être plus déstructurant que structurant. Il faut réussir à trouver le bon mécanisme. À notre avis, il ne faut pas qu'il soit trop micro, car dans ce cas-là on risquerait de voir 200 écoles porter 400 micro-projets, mais cela ne doit pas être trop macro : on est d'ailleurs assez critique envers la politique consistant à dire : « *On ne veut voir qu'une tête.* » Souvent, ces logiques sont très institutionnelles, favorisées d'ailleurs essentiellement par les collectivités. Je dirais qu'il faut trouver un juste milieu. Par ailleurs, les logiques de site

## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

existent, il faut travailler sur elles, et en parallèle il existe également des logiques de réseau. Comment peut-on les rendre compatibles ? D'abord, sur la politique de site, le projet doit primer. Il faut accepter que, dans certains cas, nous ne soyons pas obligés d'avoir tout sur un site. On peut définir sur un site une logique, un cadre qu'on peut juger intelligent : développer l'ingénierie de façon pluridisciplinaire, sans être omnidisciplinaire. Un élément est fondamental : ne pas être multidisciplinaire ne veut pas dire qu'on ait qu'une seule discipline. On peut faire des choix, et animer un site signifie de faire des choix et d'expliquer qu'on a fait des choix.

Comment rend-on cette logique compatible avec nos missions de service public d'accueil de tous les étudiants ? Je crois qu'il faut être clair : ce n'est pas en offrant tout, sur tous les sites, qu'on va réellement favoriser l'ascension sociale. On peut sur un même site avoir deux ou trois établissements, avec une logique de projet qui les rassemble. Parfois cela fait sens d'en avoir un seul, dans d'autres cas, il est préférable d'en disposer de deux ou trois. Si on regarde ce qui se passe en dehors de nos frontières, les regroupements de deux ou trois établissements existent et se passent très bien. On parle souvent de Lausanne : il n'y a pas une seule université à Lausanne. En revanche, il y a une certaine logique, une coordination forte des acteurs, et c'est important. Si l'on fait des choix de projet, il faut aussi les faire en lien avec l'écosystème. Par exemple sur ce site, de par l'histoire économique et sociale de la région, de ce qui existe en termes de tissu industriel, on peut justifier que l'on fera davantage d'ingénierie ici que là, ou dans tel domaine plutôt que dans tel autre. Pourquoi pas ? La prise en compte de l'environnement est essentielle.

Du côté de la logique de réseau, on est souvent, comme vous le savez, sur une logique de marque. Dans un réseau, il y a souvent une marque, et on note de plus en plus la tendance à vouloir porter la marque, à la mettre un peu à droite et à gauche. C'est en quelque sorte la logique des centres commerciaux : on a envie, à un moment, de mettre toutes les marques sur un même site. J'ai conscience d'être un peu provocateur ici, mais cette logique existe aujourd'hui. Il faut en tenir compte. Cette logique est liée au fait que la marque décide à un moment d'avoir des sites à tel ou tel endroit, parce qu'à un moment donné cela fait sens dans sa politique générale en matière de thématiques. Comment réussir à gérer ces dimensions ? On peut accepter qu'à un moment il y ait concurrence, mais cette concurrence

doit être gérée. Il y a quelques années, les réseaux étaient essentiellement de type organisationnel, avec les écoles d'un ministère et les écoles sous tutelle d'un autre, qui formaient un réseau. Ce qu'on observe de plus en plus aujourd'hui est que ces réseaux cassent les frontières des ministères, par exemple le réseau Télécom qui rassemble des écoles issues du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et des écoles des ministères techniques. On voit bien que cette logique thématique de réseau se développe, et il faut la rendre compatible avec la précédente, institutionnelle.

Alors, quelles dimensions seront compatibles, et lesquelles non ? On a souvent tendance à dire, concernant un PRES : « *La dimension internationale, ou la politique RH, sera gérée au niveau du PRES.* » Sauf que, dans la logique de marque définie précédemment, la politique internationale peut être un sujet très spécifique, défendu par le réseau en question. Vous aurez ainsi nécessairement, à un moment donné, des blocages, parce que la marque A ne voudra pas partager sa politique de relations internationales avec la marque B, s'agissant d'une certaine manière, de se différencier. Comment réussir à gérer ce type de situation ? Je crois que cela demande beaucoup de réflexion initiale avant d'arriver à trouver le bon mécanisme. N'oublions pas que, dans cette logique de marque, existent des spécificités liées au recrutement, aux RH, à la pédagogie, au positionnement international, et parfois de gouvernance, qui sont aussi des points sur lesquels il faut travailler, pour faire en sorte que la logique de marque soit compatible avec la logique de réseau.

Tout cela peut fonctionner à condition d'avoir une mise en tension. Pour regrouper des écoles sur un site, il faut être capable de donner des stratégies thématiques. Il ne faut pas que tout soit géré au niveau de la présidence, qui définit une stratégie globale, mais au contraire, et en complément, monter des structures de niveau intermédiaire, de type *collegium*, dans lequel on est capable d'administrer plusieurs marques ensemble. Comment peut-on gérer, au sein d'une université pluridisciplinaire ou d'un grand site, un *collegium* d'ingénierie dans lequel je peux avoir plusieurs marques d'écoles d'ingénieurs ? Cela ne signifie pas seulement de les faire parler entre elles, mais de construire une stratégie au niveau du *collegium*. Par exemple, peut-on intégrer une nouvelle école ? Est-ce un risque de concurrence ou au contraire une opportunité de renforcement ? Si l'on souhaite

que l'ingénierie soit plus forte, il ne faut pas hésiter à intégrer d'autres écoles. Il faut avoir cette capacité, pour développer une véritable stratégie qui soit bien établie et acceptée par tous les acteurs. Cela signifie aussi de donner une véritable autonomie de décision au *collegium*. Un des véritables challenges de l'enseignement supérieur et de sa structuration, à mon avis, est le suivant : quel niveau d'autonomie peut-on fournir au niveau intermédiaire ? Ce n'est pas si évident que cela. Il faut sans doute se baser sur ce qui se passe à l'international, pour que cette autonomie ne soit pas contradictoire avec la stratégie de l'établissement dans son ensemble, mais il faut aussi qu'il y en ait suffisamment pour pouvoir créer de nouvelles choses. Dernier point, le maillage territorial, dont il faut continuer à disposer. Il ne peut exister qu'avec des logiques spécifiques, de niche. Ce n'est pas « tout, partout », encore une fois, mais « quelles spécificités à quel endroit ? ». Il faut garder la possibilité de créer de nouvelles structures, là où cela fait sens. Cela peut marcher si l'on est capable de bien cibler ce que l'on veut créer, en lien avec une stratégie globale.

## Questions dans la salle

### Marie-Jeanne Philippe

RECTEUR DE L'ACADÉMIE DE LILLE

Je souhaite faire part de mon trouble et de mon inquiétude, j'aurais sans doute dû éviter de m'arrêter au titre. J'avais compris que la table ronde était en deux parties, d'abord les attentes des acteurs puis les réponses à ces attentes. Or si je suis ravie des débats, je rappellerai quand même que le débat est centré sur la structuration, c'est une attente de la nation et de l'État depuis longtemps, on se penche sur ces réorganisations nécessaires, mais ce ne sont pas seulement des réponses aux attentes, ou alors je n'ai pas compris l'articulation des deux tables rondes. D'ailleurs cette remarque était beaucoup plus en lien avec la première.

Je voudrais en fait témoigner des difficultés rencontrées en région. On met en place la déclinaison de la convention que vous avez signée, entre la CPU et l'ARF. En effet, le premier glissement est sémantique, qui ferait qu'on interprète mal ce que signifie un schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche. Je rappelle que les Régions ont des

schémas régionaux du développement économique, de la formation professionnelle, ce sont des schémas liés aux compétences régionales. Dès lors que l'on met en place un schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, on peut laisser penser, avec un glissement sémantique qui malheureusement a été effectif dans un certain nombre de régions, qu'on donne la main aux Régions sur l'organisation territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Un exemple : la région Nord - Pas-de-Calais prépare la mise en place de son schéma régional, la convention comporte bien les fondements, mais il peut y avoir un glissement sur l'organisation et la mise en œuvre. La Région a donc fait appel, au travers du cahier des charges, à un cabinet de conseil. Je voudrais lire quelques lignes du cahier des charges, pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de mauvaise interprétation à la déclinaison de ce schéma. Il est dit : « *La Région peut légitimement prétendre à remplir pleinement le rôle d'institution qui est le sien pour établir, en tant que chef de file à l'échelle de son territoire, un diagnostic pour définir les atouts, les enjeux et les objectifs partagés avec l'ensemble des acteurs et financeurs de l'enseignement supérieur et de la recherche.* » Vous n'y voyez peut-être pas malice, mais en tant que linguiste, j'y vois des glissements dangereux. On peut y lire : les enjeux stratégiques portent essentiellement sur l'organisation et la structuration du paysage, il s'agit de réfléchir à un intérêt des politiques à agir et un lieu de gouvernance pertinent, de réfléchir à la promotion des logiques de sites. Ces glissements peuvent amener à modifier les lignes qui doivent être précisées entre les compétences de chacun. Il est important effectivement que l'on mette en place ces schémas, qu'il y ait une organisation des collectivités autour des attentes des universités, mais comme l'a très bien dit Jean-Paul de Gaudemar ce matin, on plaque effectivement la manière dont on travaille, autant sur les attentes des Régions sur un territoire donné que sur l'aide qu'elles peuvent apporter aux universités. J'attire votre attention sur la difficulté, qui est celle du recteur que je suis, où je dois redire régulièrement où se situent les limites, et mon intervention avait pour objectif d'accréditer la remarque selon laquelle on peut passer d'un responsable qui était l'État à un autre responsable qui était la Région. Encore une fois j'insiste sur le fait que l'autonomie que vous aurez, c'est celle que vous saurez prendre.

## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

### Khaled Bouabdallah

Pour réagir par rapport à ce qui a été dit, nous sommes bien dans une table ronde qui se veut un continuum entre les attentes et les réponses. Il s'agit d'une réflexion continue, qui n'a pas la prétention de résoudre toutes les questions en deux heures. Je crois que ces éléments permettent d'avancer sur la question de l'efficacité des modes d'organisation, et de dégager des propositions intéressantes.

### Un participant

Tout d'abord, en forme d'humour, en écoutant le dernier orateur depuis quelques minutes, ma croyance en l'existence d'un monde parallèle s'est très fortement accrue. Je ne m'y retrouve pas. Je voudrais faire simplement un commentaire, puis poser une question à Alain Fuchs. Une remarque a été faite ce matin, je vois beaucoup de territoires dans ce colloque, et quelqu'un a rappelé que parler de « territoire » n'a de sens que s'il s'y passe quelque chose. Je suis resté un peu perplexe quand on parle de région hors site pour des raisons géographiques, je ne pense pas que la longitude et la latitude soient des indicateurs pertinents pour savoir s'il se passe quelque chose ou pas. Je voulais revenir sur une question qui me paraît importante : vous avez évoqué la stratégie du CNRS, et toute stratégie suppose une prise de risque. On peut voir le CNRS comme un investisseur pour la recherche, qui a la possibilité de mettre les moyens là où il se passe quelque chose. Est-ce que vous pourriez, pour éclairer votre propos, donner un exemple de prise de risque sur une problématique émergente ? Je vous remercie de votre éclairage.

### Alain Fuchs

Historiquement, je pense que les exemples sont innombrables, c'est presque une généralité. À une époque, le CNRS décidait un peu tout seul. Ce n'est pas tout à fait vrai, même s'il avait un pouvoir de décision. Aujourd'hui, le CNRS ne prend plus de décision seul, il le fait avec des partenaires autonomes. Un grand changement. Le CNRS ne décide pas tout seul d'aller installer une unité sur un sujet en émergence, en pleine nuit, dans le dos de l'université. Des exemples, il en existe des dizaines. J'ai cité l'exemple des batteries, du stockage des énergies électrochimiques, il se trouve qu'une personnalité forte a décidé de se lancer, revenant des

États-Unis, avec des projets extrêmement prometteurs et un soutien du CNRS. Tous les jours, on essaie avec nos partenaires, et c'est notre rôle effectivement, de servir de vigie. Je peux citer des exemples en ingénierie à Poitiers, et ainsi de suite. Le CNRS n'est plus un établissement qui se veut coupé du monde et décidant pour les autres. En revanche notre contribution, tout en accroissant notre taux de concertation avec nos partenaires sur les sites, est d'être à l'écoute et aux aguets sur des champs similaires en émergence, par exemple les applications du graphène. Je ne suis pas sûr d'avoir compris votre remarque sur la latitude et la longitude.

### Jean-Richard Cytermann

J'ai une question pour Christian Lermieux. J'ai trouvé assez raisonnable ce qu'il a dit, mais je me suis toujours demandé si l'opposition réseau-site, si l'invocation de l'appartenance à un réseau pour certaines écoles n'était pas parfois un alibi pour ne pas s'intégrer dans une politique de site. On a un très bel exemple de réseau à contre-courant, qui est la création de l'établissement regroupant les écoles des Mines et des Télécommunications. J'ai toujours trouvé que cela ne facilitait pas forcément les choses en termes d'intégration de ces écoles dans des politiques de site.

### Christian Lermieux

Je vais essayer de faire une réponse raisonnable. Je pense qu'on était, il y a quelque temps, dans une logique plutôt défensive, où le réseau était avant tout institutionnel, et le fait est que l'on tend de plus en plus vers des réseaux plus thématiques. Et je prenais pour la même raison l'exemple du réseau Télécom – non pas côté Mines et Télécom, mais du versant Télécom-ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche versus Télécom-ministère de l'Industrie – qui montre bien la capacité à faire évoluer cette logique de marque, d'une logique institutionnelle à une logique plus thématique.

### Camille Galap RAPPORTEUR DE SÉANCE PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DU HAVRE

Il y a deux questions posées à Jean-Richard Cytermann par Michel Leroy, journaliste blogueur : « *Au regard de la crise récurrente du financement des universités, hors investissements, n'estimez-vous pas qu'il y a trop*

*d'universités en France ? L'État stratège devrait-il initier un certain nombre de regroupements pour éviter des redondances dans l'offre de formation ? Estimez-vous que le pilotage de l'enseignement supérieur intègre suffisamment les filières courtes comme les STS, et comment faire en sorte d'élaborer une stratégie territoriale en la matière ? »*

### Jean-Richard Cytermann

Ce sont deux questions redoutables. Sur la première, je pourrais dire que le nombre d'universités a déjà diminué de manière significative. Mais, c'est sans doute un rêve de technocrate, si au lieu d'avoir 200 interlocuteurs au ministère, on arrivait à discuter avec une quarantaine d'établissements regroupés. Ce serait beaucoup mieux. Je pense qu'on est dans un mouvement de rationalisation, qui sera amené à se poursuivre. Dans le cadre des projets d'IDEX, ont ainsi été annoncés de nouvelles perspectives de regroupements, au-delà de ceux déjà réalisés à Strasbourg, Aix-Marseille et en Lorraine. Sur le second point, les STS et IUT, c'est une question récurrente à laquelle on n'a jamais trouvé de solution satisfaisante – en admettant que STS et IUT aient tout à fait la même vocation, ce qui n'est pas complètement sûr. Mais j'ai toujours en tête un exemple qui m'avait frappé, en allant à Dijon, où le président m'expliquait que le jour où le rectorat avait créé une STS à Nevers dans la spécialité de l'IUT, le département d'IUT avait été fermé rapidement et rapatrié à Dijon. Ce genre de question ne reste pas tout à fait réglé, même si je pense qu'on n'en est plus à créer un STS là où il y a un IUT.

### Camille Galap

J'ai deux autres questions. Une question posée par la Fage, à Alain Fuchs je suppose : « *Pourquoi ne pas fonder les organismes de recherche et faire que l'université soit l'organisme de recherche ?* »

### Alain Fuchs

C'est bien que cette question soit posée. Cela prouve bien que notre fonctionnement n'est pas toujours compréhensible. Si on se pose la question du surnombre des universités, on peut le faire pour les organismes de recherche. C'est sans doute vrai. Il y a une réponse pragmatique à cette question : faire cela, c'est faire du

Meccano, c'est-à-dire ce que font certaines entreprises qui décident de prendre des morceaux de-ci, de-là. On sait que ce n'est pas comme cela qu'il faut procéder. Cela ne signifie pas qu'il ne faut pas rapprocher, ce que l'on fait aujourd'hui, mais opter pour du Meccano met tout le monde dans la rue, les fusions d'entreprises ne marchent pas toujours et coûtent très cher. Nous n'avons pas les moyens ! C'est la réponse pragmatique : on prend l'existant tel qu'il est. La meilleure chose à faire est effectivement de les rapprocher, c'est ce qu'on est en train de faire.

### Camille Galap

Une nouvelle question à Alain Fuchs, posée par un enseignant de Paris-Sud : « *Un réservoir important de ressources économiques se situe dans les DOM-TOM. Concrètement, quel pourcentage des actions du CNRS dans ces territoires ?* »

### Alain Fuchs

Je n'ai pas de chiffres, sûrement pas grand-chose j'imagine. Si la question est « *Sommes-nous suffisamment présents ?* », je n'en sais rien. D'un point de vue historique, la réponse est sans doute que nous ne sommes pas assez présents. Il se passe des choses importantes aujourd'hui sur des sujets environnementaux, l'écologie, la biodiversité, où l'on a mené des actions qui avaient pour objectif de valoriser le positionnement d'un certain nombre de territoires français éloignés de la métropole – j'ai en tête l'exemple de la forêt amazonienne, même si je ne sais pas si la Guyane peut être considérée comme un DOM-TOM. Il y a en tout cas, dans un certain nombre d'endroits, un institut du CNRS qui travaille beaucoup sur les problématiques de valorisation de ces territoires, en axant sur ce dont on ne dispose pas sur le territoire métropolitain. On est plutôt dans une phase de rattrapage de ce qu'on pourrait faire de mieux avec nos territoires d'outre-mer.

### Jean-Richard Cytermann

Sachant qu'il existe une forte présence d'instituts de recherche spécialisés dans certains DOM-TOM : Inra, IRD, Cirad.

# 2

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE • DEUXIÈME PARTIE

## STRATÉGIES TERRITORIALES ET NOUVELLES DYNAMIQUES UNIVERSITAIRES

### Camille Galap

Simplement, je vais essayer de faire le lien entre les deux tables rondes, pour souligner un certain nombre de points de convergence entre ce qu'on a dit ce matin et cet après-midi par rapport à l'affirmation du territoire. Cela a été exprimé dans les deux moments de débats. On voit bien aussi la nécessité importante de discuter ensemble, cela signifie imaginer des lieux de discussion au sein des universités, avec certains acteurs, dont les collectivités, le CNRS, les grandes écoles, etc. À certains endroits cela fonctionne bien, ailleurs, cela doit être en construction, en cours de réflexion. Je pense que ce processus va prendre un peu de temps, compte tenu des revendications de certains concernant l'affichage, notamment les marques soulignées tout à l'heure. Les universités ont également une marque, il faut le rappeler et ne pas avoir honte de porter cette marque dans les universités françaises, c'est aussi important. Sur la question des configurations : encore une fois, dans la mesure où il existe une volonté, partagée par

l'ensemble des acteurs, de porter un projet commun, de coopération, cela a de fortes chances de fonctionner. S'il n'existe aucun intérêt à travailler ensemble, cela ne doit pas fonctionner. Donc, pour les configurations de type fusion, PRES, organisations régionales ou métropolitaines, tout dépend du type de relations que nous avons, du type de coopérations et de la pertinence qu'il peut y avoir avec le territoire, cela a été rappelé également. J'ai aussi noté la question de l'excellence et de la différenciation, des notions qu'il faudra retrouver dans les propositions de ce colloque. On a encore parlé de cette transversalité horizontale et verticale, par rapport aux interactions qui peuvent exister entre l'État et les collectivités territoriales, les organismes de recherche. L'important a été rappelé : le travail en cohérence avec l'écosystème, pour essayer d'avoir un maillage territorial efficace et pertinent, et faire progresser les universités et l'enseignement supérieur et la recherche de façon globale.

TABLE RONDE

3

# LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE



## LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

**Sophie Béjean** PRÉSIDENTE DE SÉANCE  
PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE

La table ronde sera organisée en trois temps, correspondant à trois axes de débat :

- les mécanismes de financement de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- les différentes modalités de financement des établissements, mais aussi des étudiants ;
- la diversification des ressources.

Ces questions, notamment des aides sociales aux étudiants, seront abordées au cours de notre table ronde. Je voudrais d'abord vous présenter nos intervenants. Éric Charbonnier, expert à la direction de l'Éducation de l'OCDE, présent en visioconférence, interviendra sur les comparaisons internationales, les modalités de financement, la part des différents contributeurs – publics, privés, la part des familles et des étudiants. Pierre Courtioux, chercheur au pôle économie de l'EDHEC, nous proposera l'analyse théorique et la comparaison d'exemples internationaux, ainsi que des modes de financement originaux qui peuvent se mettre en place, notamment un système de prêt à remboursement contingent. Daniel Vitry, conseiller pour l'université du délégué au réseau à la Caisse des dépôts, parlera des modalités de financement innovantes, dans nos préoccupations concernant les investissements et les ressources des universités. Eudoxe Denis, directeur des études de l'Institut de l'entreprise, présentera les conclusions du rapport Chiappori et les contributions des entreprises qui peuvent arriver, par exemple avec les fondations. Jacques Fontanille, président de l'université de Limoges et présent ici en tant que rapporteur, présentera également le travail du groupe mis en place au sein de la CPU : un travail de longue haleine sur les effets redistributifs et antiredistributifs des modes de financement de l'enseignement supérieur et de la recherche.

D'abord, quelques mots pour évoquer la problématique de la table ronde. Nous avons souhaité, dans le cadre du colloque, proposer un regard sur les modes de financement des universités, des établissements, des écoles, sur l'ensemble des moyens et pas seulement au travers du modèle dit « Sympa ». Il nous est alors apparu important de faire une analyse systémique, globale, pour regarder les articulations, les cohérences et incohérences, les complémentarités et contre-indications, les logiques qui existent entre les différents modes de financement : les modalités « critérisées »

(avec la reconnaissance de l'activité, censée encourager la performance – sur le principe du modèle Sympa), les modalités de financement avec la masse salariale (qui représente désormais près de 80 % du budget et devient le « nerf de la guerre » pour tous les établissements), les modalités qui viennent au travers du contrat (négociées, censées reconnaître le projet, la stratégie, le positionnement, soutenir une dynamique), les financements qui arrivent sur projet (pour la recherche, à travers les appels à projets) et l'articulation avec les crédits extrabudgétaires (cf. les financements des Investissements d'avenir).

Il s'agit de s'interroger sur ces logiques, et de savoir si l'articulation et – peut-être – l'empilement des modalités de financement sont cohérents ou incohérents, provoquent des effets pervers, gagnent à évoluer... Par rapport à l'autonomie d'établissements qui veulent définir une stratégie de site, une différenciation, un positionnement stratégique propre, comment ces logiques et modalités permettent-elles ou non de formaliser et conduire ces stratégies ? Jouent-elles un rôle pour apporter de la performance interne aux établissements et de la performance globale au système ? Ces financements donnent-ils toutes les chances et les mêmes chances aux établissements de porter leurs missions de service public ? Ces financements donnent-ils aux universités toutes les chances de saisir les leviers de l'autonomie et de mener une stratégie propre ?

Pour y répondre, la table ronde va se dérouler en trois temps. Le premier est consacré aux mécanismes de financement, un sujet vaste qu'on abordera au travers des interactions avec vous, après une brève présentation. Sur les moyens, leur articulation public-privé, la participation des familles, quels chiffres et observations peut-on en tirer ? À partir de ces constats, nous pourrons ensuite passer à un niveau supérieur. On ne va plus seulement se demander quels sont les mécanismes de financement, mais quelles sont les modalités de l'enseignement supérieur et de la recherche et leur articulation avec les aides aux familles, aux étudiants, et le financement des établissements. De ce point de vue, si l'on peut espérer que les moyens augmentent pour les universités, il s'agit de s'interroger sur l'équité sociale de ces financements, avec Pierre Courtioux en s'appuyant sur les travaux du groupe animé par Jacques Fontanille (efficacité collective, retour collectif/individuel des modalités de financement). Le



MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

*Sophie Béjean*

troisième temps sera consacré aux solutions innovantes, aux ressources dans des universités autonomes et inscrites dans un territoire, avec des partenariats au travers de leurs différentes missions (formation professionnelle tout au long de la vie, développement des fondations), mais aussi au travers des contributions particulières des modalités de financement, des investissements et besoins à moyen et long terme.

Nos problématiques sont vastes, et nous pourrions en débattre longtemps. Pour démarrer, nous allons nous intéresser à la question de l'analyse de l'empilement, de l'articulation entre modes de financement (« critérisés » à l'activité et à la performance – le fameux modèle Sympa –, avec masse salariale, avec contrats, sur projet, avec les Investissements d'avenir). Sur ce dossier, la CPU travaille depuis longtemps, d'ailleurs en concertation avec le ministère et dans le cadre d'un groupe de travail. Il est sans doute essentiel aujourd'hui, dans notre calendrier, de nous interroger sur les complémentarités et les niveaux souhaitables de chaque modalité de financement. À propos de la question de savoir si le modèle « critérisé » est important ou pas, le débat a été mené et voici la conclusion à laquelle nous sommes arrivés : pour que des universités – avec des missions nationales, de formation et de recherche principalement, mais pas seulement – deviennent des opérateurs majeurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, il est essentiel de maintenir un modèle de financement « critérisé » pour allouer des moyennes entre établissements. C'est nécessaire pour financer de manière équitable nos activités, qu'il s'agira de mesurer et d'objectiver. C'est également nécessaire pour soutenir la performance interne de nos missions. Vous avez entendu, il s'agit d'objectiver la mesure de l'activité, et de ce point de vue nous avons absolument besoin – c'est une demande et un chantier – d'avoir une évaluation des coûts de la formation et de la recherche. Les critères utilisés dans le modèle Sympa sont le fruit d'éléments objectifs, sans doute, mais aussi le fruit d'équilibres instables. Surtout, depuis sa mise en place, les choses ont évolué, le plan « Réussir en licence » est arrivé, les besoins nécessaires pour certaines formations (comme les sciences humaines et sociales) se sont accrus. Il faut objectiver ces éléments du côté de la formation et de la recherche, dont la formation doctorale. Notre

message est clair : pour financer les missions nationales de service public, nous avons besoin d'un modèle « critérisé », stabilisé, objectif.

Le modèle doit fonctionner, sans être bridé par des plafonds et des planchers qui l'empêcheraient de jouer son rôle : l'accompagnement de l'évolution des activités dans les missions de formation et de recherche. C'est une question d'efficacité globale du système et du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le second point est essentiel : avec l'autonomie sont arrivés les problématiques de masse salariale et les outils de politique RH. C'est évidemment un levier utile que de pouvoir accompagner les stratégies, les thématiques scientifiques, les projets pédagogiques par une politique de recrutement que l'on maîtrise et accompagne. L'enjeu consiste à disposer de vrais leviers de l'autonomie et de la masse salariale, qui permettent la mise en œuvre de politiques. Le message de la CPU est très clair : nous avons besoin d'une sécurisation des financements sur la masse salariale, sur le principe très simple du décideur payeur. Quand l'État décide, cela doit se traduire par une augmentation de la masse salariale pour financer les besoins correspondants, et quand l'université est à l'origine, c'est à elle d'en assumer les conséquences. Nous avons besoin de règles claires d'actualisation de la masse salariale. Nous sommes impatients de voir ce chantier lancé. La masse salariale ne renvoie pas seulement à la sécurisation des financements, via l'actualisation d'une année à l'autre, mais aussi aux questionnements pour ne pas figer la situation de nos établissements, la photographie du jour où le transfert de la masse salariale a lieu en ce début 2012. Nous avons à nous interroger sur les évolutions possibles. Il nous faut trouver la cohérence globale entre des moyens de fonctionnement, avec le modèle « critérisé », et des moyens de masse salariale afin de nous permettre d'accompagner l'évolution de nos activités et de rattraper, le cas échéant, pour ne pas figer les inégalités.

Cela appelle également des règles d'actualisation, qui engagent la responsabilité de l'État. Les questionnements et les messages sont de même nature, mais en tout cas, ils renvoient très clairement à une stabilité vis-à-vis de nos missions de service public et aux évolutions nécessaires de la masse salariale, et d'autre part à la question de l'évolution des activités et du rattrapage nécessaire, pour que les universités

## LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

puissent saisir tous les leviers de l'autonomie. C'est là qu'est le véritable enjeu pour mener une politique de différenciation. Un outil plus adapté sur ce point est le contrat, comme complément au financement devenu modeste, peut-être trop modeste. Le contrat peut jouer le rôle de levier dans le contexte de l'autonomie, pour mobiliser une communauté autour d'un projet d'établissement et, en lien avec le ministère, pour soutenir la stratégie d'établissement ou de site. À cet égard, il nous semble que le contrat d'établissement pourrait avoir ce complément : un contrat de site qui réunirait l'ensemble des partenaires sur le site – organismes de recherche, collectivités territoriales, acteurs socio-économiques et État. Un contrat de site, complémentaire au contrat d'établissement, serait sans doute un levier important pour permettre l'émergence de grandes universités dans un territoire, différenciées dans leur stratégie de positionnement. Cela leur permettrait d'exprimer leur responsabilité sociétale dans leur territoire, tout en portant leurs ambitions nationales et éventuellement internationales. Un tel contrat de site permet une visibilité des moyens présents sur ce site.

Autre point : les moyens qui arrivent sur appels à projet, et les moyens extrabudgétaires qui vont arriver très vite, on nous l'a promis, avec les Investissements d'avenir. La question que nous nous posons est la suivante : l'arrivée de ces moyens, particulièrement sur les sites des Initiatives d'excellence, ne va-t-elle pas ou ne risque-t-elle pas de conduire à un modèle dual des sites universitaires, avec quelques pôles de visibilité mondiale ? Cela va-t-il permettre d'aménager d'autres voies d'excellence, qui nous semblent absolument indispensables à l'efficacité globale du système ? L'entrée dans la compétition internationale de quelques grands sites nous interpelle : notre pays a intérêt à voir ce type d'excellence se développer partout, sous toutes ses formes (y compris scientifiques et pédagogiques) et par des prises de risque sur des thématiques qui ne sont pas immédiatement productives en publications ou toute autre forme de retour sur investissement.

Notre conclusion à ce sujet est qu'il nous paraît essentiel de renforcer les financements récurrents de la recherche, dans toutes les universités, pour assurer leur rôle d'opérateur de recherche et mettre en place des modalités d'accompagnement de thématiques innovantes, spécifiques, à risque, en fonction de la stratégie et du positionnement choisis. Notre message

est le suivant : il est nécessaire de financer les universités par des moyens sur projet, certes, mais aussi en renforçant les moyens récurrents de la recherche – les moyens sur projet arriveront pour accompagner les stratégies nationales de recherche, et financer peut-être des thématiques émergentes ou des projets spécifiques.

J'ai essayé de dresser rapidement le paysage de ces modalités de financement, et l'apport des principaux souhaits et vœux de la CPU pour l'avenir en la matière. Quelques interventions tout d'abord, avant de passer au second temps de notre table ronde.

### Alain Beretz

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

Les financements récurrents vs les financements sur contrat, c'est le débat de fond. Mon intervention concerne un point technique : j'aimerais avoir l'avis des participants sur la notion d'*overheads*, ou « frais généraux ». Pour être clair, c'est un sujet difficile en ce moment, sur lequel on rencontre un certain nombre d'incompréhensions qu'il importe de lever.

### Jacques Fontanille

RAPPORTEUR DE SÉANCE

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LIMOGES

Je vais commencer par un commentaire un peu général, sur les nouveaux modes de financement que nous recherchons. Il en existe deux types : l'un qui implique des dépenses nouvelles en face de recettes nouvelles que nous cherchons, et un autre type qui peut être des ressources propres en recettes et ne nécessitent pas nécessairement beaucoup de recettes nouvelles. Ce que vient d'évoquer notre collègue concerne des recettes du premier type, sur des actions qui engagent des dépenses nouvelles, et je pense qu'une grande partie des Investissements d'avenir en relèvent. Il faudra bien un jour faire le bilan du rapport entre les dépenses nouvelles engagées pour construire, défendre et déployer les projets, et les recettes qui seront apportées.

### Jean-Pierre Finance

PRÉSIDENT DU PRES UNIVERSITÉ DE LORRAINE

Lorsqu'on parle de dépenses permettant de compenser des engagements de l'établissement, ce sujet ne concerne pas seulement les opérations françaises, mais aussi les opérations européennes. Au niveau de la Commission, de nombreuses discussions sont menées sur les formes de financement, et je ne suis pas sûr

qu'aujourd'hui la France soit allée au bout de la réflexion sur ce qu'on veut défendre, et c'est un point qui rejoint cette problématique. Mon second point concerne les financements récurrents de la recherche : je n'ai pas l'impression qu'aujourd'hui il y ait beaucoup de soutien récurrent. Durant les périodes quinquennales, une évaluation des laboratoires est menée, le soutien peut être déclaré en fonction de ses résultats, mais n'est pas acquis *a priori*, sauf sur un point, la masse salariale.

### Sophie Béjean

Mon questionnement était centré sur les établissements, pas sur les laboratoires. C'est la reconnaissance du rôle d'opérateur de recherche des universités qui renvoie à la question de la masse salariale et de son financement, en termes de moyens de fonctionnement, pour que la place de la recherche puisse être suffisamment importante. C'est à cette condition que les universités joueront réellement ce rôle d'opérateur de recherche et pourront mener une politique scientifique, à l'aide de ces leviers.

### Ioana Galleron

VICE-PRÉSIDENTE  
DE L'UNIVERSITÉ BRETAGNE-SUD

Vous avez parlé de faire évoluer le modèle Sympa d'allocations des moyens pour tenir compte d'un besoin de financement supplémentaire en sciences humaines et sociales. Cela suppose de faire modifier les coefficients de pondération des étudiants. Allez-vous vous appuyer sur les résultats de comptabilité analytique dans les établissements pour aboutir à ce résultat ?

### Sophie Béjean

La réponse sera très rapide. C'est exactement dans ce sens que nous souhaitons une objectivation des coûts de formation. Effectivement, dans d'autres secteurs d'activités, on est capable de partir de la comptabilité analytique, d'une réelle observation en coût complet des filières de formation, mais aussi des coûts de la recherche. Là aussi, des spécificités sont à prendre en compte. L'objectivation d'un modèle de financement « critérisé » nous semble nécessaire, et c'est sans doute ce cadre – en espérant lancer un chantier qui sera sans doute de longue haleine – qui permettra de stabiliser ensuite ce type de financement.

Je vais maintenant donner la parole à Éric Charbonnier qui va nous faire part de ses observations et des études

qu'il a menées au plan international, pour découvrir les niveaux, les modalités et les origines de financement.

### Éric Charbonnier

EXPERT À LA DIRECTION ÉDUCATION DE L'OCDE

Je vais vous proposer une présentation rapide des modèles, un sujet sur lequel l'OCDE travaille beaucoup depuis une dizaine d'années. L'enseignement supérieur dans sa globalité s'est développé dans l'ensemble des pays de l'OCDE. La situation de la France a beaucoup changé : il y a une trentaine d'années, on pouvait sortir du système d'éducation sans diplôme universitaire, le niveau d'éducation de la population avait beaucoup moins d'incidence sur l'intégration au marché du travail. Aujourd'hui, la France et l'ensemble des pays de l'OCDE, dont des pays européens, ont beaucoup progressé. En observant les classements internationaux, on constate que les objectifs de massification des années 80 sont une forme de réussite. Création des IUT, développement des grandes écoles, massification des universités : ce sont des points qui ont bien fonctionné. Malgré tout une réflexion existe en France et ailleurs : comment arriver à associer à la fois l'expansion du système d'éducation et l'équité sociale, et même la qualité des programmes ? Les modes de financement sont très différents entre les pays de l'OCDE. Un exemple simple, celui du financement privé, c'est-à-dire la participation des ménages et des entreprises. Elle représente en moyenne 30 % du financement total. En France, elle se monte à 18 %, alors qu'aux États-Unis, en Corée, au Japon ou en Australie, elle représente plus de 66 %. On le voit bien à travers cet exemple, les voies utilisées pour financer l'enseignement supérieur sont très différentes d'un pays à l'autre.

L'OCDE a beaucoup travaillé pour définir les grands modèles de financement de l'enseignement supérieur, et a isolé quatre types. Il existe d'abord le modèle où se trouve principalement l'ensemble des pays nordiques. Si on se place du point de vue de l'étudiant, c'est le modèle rêvé : l'université est gratuite, l'étudiant peut recevoir des bourses ou accéder à des prêts d'études, et se trouve ainsi dans les meilleures conditions pour suivre une formation. Son désavantage, du point de vue gouvernemental, est d'être très coûteux en argent public. Une réflexion est en cours : faut-il créer des frais d'inscription, ou poursuivre massivement le financement public ?

La conclusion s'est imposée sur la poursuite de ce

## LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

financement, mais avec une imposition sur le revenu élevée – un jeune diplômé en Suède qui commence à travailler va subir une imposition représentant 50 % de son salaire. L'accès à l'université se caractérise par beaucoup d'équité, mais avec, comme revers de la médaille, des salaires moins élevés que dans d'autres types de modèles. Autre modèle de financement, celui des pays anglo-saxons. Les frais d'inscription sont très élevés, une année universitaire coûte bien plus de 4 000 euros. Dans ces pays, la solution choisie a été de développer les aides aux étudiants, les bourses pour les plus défavorisés, des prêts d'études pour l'ensemble des étudiants. Les prêts d'étude sont basés sur le revenu futur : l'étudiant commence à rembourser une fois qu'il a atteint un certain niveau de revenus sur le marché du travail. Le système s'est vraiment développé dans les dernières années, avec le Royaume-Uni et les Pays-Bas qui ont accentué les frais d'inscription – multipliés en 2008 au Royaume-Uni par trois ou quatre pour devenir presque l'équivalent de ce qui existe aux États-Unis. On voit bien que ce modèle a tendance à se développer, mais il présente deux limites. Aujourd'hui, on voit l'émergence d'une réflexion dans un certain nombre de pays : les frais ne sont-ils pas trop élevés dans un contexte de crise ? Faut-il baisser les frais d'inscription dans certains domaines d'études, et aussi, quand il est possible de le faire, augmenter les bourses disponibles ? On constate une approche « marché du travail » bien plus importante qu'en France : les frais d'inscription sont différenciés par domaines d'études, ceux qui sont plus porteurs et permettent d'obtenir de meilleures conditions d'emploi présentent des frais plus élevés. Ils sont évolutifs également, et axés sur les pénuries du marché du travail. En Australie, quand une pénurie existe sur le secteur technologique par exemple, les frais d'université pour les formations scientifiques vont diminuer, pour attirer les étudiants vers ces filières et compenser les manques sur le marché du travail. C'est un modèle où le rapport marché du travail/formation universitaire est beaucoup plus fort qu'en France ou d'autres pays européens. Le troisième modèle, japonais-coréen, est le plus désavantageux pour l'étudiant : des frais élevés et peu d'aides disponibles. Ce modèle est assez inégalitaire, mais on a pu constater au cours des années récentes que ces pays s'orientent vers l'investissement public et le développement de bourses. Ce modèle a tendance à disparaître, ces deux pays se dirigeant vers le modèle

anglo-saxon. J'en terminerai avec le modèle qui concerne la plupart des pays européens. Un modèle où les frais d'inscription sont en général peu élevés, et les aides publiques à disposition des étudiants peu développées : la France, mais aussi l'Espagne, l'Italie, la Belgique ou l'Allemagne, où l'on pratique peu les prêts d'études. Malgré tout, la réflexion est la même dans tous ces pays : l'université manque de ressources et il faut réfléchir à la façon d'assurer la même qualité d'éducation alors que l'expansion de l'enseignement supérieur continue. Des mesures sont prises sur les frais d'inscription : l'Italie, l'Espagne et le Portugal ont augmenté leurs frais d'inscription au cours des dernières années. On constate également dans ces pays une réflexion pour augmenter les débouchés et travailler sur le lien marché du travail/frais d'inscription. L'objectif de massification a fonctionné dans un grand nombre de pays européens, il s'agit d'un objectif d'efficacité, pour renforcer les gains entre le marché du travail et les formations universitaires. Ces pays sont finalement dans une bonne situation, la réforme LMD a rendu les systèmes d'éducation plus comparables, elle permet des mobilités d'un pays à l'autre, autorise la comparaison de l'efficacité de certaines filières – tout un ensemble de possibilités pour améliorer l'efficacité des systèmes universitaires en Europe.

J'en terminerai avec quelques points. Si l'on s'intéresse à la problématique française, trois réflexions s'imposent. La France, pour continuer à augmenter son accès à l'université, doit améliorer l'orientation secondaire. Trop de jeunes commencent une formation universitaire et sont en échec. Sur 100 jeunes qui démarrent une formation, seulement 64 obtiendront un diplôme. Une partie des jeunes se réorientent vers des formations plus courtes, mais malgré tout, ce point est important pour améliorer le financement des universités et leur efficacité, en diminuant le taux d'échecs. Le deuxième point concerne les débouchés : aujourd'hui, dans certaines filières universitaires, le manque de débouchés est évident. Alors que les grandes écoles permettent de trouver plutôt facilement un emploi, alors que les IUT ont un grand nombre de débouchés, les statistiques nationales montrent que 40 % des titulaires d'un master sont sous-qualifiés cinq années après l'obtention du diplôme. Enfin, un troisième axe implique l'utilisation du LMD. Avec l'autonomie, cette réforme met les universités dans une meilleure position pour se comparer aux autres pays du monde. Il s'agit

désormais d'en avoir une utilisation plus efficace. La licence (« L ») est un diplôme qui existe dans un grand nombre de pays et qui permet d'avoir une très bonne employabilité. Aujourd'hui, les licences professionnelles ou académiques doivent permettre, pour certains, de poursuivre vers le master, mais pour d'autres, de s'insérer sur le marché du travail dans différents domaines d'études. Les programmes de ces licences sont peut-être au cœur de la réflexion, pour élargir les débouchés de certaines filières.

### Sophie Béjean

Votre conclusion ouvre sur la problématique qui concerne la France, et je vais donner la parole à Pierre Courtioux, qui va précisément nous présenter le dispositif du Prêt à remboursement contingent au revenu (PARC), tel qu'on pourrait l'imaginer pour la France.

### Pierre Courtioux

#### CHERCHEUR AU PÔLE ÉCONOMIE DE L'EDHEC

Je vais vous parler des PARC, mais avant de préciser ce dispositif, je vais faire un petit détour sur les justifications économiques pour développer la contribution des étudiants au financement de l'éducation du supérieur. Cela renvoie aux politiques dites de « *cost sharing* », recommandées au niveau européen. Elles impliqueraient en France le développement d'une contribution des étudiants. Les justifications économiques de ces recommandations peuvent être exposées en s'appuyant sur les indicateurs que produit l'OCDE, notamment le rendement des études supérieures. Pour tous les pays, le rendement moyen est plus élevé que le taux de croissance ou le taux d'intérêt. Cela veut dire que les études sont « rentables ». Cependant, il me semble qu'il nous faut également regarder la distribution des rendements. L'EDHEC a publié une étude, montrant que la distribution est très étendue, ce qui signifie que les salaires pour un même type de diplôme sont très différents. Avec ces éléments en tête, on peut considérer qu'environ 5 % des diplômés ont un taux de rendement négatif : le salaire auquel ils ont renoncé en poursuivant leurs études et en ne se présentant pas sur le marché du travail n'a pas été couvert par le supplément de salaire lié au diplôme obtenu. C'est une limite au développement d'une contribution étudiante « uniforme » comme l'augmentation des droits d'inscription. Face à ces

résultats, la première intuition consiste à développer un dispositif qui permettrait une « progressivité » des contributions, tenant compte de la carrière effective des diplômés. Les PARC réintroduisent de la progressivité dans la contribution. Son principe est simple : l'étudiant s'endette pour poursuivre ses études, et après ses études, durant la période de remboursement, les annuités ne sont effectivement versées qu'en cas de revenu supérieur à un certain seuil. Dans le cas contraire, la dette continue de courir. C'est un principe simple, mais avec une grande diversité de mises en œuvre dans les différents pays. Les modalités sur lesquelles on peut jouer – et qui vont jouer au final sur la progressivité du dispositif – sont le seuil de déclenchement (par exemple en posant un seuil à 50 % du salaire médian), le taux d'intérêt, le mode de calcul des annuités (qui peut être progressif), le fait de réserver le prêt à des publics ciblés (par exemple les étudiants de familles modestes).

Des pays, comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Suède, l'Afrique du Sud ou la Thaïlande, le pratiquent ou l'ont pratiqué, mais les résultats de ces expériences ne sont pas tous intéressants pour la France. En simplifiant, on peut présenter trois types de pays. Le premier concerne surtout les pays en développement, où les PARC se substituent aux bourses – un moyen moins coûteux d'aider les étudiants. Le deuxième type concerne des pays où les étudiants s'endettent déjà fortement pour leurs études. Je pense aux États-Unis, où l'objectif des PARC est de lutter contre le surendettement ou de favoriser certains choix de carrière. Un des points discutés concerne le fait que certaines carrières, notamment en droit, nécessitent un fort niveau d'endettement des étudiants et poussent à choisir des carrières très rémunératrices, pas forcément bonnes pour la collectivité. Le troisième type de pays est sans doute le plus intéressant pour France : on accompagne les PARC d'une augmentation ou d'une réintroduction des droits d'inscription. C'est le cas du Royaume-Uni ou de l'Australie. Il est important d'avoir ce type d'expérience en tête pour réfléchir à l'introduction des PARC en France. Un mot sur l'Australie : l'introduction des PARC en 1989, complétée par la réintroduction des frais d'inscription supprimés en 1973, reposait sur une conviction : le développement de l'équité fiscale. L'objectif affiché du dispositif en Australie était de favoriser l'accès aux étudiants issus de familles modestes et de dégager des marges financières. Avec le recul, la réintroduction des

## LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

frais d'inscription n'a pas modifié le taux d'accès des étudiants issus de familles défavorisées, ce qui était déjà important. Il a donc surtout permis de dégager des marges financières. Pour vous donner un ordre de grandeur, en 2005-2006 elles étaient de l'ordre de 0,1 % du PIB. Cela a évité d'augmenter l'impôt fédéral pour financer l'enseignement supérieur, qui aurait touché ceux qui ne suivent pas d'études supérieures. Pour conclure assez rapidement, pourquoi introduire des PARC en France ? Le point qui me paraît important est la très grande hétérogénéité des subventions publiques, qui dépendent du cursus suivi – de l'ordre de 35 000 euros par an pour une très grande école d'ingénieurs, 12 000 euros pour une classe prépa, 3 000 à 6 000 euros pour les étudiants à l'université en droit ou en économie. Les *a-priori* consistent à dire que les diplômés du supérieur coûtent cher, mais sont bien payés, ont des impôts élevés et donc, d'une certaine manière, remboursent leur formation. Ce tableau de la situation est largement contestable. Une étude de l'EDHEC montre que pour 15 % des diplômés du supérieur, le montant des impôts sur le revenu ne couvre pas les subventions publiques dont ils ont bénéficié : 22 % pour les écoles d'ingénieurs, 26 % pour les très grandes écoles d'ingénieurs. Ce résultat illustre le fait que notre système de financement de l'enseignement supérieur est face à un problème d'équité fiscale. Dans ce cadre, ma position est de recommander l'introduction de droits d'inscription en ligne avec les subventions publiques, conjointement avec la mise en place des PARC pour les couvrir. Ceci permettra à terme de dégager des marges financières.

### Sophie Béjean

Nous sommes vraiment dans un questionnement essentiel, qui a motivé la mise en place d'un groupe de travail au sein de la CPU depuis plus d'un an. Ce groupe animé par Jacques Fontanille, qui a collaboré avec des experts, a observé les comparaisons internationales, et a maintenant des propositions sur la question de l'équité sociale des modes de financement de l'enseignement supérieur.

### Jacques Fontanille

Dans le groupe de travail que j'ai constitué et animé à la CPU, nous sommes partis de l'idée qu'un certain nombre de politiques publiques, notamment en santé et en éducation, doivent avoir une fonction redistributive. Il existe un relatif consensus sur ce point. Par ailleurs, un

constat est établi par divers experts, et notamment un rapport du Cerc (Conseil d'études sur les revenus et les coûts, devenu depuis le Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale) qui date de 2003. Cette étude montrait que l'ensemble du système éducatif français est en grande partie antiredistributif, en particulier dans la partie enseignement supérieur. Ce groupe a essayé, en écoutant des experts et en observant ce qui se fait à l'international, de comprendre comment les autres pays s'organisent pour le financement de l'enseignement supérieur.

Nous sommes arrivés à une conclusion de principe : on ne peut s'intéresser aux systèmes redistributifs qu'en prenant en compte la totalité des paramètres – dépense publique, nature des prélèvements fiscaux, avantages fiscaux spécifiques à l'enseignement supérieur, droits d'inscription, aides aux étudiants et au logement, ainsi que les bénéfices économiques et sociaux, collectifs pour la nation et individuels pour les diplômés.

Nous avons également constaté au niveau international qu'un petit nombre de choix se présentait aux politiques pour organiser leur système de financement : d'abord, un choix social et économique entre un mode de financement dont la référence est la situation socio-économique passée et présente de la famille (donc en amont de la formation) et un mode de financement qui fait référence à la situation socio-économique ultérieure du futur diplômé (en aval de la formation et de l'obtention du diplôme) – ce qui fonde le raisonnement sur le rendement du diplôme. Il existe ainsi deux grandes options, qui sont souvent combinées dans des formes variables. Il existe aussi un autre paramètre, qui est la distribution dans le temps de ces différentes opérations. Les financements privés ou publics, les aides, les décisions fiscales se produisent avant, pendant ou après la formation. Je prends l'exemple, évoqué précédemment, du modèle de financement des pays du Nord où l'on ne paie pas de droits, où l'éducation est entièrement financée par la dépense publique, mais où l'on paie 50 % d'impôts une fois diplômé. C'est un prélèvement ultérieur spécifique. Dans les pays anglo-saxons, avec une tradition ancienne de la contribution des *alumni* à la fondation universitaire, le financement est également apporté *a posteriori*.

C'est la combinaison de différents paramètres (situation passée ou présente de la famille, situation future du diplômé, choix d'un mode de financement avant, pendant ou après la formation) qui permet la définition

d'un système. Mon objectif n'est pas de définir un système français, mais de vous permettre de le situer vous-mêmes parmi les systèmes possibles.

Nous avons donc travaillé sur la redistribution, avec des experts et des chercheurs, mais aussi en grande partie avec l'Insee. Je dois les remercier chaleureusement, car l'équipe constituée par l'Insee a travaillé en parfaite symbiose avec nous. Nous leur avons posé des séries de questions. D'abord, concernant l'actualisation des données du rapport du Cerc : qu'en est-il aujourd'hui ? Ensuite, une autre série de questions : que se passe-t-il, en termes de redistribution, si on multiplie les frais d'inscription par quatre ? Si on multiplie le volume des bourses par deux ? Selon quel scénario obtient-on des redistributions plus ou moins irrégulières ? Les réponses de l'Insee nous ont amenés non pas à faire des recommandations, mais des constats qui permettent d'identifier des leviers possibles sur les effets redistributifs.

Les données de l'Insee sont simples : il y a en gros un peu plus d'une vingtaine de milliards par an de dépense publique pour l'enseignement supérieur, autour de trois milliards d'aides sociales diverses (bourses, logement, etc.), il y a les aides fiscales pour un peu plus d'un milliard, et la contribution des étudiants à hauteur d'un peu moins d'un milliard. L'étude de redistribution a été faite sur ces données, en voici les principaux résultats. Un élément prévisible est démontré. Le levier principal de la redistribution – ou plutôt de l'effet antiredistributif – n'est pas dans la fiscalité, les droits d'inscription ou les aides sociales : il est dans l'accès à l'enseignement supérieur. Il est dans l'accès aux formations longues, dans le choix des filières, notamment longues et coûteuses. Autrement dit, une fois la population distribuée en 10 déciles (un décile est défini à partir d'un découpage de la différence des revenus familiaux par tranches de 10 % de la population de référence), c'est la proportion des étudiants qui ont accès à l'enseignement supérieur et aux études longues dans les derniers déciles de la population qui crée le déséquilibre majeur. Dans les déciles centraux, entre les numéros 4 et 7, c'est le choix des études courtes qui pèse dans les effets antiredistributifs. Il est donc question de choix d'orientation et d'une répartition des effectifs d'étudiants qui font des études supérieures et qui font des études longues, sur l'ensemble des déciles.

Les préconisations sont faciles à formuler, mais pas à mettre en œuvre. Je crois que ce qui est en question,

c'est notre capacité à sécuriser, pour l'ensemble des familles françaises, la perspective d'études supérieures et leur prise en charge dans des formations supérieures ; c'est notre capacité à leur permettre d'anticiper sur une situation financière sécurisée pendant la durée des études, et tout au long de la formation – une capacité que nous sommes loin de pouvoir assurer à l'ensemble de la population française et qui est l'enjeu de ce type de distribution. Le levier qui vient en second lieu, celui des aides sociales, produit un effet redistributif différent : quand on double les aides sociales et qu'on les fait porter, non seulement sur les boursiers existants, mais sur une proportion supérieure allant jusqu'à 50 %, on arrive à une réelle redistribution qui commence à toucher les classes moyennes.

Si ensuite on supprime la demi-part fiscale spécifique pour l'enseignement supérieur, c'est-à-dire le droit à avoir une demi-part fiscale entre 21 et 25 ans quand le jeune est rattaché au foyer, on obtient une modification radicale de la courbe de répartition, à condition d'extraire le milliard en question et de l'investir spécifiquement dans la dépense d'enseignement supérieur – s'il reste confondu dans l'impôt, l'effet redistributif n'est guère modifié.

Pourquoi la demi-part fiscale produit-elle cet effet ? Seulement 50 % des ménages français, donc la moitié des déciles, sont concernés : ceux qui paient l'impôt sur le revenu, et, parmi eux, ceux qui ont un impôt sur le revenu relativement important, en bénéficient réellement. La suppression pure et simple de cette demi-part est sans doute une mauvaise opération : elle induit nécessairement des contre-stratégies prévisibles, de la part des agents économiques rationnels que sont les ménages, et qui consisteraient à récupérer le même avantage en sortant l'étudiant du foyer fiscal. Autrement dit, ce qu'il faut corriger est probablement moins l'avantage fiscal que sa forme, et la correction consisterait en une sorte de crédit d'impôt qui profiterait aussi bien à ceux qui ont déjà l'avantage de la demi-part fiscale (peut-être pas au même niveau) qu'à ceux qui ne paient pas d'impôt sur le revenu. Je crois que le principe du « crédit d'impôt formation » devrait être sérieusement mis à l'étude, si tant est qu'on imagine de modifier la structure fiscale de notre pays.

En revanche, beaucoup argumentent en faveur d'une augmentation des frais d'inscription, en avançant que cela va améliorer la redistribution, vers plus de justice et d'équité – ceux qui étudient plus paient plus. En



## LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

sollicitant l'Insee sur les conséquences d'une telle hypothèse, les résultats de l'analyse indiquent qu'il ne se passe (presque) rien. Il n'y a pas vraiment d'effet redistributif significatif quand on augmente les droits d'inscription, même multipliés par quatre. Un effet significatif est observé parce qu'une augmentation des droits augmente mécaniquement le bénéfice de la dispense de droits pour les boursiers, mais en revanche, pour ceux qui sont dans les déciles à faibles revenus, mais non boursiers, la mesure est pénalisante. Notre conclusion est, sur ce point, que la question de la variation des droits d'inscription ne relève pas de la problématique de redistribution socio-économique. On ne peut pas tirer argument de la redistribution pour justifier de leur augmentation.

Si on se réfère aux grandes options que j'évoquais tout à l'heure – et qui sont en général mises en œuvre par combinaison entre elles –, on constate qu'en France le choix entre la référence antérieure ou la référence ultérieure à la formation ne connaît pas le second volet de cette alternative. Une des hypothèses pour une évolution de notre système serait de considérer que le niveau licence relève de la première option (référence à la famille, aux aides, aux bourses, avec des droits d'inscription faibles), et que l'autre option conviendrait mieux à la valorisation des études longues au-delà de la licence, avec bien sûr des droits rehaussés, des PARC et une autre manière de concevoir le financement – centrée notamment sur une sécurisation de la situation financière de l'étudiant pendant toute la durée de ses études. Encore une fois, on a bien vu que les modèles nordiques relèvent de cette seconde option : ce qui n'a pas été prélevé au départ sous forme de droits est alors considéré comme un prêt, comme une dette à la société, qui sera remboursée par l'impôt sur le revenu.

Enfin, toutes les simulations effectuées par l'Insee sur la situation actuelle montrent qu'il existe une zone critique dans notre système, qui est la zone centrale de toutes les courbes de redistribution. Autrement dit, il y a bien, en effet, dans la plupart des cas : un effet redistributif du côté des premiers déciles, n°1, 2, et 3 ; des effets antiredistributifs récurrents pour les avantages fiscaux, aides et droits de scolarité, sur les derniers déciles, n° 8, 9 et 10 ; et entre les deux, il existe des déciles qui se situent soit dans le bas d'une courbe en U, soit dans un décrochement très significatif à partir du décile n°4, et presque toujours un cumul des deux effets – le bas de la courbe et un décrochement.

Aucune des simulations ne modifie cette situation.

Quelle est la raison de cet effet antiredistributif pour les classes moyennes ? L'accès à l'enseignement supérieur long, et aux filières coûteuses : c'est la principale raison qui explique que cette situation statistique soit aussi robuste quand on intègre par exemple dans les simulations des parties de financement marginales (avantages fiscaux, montant des droits, etc.). Pour vous donner une idée de la robustesse de cette situation statistique des déciles 4-7, quelques chiffres complémentaires : l'investissement de la dépense publique en enseignement supérieur sur le premier décile équivaut à 110 % de leur niveau de revenus. Sur le 10<sup>e</sup> décile, l'avantage fiscal est de 3,5 %. Cela vous donne une idée des proportions, et de ce qu'il faut considérer comme « effet massif » et « effet marginal ». Pour traiter réellement la situation des classes moyennes, il ne sert à rien de débattre sans fin de mesures aux effets marginaux (montant des droits, avantages fiscaux, etc.) : il faut améliorer et sécuriser l'accès des classes moyennes aux formations longues.

### Sophie Béjean

On peut noter un élément important. Les questions posées sont celles des effets distributifs et redistributifs, et de l'équité sociale, ainsi que celles d'un accès plus massif à l'enseignement supérieur, un levier du développement social et économique de notre pays. On est amené à s'interroger sur les modalités qui pourraient être mises en œuvre pour tenir compte du bénéfice individuel, en jouant sur l'employabilité et les revenus futurs. Agir massivement sur l'orientation amont, agir fortement sur l'augmentation des aides et leur extension à un nombre plus important, et enfin travailler sur les bénéfices et les revenus futurs des étudiants : ce sont des leviers pour plus d'équité sociale dans notre système.

### Christian Forestier

De la même façon que vous répartissez les étudiants sur les dix déciles de revenus des familles, il faut également s'intéresser à la répartition des bacheliers. Vous allez vous apercevoir que dans le décile 10, ce sont tous des bacheliers S, entre 7 et 10, tous les bacheliers généraux, et entre 4 et 7, des bacheliers technologiques. Il ne faut donc pas s'étonner de trouver entre les déciles 4 et 7 les études courtes, et entre 8 et 10 les études longues. On peut réfléchir à tous les mécanismes que

l'on souhaite, beaucoup de choses se jouent en amont. Donc se poser la question de l'accès aux études longues pour les classes moyennes revient à se poser la question de leur accès au baccalauréat général.

### Sophie Béjean

C'est pour cela qu'il est question de l'orientation amont, car ce n'est pas le système d'enseignement supérieur qui peut corriger lui-même les inégalités, elles sont flagrantes avant. Agir massivement sur l'amont pourrait permettre aux étudiants issus de classes modestes d'espérer accéder à des études longues.

### Pascal Brochet

**DIRECTEUR DE L'UTBM (UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE DE BELFORT-MONTBÉLIARD)**

Les jeunes ingénieurs se placent très bien sur le marché. Je m'étonne qu'on ne pense qu'aux familles pour faire payer le système d'éducation. Pourquoi pas les entreprises ? Je trouve qu'elles viennent faire leurs courses chez moi, 70 % des diplômés rejoignent des entreprises du CAC 40 qui se servent librement, gratuitement. Je suis donc un peu choqué : il s'agit de l'argent des familles, des contribuables, j'estime qu'elles devraient financer ces études.

### Responsable Unef

Je voudrais intervenir sur la question du financement de l'enseignement supérieur et des aides qui peuvent exister. Je pense que dans ce débat, on parle trop des coûts des études, du rapport coût-retour sur investissement. On néglige le fait que suivre des études est aussi un enrichissement, un apport individuel et aussi pour l'ensemble de la société. On ne calcule pas assez le rapport entre l'élévation du niveau de qualification d'une génération, à la fois pour le monde économique et sociétal, et les questions d'apport démocratique, social, de levée des inégalités. De par les aides sociales ou l'absence de dispositif pédagogique qui peut exister dans beaucoup d'établissements d'enseignement supérieur, il y a une reproduction, une accentuation des phénomènes d'inégalités sociales.

### Jacques Fontanille

Je pense que la question de l'engagement de la nation dans la formation et l'enseignement supérieur, en raison du bénéfice collectif, est assez claire dans les chiffres : vingt milliards par an, contre un milliard pour les étudiants et leurs familles. La proportion est là !

Cela dit clairement que nous sommes dans un système qui a clairement choisi d'évaluer le bénéfice collectif à 80/90 %, le bénéfice individuel restant à 10/20 % selon les types d'études.

### Philippe Loup

**PRÉSIDENT DE LA FAGE**

Je suis assez étonné des discours, j'aimerais demander aux intervenants si la particularité du système d'enseignement supérieur est prise en compte dans les réflexions. L'enseignement supérieur français est un service public, de la maternelle jusqu'au doctorat, donc je ne vois pas pourquoi il y aurait des mécanismes de financement en fonction du niveau d'études, parce que l'objectif est ici le même : un objectif général, sociétal. Enfin, nous avons aussi en France un enseignement supérieur privé à but lucratif, avec des droits d'inscription excessivement élevés. Il serait intéressant de voir les étudiants, leurs conditions d'études et de vie, et tous les effets – on trouve les déciles 8, 9 et 10, l'objectif unique de réussite des études sans prise en compte de l'épanouissement possible. On a la chance d'avoir un enseignement supérieur qui laisse cette place à l'étudiant, et il est hors de question que cela change avec les prochaines échéances.

### Sophie Béjean

La façon dont nous avons porté ce débat, et les conclusions exprimées, disent clairement qu'il faut investir massivement en amont des moyens publics, sur l'orientation amont, pour permettre un accès plus équitable socialement aux études supérieures. C'est donc bien que nous considérons les études supérieures et l'équité sociale comme les conditions premières des valeurs que nous portons et mettons en avant dans cette étude. Un autre point : si nous nous sommes interrogés dans ce débat sur l'articulation des bénéfices individuels et collectifs, c'est parce que l'analyse montre que c'est un levier pour apporter plus d'équité sociale. La priorité est donc bien de disposer de moyens amont sur l'orientation des étudiants, d'une augmentation importante et étendue aux étudiants pour qu'ils soient attirés et soutenus dans leur accès aux études longues. Attention donc à ne pas considérer qu'un seul point de nos conclusions, ce qui serait totalement contraire à la façon dont nous avons porté le débat.

## LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

### Daniel Vitry

Je voudrais intervenir à propos d'un chiffre cité par monsieur Charbonnier. Selon lui, 66 % des étudiants obtiennent un diplôme universitaire. Vous confirmez ?

### Éric Charbonnier

La statistique, sur 100 étudiants qui vont démarrer une formation universitaire, indique que 64 d'entre eux vont obtenir un diplôme de type licence ou de niveau supérieur, 15 % vont échouer en licence et se réorienter vers des formations plus courtes de type IUT, tandis que 21 % vont sortir sans diplôme du supérieur.

### Daniel Vitry

Le vrai chiffre de la sortie sans diplôme, on est bien d'accord, c'est 17 % au bout de cinq ans. Effectivement, ce sont essentiellement des jeunes issus d'un bac technologique ou d'un bac professionnel, c'est-à-dire des étudiants entrés avec le bac et qui ressortent avec le bac. Il ne faut surtout pas croire que le chiffre de 66 % corresponde seulement à ceux qui réussissent. Non, il correspond à ceux qui obtiennent une licence en quatre ans. Les autres obtiennent autre chose : certains obtiennent la licence en cinq ans, et d'autres, nombreux, se sont réorientés. Notre taux d'échec n'est pas si mauvais !

### Sophie Béjean

Pour poursuivre notre débat, il faut passer maintenant à la question posée par Pascal Brochet. Quelle peut être la contribution des entreprises, quel rôle peuvent-elles jouer pour apporter des financements pour la formation professionnelle et le très haut niveau de compétences de nos diplômés ? Je donne la parole à Eudoxe Denis, de l'Institut de l'entreprise, pour ouvrir le débat sur cette question.

### Eudoxe Denis

Avant de rentrer dans les modalités de la contribution des entreprises, je voudrais rappeler qu'elles paient aussi l'impôt, donc elles participent au financement de l'enseignement supérieur. Elles ne sont pas seulement des passagères clandestines dans le financement. Je vous présente une étude réalisée par un universitaire, Pierre-André Chiappori, professeur à Columbia, pour revenir ensuite sur certaines des idées. Quelles étaient les raisons de cette étude ? D'abord le changement majeur des universités apporté par la loi LRU, mais en même

temps elle n'en est que la première étape. En termes d'autonomie et de gouvernance, la question des moyens reste clairement posée, puisqu'aujourd'hui on sait que la recherche au niveau international réclame des investissements massifs, et face à ce mouvement, il apparaît que les dotations publiques sont insuffisantes malgré des efforts de rattrapage. Le second constat, en lien avec la loi LRU, concerne la possibilité de créer des fondations pour les universités, ce qui leur permettait de chercher le soutien du secteur privé. Sur ces deux constats, une interrogation s'impose : pour l'université et la recherche, le salut vient-il du financement privé ? Dans ce cadre, quelle est la place des entreprises ? Une première réponse avait été offerte par une déclaration du président de la République, à l'occasion du lancement du grand emprunt, indiquant que les fonds attribués aux universités avaient vocation à être doublés par le financement privé. À partir de là, plusieurs questions se dessinent : à combien pouvaient s'élever les montants qui pouvaient être effectivement levés, en fonction des comparaisons internationales ? Quel pouvait être l'intérêt des entreprises à agir dans ce domaine ? En contrepartie du soutien financier, quelles étaient les attentes des entreprises et en particulier, y avait-il une volonté d'être impliqué dans la gouvernance des universités ? Pour y répondre, nous avons fait appel à un universitaire – qui a conduit ses travaux, partant de comparaisons internationales, en particulier dans le monde anglo-saxon – et à une enquête auprès de dirigeants d'entreprise, qui avaient tous pour particularité d'avoir un intérêt très fort pour le monde de l'enseignement supérieur. Je reprends les questions évoquées précédemment : quels sont les principaux enseignements qu'on peut tirer de ce rapport ? Il existe bien un lien entre la situation du monde universitaire, et notamment de la recherche, avec le manque de moyens dont il dispose. Quand on regarde un indicateur, la dépense par étudiant, il existe un décalage très important par rapport aux homologues mieux placés dans le classement de Shanghai. Prenons le cas des États-Unis : par rapport à un montant moyen de 12 000 dollars en France, la dépense se monte autour de 27 000 dollars aux États-Unis, sachant que la réalité est plus contrastée puisque les enquêtes de l'OCDE ne tiennent pas compte des spécificités de l'enseignement supérieur – avec une très grande hiérarchisation entre les établissements, entre les universités sur quatre ans et les universités privées à but non lucratif. L'écart est de

un à deux entre la France et les États-Unis, mais quand on regarde proprement les universités, il peut passer de un à trois, voire de un à huit pour les très grandes universités de recherche.

### Sophie Béjean

Le temps étant compté, de votre point de vue, l'engagement des entreprises dans le financement pourrait-il vraiment changer ?

### Eudoxe Denis

Ce qui est vraiment important, c'est la différence significative dans le budget par étudiant, mais le décalage ne tient pas aux financements publics. La part des financements publics en France est en ligne avec l'enseignement supérieur, en revanche dans les pays anglo-saxons, il existe une différence significative de par la place laissée au financement privé, qui prend différentes formes : les entreprises, bien sûr, les fondations privées de recherche, les particuliers dans un registre philanthropique. Aujourd'hui, les montants des dons sont relativement faibles. Depuis 2008, si l'on regarde ce qui se passe aux États-Unis, environ 30 milliards de dollars de dons viennent des différentes sources privées, dont 16 % de la part des entreprises. Si on applique le même calcul, qui donnerait un montant théorique des dons, on arriverait à quatre milliards en France, dont environ 650 millions pour la part des entreprises. La conception de l'université comme service public est très française : elle provoque un certain nombre d'effets pervers qui font que, pour les entreprises, s'il s'agit d'une mission de service public. Alors qu'elles contribuent déjà via l'impôt, quelles seraient les raisons de donner davantage ? Je ne dis pas que c'est la perception de tout le monde. Second élément, qui tient à la sociologie des dirigeants : ils viennent pour l'essentiel des grandes écoles, donc un monde assez lointain de l'université. Il existe aussi une évidence forte, avec une crainte qui peut être légitime : une marchandisation du savoir à laquelle on peut répondre en observant les pratiques d'autres pays étrangers.

### Sophie Béjean

La question que l'on peut se poser, en lien avec les problématiques de notre colloque, concerne des universités ancrées dans leur territoire, agissant sur le développement économique par la formation et créant

de l'innovation par la recherche. Ce bien collectif, qui n'a pas nécessairement pour vocation à n'être financé que par l'impôt, ne pourrait-il pas être perçu comme tel par les entreprises et les inciter ainsi à investir massivement, nous permettant d'utiliser ces leviers pour la formation professionnelle, la formation tout au long de la vie, etc. ?

### Eudoxe Denis

Malgré le tableau que j'ai brossé, présentant une certaine difficulté aujourd'hui à lever autant de fonds, on aperçoit une coexistence entre des initiatives très avancées de certaines entreprises, qui contrastent avec la passivité de l'immense majorité d'entre elles. Par exemple, Axa a monté un fonds pour la recherche, de 100 millions d'euros en cinq ans, avec la particularité d'investir sur la recherche fondamentale. Quelles peuvent être les motivations des entreprises à agir ? Je crois qu'il y a, de leur part, une prise de conscience de leur responsabilité sociale, qui peut prendre différentes formes. Il est à la fois logique et dans leur intérêt d'évoquer un esprit de citoyenneté. Axa considère que le maintien du niveau de la France, dans les classements internationaux en matière de recherche, est un impératif national, dans lequel les entreprises doivent prendre toute leur part. Les intérêts peuvent être aussi divers que les entreprises : un certain nombre vont investir pour manifester leur ancrage territorial. Cela peut également être un objectif de capital humain, à la fois en externe, pour le recrutement, et un levier de motivation pour les collaborateurs. Par exemple, l'une des raisons pour Axa d'investir dans la recherche fondamentale consiste à confronter leur propre expertise et celles de leurs collaborateurs avec ce qui peut être fait par des chercheurs. Bien sûr, comme on l'a montré dans le rapport, il reste beaucoup de marges de progrès dans le domaine du mécénat. Comment essayer d'aller plus loin ? Un message s'impose : il y a une révolution culturelle à mener, à la fois du côté des entreprises et des universités.

### Sophie Béjean

L'implication des entreprises, sur les formations, dans les fondations, est un vrai sujet.

### Questions dans la salle

Quand on compare le coût par étudiant des universités françaises et américaines, il faut absolument faire une comptabilité analytique. Si on compare le coût d'un étudiant en licence, en France, à celui d'un collège américain dans lequel il n'y pas de recherche, il faut

# 3

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

## LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

retirer les coûts de la recherche du budget de l'université française, et ainsi ce ne sera pas 11 000 euros, mais plutôt 5 000. C'est comme cela qu'on peut se comparer à un collège universitaire. À l'inverse, si l'on veut se comparer à une grande université américaine de recherche, où les dépenses par étudiant sont de 30 000 à 50 000 euros, alors dans ce cas, il faut prendre l'intégralité du budget de l'université et y ajouter la participation des organismes de recherche, qui dans certaines universités doublent le budget réel d'activité de l'université. Ainsi, on pourra comparer ce qui est comparable. Il est essentiel de faire une comptabilité analytique.

### Eudoxe Denis

Il y a effectivement de nombreux facteurs qu'il faudrait compter. Une large part des dépenses des universités américaines tient aux activités hospitalières. Néanmoins, la comparaison des universités françaises à très haut niveau de recherche, en intégrant la part des organismes rattachés, a été menée sur une université française, et l'on obtient toujours un rapport de 1 à 8. L'écart reste très grand et à nouveau, la différence dans les ressources de l'université se situe du côté des financements privés, c'est-à-dire les dons et les contrats avec les fondations de recherche, qu'elles soient privées ou publiques.

### Sophie Béjean

Comme nous approchons de la fin de la séance, je vais proposer que l'on évoque un point important, celui de la capacité de nos universités à investir des solutions innovantes qui existent en la matière. Daniel, ce sera votre conclusion de nous donner des ouvertures.

### Daniel Vitry

Vous êtes complètement bloqués. Vous êtes autonomes, vous ne pouvez plus emprunter, comme l'indique l'article 12, vous n'avez pas de réserves et l'État, de façon naturelle et normale, n'amortit pas plus son capital maintenant qu'avant. L'évolution immobilière vous transfère une propriété publique, et contrairement à ce que certains croient, une propriété publique relève du domaine public, vous ne pouvez pas vendre cela n'importe comment, à n'importe qui, pour en faire n'importe quoi. Il faut le faire déclasser, par décret du Conseil d'État, en justifiant de l'intérêt de la nation à ce déclassement. Ce n'est pas facile à prouver. Que faire? D'une certaine façon, il s'agit de profiter de

l'autonomie et de la faire valoir auprès des collectivités territoriales. Les collectivités territoriales ont changé, vous avez changé. En effet, vous êtes maintenant capables de discuter d'égal à égal, non pas en quittant la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur pour vous mettre sous la tutelle du conseil régional. Vous allez être capables de négocier un partenariat avec les Sociétés d'économie mixte (SEM). Elles existent depuis 1926, pour permettre aux collectivités territoriales de s'occuper d'activités commerciales ou nécessitant une grande indépendance. Il en existe plus de 1 000 en France, avec un immense avantage dans le système actuel : ce ne sont pas des Organismes divers d'administration centrale (ODAC), elles ne sont donc pas soumises à l'article 12 et peuvent emprunter. Vous pouvez vous y joindre de deux façons : soit en rentrant au capital des SEM – avec une règle absolue, les collectivités conservent toujours la majorité – aux côtés de n'importe quelle autre collectivité territoriale, soit en créant des filiales communes avec les SEM. Quel est l'avantage? Il est immense ! Elles peuvent emprunter, donc bénéficier d'un effet de levier ; deuxièmement, elles peuvent apporter des éléments dont vous rêvez, à savoir des terrains, pour construire. Pour construire, vous pouvez trouver de l'argent chez les entreprises, et par ailleurs l'État en a. Même si vous êtes bloqués à l'époque actuelle, l'État a beaucoup construit : 18,5 millions de m<sup>2</sup> à l'heure actuelle, contre 13,5 millions en 2002. L'État a beaucoup construit mais n'amortit pas son capital, et ne l'amortira pas. Donc n'attendez pas l'amortissement, trouvez autre chose et regardez du côté des SEM : cela marche, c'est ainsi que les collectivités territoriales réussissent à fonctionner.

### Sophie Béjean

Cela réintroduit notre investissement dans le lien avec les Régions, qui était un peu au cœur de nos discussions aujourd'hui.

### Daniel Vitry

Je vais répondre à la question qu'on n'ose pas poser. C'est un partenariat, pas une hiérarchie ou une tutelle : un partenariat dans une société anonyme, qui repose sur un contrat.

### Sophie Béjean

Il y a ici une piste qui va mériter sans doute que nous instruisions plus avant ses potentialités.

TABLE RONDE

STRATÉGIE,  
PILOTAGE  
ET ORGANISATION  
DU DISPOSITIF  
NATIONAL

# 4

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

## STRATÉGIE, PILOTAGE ET ORGANISATION DU DISPOSITIF NATIONAL

**Jean-Pierre Finance** PRÉSIDENT DE SÉANCE  
ADMINISTRATEUR PROVISoire DE L'UNIVERSITÉ DE  
LORRAINE

Cette table ronde s'inscrit dans un contexte que vous connaissez bien et qui a été réaffirmé : « L'université service public, bien public. » Elle s'inscrit aussi dans un contexte important d'évolution du système universitaire, avec une vraie diversification territoriale et une vraie diversité des objectifs et stratégies de nos établissements. Elle s'inscrit aussi dans une autonomie renforcée, je préfère dire « renforcée », car je crois que nous avons déjà une certaine autonomie avant la loi de 2007, mais que celle-ci a été clairement accrue.

Il a été rappelé aussi que chaque université doit être encore mieux présente à différentes échelles territoriales : son propre territoire, à l'échelle nationale, européenne et internationale. L'objectif de cette table ronde est de revisiter les différents modes de relations qui peuvent exister entre l'université et les autres acteurs. Rappelons simplement que l'université est en relation de fait avec un ensemble d'acteurs. L'État bien entendu, l'Europe, les collectivités, les organismes de recherche. À l'évidence, les relations entre l'ensemble de ces acteurs sont bilatérales dans pratiquement tous les sens. À l'occasion de cette table ronde, nous nous concentrerons davantage sur la relation entre l'État et l'université, chacun de ces acteurs mettant en œuvre une stratégie, en fonction de ses différentes missions. La problématique est apparue hier : comment fait-on lorsque l'on est face à un ensemble d'acteurs autonomes, responsables, ayant leurs propres idées et leurs propres missions, pour débattre et partager les stratégies qui ont pu être construites par les uns et les autres ? Comment fait-on pour introduire de la convergence, du partage d'objectifs et de démarches ? Nous vous proposons d'explorer plusieurs grandes questions. La première concerne ce partage, chaque acteur développant sa propre stratégie. Comment articuler ces différentes stratégies ? Ensuite, comment faire pour passer à la mise en œuvre ? Celle-ci peut prendre la forme de projets communs, ou se traduire par la signature d'une convention ou d'un contrat.

Le deuxième ensemble de questions va plutôt porter sur cette « revisitation » de la démarche de projet stratégique implémenté au travers de contrats et de conventions. Pour que cette démarche puisse se réaliser, nos organisations ont peut-être à s'adapter. En ce qui concerne la France, nous pouvons nous demander

s'il n'est pas nécessaire que l'État, et en particulier notre ministère de tutelle, évolue dans son mode d'organisation et dans sa façon de procéder lors de l'élaboration et la conduite de projet universitaire. De même, au niveau de nos établissements, sommes-nous aujourd'hui bien équipés pour maîtriser complètement cette démarche contractuelle ? Reste-t-il encore des efforts à faire en termes de gouvernance, ou d'organisation interne de nos établissements ?

Transversalement se pose évidemment la question de l'évaluation. Comment évalue-t-on ces stratégies ? Quand on signe et réalise un contrat, comment apprécie-t-on un projet d'établissement ? Comment évaluons-nous ce projet lorsqu'il est arrivé à son terme, quant à la pertinence des objectifs qui ont été atteints ? Et puis peut-être une dernière question, si nous parvenons au bout de ce menu, nous parlons de relations institutionnelles, mais l'on sait très bien que des universités autonomes ne peuvent pas tout faire chacune pour leur propre compte. Il est donc utile d'introduire un concept peu évoqué jusqu'à présent, celui de la mise en commun d'actions ou d'activités, ce que l'on pourrait appeler la « mutualisation ». Celle-ci peut concerner les services : par exemple l'achat de documentation scientifique. La mutualisation de services peut aussi prendre la forme de réseaux dédiés à la recherche, mais cela peut être aussi la mutualisation d'actions politiques. Et on peut donc se poser la question du rôle de la CPU en tant que structure de mutualisation, dans une démarche partagée des universités.

**Bernard Dizambourg**  
INSPECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADMINISTRATION DE  
L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA RECHERCHE (IGAENR)

Il est important de situer l'échange dans le contexte d'aujourd'hui, et de voir quels sont les éléments les plus structurants de ce contexte. Nous connaissons probablement aujourd'hui une différenciation accrue des établissements, un travail de réflexion aussi plus assumé, avec une réflexion sur la qualité du travail dans les établissements. Au travers des appels à projets IDEX, nous avons tous remarqué une qualité de réflexion en augmentation.

Je relève également deux points relatifs à ces aspects qui peuvent structurer l'échange. D'une part, je dirais que la qualité de la réflexion stratégique est souvent plus importante au niveau de la recherche que sur les

aspects formation. La démarche des établissements est de réfléchir sur des combinaisons de champs disciplinaires, sur des accroches en termes d'objectifs, mais la façon de se différencier sur les processus de construction des formations, ou d'accompagnement pédagogique, me semble moins aboutie. Ce qui me paraît un élément important par rapport à l'accroche vis-à-vis de l'usager, qui est l'étudiant, en particulier sur le cycle L. Une réflexion sur ce point apparaît pertinente. D'autre part, ce que je rencontre fréquemment lorsque je me rends dans les établissements, c'est incontestablement une réflexion stratégique plus forte, mais aussi un gros décrochage sur la façon de rendre la stratégie opérationnelle. L'articulation entre les stratégies et la traduction des politiques – y compris dans les contraintes de mise en œuvre de ces politiques, en particulier dans ses aspects économiques – doit s'améliorer. Je crois, par ailleurs, que nous sommes clairement dans un contexte de production de politiques publiques multiacteurs. Ce n'est pas le seul cas dans lequel la politique publique est produite ainsi. Pour l'université, cette situation ouvre des possibilités stratégiques. Pour l'État, cela signifie une façon forcément différente de produire de la politique publique. L'État produit toujours selon trois méthodes : du normatif, de l'incitatif, ou de la coproduction. Dans notre champ, l'État fait moins de normatif, en ce moment pas mal d'incitatif, et il doit savoir aujourd'hui comment articuler ces aspects de coproduction. Cela se révèle plus complexe que lorsque l'on est dans des processus descendants.

Troisième élément selon moi important, le contexte économique assez complexe, et ce, pour pas mal d'années. Il faut probablement en tirer un certain nombre d'enseignements. Certes, il existe des possibilités de développement des ressources propres, – accessoirement, ce problème a été abordé hier –, mais dans les ressources, distinguons deux éléments. Il y a les coûts du développement des ressources en général, mais aussi des structures économiques d'utilisation des ressources qui ne sont pas les mêmes. Par exemple, les structures d'activités développées sur des projets touchant à la recherche génèrent 70 % à 80 % de masse salariale, avec des conséquences relativement importantes. Du point de vue des établissements, mais aussi du point de vue des financeurs et en particulier de l'État, il faut vraiment se demander comment sont assumés ces éléments. Très honnêtement, cette

capacité à réfléchir sur le développement d'activités, à l'inscrire dans un processus de dialogue entre les financeurs notamment l'État et les établissements, ne dépasse pas beaucoup l'horizon annuel.

Voyez comment les établissements ont peiné à articuler dans l'ensemble des réponses IDEX les aspects économiques et les aspects activités. C'est un point sur lequel il faudra progresser. Un autre point change tout dans la nouvelle configuration : le fait qu'on ait basculé la masse salariale sur les établissements, ce qu'à titre personnel je considère comme normal et essentiel par rapport à leur autonomie. C'est une source de marges, mais aussi de risques, assurément. Aujourd'hui, nous avons beaucoup d'échanges extrêmement techniques, pas forcément simples, sur la masse salariale. Ces discussions ne sont pas évidentes, car elles renvoient à un calage de socle qui va devenir de plus en plus lointain. La définition même de la masse salariale est telle qu'elle a pu donner lieu à des perceptions pas forcément toujours bien posées de la part des deux parties prenantes.

Par ailleurs, rendre les stratégies opérationnelles passe par un premier levier qui est la ressource humaine. Et plus particulièrement deux composantes de cette ressource humaine : les enseignants-chercheurs et l'encadrement supérieur. C'est bien là-dessus que s'articulent les stratégies, les relations, mais aussi les contraintes économiques. Inévitablement, s'il doit y avoir coproduction de stratégies entre l'État et les établissements, cette discussion sur les activités (et le développement d'activités), comme sur la différenciation des projets et la gestion des ressources humaines – et sa contrepartie économique qui est la masse salariale – ne peut se réduire à la seule discussion technique. Cela renvoie à une réflexion sur le fond, en l'occurrence savoir comment se déploie une politique publique dans un contexte ambitieux de gestion des ressources humaines. Les acteurs principaux sont bien entendu les établissements. Mais l'État a aussi un certain nombre de visions, et de droits de regard, d'autant plus importants que dans une situation d'équilibre économique – différent d'un établissement à l'autre – cela peut devenir un enjeu de concurrence et de compétition entre les universités pour attirer la ressource. Cela peut être positif, il ne faut pas que ce soit destructeur.

L'État, dans sa version ministère de l'Enseignement supérieur, n'est pas le seul intervenant public dans ce



projet. Il y a aussi le ministère de la Fonction publique et celui du Budget. Comment fait-on de la politique sociale dans un corps national de fonctionnaires, avec des ressources en partie dans les établissements ? S'agit-il d'une politique sociale faite vers le haut, mais complétée par le bas ? Comment, en outre, cela s'articule-t-il pour les personnels ? Je ne l'ai pas encore entendu abordé. Dans un système d'établissements autonomes, comment s'articule une conduite de politiques sociales qui favorise les différenciations, mais aussi une nécessaire régulation ? Outre les problèmes de régulation externe pour lesquels il faudra du temps et de nouveaux dispositifs, je crois aussi que se développe dans les établissements un nouveau lieu de conduite de projet, la direction de projets. Le mode d'articulation par rapport à l'environnement permet ainsi de développer du projet scientifique, pédagogique, tout en cherchant de la ressource. Ils ont alors tendance à considérer que la ressource qu'ils vont chercher est leur ressource ! Nous devons aussi réfléchir à l'articulation de ces dynamiques, qui font vivre l'institution universitaire. Un certain nombre d'acteurs jouent un jeu à mon sens positif, celui de transgresser la frontière entre les universités. Il faut que l'université évolue, bouge, mais en même temps, de vrais modes de régulation sont nécessaires. Le développement de projets a toujours des conséquences sur un certain nombre d'éléments, notamment les coûts de structures. Par ailleurs, ce niveau de direction de projets n'est pas porteur de la pérennité de l'institution et de son évolution dans sa globalité.

### Dominique Gillot

**SÉNATRICE DU VAL-D'OISE, RAPPEUR DU BUDGET DE L'ÉDUCATION DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

Je suis très heureuse de participer à ce colloque parce que c'est important que nous puissions engager le dialogue entre nous. Je regrette d'ailleurs qu'il n'y ait pas plus d'élus présents. L'intitulé de votre colloque me semble chargé de sens dans une année qui est quand même particulière. 2012, c'est l'année des grandes élections, et aussi l'année anniversaire de la LRU, l'année des bilans et évaluations. J'ai avec moi le rapport réalisé par le comité de suivi. C'est aussi l'année du renouvellement de vos conseils d'administration et des présidents d'université.

Sans emphase, on peut affirmer aujourd'hui que l'université est face à son destin, mais vous disposez des outils pour le maîtriser, et notamment des stratégies, un pilotage, une gouvernance et de multiples dispositifs. Ces dispositifs sont soumis à des échelles différentes, nationales, européennes, locales, parce que les collectivités sont fortement interpellées pour contribuer au fonctionnement de l'université, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

J'ai voulu revenir un petit peu aux fondamentaux. La stratégie c'est quoi ? Étymologiquement, l'art de conduire l'armée, de coordonner les actions de l'ensemble de forces pour satisfaire un engagement, atteindre un objectif partagé par ces différentes forces. On peut dire « conduire la guerre », fût-elle économique, politique ou guerre de la connaissance pour ce qui nous concerne aujourd'hui. La stratégie, c'est aussi gérer une crise, préserver la paix, reconstruire la paix, emporter une victoire, un succès. Huit d'entre vous ont remporté un succès majeur à travers les IDEX. D'autres n'ont pas réussi, donc ils peuvent s'interroger sur leur stratégie par rapport à l'atteinte de ce résultat. Ce qui nous amènera plus tard sur les questions de l'évaluation. Il me semble qu'évaluer les dispositifs permet de mieux réussir. L'insuccès n'est pas forcément un échec ! Tout insuccès doit contribuer à la réussite future.

Pour ma part, et je n'engage pas que moi en disant cela, l'objectif qui doit mobiliser les forces de la nation dans les années qui viennent est le redressement de la France, l'élévation du niveau de performance de la France et bien entendu de tous les Français. Des paroles fortes ont été posées hier après-midi sur cette question. L'efficacité opérationnelle et l'efficacité appliquée de la recherche sont des objectifs prioritaires auxquels toutes les forces actives doivent s'atteler en mobilisant leur intelligence. En cela, je pense que l'université, l'enseignement supérieur et la recherche sont au cœur de la stratégie à conduire dans les prochaines années, dès maintenant et sur le long terme. Non pas une action ponctuelle, il ne s'agit pas de décider aujourd'hui et de se demander dans six mois si on a réussi, mais un travail de long terme. Comment pourrait-on définir cette stratégie ? Il faut d'abord réaffirmer le rôle de chacun. J'ai entendu, à travers différentes conversations, y compris dans les propos du ministre hier, que vous n'aviez pas échappé à une tutelle pour tomber sous une autre. Bien sûr, mais le dialogue, le partenariat nécessitent de négocier. Pour bien négocier, il faut connaître son partenaire qui

n'est pas forcément un adversaire. Il y a une nécessité à positionner le partenariat en affirmant l'autonomie, la responsabilité de l'université, mais il convient aussi de connaître le rôle de chacun. L'État est le bien commun de la nation qui doit définir les objectifs prioritaires, assurer la régulation, fournir les moyens nécessaires. Les collectivités, gérées par des élus locaux, prennent des responsabilités devant leurs électeurs. Nous avons besoin d'une évaluation sur les engagements qui sont pris. Les élections sont des moments cruciaux, des moments où on s'engage, où on rencontre, mais aussi où nous sommes sanctionnés. La société civile influence les choix à la fois des élus locaux, mais aussi de l'État qui représente l'ensemble de la nation. Les acteurs économiques sont parfois les pourvoyeurs de vos activités, quelquefois des prescripteurs ou des demandeurs et souvent vous envoient leurs enfants.

Il faut aussi prendre en compte la diversité des statuts, des moyens, la diversité territoriale, des établissements, mais aussi des collectivités et des organisations territoriales. Ne négligeons pas non plus le contexte extrêmement difficile, vraisemblablement pour longtemps, car je ne pense pas que l'on sorte de la crise rapidement. Les actions envisagées dans le cadre d'un schéma législatif qui a cinq ans se trouvent aujourd'hui percutées par le contexte économique bien différent de celui-là. Quand on regarde le déploiement de la LRU, les deux premières années ont été très enthousiasmantes. Ces derniers temps, un frein s'est installé.

Par ailleurs, on ne peut pas uniquement gagner la modernité en imposant des restrictions. Il ne faut pas non plus négliger les accélérations auxquelles vous, comme l'ensemble de la société, êtes soumis. Il ne s'agit pas simplement d'un schéma politique, même si on peut être atterré par les annonces permanentes du gouvernement pour changer les choses, persuadé que le mouvement implique la qualité de la réforme. Au niveau international, nous sommes dans une accélération des processus, des décisions, des évaluations. Des blocages résultent aussi de cette accélération forcée, des blocages intellectuels, culturels, qui peuvent avoir une incidence sur la mise en œuvre de la LRU. Afin de surmonter ces difficultés, il importe de se fonder uniquement sur l'évaluation objective, seule à même de dépasser les clivages.

Nous pouvons aussi surmonter la défiance et le ressentiment pour faire grandir la confiance. Donnons toutes ses chances à la concertation et à la négociation qui

renforceront la pratique démocratique au sein et autour de vos établissements. La négociation ne peut pas se faire au détriment de l'une ou de l'autre des parties. Les interactions entre l'université et ses partenaires, mais aussi entre les partenaires entre eux, influent sur la relation que chacun peut ou désire avoir avec son université.

C'est cette culture de la concertation, renforçant la pratique démocratique, qui permettra l'élaboration d'une politique contractuelle durable et efficace, au bénéfice de l'université comme de son territoire d'implantation et de rayonnement. Il convient aussi de conserver à l'esprit la nécessité de revaloriser l'égalité des chances à l'intérieur de vos établissements. Il faudra poursuivre la réflexion sur les voies d'une véritable équité sociale, comme cela a été évoqué lors de la table ronde d'hier après-midi. On ne peut pas négliger la question des moyens. Quand on regarde où on est aujourd'hui, cinq ans après le vote de la loi LRU, l'autonomie des universités, même si elle est en marche, n'est pas encore aboutie. Il faut continuer à travailler sur cette notion. Je constate qu'il s'agit essentiellement d'une loi de déconcentration administrative et financière. On vous a délégué des responsabilités administratives, des responsabilités financières. Je pense qu'elles ne sont pas suffisamment bien évaluées. Il y a un peu un marché de dupes, notamment dans le transfert de la masse salariale. La loi organise aussi les pouvoirs à l'intérieur de l'université sans vous avoir donné véritablement les moyens d'asseoir votre autorité. J'ai bien noté que dans les différents collèges, vous rencontrez des difficultés à trouver une majorité de projets durables dans la gouvernance de vos établissements. Il faudra, de mon point de vue, continuer de parfaire la LRU pour installer une autonomie des établissements fondée sur la collégialité universitaire, la démocratie interne et sur l'attribution de moyens matériels et humains accrus.

Ce que je vous dis là est confirmé par le comité de suivi de la loi LRU dans son rapport 2011, accessible en ligne. Parmi les deux conditions permettant d'assurer une bonne poursuite de la réforme, l'allocation des ressources doit être suffisante malgré le contexte général contraint, des restrictions budgétaires pouvant focaliser les inerties et rendre très délicates les évolutions positives.

Revenons, si vous le voulez bien, au budget. Je vais en profiter pour corriger ce qui a été dit tout à l'heure : je ne suis pas rapporteur du budget du Sénat, mais

# 4

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

## STRATÉGIE, PILOTAGE ET ORGANISATION DU DISPOSITIF NATIONAL

rapporteur du budget de l'éducation du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche examiné par le Sénat. Depuis quelques mois, je suis chargée de ce rapport budgétaire. J'ai soulevé des questions jamais pointées depuis la mise en place de la LRU et j'ai mis en évidence un certain nombre de supercherries dans ce budget. Notamment sur les annonces concernant la croissance et l'augmentation phénoménale de ce budget, qui n'ont jamais existé. Certes, dans les années 2007-2008, des progrès considérables ont été accomplis, mais depuis lors, la situation s'est beaucoup dégradée, par un effet visuel de modification des paramètres de compétences. Le budget de l'enseignement supérieur porte sur dix programmes et concerne six ministères, dont les méandres sont un peu complexes. Il faut vraiment faire un travail de comptable, d'expert et d'enquêteur pour y voir clair. La croissance visuelle du budget est inférieure à la mise en œuvre de crédits extrabudgétaires, eux-mêmes pas tous engagés. On nous annonce régulièrement le déblocage des intérêts du grand emprunt, alors que le centième seulement de ces crédits est véritablement engagé aujourd'hui ! C'est vous dire la difficulté dans laquelle nous nous trouvons, nous les contrôleurs du budget de l'État, mais aussi l'État.

J'ai bien écouté le ministre hier après-midi, très prudent et très optimiste dans ses affirmations. Il a reconnu ses contraintes et indiqué qu'il ne pouvait tout maîtriser. Il convient vraiment d'être vigilant sur la nécessité de garantir des moyens pérennes pour l'organisation de nos universités, et de ne pas s'emballer sur les incitations multiples à travers des projets d'avenir qui verront leur épanouissement dans 5 ou 10 ans. L'université a des obligations, des missions de service public, qu'elle doit absolument mener sans perdre son âme dans une recherche effrénée d'activité. Comme cela a été dit ce matin : « *Toute activité génératrice de recettes est aussi génératrice de dépenses.* » Il est important d'avoir une évaluation très précise au départ de ce que cela va coûter en regard de ce que l'on espère que cela va rapporter.

### Jean-Marc Rapp

PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES UNIVERSITÉS EUROPÉENNES (EUA)

Le titre de ce colloque m'incite d'abord à prendre un peu de recul et à vous donner un regard comparatiste

puisque c'est à ce titre que je m'exprime devant vous. Comparatiste, en nous arrêtant sur un principe de l'action publique qui est particulièrement pertinent dans notre discussion. Je veux parler de l'autonomie renforcée. Je veux pouvoir réaffirmer ce principe, non pas comme revendication d'un corps de l'État ou d'une personne publique, mais comme un principe d'efficacité. Il faut rappeler ici que l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur est une réalité, une condition d'efficacité. Une étude réalisée il y a quelques années par un des groupes de réflexion articulés autour de Bruxelles, le groupe Bruegel, a comparé quelques dizaines d'universités bien placées dans les différents classements. Parmi les mieux placées se trouvaient les établissements les plus autonomes. Quel rapport existe-t-il entre l'autonomie et les performances en matière de recherche ? La conclusion de l'étude est assez claire : indépendamment des moyens financiers, plus l'établissement est autonome, plus l'État bénéficie d'un retour sur investissement<sup>1</sup>.

Au fond, il faut d'emblée se fonder sur ce principe : l'autonomie n'est pas un enjeu de lutte politique, c'est un principe d'efficacité politique. Une fois cela en tête, on peut se dire que le premier rôle de l'État, ou des Régions, est d'assurer les meilleures conditions-cadres possibles, pour que l'investissement public dans l'enseignement supérieur rapporte le plus.

Ce qui veut dire du même coup que lorsque l'on parle de l'enseignement supérieur, on parle d'un enseignement qui vise la création et la transmission des connaissances, donc fondé sur la recherche. Ce qui veut dire aussi que les conditions-cadres de base doivent assurer pour tout établissement un standard minimum de qualité qui permette un enseignement fondé sur la recherche. Tous les États, en Europe et dans le monde, essaient de trouver différentes formules de financement. Dans certains cas, la recherche est financée par un organisme spécialisé, dans d'autres pays, nous avons affaire à des formules de coût/étudiant. Des tentatives assez récentes montrent qu'une formule intéressante, certes compliquée, consiste à calculer un coût standard de l'étudiant, compte tenu du fait que l'enseignant est aussi un chercheur. L'analyse peut même être poussée plus loin et on peut découper les différentes activités des enseignants universitaires, en déterminant le nombre d'heures d'enseignement par semaine à disposition des étudiants, et pour finir obtenir une formule idéale à partir de laquelle on s'aperçoit que pour former



MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

Jean-Marc Rapp

par exemple 1 000 étudiants par des enseignants-chercheurs, on pourra évaluer précisément le budget nécessaire, compte tenu de l'état du marché du travail et du niveau des salaires.

Cela me permet d'aborder la question du contrat. La question que je me pose est de savoir si le contrat doit concerner la totalité du budget des établissements supérieurs, ou seulement une partie. Je sais qu'en France généralement le contrat concerne entre 0,5 et 3 %, mais généralement moins de 5 % du total des moyens accordés à l'établissement. Des expériences menées ailleurs montrent que la contractualisation se fait parfois en totalité. Pour autant, on n'augmente pas l'insécurité, une grande partie du contrat demeurant pérenne. Il s'agit simplement d'utiliser la technique de contractualisation pour la totalité du budget. À partir de ce moment-là, la méthode du coût standard permet d'assurer entre 70 % et 85 % de l'enveloppe budgétaire sous contrat, le reste faisant partie des objectifs de la période contractuelle en fonction du profil de l'université, de sa mission, de ce qu'elle entend faire de particulier au-delà du socle de financement destiné à remplir ses missions principales.

En termes de relations État-université, je voudrais encore insister sur un point. Il y a la relation État-Université au singulier et il y a la relation État-universités au pluriel. Nous pouvons imaginer, comme cela se fait dans certains pays (scandinaves par exemple), qu'il n'existe pas seulement une relation contractuelle entre l'État et l'établissement (comme en France avec les 77 universités), mais une relation quasi contractuelle entre l'État et la Conférence des présidents ou différents organismes collectifs. L'État installe un partenariat collectif sur la définition des objectifs nationaux et régionaux. En Suède ou en Suisse, par exemple, la mise en œuvre du processus de Bologne a fait l'objet d'une négociation entre d'une part, l'État – et en Suisse aussi avec les cantons – et d'autre part, avec les Conférences de présidents, la décision politique intervenant par la suite. Au stade de l'implémentation, l'État a confié aux conférences de recteurs la définition des cursus, des critères, des standards de qualité. Il s'agit donc d'un dialogue constant qui n'amoindrit pas les relations entre l'État et les universités. Cette méthode rencontre apparemment du succès dans la mesure où le processus

est très bien accepté et apprécié. En Suisse, une enquête de satisfaction a montré qu'entre 85 % et 90 % des étudiants trouvent que Bologne est une réforme positive dont ils sont satisfaits.

Quelques remarques complémentaires avant de poursuivre la discussion, notamment sur l'évaluation. À partir du moment où on utilise la technique contractuelle, pour une partie ou la totalité des prestations des établissements supérieurs, se pose la question de l'évaluation. Dans un système où l'on veut faire prévaloir le principe d'autonomie de l'établissement, l'évaluation se fait essentiellement *ex post* et non pas *ex ante*.

Le principe de l'action publique consiste donc à d'abord faire confiance et ensuite vérifier que la confiance était bien placée. Il ne faut pas poser au départ trop de règles contraignantes ou trop de directives, qui compliqueraient le chemin pour parvenir au but. Mais pour que cette évaluation *ex post* atteigne son but, un élément extrêmement simple s'avère souvent perdu de vue dans beaucoup d'administrations publiques et de gouvernements. Les universités et les établissements d'enseignement supérieur sont pratiquement souvent le seul service public soumis à la compétition internationale. Avec plusieurs conséquences pratiques. La plus importante, c'est que l'évaluation doit tenir compte de ce paramètre. Si on examine *a posteriori* un contrat entre un ou des établissements et l'État – ou les Régions – il serait très intelligent à ce stade d'organiser précisément une évaluation à forte composante internationale qui fournirait une base intéressante pour la renégociation dans la période suivante du nouveau contrat. J'ai participé à des expertises de ce type en Suisse, mais aussi dans d'autres pays, au cours desquelles on voit un contrat entre des universités et les collectivités publiques faire l'objet d'une analyse, avec des experts qui viennent de pays voisins. Ce rapport est indépendant, mis sur la table, ensuite la discussion s'installe autour de ce rapport qui est une base de travail. On peut aussi ajouter une démarche complémentaire rarement utilisée en Europe : celle du *benchmarking*. À titre d'exemple, un

1. Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell & André Sapir, *Higher Aspirations : An Agenda for Reforming European Universities*, in *Bruegel Blueprint Series*, vol. V, Bruxelles, 2008 (ISBN 978-9-078910-07-7).

# 4

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

## STRATÉGIE, PILOTAGE ET ORGANISATION DU DISPOSITIF NATIONAL

état des États-Unis, le Maryland, était conscient que son système universitaire s'essouffait dans la compétition américaine extrêmement vive. Ils ont donc engagé une démarche de *benchmarking*. Cet état comportait 17 établissements d'enseignement supérieur, d'une taille comparable à celle des petits pays européens. Ils ont demandé à chacun de nommer trois établissements extérieurs comparables. Ce choix, une fois réalisé, a été validé par des experts, venus confirmer la pertinence de ces éléments de comparaison.

Ensuite, le *benchmark* a eu lieu d'une façon tout à fait complète : budget, nombre de professeurs, domaines de recherche. Un « déshabillage » complet des établissements avec un comparatif. Le résultat a démontré que l'état du Maryland devait impérativement entreprendre un plan d'investissement. Le plan d'investissement a été voté, parce que le Parlement de cet État a été convaincu. C'est une méthode très intéressante de comparaison. J'ai rêvé moi-même d'introduire cette méthode en Suisse. J'ai eu un succès d'estime, mais cela ne s'est pas fait et je continue à le regretter.

En guise de conclusion tout à fait provisoire, je dirais que la tradition française est celle du service public. Elle est loin d'être abandonnée et je m'en réjouis. La question est de savoir s'il ne faut pas l'affiner en passant d'un système de service public à un système de personne publique. Je vous rappelle que le Royaume-Uni a considéré que les universités, à partir du moment où elles recevaient leur charte, étaient des personnes avec, à ce titre, tous les droits et les obligations d'une personne, dans la mesure où l'ordre juridique ne leur imposait pas d'obligations. Si l'on renoue avec cette idée, peut-être est-ce une façon un peu différente d'envisager l'action publique dans notre pays.

**Michel Leroy, blog Universitas : Ne faut-il pas transférer dès maintenant les prérogatives de l'enseignement supérieur aux Régions ? Conséquence logique de la décentralisation...**

### Jean-Marc Rapp

Lorsque l'on veut régionaliser ou régionaliser davantage, la question est de connaître les compétences respectives de l'État central et des régions ou cantons. Des expériences en Europe sont assez anciennes,

comme celle de l'Allemagne avec les Länder, de la Suisse avec ses cantons, et maintenant de l'Espagne avec ses régions autonomes. Ce sont trois modèles extrêmement différents. Si on imagine un système dans lequel une Région se fait concéder plus de pouvoir, le modèle serait plutôt celui de la Suisse ou des États-Unis dans lequel l'État central s'occupe surtout du financement de la recherche par le biais d'une ou de plusieurs agences. C'est aussi la méthode des Allemands. Une voie complémentaire consiste à assurer le financement de base. La Suisse a opté pour cela. L'État central garantit un financement essentiel au moyen de subventions aux établissements, qui sont de la responsabilité principale des cantons. En revanche, l'Espagne a privilégié un financement provenant essentiellement des Régions. Mais ce choix n'a pas été précédé en Espagne d'une réflexion en amont du rôle des uns et des autres. La politique universitaire du pays est donc rendue compliquée par l'absence de coordination entre l'État et les Régions, nos amis espagnols le reconnaissent eux-mêmes. Une loi espagnole sur les universités pose un grand nombre de contraintes, sans être vraiment coordonnée avec l'indépendance des Régions.

### Dominique Gillot

La question vient sans doute de quelqu'un qui estime que celui qui paie commande. Il y a une certaine logique à évoquer des échelons, je le disais tout à l'heure dans mon propos introductif. Le dialogue avec les Régions, les collectivités locales qui sont amenées à contribuer au développement de l'enseignement supérieur, est intéressant, il faut le prendre en considération. Pour autant, les Régions ne vont pas prendre la compétence et la responsabilité de l'enseignement supérieur. La réflexion en cours vise bien à demeurer sur les compétences existantes. L'État reste l'ordonnateur, le garant de la cohésion nationale, c'est la nature même des politiques nationales. En revanche, au niveau des Régions, il y a possibilité d'une prise en charge de la maîtrise d'ouvrage dans la construction des établissements, de la mise en réseau entre la recherche, la formation et les entreprises. La dynamique d'un territoire tient aussi à la qualité de sa formation et des professionnels qui sont en capacité de répondre aux offres d'emploi. Une synergie est tout à fait nécessaire. Les Régions ont aussi la volonté d'expérimenter l'extension des compétences du lycée qu'elles pourraient exercer vers

des établissements universitaires volontaires. Cela ne signifie pas la maîtrise du pilotage de l'enseignement. Il faut bien connaître les partenaires, les identifier et connaître les compétences des uns et des autres. Il y a nécessité de garantir une cohésion nationale, une stratégie qui ne peut être obtenue que par l'État et le législateur.

### Bernard Dizambourg

Il peut y avoir des déplacements d'équilibres, mais la question du transfert aux Régions est une question purement théorique. Dans les universités, nous avons aujourd'hui des fonctionnaires, des corps nationaux. Je suis persuadé qu'à l'horizon des cinq ans à venir, les choses ne vont pas bouger. Un des problèmes, qui se sont posés avec la loi LRU, a été d'articuler l'autonomie de l'établissement et la régulation des professions au sein de l'université. Cet équilibre-là est donné pour les années à venir. Il est clair que l'État demeure le financeur premier, qui plus est dans un cadre particulier, celui des corps nationaux. Reste à inventer progressivement dans les établissements la capacité à construire des marges d'autonomie, qui auront forcément des conséquences sur un certain nombre de mises en œuvre. Une partie des ressources des établissements, y compris celles provenant des appels à projets, sont issues de l'État. Ce débat renvoie à des problématiques qui seront peut-être d'actualité dans quelques années, mais pas dans les cinq ans qui viennent.

### Sophie Béjean,

PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE

Ce qui vient d'être dit sur les universités qui portent les missions nationales, et celles qui ont des relations avec les collectivités territoriales ou d'autres partenaires, se traduit aussi dans les modes de financement. Je voudrais revenir sur une partie des conclusions formulées hier à la table ronde numéro 3 et qui font écho à la fois aux propos de Bernard Dizambourg, en termes de masse salariale, à ceux de Jean-Marc Rapp sur la place du contrat, ainsi qu'à ceux de Dominique Gillot sur l'accès à l'enseignement supérieur.

Nous avons une vision des universités détentrices de missions de service public et opérateurs de recherche et de formation, tout en assurant et en renforçant leur rôle d'ascenseur social. Cela se traduit en termes de

masse salariale. Certes, les questions sont techniques, mais il faut avoir des règles claires d'actualisation de masse salariale sur des décisions qui concernent les personnels, voire tous les personnels de la fonction publique au niveau national. Cela devant être compensé par des moyens publics pour préserver la position des personnels titulaires dans nos établissements. C'est le principe de l'État qui décide, qui doit payer et apporter les moyens en conséquence aux établissements.

En même temps, les établissements peuvent avoir une vraie marge d'action politique au niveau des RH, de l'action sociale et dégager les moyens pour les mettre en œuvre. En ce qui concerne la contractualisation, si nous sommes convaincus que les universités sont les opérateurs publics de ces missions de formation et de recherche, alors il est important d'avoir une objectivation de l'activité de ces établissements, une objectivation des coûts qui y sont liés, en définissant un modèle de financement. En effet, l'idée d'un contrat est intéressante et j'ai bien entendu les propositions de Jean-Marc Rapp, ainsi que le retour d'expérience d'autres pays en la matière. Mais si nous pensons et concluons qu'il faut vraiment garder un modèle de financement objectif écrit, c'est précisément pour reconnaître la place de notre mission nationale de service public. En même temps, la part du contrat est importante et sans doute faut-il une évolution, notamment pour que le contrat puisse devenir un lieu pour cette concertation avec les opérateurs des collectivités, les organismes de recherche, les acteurs économiques sur un territoire.

Faut-il qu'il y ait à la fois un contrat d'établissement qui accompagne le projet et un contrat qui soit un contrat de site ? C'est une proposition dont on pourra sans doute s'emparer à l'avenir pour faire que les universités autonomes, et stratèges dans leur territoire, puissent être en interaction vis-à-vis de l'État ainsi que des collectivités territoriales. Il faut bien faire ce lien entre l'articulation des modes de financement, et la façon dont cela permet aux universités de jouer leur nouveau rôle : rôle national, rôle de service public, mais en même temps rôle de stratège dans un territoire.

### Dominique Gillot

Depuis les lois de décentralisation, les conseils généraux ont acquis la compétence en matière de collèges, mais les professeurs de collège sont toujours des personnels de la fonction publique d'État. Les Régions ont la

# 4

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

## STRATÉGIE, PILOTAGE ET ORGANISATION DU DISPOSITIF NATIONAL

compétence au niveau des lycées, mais les professeurs sont toujours les fonctionnaires de la fonction publique nationale. La compétence porte sur le bâtiment, sur le fonctionnement, pas sur la définition des programmes. Certaines communes participent à des programmes de réussite éducative qui viennent compléter l'enseignement élémentaire pour justement participer à cette équité que malheureusement l'État ne peut pas toujours assurer correctement. On pourrait aussi citer la police. Dans les commissariats, des fonctionnaires sont recrutés par les collectivités locales pour exercer des missions de médiation, d'accompagnement, alors que ces métiers existent dans la fonction publique. Il faut aussi résister, je fais partie de ceux-là. Il y a un moment où les compétences doivent rester étanches, on ne doit pas aller sur le terrain de l'autre au motif qu'il y aurait des problèmes financiers et une mauvaise couverture des besoins. D'autres élus estiment que, puisque des contribuables ou des citoyens la demandent, il est de notre responsabilité d'aller sur ce terrain. C'est un vrai débat de politique générale sur qui fait quoi, et pourquoi les uns feraient ce que les autres ne font plus.

### Françoise Bevalot

COMITÉ DE SUIVI LRU

Le comité du suivi en est à son quatrième rapport. J'ai l'impression que beaucoup de questions que nous avons essayé de soulever soit dans le rapport, soit à travers nos débats, retracent fidèlement ce qui a été dit à la table ronde ce matin. Mais je reste un petit peu dans l'attente, car nous sommes toujours dans la description de l'existant, sans pour autant voir de propositions d'action. Nous sommes à un moment du calendrier tout à fait intéressant, dans un groupe d'universités que les Français vont appeler « vague B » : ce sont 54 établissements, universités et écoles qui vont signer un contrat dans un mois. Toutes les questions que vous soulevez sont restées sans réponse, alors que nous allons signer des contrats qui vont nous engager pour cinq ans.

### Jean-Pierre Finance

Le débat est très riche. Ces questions sont tout à fait importantes. Si l'on veut entrer plus avant dans notre échange, il faut maintenant aborder deux questions essentielles. D'un côté, les organismes de recherche,

pour ne parler que d'eux, ont leurs missions et leur rôle. L'université joue un rôle central et articule sa propre stratégie avec celle de ces autres grands acteurs. Comment fait-on pour dialoguer, pour élaborer ces stratégies, établir ces articulations ? Beaucoup de mécanismes actuels – par exemple les contrats de projet État-Région – mettent très fortement à contribution les universités. Même si les universités ne sont pas dans le tour de table lors de la négociation du CPER.

Alain Fuchs parlait hier de sa vision de l'évolution du CNRS en régions et de l'interaction qui se développe entre universités et CNRS. Chacun semble avoir son projet, il y a des intersections bilatérales. Faut-il proposer qu'il y ait des lieux multilatéraux où plusieurs acteurs se retrouveraient autour d'une table pour présenter ses ambitions et peut-être arriver à regarder ce qui peut être fait ensemble ? Ce qui ne veut pas nécessairement dire que la mise en œuvre ultérieure n'entraînerait qu'une seule convention globale avec un certain nombre de signataires en bas du document. Il peut y avoir un dialogue multilatéral et des implémentations au travers de contrats et de conventions bilatérales. Comment gérer cette multiplicité de relations qui impliquent que l'université doive en permanence interagir avec des partenaires ? Comment mettre en œuvre, et au travers de quel dispositif, ce mode de relation ? Nous avons évoqué la question du contrat. Même si au départ le contrat apparaissait comme une forme de « gadget » permettant aux établissements de faire émerger des projets qui eux-mêmes étaient plus ou moins évalués, il me semble qu'au cours des dernières années, la démarche contractuelle a été une motivation et un support important pour qu'à l'intérieur des universités se réalise un gros travail d'élaboration de projets stratégiques.

Cette élaboration a été un ciment important dans la construction de la personnalité de l'établissement. En termes de cohésion interne, mais aussi en termes d'affichage. Faut-il aller plus loin dans l'affichage au travers du projet stratégique, de ce que l'établissement va atteindre dans les années à venir ? Est-ce un élément d'expression de la personnalité de l'établissement ? Est-ce une façon d'exprimer sa différence vis-à-vis de notre établissement ? Si c'est le cas, on ne peut pas dissocier ceci de l'aspect des moyens. Si les moyens ne sont que très modestes au regard de l'ampleur et de l'importance du projet, nous allons avoir un peu de mal à maintenir ce travail d'élaboration dans la durée.

### Jean-Marc Rapp

Avant de voir comment coordonner les différents contrats, je pense qu'il faut être totalement au clair sur les ambitions générales et le rôle respectif de chacun. Dans certains pays, l'État central s'intéresse principalement à deux aspects. La qualité du système tout d'abord, sur laquelle il va axer toute sa politique. S'il souhaite la diversification du système, il va mettre en place un système qualité qui en tienne compte. Il peut aussi se dire, c'est le cas en Allemagne notamment, qu'il n'interviendra que dans des domaines particulièrement coûteux, les grands équipements, les infrastructures, les études de médecine. Pour le reste, il se contente d'assurer les conditions-cadres. Dans ce contexte, l'idée même d'un pilotage est étrangère au système. Le système fonctionne, il n'a plus besoin d'être piloté. Je suis peut-être un peu provocateur... Mais des contrats pour quoi faire? Qui fait quoi et pour qui? Qui est aux commandes? Des États ont choisi d'être uniquement présents comme garant des systèmes.

### Dominique Gillot

Il faut s'approprier ces outils, mais le contrat n'est pas uniquement une fin en soi. C'est un moyen de développer et d'optimiser les compétences, au service d'un territoire qui lui-même évolue. L'université n'est pas présente uniquement pour elle-même, mais également pour les étudiants qui y sont formés et seront les futurs acteurs du développement économique et de la transmission du savoir. Le contrat doit intégrer cette dimension. Sinon, vous resterez figés sur des concepts hermétiques à l'évolution de la société, même si tout à l'heure, je critiquais l'accélération exagérée du mouvement. L'université ne peut rester étrangère à cette accélération. Cette démocratie universitaire est en train de mûrir, il faut lui laisser le temps de s'affirmer et de produire ses effets. Pour autant, l'État conserve sa responsabilité de régulateur, de garant de la cohésion nationale et de la qualité du service public de l'enseignement supérieur.

### Bernard Dizambourg

Les stratégies de l'université doivent émaner d'elle-même. Une université autonome doit construire ses propres stratégies. Ensuite, elle les discute, elle négocie et elle travaille avec l'ensemble des acteurs, à commencer par l'État. Il existe une différenciation importante

entre les établissements, et celle-ci va s'accroître. Il faut conserver un modèle de différenciation parce qu'il permet de comparer et de baliser. Mais en réalité, il y a aujourd'hui des différences dans le modèle de répartition, entre ce que l'on observe et les conditions réelles des établissements. Certains sont sous-dotés par rapport au modèle, et très honnêtement, cela ne se corrigera pas d'un claquement de doigts. Ces différences vont continuer à exister.

Les différences supplémentaires sont liées également à la façon dont la masse salariale-socle s'est constituée d'un établissement à l'autre. Il ne faut pas que se développent des contrats dans lesquels on discute de 5 %, mais un contrat qui prévoit l'accompagnement du volet RH de la politique d'établissement par le financement de la masse salariale. Si ces éléments ne figurent pas au centre de la discussion, nous aurons une régulation annuelle défensive de la part de l'État et l'impossibilité de construire une vraie dynamique. Il faut ramener l'articulation entre les activités, les projets, et le volet le plus essentiel, celui de la gestion des ressources humaines. Pas seulement la masse salariale. L'État arrive avec des objectifs à ses yeux prioritaires, qu'il décline ensuite à travers les politiques d'établissement. La question est de savoir si cette déclinaison peut se faire avec une centaine d'opérateurs seulement ou bien s'il faut un niveau intermédiaire. Je crois qu'il est extrêmement important de faire le lien entre les partenaires. La ressource humaine n'est pas uniquement dans nos établissements à périmètre étroit, elle est aussi dans les organismes de recherche, dans les structures périphériques qui émergent, pour lesquelles il faudra de l'articulation, pas seulement technique, mais aussi politique. La dimension de « site » est aussi très importante, qui n'a pas toujours la même définition d'un endroit à l'autre. Il est extrêmement difficile pour l'État d'avoir une centaine de dialogues stratégiques qui descendent à ce niveau-là. D'autre part, il est essentiel pour les établissements d'articuler leurs actions autour des aspects les plus importants, qui sont encore une fois la gestion des ressources humaines. Il faut redonner du sens au contrat, plutôt que d'en discuter les annexes.

### Jean-Marc Rapp

Dans la mesure où l'attention se focalise sur le projet d'établissement, sur sa stratégie, il importe de construire le système en conséquence. En particulier le



# 4

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

## STRATÉGIE, PILOTAGE ET ORGANISATION DU DISPOSITIF NATIONAL

système d'assurance qualité. C'est un peu le credo de l'Association européenne de l'université que j'aimerais répéter ici. Tout système de qualité doit être centré sur le choix fait par l'établissement. Ensuite il faut visiter l'établissement et poser des questions simples, mais dont les réponses pourront être très compliquées. Quelle est précisément votre mission ? Quelles sont les informations dont vous disposez vous-mêmes pour savoir si vous faites votre mission correctement ? Si quelque chose va mal, que proposez-vous de faire pour corriger ? Ces trois questions sont absolument centrales. Si tout le système du contrôle qualité d'un pays se construit autour de ces questions posées à intervalles réguliers, il sera cohérent. Une grande partie des autres questions qui sont discutées viennent à l'arrière-plan.

### Dominique Gillot

Préparer un contrat se fait au vu des objectifs que l'on peut atteindre, et des moyens qui sont exprimés. Je pense qu'il est indispensable d'élaborer la grille d'évaluation interne. Elle peut être interne dans un premier temps, même si on peut ensuite faire appel à des auditeurs extérieurs. En interne, on peut également définir qui va suivre la mise en œuvre du contrat et en évaluer la bonne évolution. L'évaluation active permet justement d'aboutir aux objectifs avec le maximum de sécurité et de qualité. Elle sera nécessairement bien conduite et consentie par l'ensemble des partenaires du contrat, dès sa signature. Sinon s'installent des raidissements, de la méfiance et de la distance. Cette évaluation doit être menée dans la transparence, et ne doit pas être considérée comme un outil de sanction. Elle est là pour éviter l'échec ou la faute. L'évaluation peut aussi permettre de constater que les objectifs n'étaient pas atteignables, compte tenu du contexte par exemple. À mon sens, l'évaluation doit s'effectuer en continu. La transparence peut même aller jusqu'à la publication du rapport pour favoriser le débat sur les raisons de la réussite ou de l'insuccès, et la mobilisation des moyens nécessaires. Toute réussite d'un contrat ne peut être dissociée des moyens qu'on y consacre.

### Questions dans la salle

Sur bien des points, nous sommes dans le multilatéral, dans nos relations avec les partenaires, voire au-

delà. Notamment au travers des mandats d'action. Nous avons parlé des contrats de plan État-Région, je pense qu'il serait logique que le mandat d'action et de représentation soit au niveau des universités. Concernant l'Europe également, nous devons nous doter des mandats d'action et de représentation. Nous avons déjà des expériences indiquant que l'on a tout à gagner si on procède ainsi. Ma deuxième remarque concerne les relations entre l'université et les organismes de recherche, et l'évolution majeure que nous avons connue. Dans le passé, on décrétait de façon unilatérale que tel laboratoire était labellisé, aujourd'hui nous sommes engagés dans un mode de coproduction, ce qui soulève un certain nombre de questions. Nous sommes dans cette logique, mais je pense que se pose aussi la question de nos relations avec l'État. Et des dialogues respectifs avec l'État pour le volet recherche. À partir du moment où on est sur un mode clair de coproduction pour les laboratoires, il faut regarder comment faire évoluer la situation. De notre côté, c'est simple puisque nous avons un contrat d'objectifs sans moyens !

### Josette Travert

UNIVERSITÉ DE CAEN

Je voudrais revenir sur les contrats de plan État-Région, et la nécessité pour les universités de reprendre la main, davantage qu'aujourd'hui. Dans l'élaboration et aussi dans l'inflexion qui pourrait être donnée à ce que l'on appelle les « mi-parcours », mais également dans le suivi des décisions qui peuvent infléchir les directions prises. Tout à l'heure, Françoise Bevalot a indiqué que nous étions dans une période de grande incertitude, avec un contrat qui a fluctué sur la durée, mais également sur le contenu. Autant les règles du jeu peuvent être assez précises en ce qui concerne les formations ou la recherche, autant sur le contrat lui-même on a l'impression d'avancer à tâtons, et d'avoir des règles du jeu qui ne sont pas très bien définies. Je pense que pour les vagues prochaines, il sera encore temps que les choses soient plus clairement identifiées. C'est une coproduction, mais pour coproduire il faut avoir des règles du jeu communes.

Nous avons également des incidences qui viennent influencer sur ces différents partenariats. J'en citerai deux. L'une est liée aux Investissements d'avenir. Quand on est engagé dans un IDEX, on sait que cela nécessite une convention dans laquelle on engage souvent un certain

nombre de personnels. Mais si l'établissement dispose déjà de ressources humaines, engagées de façon formelle, sur une ou plusieurs thématiques données, les marges de manœuvre ne sont objectivement pas évidentes. Surtout quand on ignore à quelle sauce on sera traité en matière de masse salariale dans les années à venir. Ce point important ne peut pas être totalement éludé. Je pense que l'État lui-même devrait reconsidérer l'université en tant qu'établissement dans son rôle central.

### Jacques Fontanille

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LIMOGES

On ne peut pas se permettre de se quitter à l'issue de ce colloque sans avoir répondu à la question qui nous a été implicitement posée à propos de nos relations avec les Régions, et dans la triangulation État-Région-Université. Je crois que dans ces relations multipartites, qui doivent conduire à un contrat d'établissement, il faut bien qu'on se demande clairement si l'université – voire les universités – est un véritable opérateur de la proposition stratégique sur laquelle les financeurs s'accordent, ou s'il en faut un autre. Par exemple, dans une région où il y a une seule université, la réponse est claire. Il existe néanmoins un autre partenaire potentiel : le recteur. Qui reçoit mandat de l'État pour négocier avec les collectivités régionales, si ce n'est pas multilatéral ? Nous devons, pas forcément d'une façon définitive, répondre à cette question, et, *a minima*, en tirer toutes les conséquences. Quand les choses fonctionnent correctement, la Région passe un contrat d'objectifs avec l'université sur des bases complètement cohérentes avec le contrat d'établissement passé avec l'État. Cela ne se passe pas forcément toujours ainsi. Mais si on opte pour le multilatéral, qui est alors le pilote des négociations ? La mauvaise expérience des CPER a quand même été rappelée à deux reprises. Quand l'État et les Régions s'entendent au plan national sur une

politique, au niveau local, les universités sont à peine consultées, sinon regardées. Je ne voudrais pas qu'elles soient l'otage d'un débat politique entre les Régions et le gouvernement sur la question de la prééminence en matière d'enseignement supérieur. J'aimerais que nous nous exprimions très clairement, et politiquement, au-delà de cette conjoncture un peu particulière que nous traversons. Ce n'est d'ailleurs pas forcément lié à la conjoncture, puisqu'il y a deux ans, nous notions les mêmes tensions relatives à cette question.

### Jean-Pierre Finance

Le sujet de la table ronde a été riche, et j'aurais aimé que l'on puisse aussi parler de l'évolution interne de l'université, mais aussi de l'organisation du ministère pour mieux s'adapter aux démarches contractuelles telles qu'on est en train de les définir. Nous n'avons pas eu le temps non plus de parler de mutualisation, or c'est un élément dans le paysage. Au-delà des positions institutionnelles, c'est une démarche qui me paraît assez forte en France, intéressante, et certainement à mieux valoriser. Non pas uniquement comme un accessoire, mais comme une pièce centrale de la conduite de la politique publique.

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

5

# MISSIONS ET ORGANISATION DES UNIVERSITÉS : ENJEUX D'AVENIR

## MISSIONS ET ORGANISATION DES UNIVERSITÉS : ENJEUX D'AVENIR

**Yvon Berland** PRÉSIDENT DE SÉANCE  
VICE-PRÉSIDENT DE LA CPU, PRÉSIDENT D'AIX-MARSEILLE  
UNIVERSITÉ

Depuis mercredi, nos débats et échanges ont permis de prendre la mesure des changements intervenus ces dernières années dans l'enseignement supérieur et la recherche et l'ampleur des interrogations qu'ils suscitent, en particulier deux grands axes de réflexion sur les conditions d'exercice de l'autonomie de nos universités. Nous avons aussi abordé la question du contrat rénové, au sens des réflexions de la table ronde n° 4, et la question de l'équilibre à trouver dans les modalités de financement par l'État. Ces axes renvoient à plusieurs interrogations : sur l'organisation territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche, sur le rôle de l'État (central ou déconcentré), sur la place nouvelle prise par les collectivités territoriales, sur les rôles respectifs, sur la relation du triangle État-Région-Université, sur les effets de déséquilibre de la polarisation territoriale et disciplinaire générée par les investissements d'avenir, sur les perspectives de poursuite de la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur (en particulier les études longues et les conditions de réussite), sur les mécanismes de financement pour promouvoir l'équité sociale d'accès, sur l'articulation entre l'université et les organismes de recherche, sur le positionnement des universités françaises dans le paysage international. Nous avons demandé à deux grands témoins, que je n'ai pas besoin de présenter, Lionel Collet et Jean-Marc Monteil, qui ont exercé des fonctions importantes au sein de la CPU, de nous livrer leur vision des évolutions à venir et souhaitables des universités, et des politiques publiques qui devraient être conduites pour faire progresser notre système dont les repères ont beaucoup changé sous l'effet des réformes des dernières années. La parole à Jean-Marc Monteil.

**Jean-Marc Monteil**  
PROFESSEUR AU CNAM, ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

J'ai suivi avec beaucoup d'intérêt les travaux de ce matin, la table ronde précédente posait des questions de fond. Je me suis fait une réflexion liée à l'objet même du débat : qu'en est-il de l'exercice de l'autonomie des universités dans le cadre des relations avec les collectivités, les organismes de recherche, les grandes écoles et la relation avec l'État ? Aujourd'hui, on semble

se poser la question de l'autonomie comme si elle était exclusivement consécutive à la loi LRU, en juillet 2007. Or cette question se pose depuis bien longtemps. Je voudrais d'abord rappeler à cette assemblée qu'on a toujours construit des dispositifs alternatifs à l'université et à partir d'elle et auxquels on a accordé une réelle autonomie. Sans remonter au Collège royal, devenu Collège de France, ou à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), songeons à la plupart des écoles d'ingénieurs, non pas créées *ex nihilo*, mais à partir des dispositifs de formations universitaires qui « marchaient bien », pour devenir des dispositifs dérogatoires plus ou moins proches de l'université, de l'article 33 à l'article 43. Et cela avec une université sous liberté surveillée, aux marges de manœuvre réduites. Faut-il rappeler que les directeurs d'établissements régis par l'article 33, donc rattachés à l'université, avaient – contrairement aux présidents d'université – le droit de s'opposer à la nomination d'un enseignant-chercheur ? Cette affaire d'autonomie ne date pas d'aujourd'hui, l'autonomie existait au sein même de l'université, mais pas pour l'université ! Aujourd'hui, on débat de son exercice.

Si l'on veut bien maintenant accorder un instant à la relation université-organismes de recherche et revenir à la fin des années 80 et aux années 90, chacun s'accordera à reconnaître que la partition scientifique était écrite par les organismes et que le contrôle de son exécution leur appartenait en quelque sorte de droit. Ensuite l'orchestre et ses meilleurs solistes pouvaient faire partie de l'affiche universitaire. Les organismes de recherche, à un degré moindre pour le CNRS, faisaient donc leur marché dans l'université sans difficulté. Nous étions, nous les enseignants-chercheurs, en quête d'appartenance à une unité associée au CNRS pour ne parler que de cet organisme. Et chacun sait bien – ou en tout cas les plus anciens s'en souviennent – que les tensions entre le CNRS et l'université étaient liées à l'exercice du pilotage des unités de recherche. Les échanges entre organismes et universités étaient d'abord des échanges entre les organismes et « leurs laboratoires ». Comme certains d'entre vous, j'en ai un vrai souvenir, et cela d'autant que je dirigeais à l'époque une unité associée au CNRS et que j'étais membre élu du comité national. Nous étions, Jean-Pierre Finance s'en souvient très bien, dans des débats extrêmement difficiles avec les organismes de recherche – notamment le CNRS – qui voulaient « désUMRiser »



MARSEILLE, 8, 9 ET 10 FÉVRIER 2012

Jean-Marc Monteil

et d'une certaine façon reprendre leurs billes. Comme président de la commission de la recherche de la CPU, j'ai le souvenir d'échanges sévères, notamment en 1994. Les discussions des organismes avec l'université étaient assez largement réduites à la discussion avec les laboratoires. Quelle autonomie alors pour l'université ? Si avec la création de la Direction de la recherche et des études doctorales (DRED), l'université avait été conduite, heureusement, à un devoir de politique scientifique et à un engagement contractuel avec l'État impliquant de vraies orientations, cette autonomie était toujours un combat qui, il faut le dire clairement, n'était pas toujours facilité par les lacunes de l'université en matière de stratégie.

Jusqu'à il y a peu – souvenons-nous de 2003-2004 (en tout cas, moi, je m'en souviens) et du débat avec les chercheurs – la critique de l'université faisait rage. Les discours tenus alors étaient pour le moins peu amènes à l'endroit des universités, de leur gouvernance et de leur président.

Aujourd'hui, lorsque l'on débat de l'exercice de l'autonomie, un saut qualitatif semble avoir été accompli et les épisodes antérieurs n'y sont pas pour rien. On a le sentiment que l'autonomie est la résultante d'un processus législatif d'importance, la loi LRU, mais si le corps universitaire n'avait pas été capable de métaboliser les réformes successives, nous ne parlerions pas aujourd'hui de l'exercice de l'autonomie. Ce qui caractérise l'université, c'est la recherche, sa seule singularité est liée à l'exercice et à la pratique de la recherche. C'est le seul endroit, dans un dispositif de formation, où les producteurs de connaissance sont en même temps les transmetteurs de connaissance. C'est un point extrêmement important. Il ne peut donc pas y avoir de formation universitaire qui ne soit adossée à la pratique scientifique. Sans stratégie scientifique, il n'existe pas de stratégie de formation universitaire, pas de stratégie internationale, pas de relation adulte avec les collectivités territoriales et le monde économique.

Si vous regardez, y compris ces dernières années, les crises et les débats avec, et parfois entre, les organismes de recherche, vous aboutirez à cette conclusion : la confiance faite aux universités est toujours demeurée très fragile. Alors quel exercice de l'autonomie ? Aujourd'hui, quand Alain Fuchs explique souhaiter travailler étroitement, voire organiquement, avec les

universités, c'est « orthogonal » avec ce que l'on a pu entendre dans le passé. Il faut donc trouver le mode opératoire efficace de l'application de ce principe.

Que l'on soit d'accord ou pas avec les évolutions législatives et leurs prolongements, que l'on soit critique sur certaines évolutions – toutes ces réactions ont leur légitimité –, je crois néanmoins que la stratégie intégratrice entre les différents acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche n'est pas réversible. Les pôles de recherche et d'enseignement supérieur n'ont pas été pensés pour fusionner les universités, mais pour répondre à cette conviction : si nous n'avons pas un dispositif plus ou moins organique pour faire en sorte que les écoles d'ingénieurs, les organismes de recherche et les universités aient une coopération effective sur un site, alors nous continuerons à entretenir des antagonismes délétères pour l'avenir de la France et celui des étudiants. La constitution des PRES a commencé par produire des fruits assez étranges : relations internationales, médecine préventive, services communs améliorés, certes, mais où était la recherche ? Les organismes de recherche insistent sur leurs ambitions internationales et leur rôle organisateur au niveau national, et donc ne souhaitent pas faire partie d'un dispositif local. Aujourd'hui, ils deviennent des partenaires. Les PRES ont été conçus dans ce but. Les chercheurs ne se sentaient que faiblement concernés par la réforme LMD. Néanmoins, dès la partie MD, on a vu de plus en plus de chercheurs actifs venir enseigner : l'étudiant doit être séduit pour être amené à la recherche. Nous nous retrouvons donc avec des instruments qui, me semble-t-il, ont la capacité d'aider à la définition de sites universitaires intégrateurs. Cela ne signifie pas que l'on confonde les uns et les autres, universités et organismes, mais cette orientation marque le fait que la stratégie des uns ne peut pas exister sans relation avec la stratégie des autres, et ici, la coopération prend tout son sens : on n'atteint son but que si les autres l'atteignent. La compétition entre universités et organismes de recherche serait exactement le contraire, avec des conséquences catastrophiques. Je crois que nous n'en sommes plus là. On entre dans une seconde phase, à la fois prometteuse et compliquée à mettre en œuvre. Si l'on veut vraiment basculer vers autre chose, il faut aller jusqu'au bout et donner à l'université l'autonomie de son offre de formation et de recherche en relation avec les partenaires qui sont les siens et dans le cadre des

## MISSIONS ET ORGANISATION DES UNIVERSITÉS : ENJEUX D'AVENIR

domaines où l'État lui aura reconnu, par l'évaluation de ses forces, une compétence à agir. C'est sur ce point que l'État doit être stratège et ne pas installer la technostucture comme guide *a priori* de l'orientation de la politique des universités, mais s'attacher à des évaluations *a posteriori*, donc fondées sur des résultats. Il faut faire confiance aux établissements universitaires d'enseignement supérieur, sans leur indiquer comment devraient être leurs offres de formation et de recherche, mais aussi les soumettre à une évaluation exigeante de leurs résultats au regard des objectifs qu'ils ont affichés dans le cadre de leurs compétences à agir reconnues par l'État. De ce point de vue, une formation par la recherche (et non une formation à la recherche) – pour ceux qui ont vocation à accompagner la marche de l'État et donc, ici, de suivre et d'anticiper les évolutions de notre appareil de formation et de recherche – serait probablement d'un intérêt non négligeable.

### Lionel Collet

#### PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS, PRATICIEN HOSPITALIER

J'ai assisté à la totalité des échanges, et je pensais à la formule bien connue de Charles de Gaulle dans ses *Mémoires* : « *Vers l'Orient compliqué je volais avec des idées simples.* » Je pensais à cette phrase par rapport au système d'enseignement supérieur et de recherche français : beaucoup ont des idées simples face à un environnement très complexe – par son organisation, ses hommes, ses partenaires, les relations non pacifiées entre l'État et les territoires. Jean-Marc s'est centré sur le thème de la stratégie scientifique : il est indiscutable qu'aujourd'hui l'université est un acteur, sinon au cœur du dispositif de recherche, du moins se rapprochant du cœur. Rappelons que les structures dites des UMR – alors que la CPU a signé, avec la totalité des organismes de recherche, des conventions dans ce sens – ont une forte tendance à se généraliser. Il faudra que cette généralisation devienne le système de base, et en cela l'université aura accompli pleinement la première étape. S'il est exact de rappeler que la recherche est la spécificité des universités – à la base de leur stratégie d'offre de formation, de leur stratégie internationale, de leur stratégie partenariale – il existe encore plusieurs difficultés concernant les personnels (dont l'objectif est d'être promu au cours de la carrière) et les étudiants (avec notre capacité de formation). Mais il ne s'agit pas seulement de

l'offre de formation, mais aussi de l'investissement des enseignants dans l'offre de formation et la pédagogie, et en retour de leur propre carrière dans le système. Ce point est un enjeu, qu'il s'agit de régler pour que l'enseignement ne soit pas vécu comme passant après la recherche. Le second point concerne la recherche aujourd'hui : on voudrait tous donner du temps et de la liberté aux acteurs ; or, la situation de l'augmentation du financement sur appels à projets ne va pas dans ce sens. Même si l'on ne remet pas en question leur principe, on constate leurs conséquences dans la pratique de la recherche.

Je vais être politiquement incorrect dans plusieurs de mes propos : l'ANR, en France, peut être analysée de deux façons. La première consiste à dire que 700 millions d'euros représentent une somme importante. En Allemagne, l'agence équivalente dispose de 2,4 milliards. Les dotations de soutien de base des organismes de recherche ayant diminué, 700 millions resteraient une somme importante. En fait, la vraie question est ailleurs. A-t-on besoin d'une agence pour signer des accords à l'international, ou a-t-on plutôt besoin d'une agence présente pour les priorités scientifiques définies par l'État, une agence dédiée à certains thèmes émergents et interdisciplinaires ? Dans ce cas, il deviendrait possible de réduire considérablement le champ de ces appels à projets. En dehors de l'ANR, d'autres structures peuvent assurer ce soutien aux laboratoires, et la première doit être l'université, par la dotation dont elle dispose et par sa politique au sein de son établissement.

Le second élément d'évaluation concerne non pas l'existence d'une agence nationale d'évaluation, car nous en avons besoin, mais l'utilisation de ses conclusions pour le financement des universités. Ce lien doit être revu, doit être totalement refondé. Si l'on reste sur les missions de l'Aeres, ce dont on a véritablement besoin est une agence d'évaluation des établissements, au sens noble du terme. Si l'on redonnait l'évaluation de la recherche aux organismes de recherche, que ferait-on des laboratoires purement universitaires, qui les évaluerait ? Puisque l'université a pour partenaires des organismes de recherche, elle peut faire ses choix, par exemple en estimant que dans tel domaine, l'objectif de tel laboratoire est de rejoindre tel organisme de recherche, tout en demandant à l'organisme de recherche ce qu'il pense actuellement de ce projet. On a donc toute la capacité en France de permettre que ce ne soit pas l'Aeres en soi, mais d'autres établissements

qui s'en chargent, avec une condition absolue : l'Aeres doit avoir un rôle majeur dans la validation des procédures d'évaluation de la recherche, pour permettre la comparaison entre organismes. Il ne serait pas logique qu'un laboratoire dans un champ disciplinaire, selon qu'il dépende de l'Inserm ou du CNRS, ait deux évaluations différentes. Il faut donc une organisation et une homogénéisation, pour qu'ensuite l'Aeres en dispose dans l'évaluation des établissements.

Je souhaiterais aborder un autre aspect, la formation de premier cycle. Nous ne l'avons pas assez abordée. Le BTS relève de l'enseignement supérieur non universitaire. Aujourd'hui, si l'on raisonne à l'échelle du territoire, l'université couvre une partie de la formation du premier cycle (licence et DUT). À côté, on trouve les Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) et BTS. Est-il cohérent de trouver un IUT dans un département, alors que dans une ville du même département un BTS forme au même domaine ? Il s'agit de s'intéresser à la carte des formations du premier cycle. Cette carte doit être territoriale et associer l'université, les acteurs qui organisent ces formations, mais également les collectivités qui peuvent porter, sur ces formations professionnelles courtes, des messages et des souhaits en fonction de leur propre stratégie de développement. Cela ne veut pas dire que la collectivité doit être à l'origine de l'offre de formation, mais doit être entendue et l'ensemble doit être harmonisé. Où se situe le premier cycle ? Est-il global, dans un système avec plusieurs acteurs, ou doit-il être réuni ? Chacun sait à quel point le débat sur le modèle du collège universitaire est un débat très chaud dans notre pays. On ne veut pas désarticuler enseignement et recherche, et de la même façon qu'on parle de continuum lycée-premier cycle, on parle d'un continuum premier cycle-master. La situation actuelle appelle néanmoins une réflexion centrée sur le territoire. Dès que l'on raisonne de cette façon, on doit se poser la question de l'organisation territoriale de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, des expériences intéressantes existent. Strasbourg a fusionné avant que ne passent la loi LRU ou les IDEX. Ailleurs, on relève un souhait incitatif du gouvernement en faveur des recompositions. Nous devons nous poser la question de ces recompositions, nous en avons sans doute besoin. Dès que l'on s'intéresse aux établissements de plus grande taille, nous sommes de ceux qui pensent que la LRU montre aussi des limites dans l'organisation de la gouvernance. Si Nancy a fait le

choix de déroger à la LRU, c'est parce que l'organisation d'une certaine taille demande des règles de subsidiarité qui ne sont pas inscrites dans la loi. Il faudra donc une nouvelle loi prévoyant très clairement cette situation d'établissement de grande taille, pour qu'à l'avenir, il ne soit pas nécessaire d'y déroger avec le système des grands établissements.

Qu'est-ce qu'un territoire ? Cela peut être une région, mais que se passe-t-il quand elle regroupe deux académies ? Chaque académie devient-elle alors le territoire ? Que fait-on de la situation de Dijon et Besançon, issues de deux académies et deux régions différentes, et qui se rapprochent ? Le territoire doit d'abord être défini par les acteurs. Il ne serait pas choquant d'assister à des regroupements – je mets l'Île-de-France à part bien qu'elle présente déjà des modèles de grande recomposition – et de tendre vers de nouveaux établissements qui ne rajoutent pas une couche au « millefeuille », mais le simplifient, en tant qu'élément substitutif, avec une nouvelle organisation. Cela ne signifie pas que la Région soit une tutelle. Je me suis replongé dans les conventions de la CPU, signées en 2009 avec l'ARF. La CPU souhaitait la mise en place de schémas stratégiques, régionaux, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il est écrit sur un des points : « *La participation des représentants de l'État en région est vivement souhaitée par les deux parties.* » À aucun moment elles n'ont été rédigées pour exclure l'État de cette situation. J'ai également entendu la critique suivante : « *Si vous commencez à vous diriger vers des universités très territoriales ou régionales, qu'auront-elles d'international ?* » Il suffit de regarder la convention que nous avons signée : dans les objectifs entre la CPU et l'ARF, on retrouve « *la coopération conjointe à l'international, reposant notamment sur l'accueil des enseignants-chercheurs étrangers, sur l'accueil des étudiants étrangers, sur la mobilité internationale des étudiants.* » Tout cela peut être réalisé avec les Régions, sans remettre en question la tutelle de qui que ce soit. Voilà une introduction rapide au sujet.

#### **Jean-Michel Catin** ANIMATEUR DE SÉANCE DIRECTEUR DE LA RÉDACTION DE L'AEF

Mon rôle est de pointer les discrètes divergences. Le débat sur l'articulation recherche-formation est très important à l'échelle internationale, mais il a en France



# 5

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

## MISSIONS ET ORGANISATION DES UNIVERSITÉS : ENJEUX D'AVENIR

une tonalité plus aiguë avec une coupure historique entre recherche et formation. Jean-Marc Monteil, vous expliquez qu'il existe un enseignement supérieur du monde universitaire : au-delà de la coupure universités-organismes, le principal problème en France, si l'on veut dessiner l'université à l'horizon 2020, est d'introduire l'étudiant comme valeur ajoutée du système. Vous parlez de l'ignorance totale de la valeur ajoutée de l'étudiant, surtout de premier cycle. Quand on échange avec des responsables à l'étranger, l'exception française semble bien être la façon dont on considère l'étudiant. N'y a-t-il pas un vrai débat sur la constitution d'un vivier qui permettrait la recherche de haut niveau ?

### Jean-Marc Monteil

Chaque fois que j'aborde la recherche, on me renvoie à cette question. Il n'y a, en effet, pas d'université sans étudiants, sinon cela s'appelle un organisme de recherche. Je pense personnellement que la formation des étudiants est bien meilleure quand elle est adossée à la recherche, à la fois pour l'actualisation des connaissances et pour les vertus de la démarche scientifique qui dépassent largement les frontières du laboratoire. Mais la question de la « considération française de l'étudiant universitaire » est, en effet, essentielle. Il faut avoir un débat sur ce sujet. De mon point de vue, il faut d'abord cesser de mettre l'échec universitaire au cœur du débat. Si aujourd'hui il n'y avait pas d'échec, pourrait-on parler d'enseignement universitaire ? En effet, aujourd'hui la sélection est pratiquée dans les filières dites courtes, STS et IUT (je ne les situe pas d'ailleurs au même niveau, les secondes étant liées institutionnellement à l'université et les premières, non). Dès lors, les bacheliers professionnels et certains bacheliers technologiques – dont le souhait et le destin spontanés ne sont pas l'université avec sa licence et sa suite éventuelle – se voient interdits d'accès à ces filières, qui les conduiraient heureusement aux emplois de techniciens supérieurs dont le pays a besoin. En désespoir de cause, ils vont à l'université, là où leurs compétences scolaires propres et leurs habiletés sont les moins facilement valorisables et valorisées – et ils échouent ! Dans le même temps, un pourcentage important de ceux admis dans les filières dites « courtes » exprime le souhait de poursuivre au-delà, à l'université notamment. Cherchons l'erreur. Admettre la sélection dans les filières courtes, c'est, en

quelque sorte, interdire d'enseignement supérieur des étudiants qui auraient vocation à devenir des techniciens supérieurs et, plus tard, dans une organisation intelligente de l'université pour la formation tout au long de la vie, avec la VAE, qui pourraient accéder à des niveaux supérieurs. Aussi ne s'agit-il pas de sélectionner à l'entrée de l'université, mais bien de cesser de le faire ailleurs et de s'attacher à donner, ou parfois à redonner, au cycle licence universitaire une valeur et une organisation incontestables de standard international. L'université ne peut pas installer son cycle L comme un lieu de mise à niveau, ou alors il faut le dire clairement et considérer que l'enseignement supérieur universitaire, assuré par des enseignants-chercheurs formés à et par la recherche, commence au cycle M. Le paradoxe, dans lequel nous sommes, sacrifie des jeunes que l'on a fait réussir, par exemple avec le baccalauréat professionnel, et à qui on rend ensuite très difficile, voire, dans certains cas, impossible, l'accès à l'enseignement supérieur non universitaire et que l'on condamne, pour la plupart d'entre eux, à l'échec dans l'enseignement supérieur universitaire. Il y a là et un gâchis humain et une impasse économique.

### Jean-Michel Catin

Au passage, je crois qu'il y a cette année 5 000 places encore vacantes dans les BTS – ils ne font pas le plein. C'est trop peu connu. Lionel Collet, pour rebondir sur ce débat, quel est votre point de vue ?

### Lionel Collet

D'abord, je souscris aux propos de Jean-Marc. Il faut renoncer sans ambiguïté à la sélection. Le bachelier professionnel doit être orienté prioritairement dans un BTS, ce qui ne veut pas dire qu'un bachelier technologique ne peut pas intégrer un BTS. Cela veut dire que les bacheliers technologiques doivent aller prioritairement dans les IUT. De la même façon qu'on s'est posé la question de l'université : elle n'a pas pour vocation à sélectionner, c'est un système où tout bachelier peut avoir accès à l'enseignement supérieur. Néanmoins, cela peut se régler avec la proposition de Jean-Marc Monteil. Que penser lorsqu'on voit arriver en première année de médecine deux fois plus de bacheliers S avec mention « bien » et « très bien » que de places disponibles au concours, et que parfois des

bacheliers professionnels se présentent également, alors qu'ils n'ont aucune chance de réussir ? D'un autre côté, c'est un système, sans moyens de leur interdire cet accès. Ne serait-il pas plus intelligent de la part de l'université d'avoir l'obligation d'accepter les étudiants, mais dans certains cas pas forcément dans la filière demandée, surtout si elle est sélective, sans une remise à niveau préalable pour leur donner toutes les chances de réussir dans cette filière ? Cela ne veut pas dire qu'on inscrit la sélection, mais qu'on assume une logique d'orientation active.

On n'a pas encore évoqué la situation des CPGE : là aussi se pose la question de la relation CPGE-Université. On note des exemples d'expérimentation, dans certaines villes où il existe des relations privilégiées. Ne doit-on pas mettre à plat ce dossier avec un double questionnement ? Serait-il choquant que les étudiants inscrits en CPGE soient aussi inscrits à l'université et qu'une partie du cursus de CPGE soit dispensé à l'université, et prise en compte dans la formation ? Ce modèle n'est pas évident, mais il existe des expérimentations qui fonctionnent. La seconde question concerne les enseignants de CPGE : ne serait-il pas bon qu'ils aient un temps consacré à l'université, et fassent part de leurs compétences dans le premier cycle universitaire ?

### Jean-Michel Catin

Nous avons vu cette première partie sur la formation. Revenons sur la carte des formations et la relation avec les collectivités territoriales, principalement les Régions – ce débat a eu lieu dans les précédentes tables rondes.

### Jean-Marc Monteil

Un mot pour qu'on ne se trompe pas d'objectif. Ce que l'université peut faire, c'est de proposer des licences qui ont vocation naturelle à « fabriquer » des masters, avec bien évidemment les sorties possibles de la professionnalisation, et installer un pontage par la recherche avec les CPGE. Avec les formations d'IUT, le sujet ne devrait pas se poser tant le lien avec l'université est totalement consanguin. Toutefois, certains départements d'IUT très délocalisés relèvent plus de l'univers STS que d'une formation universitaire. La réflexion sur la carte des formations, avec les Régions notamment, devrait s'attacher à résoudre ce type de situations. L'université pourrait alors réfléchir à son offre de formation, y compris sur celle déployée loin

de ses bases, en tenant compte des formations de STS existantes ou à créer. Ce qui n'est aujourd'hui que très marginalement le cas.

### Daniel Vitry

Pour compléter ce qu'a dit Jean-Marc sur les STS et IUT, il faut non seulement regarder le gâchis à l'entrée, mais aussi à la sortie. Si l'on compare les taux de succès à la sortie des BTS, c'est-à-dire le nombre d'élèves diplômés par rapport au nombre d'étudiants entrés en BTS, avec le taux de succès en L1 et L2, on s'aperçoit que l'écart, malgré la sélection drastique à l'entrée du BTS, est de l'ordre de 10 points. Non seulement la sélection est inversée, dès l'entrée, mais en plus on n'obtient pas d'excellents résultats sur les STS et IUT. Malheureusement, ces chiffres partent dans les méandres.

### Philippe Pierrot

**DIRECTEUR DE L'IUT DE MONTPELLIER**

Simplement quelques mots en réaction à ce qui vient d'être dit. J'ai noté beaucoup d'amalgames entre la situation des BTS et celle des IUT, beaucoup de caricatures. Les IUT sont une des réussites de l'université, parce que l'université a décidé il y a 45 ans de s'occuper de la question de la formation des techniciens supérieurs. L'université peut revendiquer cette réussite. Ensuite, un tiers des entrants en IUT ont déjà une expérience de l'enseignement supérieur, donc les IUT ont aussi cette fonction d'accueillir des jeunes ayant eu des expériences malheureuses. Contrairement à ce qui a été annoncé, les IUT n'accueillent pas 80 % de bacheliers scientifiques avec mention, ce chiffre est faux. La question des bacheliers technologiques dans les IUT renvoie à deux catégories qu'il faut distinguer : les bacheliers technologiques secondaires – pour lesquels il n'y a pas de problèmes en termes d'accueil, dans les STS comme les IUT, ils trouvent leur place, et ceux qui vont sur le banc des facultés, le font par choix – et les bacheliers technologiques tertiaires, ce n'est pas la même situation, des éléments sont à revoir pour améliorer l'accueil, avec des questions de capacité d'accueil dans ces filières sur lesquelles il faut avancer ensemble. Concernant les bacheliers professionnels, la question est différente : s'ils sont en échec sur les bancs de L1, ils ne sont pas non plus en réussite à l'IUT. Nous n'avons pas réussi à trouver aujourd'hui la solution pour permettre à ces jeunes de réussir massivement en IUT, malgré les

# 5

L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS.

TABLE RONDE

## MISSIONS ET ORGANISATION DES UNIVERSITÉS : ENJEUX D'AVENIR

expérimentations mises en place. Cette question se pose aussi en termes de contenu des baccalauréats professionnels, certains ne conduisant pas à l'emploi, ce qui rend quasiment obligatoire la poursuite d'études.

### Christian Forestier

ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL DU CNAM

On ne peut pas dire que les IUT soient une réussite de l'université. Les IUT ont été créés en 1966, les BTS en 1959, le baccalauréat technologique en 1965, ce qui a incité à la fermeture des BTS. Si on n'a pas fermé les BTS, c'est pour d'autres raisons, mais dès le début les IUT ont voulu se situer hors de l'université. On a créé les IUT avec le décret dérogatoire, qui se retrouve dans les lois de 1968 et 1984. Les IUT sont les seuls à dépendre de l'article 33. J'ai utilisé un jour cette image : qu'on se protège au début d'une liaison, on peut le comprendre ; qu'on continue à se protéger 45 ans après signifie que la confiance n'est pas installée. Si un président d'université veut proposer des BTS, il a le droit, personne ne peut le lui interdire. C'est la même logique pour les formations d'ingénieurs. Il peut faire ce qu'il souhaite, sauf le DUT, qui est le seul diplôme qu'il ne peut pas mettre en place à moins d'avoir la structure correspondante.

### Josette Travert

PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ DE  
CAEN-BASSE NORMANDIE

Je voudrais revenir sur le sujet qui nous réunit, l'université pour l'avenir, et j'ai l'impression d'entendre des discours qui datent un peu, IUT-universités, etc. Pour une grande majorité d'entre nous, je pense que la question ne se pose pas, les IUT sont dans l'université, et contribuent à son rayonnement. Qu'on discute dans le détail la façon dont cela s'articule avec les licences professionnelles et la poursuite d'études, c'est important, qu'on se préoccupe de l'accès à l'IUT, c'est important, mais on doit s'interroger sur la carte des formations. Il faut aller de l'avant sur l'accès des bacheliers technologiques et professionnels dans le contexte de la réforme du baccalauréat, en particulier le baccalauréat technologique. Je crois que les questions sur la réussite sont plus importantes, et comme certains l'ont dit, la question se pose surtout pour les bacheliers technologiques et leur accueil. Je souhaite que l'on dépasse les vieilles querelles pour entrer dans une dynamique positive sur les IUT dans les universités.

### Jean-Marc Monteil

La question est moins celle des IUT et des structures que celle des élèves et des étudiants. Aujourd'hui, quand vous avez 20 à 25 % de places vacantes dans les STS, et 27 % de bacheliers professionnels à l'université, cherchez l'erreur. Les recteurs savent bien que les places en STS ne sont pas pleines, alors que des jeunes se retrouvent sans lieu de formation à la rentrée. Les IUT sont dans l'université, c'est un souhait extrêmement fort. Ce sont des instituts universitaires. Le débat ne porte pas sur les structures. Ne confondons pas STS et IUT. Il y a un problème avec l'enseignement supérieur non universitaire, dans sa relation avec l'enseignement supérieur universitaire. Les orientations d'étudiants sortis de STS vers les universités sont des orientations extrêmement problématiques, qui tiennent compte du contenu des formations de STS. Il faut réfléchir sur ce sujet, grâce à une carte des formations qui pose les problèmes de contenu, avec des dispositifs différenciés sur celui-ci.

### Jean-Michel Catin

Les STS sont une préoccupation forte des collectivités territoriales et du conseil régional. Dans le contexte de la carte des formations, ce monstre du Loch Ness, faut-il mettre au centre d'une triple contractualisation État-Université autonome-Région la question de la carte des formations, qui impacte en profondeur les universités ?

### Lionel Collet

Le sujet posé ici est contractuel. Il me semble que si la régulation de l'État considère comme priorité, dans ses missions de service public, une véritable équité d'accès sur tout le territoire à l'enseignement supérieur, alors l'État doit se poser la question de la carte et de la contribution des acteurs, donc des universités. Mais les collectivités territoriales doivent être entendues. Est-ce que cela doit passer par un contrat formel ou une évaluation, c'est une autre question. Ce qui est important est de permettre à tout le monde de se retrouver autour de la table pour réfléchir à l'organisation du premier cycle, sur le territoire où est l'université. Les maires, les conseillers généraux, les élus locaux y participent, mais pas l'État. Il me paraît important que l'État soit à la manette sur cette carte.

### Camille Galap

Pour rebondir sur cette articulation et le dialogue essentiel sur le territoire, avec l'ensemble des acteurs, je rappelle que les universités doivent travailler en permanence avec les recteurs sur l'offre de formation, les classes préparatoires, les BTS, les IUT, les licences. Un autre sujet se pose aussi : au niveau national, si on regroupe toutes les universités et tous les territoires, une solution est possible pour chaque étudiant. Mais il existe des freins à ces choix. Si un étudiant trouve des formations adaptées à ses choix, avec un logement adapté, un loyer accessible, nombreux sont ceux qui feraient cette démarche. La vision nationale n'existe pas : globalement un jeune ne va pas choisir de partir dans une autre région. On voit alors des différences entre académies dans l'accès à l'enseignement supérieur, en termes de qualité de vie et de conditions d'études. Il reste beaucoup à mettre en œuvre pour valoriser l'offre de formation sur l'ensemble du territoire, beaucoup à faire pour proposer un package complet, à chaque jeune, en termes de poursuite d'études, ainsi que des lieux de dialogue permanent pour trouver des solutions adaptées. Je pense à ce qui a été mis en œuvre sur le site du Havre : l'articulation de la maternelle au supérieur, au doctorat, en discutant en permanence avec les autres acteurs de l'éducation. On doit être en capacité d'aller dans cette direction.

### Jean-Michel Catin

La question du contrat rénové a été abordée dans la précédente table ronde, et fait aussi l'objet de débats si l'on se projette dans les années futures. Jean-Marc Rapp avait évoqué l'idée d'un contrat sur la totalité du budget d'un établissement, même si des limites sur les aspects techniques demeurent. Jean-Pierre Finance a rappelé que la partie contractuelle comptait très peu dans le budget consolidé. Faut-il aller vers un contrat global où chaque établissement négocie, sur une durée à déterminer, un contrat avec l'État pour bénéficier d'une visibilité sur la totalité des ressources, et donc sur la maîtrise de ses choix ?

### Lionel Collet

Quand on se retrouve du côté des présidents d'université, on souhaite des garanties sur l'année suivante. La logique est celle des missions de service

public : l'État doit les garantir, pas par un contrat, mais par un financement de base, avec des critères à redéfinir au-delà du modèle Sympa. Il constituait déjà une avancée, mais son pourcentage doit être revu. Il serait bon de rééquilibrer les parts respectives du contrat et du financement récurrent. Ce sujet appelle un autre point sous-jacent : la masse salariale, transférée et devant être actualisée, doit-elle faire l'objet d'une dotation à part ou dépendre d'une vision très globale, où ce qui est alloué par l'État intègre la masse salariale ? Une réflexion à long terme serait d'avoir deux grands budgets : un budget qui couvre tout ce que l'État considère comme une base nécessaire aux établissements, et un second budget lié aux contrats, sur les projets et les priorités que fixe l'État.

### Jean-Michel Catin

J'aurais envie de vous demander dans quelle proportion ?

### Jean-Marc Monteil

Je crois que toute définition de contenus et d'objectifs doit être laissée à l'appréciation des universités dans le cadre des lignes stratégiques fixées par l'État, garant du service public. Nous sommes, en effet, parvenus à un moment où le plus important, dans la relation qui lie l'université, ses partenaires et l'État, doit être le nouveau contrat. Il s'agit d'une nouvelle ère. Il faut alléger la « machine contrat », très lourde et qui mobilise le temps et l'énergie de nombreux acteurs de l'université et de l'administration centrale. Il faut également combler le décalage entre un contrat très précis sur le papier et si imprécis dans sa réalisation. Sur quoi contractualise-t-on ? Sur de grands objectifs, et sur une ligne stratégique définie par l'État. Il s'agit de l'enseignement supérieur public et l'État doit dire ce qu'il souhaite et soutient. Aux universités ensuite de s'approprier, selon évidemment leurs caractéristiques propres, les objectifs, de les décliner et de les promouvoir sans entrer dans une description obsessionnelle des modes de réalisation. Avec les grandes orientations, leurs lignes opérationnelles et un petit nombre d'indicateurs pertinents, le contrat serait considérablement simplifié et probablement plus lisible pour l'ensemble des acteurs concernés et donc plus engageant pour tous. Au-delà des invariants nécessaires entre universités, il ne faut pas tomber dans un système normé qui

## MISSIONS ET ORGANISATION DES UNIVERSITÉS : ENJEUX D'AVENIR

s'appliquerait extensivement, quels que soient les localisations, les dispositifs de formation et de recherche et les caractéristiques des établissements. Il convient, au contraire, de se rapporter à la capacité des établissements de décliner et de promouvoir, dans le cadre public, tout ou partie des objectifs stratégiques définis par l'État, sachant que les établissements ne peuvent pas tous répondre efficacement à certaines exigences sur toutes les dimensions. Ce fait ne saurait conduire à aucune hiérarchie globalisée, mais, au contraire, à une reconnaissance de la qualité là où elle s'exprime, c'est-à-dire sur les segments de formation, de recherche et d'innovation sur lesquels les universités ont choisi, en fonction de leurs compétences, et dans le cadre de leur autonomie, de réaliser une part des grands objectifs fixés par l'État. C'est sur cela qu'elles doivent être jugées. Dans ce cadre, l'autonomie est bien la liberté d'être responsable.

### Yvon Berland

Le problème du contrat est fort important. Comment concevoir un contrat, sur une période de cinq ans et avec des objectifs déterminés, sans stabilisation de la masse salariale ? Quand on parle de la masse salariale et de l'activité de recherche, il faut être certain que les partenaires impliqués dans les unités de recherche bénéficient d'une stabilisation sur la période des financements. Je crois que ce découpage aujourd'hui n'a pas de sens. Si l'université d'Aix-Marseille a des objectifs de formation et de recherche à cinq ans, j'ai besoin également que les partenaires et organismes aient une vision conjointe sur ce qu'on va faire à cinq ans.

### Anne Fraïsse RAPPORTEUR DE SÉANCE VICE-PRÉSIDENTE DE LA CPU, PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY - MONTPELLIER III

Je fais donc la conclusion de la table ronde qui termine ce colloque, sans en faire la conclusion générale, dont Louis Vogel va se charger en annonçant les propositions de la CPU sur ces questions. Je vous propose de résumer rapidement ce qui est ressorti des différentes tables rondes, et de voir ensuite sur quels points pourront très certainement porter ces préconisations.

La table ronde n°1, hier, a été consacrée à l'évolution du système français avec une mise en perspective

internationale, sur les thèmes de l'autonomie et de la performance, de la différenciation des universités, des réseaux coopératifs des universités, et du poids des mesures nouvelles, en particulier les IDEX.

La table ronde n°2 s'est concentrée sur les stratégies territoriales et universitaires avec deux parties : les attentes des territoires – la définition sans doute de leurs compétences et leurs modes de relation entre l'université et ses multiples partenaires – et les réponses à ces attentes.

Au cours de la table ronde n°3, on a évoqué les mécanismes de financement avec l'idée de favoriser l'accès aux études supérieures (en cherchant à la fois l'équité et la performance), de lutter contre les effets antiredistributifs du système actuel, pour finalement se poser la question : « *Qui finance, s'il bénéficie au pays et à l'individu ?* »

Ensuite, la table ronde n°4 a porté sur les stratégies et le pilotage dans le dispositif national, en particulier sur la place du contrat, avec plusieurs questions. Doit-il être pluriannuel ? Sa part doit-elle être augmentée ? Faut-il opter pour un contrat d'établissement ou de site ? Quelle est la place de l'évaluation des structures nationales dans ce système ?

Enfin, la dernière table ronde a été consacrée à l'organisation des universités et des enjeux d'avenir. Jean-Marc Monteil a fait un rappel historique sur la création de nombreux dispositifs alternatifs à l'université, et sur l'idée que l'autonomie est peut-être, avant tout, une autonomie de stratégie. Lionel Collet nous a parlé à la fois du rôle des personnels, c'est-à-dire de l'investissement des enseignants-chercheurs dans la partie formation, et des conséquences pour leur carrière. Il a également soulevé la notion de temps pour les acteurs de l'université et l'effet, parfois pervers, d'un système de financement toujours orienté sur le projet. La table ronde a également porté sur la formation du premier cycle, la répartition entre BTS, IUT et CPGE, la nécessité d'un schéma global, avec une carte territoriale des formations, dans une vision privilégiant le continuum lycée-premier cycle et l'organisation territoriale définie par les acteurs. Plusieurs propositions ont été soulevées : la suppression de la sélection à l'entrée en BTS et en IUT, et l'absence de sélection à l'entrée à l'université – qui est déjà une réalité, mais pour aller vers une orientation sans doute plus directive.

Les préconisations de la CPU vont probablement porter sur les points suivants :

- l’articulation entre le rôle de l’État et l’implantation des universités dans les territoires, impliquant la participation des collectivités territoriales ;
- l’interaction et les rôles respectifs, dans un système toujours plus performant de collaboration ;
- les mécanismes de financement, pour aller à la fois vers un système plus juste et plus performant en termes d’entrée, en particulier d’études longues à l’université ;
- la démocratisation de l’accès à l’enseignement supérieur, toujours d’actualité, et notamment aux études longues ;
- le positionnement des universités à l’international et au niveau national, avec la place des réseaux et des coopérations entre universités, ainsi que la façon d’atténuer le déséquilibre induit par les Investissements d’avenir ;
- l’organisation des sites intégrateurs, PRES ou fusions ;
- l’autonomie en tant que stratégie, notamment de formation universitaire de premier cycle.

LOUIS VOGEL

# « L'UNIVERSITÉ POUR L'AVENIR, AVENIR DES UNIVERSITÉS »

## PROPOSITIONS DE LA CPU


*Chers collègues, chers amis,*

« Nous voici arrivés au terme de nos travaux qui se situent à un moment charnière, comme je le disais au moment de l'ouverture du colloque, de l'histoire de nos universités et des politiques d'enseignement supérieur et de recherche. Les rapporteurs de chacune des tables rondes mettront en forme et consolideront les principales conclusions et propositions issues des débats de ces trois jours. Ces propositions seront ensuite soumises aux instances de notre Conférence. Elles seront présentées comme contributions aux débats publics des élections présidentielles et, demain, des élections législatives.

Je voudrais proposer à chaud un certain nombre de pistes et d'orientations que ces débats ont inspirées. Je ne reprendrai pas tout, j'irai à l'essentiel. Avant cela, je voudrais remercier très sincèrement et très chaleureusement tous les intervenants à nos tables rondes, tous ceux qui ont pris part, depuis la salle, par e-mails ou tweets, à nos échanges, mais aussi tous ceux qui ont apporté leurs contributions à nos travaux, grâce aux documents écrits qu'ils nous ont adressés ou par les auditions auxquelles ils ont participé. Ces remerciements ne sont pas de pure forme. Ils ne sont pas seulement liés à la qualité des apports, que tous s'accordent à reconnaître, de chacun d'entre vous. Grâce à vous, nous pouvons nous faire l'écho des débats, des espoirs, des inquiétudes, des dynamiques, des mécontentements et des frustrations, mais aussi des réussites et des enthousiasmes qui traversent nos établissements et leurs partenaires. Notre action ne sera efficace que si nous construisons nos réflexions et propositions en lien avec les acteurs de notre communauté, dans toutes leurs composantes et leurs sensibilités. Notre action ne sera efficace que si nous agissons avec tous ceux, de plus en plus nombreux, qui s'intéressent aux enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche et qui sont conscients, de plus en plus, du rôle que jouent nos universités pour la vitalité et l'attractivité de nos territoires – il en a été largement question au cours de ces trois jours, pour

le développement aussi de notre économie, et pour la construction d'une véritable société de la connaissance. Si vous avez répondu aussi nombreux à notre invitation, c'est parce que vous êtes conscients de l'importance des travaux de la Conférence dans la définition des politiques d'enseignement supérieur et de recherche. Nous avons fait figurer dans les dossiers qui vous ont été distribués et, de manière dématérialisée, sur les clés USB qui vous ont été remises, les propositions de la CPU adoptées lors des colloques de 2004 à 2011.

Ce regard rétrospectif montre que certaines de nos propositions, faites lors des colloques successifs, ont véritablement inspiré les politiques publiques ; d'autres restent d'une inquiétante et regrettable actualité, parce qu'elles tardent à être mises en œuvre bien qu'elles apparaissent nécessaires à l'ensemble des partenaires ; d'autres, enfin, continuent de susciter des désaccords et des controverses. Toutes, cependant, ont l'intérêt de faire entendre une voix singulière, originale, et qui doit de plus en plus se faire entendre : celle de notre Conférence. Ce n'est pas un hasard si quatre anciens responsables de la CPU – Bernard Dizambourg, Jean-Marc Monteil, Jean-Pierre Finance et Lionel Collet – ont été invités à s'exprimer au cours de ce colloque et je veux les remercier très sincèrement d'avoir accepté notre invitation. Il y a de fait une continuité dans la réflexion qui est véritablement frappante. Près de cinq ans après l'adoption de la loi sur les libertés et responsabilités des universités, et malgré les craintes qu'elle avait suscitées, ni les présidents d'universités ni la CPU n'ont abusé du pouvoir excessif que la loi leur aurait confié. Nous avons, au contraire, conduit et accompagné, avec l'ensemble de nos équipes, avec les instances de nos établissements, avec nos partenaires, une mutation considérable de nos établissements. Cette mutation aboutit à une transformation profonde du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche dont les ingrédients ont été égrenés tout au long de ces trois jours : mise en place des nouvelles instances prévues par la loi ; passage aux responsabilités et compétences élargies ; plan Campus, création et développement des



PRES, développement de liens de plus en plus resserrés avec les collectivités territoriales, Régions, pôles métropolitains, villes moyennes ; mise en place d'un nouveau modèle d'allocation des moyens ; nouvelle organisation des missions d'insertion professionnelle ; accroissement des liens avec les entreprises, dans les différentes missions des universités – formation, recherche, innovation, insertion professionnelle ; montée en puissance des écoles doctorales et nouveaux modes de relation avec les organismes de recherche ; rôle de plus en plus grand des appels à projets, au niveau national avec l'ANR et au niveau européen ; modifications apportées au statut des enseignants-chercheurs et développement d'une véritable politique de ressources humaines ; nouveaux modes d'évaluation de nos laboratoires, de nos formations, de nos établissements, avec la création de l'Aeres ; programme des Investissements d'avenir, qui arrivera à son terme dans quelques semaines, et qui à marche soutenue aura fait peser sur nos établissements et nos équipes une pression considérable ; prise de conscience, enfin, de la responsabilité sociale des universités, notamment en matière de parité et de développement durable.

Notre génération de présidents a connu, avec ses équipes et l'ensemble de la communauté universitaire, en l'espace d'un mandat – et parfois d'un deuxième, mais très écourté – la période de transformation la plus dense du système d'enseignement supérieur et de recherche français, je crois, en l'histoire de ce système.

Nous commençons, depuis quelques semaines, à passer le relais à nos successeurs – j'en parlais au moment de l'ouverture du colloque, et au surplus à la veille d'échéances politiques essentielles pour l'avenir. Forts de cette expérience, que nous avons voulu partager avec vous, nous nous sentons autorisés à proposer au pays des principes, des pistes et des orientations qui devraient inspirer les politiques à venir. Nous nous proposons de dessiner, comme l'a dit Gérard Blanchard un « modèle français » d'organisation de notre paysage, fidèle à nos valeurs, respectueux de notre histoire, ouvert au monde et tourné vers l'avenir. Si je devais, d'un mot, caractériser ce « nouveau modèle », je dirais qu'il inscrit, dans le cadre d'un service public national d'enseignement supérieur et de recherche, des établissements ancrés dans leurs territoires auxquels l'autonomie permet de développer des stratégies d'excellence et de différenciation, grâce à une politique

repensée de contractualisation en partenariat avec les organismes nationaux de recherche, et en vue d'acquiescer un véritable rayonnement international.

Par déformation professionnelle, je rappellerai d'abord dans une première partie les principes et enjeux qui fondent ce modèle, et, dans une seconde, les propositions de réponses aux évolutions récentes auxquelles nous sommes aujourd'hui confrontés.

## LES PRINCIPES ET LES ENJEUX

Cinq principes que j'exposerai successivement. Le premier est un principe de justice sociale et de démocratisation. En février 2007, il y a cinq ans, au colloque de Metz, la CPU avait placé en exergue de la « synthèse de ses propositions pour la réussite du plus grand nombre » la phrase suivante : « *La CPU ne réduit pas l'objectif de l'enseignement supérieur au succès de quelques-uns, mais vise la réussite et l'excellence, pour le plus grand nombre.* »

Appliquée aux étudiants, transposée à nos établissements, au moment où tombent les résultats des Initiatives d'excellence, cette phrase est à nos yeux plus actuelle que jamais. Elle exprime pleinement un impératif de justice sociale et de démocratisation. Elle exprime aussi une exigence de progrès économique, avec l'objectif souscrit par la France à Lisbonne de conduire 50 % d'une classe d'âge à un diplôme d'enseignement supérieur. L'an dernier, à Toulouse, nous avons tracé les voies qui permettraient d'atteindre ces objectifs. Ni l'arrêté licence du 1<sup>er</sup> août 2011, ni les Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), que nous avons pourtant appelées de nos vœux et que nous saluons en attendant les résultats, ni la construction des référentiels de compétences ne sont à la hauteur des ambitions que nous avons exprimées. Cette volonté d'élévation du niveau de qualification supérieure de notre population a pour corollaire l'absence de sélection à l'entrée de nos universités. Celle-ci ne constitue pas une concession démagogique faite aux organisations étudiantes, comme certains le prétendent. Elle traduit au contraire l'ambition d'accueil de tous les publics, qui est l'honneur et l'exigence du service public. Au-delà de cette exigence d'accueil, il y a l'exigence de réussite pour tous nos étudiants. Elle induit, pour nos universités, comme nous l'avons



## PROPOSITIONS DE LA CPU

proposé, la possibilité de construction de parcours différenciés et une orientation organisée dès le lycée, à partir de la seconde, vers l'ensemble de l'offre de formation de licence (continuum bac-3 à bac+3).

### DEUXIÈME PRINCIPE

L'articulation de la formation et de la recherche, refondée à tous les niveaux et sur tous les sites. Dans ce qu'il est convenu d'appeler le triangle de la connaissance, recherche-formation-innovation, le lien entre recherche et formation n'est pas la survivance d'une tradition historique. Il est la condition qui rend possible, grâce à des logiques de spécialisation et de différenciation des établissements, l'excellence sur l'ensemble de notre territoire. Il permet de construire progressivement des parcours d'études longues, qui sont un facteur de justice sociale et de progrès, en particulier pour les jeunes issus des classes moyennes qui ont trop souvent tendance à s'orienter vers des études courtes. Il permet de construire des parcours de carrière attractifs pour des enseignants-chercheurs qui prennent en compte la mobilité géographique et les besoins de leur activité de recherche, sans que leur première affectation ne pénalise la poursuite de leur carrière, ce qui nécessite – comme l'a souhaité Lionel Collet ce matin et comme nous l'avions proposé l'an dernier à Toulouse – que les missions d'enseignement et de formation qui incombent aux enseignants-chercheurs soient enfin mieux reconnues. Enfin, il permet de rapprocher universités et écoles, et de tirer le meilleur parti des différents systèmes et de donner de la cohérence à l'offre de formation sur un territoire.

### TROISIÈME PRINCIPE

Une attractivité indispensable aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans le domaine international. Plus que jamais, nos universités ont conscience d'être des acteurs majeurs dans une société et une économie mondialisées, et d'être confrontées à une vive compétition internationale pour l'attractivité des talents, aussi bien des étudiants que des enseignants et des chercheurs. Preuve en est l'implication très forte de la Conférence des présidents des universités françaises dans l'EUA, qui nous a valu

l'honneur et le plaisir d'accueillir à la fois Jean-Marc Rapp, président de l'EUA qui achève son mandat, et la présidente élue, Maria Helena Nazaré, qui prendra ses fonctions dans quelques semaines. Jean-Marc vient de présider le jury international des Initiatives d'excellence. Helena nous a apporté des éclairages comparatifs précieux sur l'autonomie des universités dans les différents États. J'aime voir dans leur présence, comme dans celle d'Yvon Fontaine, président de l'Agence universitaire de la francophonie, le signe que les universités du monde s'intéressent aux évolutions, aux formations et aux recherches de nos universités.

Nous avons l'ambition que la France soit à la hauteur du rayonnement que lui confèrent son histoire, sa culture et la qualité de ses formations et de sa recherche. Nous voulons, grâce aux partenariats noués par nos établissements, favoriser la mobilité internationale des étudiants, des enseignants et des chercheurs, et accueillir les meilleurs étudiants étrangers, dans le cadre de mobilités encadrées, en particulier au niveau des masters et des doctorats. Ces étudiants participent, au même titre que les étudiants français et communautaires, à la consolidation de notre potentiel scientifique. C'est pourquoi nous demandons solennellement une grande loi sur les conditions d'accueil, de séjour et de première insertion professionnelle des étudiants étrangers. Ce texte est indispensable. D'abord, pour sécuriser le statut des étudiants étrangers en France, ensuite pour affirmer clairement la volonté d'attractivité internationale de notre enseignement supérieur, et enfin pour que le monde sache que les universités françaises sont toujours prêtes à accueillir les meilleurs talents.

### QUATRIÈME PRINCIPE

Des universités autonomes inscrites dans un service public national d'enseignement supérieur et de recherche. Le tableau de bord établi par l'EUA, présenté à l'occasion du colloque, devrait rassurer tous ceux qui pouvaient redouter que les réformes récentes puissent entraîner une dérégulation débridée de notre système d'enseignement supérieur et de recherche. Nous avons, en matière d'autonomie, et cela a été rappelé fortement ce matin par Dominique Gillot comme par Jean-Marc Rapp, des marges importantes de progrès à réaliser. Un alignement sur des standards universitaires

d'inspiration anglo-saxonne ne correspondrait toutefois ni à notre culture, ni à notre histoire, ni à nos valeurs. Nous mesurons les progrès que nos établissements ont réalisés depuis leur passage à l'autonomie. Pour autant, nous restons profondément attachés au service public national de l'enseignement supérieur et de la recherche, à ses valeurs, à ses principes, ce qui ne signifie pas qu'ils ne doivent pas et ne peuvent pas évoluer. Parmi les principes qui fondent ce système, je voudrais citer ceux qui nous paraissent majeurs : l'enseignement supérieur et la recherche sont un bien public et doivent être financés majoritairement par l'État ; les organismes nationaux de recherche ont un rôle essentiel à jouer, non seulement de pilotage scientifique national, mais aussi d'appui déterminant à l'activité de recherche qui se conduit massivement dans les universités (les universités ont besoin des organismes de recherche, dont elles se veulent les partenaires) ; les personnels des universités, comme ceux des organismes, ont principalement des statuts nationaux de fonctionnaires, ce qui n'empêche pas de favoriser l'attractivité de personnels étrangers ou hautement qualifiés ou hautement spécialisés grâce à des contrats (ces statuts nationaux doivent être compatibles avec des politiques déconcentrées de gestion des ressources humaines au niveau de nos établissements) ; les droits d'inscription des étudiants sont fixés nationalement ; les diplômes que nous délivrons sont des diplômes nationaux. Nous voulons donner à cette notion un vrai contenu, en garantissant à ces diplômes un niveau et une qualité conformes aux meilleurs standards internationaux, grâce à des dispositifs d'assurance qualité qui se développent à l'échelle internationale, et auxquels les étudiants ont vocation à participer.

Dans ce cadre national, l'autonomie est destinée à reconnaître et à organiser une certaine diversité, nécessaire pour mieux remplir nos missions, parce que cette diversité correspond à celle de nos réalités géographiques, de notre organisation, de notre histoire et de notre culture. Cette diversité doit recevoir une traduction organisationnelle : les caractéristiques et les configurations de nos établissements et de leurs composantes sont variées, et il est illusoire de vouloir les faire entrer à toute force, avec un chausse-pied, dans un cadre unique. Cette diversité est aussi territoriale : elle correspond à la variété des configurations de notre système d'enseignement supérieur et de recherche sur nos territoires.

## CINQUIÈME PRINCIPE

L'enracinement territorial de nos établissements. Les universités sont attachées à un service public national, tout en ayant une ambition internationale. Nous revendiquons cependant, profondément, notre enracinement territorial parce qu'il est, à nos yeux, une condition de l'excellence. Ceux qui étaient présents à notre soirée d'ouverture n'ont pu qu'être frappés, comme j'en ai été, par l'intensité des propos des représentants des collectivités, et du recteur Jean-Paul de Gaudemar, dans lesquels on sentait vibrer leur attachement pour l'université. Le maillage territorial de notre enseignement supérieur et de notre recherche, loin d'être une charge et un handicap, est à nos yeux une chance formidable pour développer la diversité de l'excellence à la française. Le rôle des villes moyennes en termes de professionnalisation des formations, adossée à une recherche d'excellence et l'impact des pôles de compétitivité sur les politiques d'innovation et de revitalisation des territoires ainsi que sur l'irrigation du tissu des PME et PMI montrent que l'excellence n'est pas unidimensionnelle. Elle ne se confond pas avec une concentration de compétences exclusivement académiques, à un seul endroit.

La place qui est désormais reconnue aux établissements d'enseignement supérieur dans les villes, quelle que soit leur taille, pour l'innovation, l'urbanisme, la vie étudiante, a considérablement développé les liens avec les collectivités territoriales. À côté de leurs relations avec l'État et les organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur ont désormais aussi des relations étroites avec les régions et les agglomérations, et de manière moins systématique avec les départements. Ces relations s'inscrivent souvent dans des schémas régionaux ou locaux. Comme le disait Camille Galap hier, nous avons désormais une « université à tous les étages ». L'inscription dans le territoire est le cadre naturel, pour les universités, des partenariats noués avec les entreprises, et, plus largement, avec les milieux socio-économiques. Cette inscription est nécessaire pour qu'elles exercent la mission d'insertion professionnelle que la loi leur assigne désormais officiellement, nécessaire aussi et surtout pour que la mission de formation tout au long de vie qui incombe aux universités soit enfin reconnue à sa juste place par les Régions, dont c'est la compétence. C'est pour affirmer

## PROPOSITIONS DE LA CPU

le rôle du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le champ de la formation tout au long de vie, injustement méconnu et marginalisé, que la CPU et le Cnam ont conclu un accord-cadre, qui a vocation à se décliner dans les Régions. La prise en compte de l'alternance et de la formation tout au long de la vie implique que les établissements d'enseignement supérieur reviennent en profondeur leur mode d'organisation et leurs pratiques pédagogiques et définissent une véritable politique de gestion des ressources humaines incitative.

La démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur aux parcours d'études longues passe nécessairement par l'inscription de l'offre de formation dans l'espace, et par la reconnaissance d'un rôle que jouent les collectivités territoriales dans la construction de cette offre de formation. Elle passe aussi par une égalité de financement de la part de l'État.

Le risque, qui a été souligné lors des auditions et au cours des débats, serait que se développe un système à plusieurs vitesses : des universités nationales à forte visibilité, soutenues par l'État, éligibles et élues au titre des Investissements d'avenir ; des universités à dimension régionale, avec des financements des Régions ; et des pôles universitaires d'agglomérations, dont le financement pèserait sur les villes les moins favorisées – et sur lesquelles reposerait, *in fine*, la principale charge de la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur.

Bien sûr, ces pôles seraient désertés par la recherche. Nous voulons redire fortement que nous sommes attachés à l'unité du service public national d'enseignement supérieur et de recherche – et que cet attachement est totalement compatible avec l'enracinement dans nos territoires.

En ayant aussi à l'esprit, comme l'a rappelé avec force Jean-Marc Rapp, que les universités sont le seul service public soumis à l'évaluation et à la concurrence internationale – et que chacun, État, collectivités, universités, doit réfléchir aux conséquences à en tirer.

***De nouvelles questions, donc, et de nouvelles réponses. Nos propositions s'organisent autour de cinq axes.***

### PREMIÈRE PROPOSITION

***Le projet stratégique, nouvel outil de pilotage de l'université.***

Dans le cadre d'un service public national, avec des universités autonomes qui ont désormais des stratégies différenciées, mais enracinées dans leurs territoires, le contrat apparaît comme le seul outil pertinent pour porter le projet de nos établissements. À l'heure des recompositions et des reconfigurations d'établissements (regroupements, PRES, fusions), le contrat doit nécessairement prendre en compte : une vision de site dont le périmètre est défini par les établissements eux-mêmes, en phase avec la réalité du territoire ; l'insertion de chaque établissement dans ce territoire ; une approche consolidée des moyens financiers et humains, incluant non seulement les moyens et ressources humaines de l'État, mais aussi ceux des organismes de recherche, des collectivités territoriales et, plus largement encore, les capacités des établissements à générer par leur activité des ressources propres. Un contrat refondé doit permettre d'appréhender la soutenabilité du projet stratégique de l'établissement, en termes budgétaires et de ressources humaines. Un contrat refondé doit être l'outil qui permet, sur un territoire pertinent, de faire émerger un projet intégré, cohérent, partagé entre tous les acteurs, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le contrat pourrait ainsi assurer la mise en cohérence des différentes stratégies à l'échelle régionale, ou à toute autre échelle jugée pertinente eu égard aux situations particulières. Un projet stratégique, qui serait présenté et accepté dans le cadre de négociations multilatérales, et ensuite une mise en œuvre qui peut se faire par des conventions bilatérales.

Ce projet ne peut pas être apprécié exclusivement sous un angle administratif ou technocratique – on l'a vu ce matin –, mais nécessite un regard extérieur, qui peut être international. Il faut s'engager dans une logique de comparaison pour apporter les éclairages nécessaires aux prises de décision. Il faut, de plus, construire autour du contrat renoué un système d'évaluation et d'assurance qualité, un suivi de sa mise en œuvre et un système de correction en continu, de

façon progressive, pour garantir une amélioration du dispositif. Il faut aussi organiser des lieux de dialogue et de mise en cohérence des décisions entre les différents acteurs territoriaux, au premier rang desquels figure l'État déconcentré. Aujourd'hui, il existe de multiples cadres de dialogue, mais il n'en est pas un qui soit véritablement intégrateur. Comme l'a dit Jean-Marc Monteil ce matin, ce qui n'est pas réversible, c'est la stratégie intégratrice des différents acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur. Compte tenu de leur place dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, de leur mission de service public national, de leur enracinement territorial, de leur habitude du débat démocratique et des décisions collégiales, j'ose dire que les universités, désormais autonomes, sont le lieu naturel de l'élaboration de la stratégie et de la mise en cohérence de ces différents acteurs. C'est à partir de l'université et de son projet que cette mise en cohérence doit se faire, et pas d'ailleurs. Ce serait une autre façon de vivre concrètement l'autonomie des universités, de la faire reconnaître et pas seulement d'en discourir. Le développement territorial doit se faire par l'enseignement supérieur et la recherche, et nos universités sont prêtes à relever ce défi. C'est une façon d'illustrer le propos de Jean-Marc Rapp sur l'émergence d'une nouvelle personne publique, qui prolongerait, approfondirait et moderniserait, dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, la notion de service public. Des questions aussi déterminantes pour l'avenir des territoires et du pays ne sauraient se décider dans les lieux de débat démocratique sans une concertation avec toutes les parties prenantes. En matière d'enseignement supérieur et de recherche, les outils du CPER, le dialogue direct État-Région (qui associe très imparfaitement l'université), la parcellisation du dialogue entre l'université et les diverses collectivités (choisissant chacune, dans le projet de l'université, la part à laquelle elle souhaite être associée sans tenir compte de l'ensemble), toutes ces procédures ne correspondent plus aux enjeux d'une stratégie de développement territorial fondée sur l'autonomie et l'excellence. Le projet stratégique, comme le propose Alain Fuchs, doit régler les équilibres fins et les équilibres dynamiques entre les logiques de site et les logiques de réseaux.

## DEUXIÈME PROPOSITION

### ***De nouveaux équilibres de financement de l'enseignement supérieur et de la recherche pour traduire une politique et une vision.***

À nos yeux, l'enseignement supérieur et la recherche sont un bien public et doivent être financés majoritairement par l'État. Chacun en convient, le niveau de financement actuel des universités, malgré l'effort consenti au cours des dernières années, demeure insuffisant au regard des comparaisons avec des pays de niveau de développement équivalent au nôtre. L'effort de rattrapage n'est pas encore réalisé. Il reste que, partout dans le monde, la question de la diversification des sources de financement est posée, et qu'elle se pose à nos universités, même si la poursuite de l'effort financier de l'État demeure une nécessité. Enfin, il importe que le financement des établissements d'enseignement supérieur aille dans le sens de l'équité sociale, et soit cohérent avec l'objectif d'assurer à 50 % d'une génération un diplôme 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 de l'enseignement supérieur et de la recherche : un modèle « critérisé » d'allocation des moyens, un contrat revisité, des appels à projets sur critères d'excellence, en sachant que, comme l'a rappelé Lionel Collet, cet équilibre n'est pas facile à définir et qu'il faut donc en débattre.

Aujourd'hui, ce système est en état de déséquilibre. Déséquilibré par l'émergence, dans le paysage national, des moyens extrabudgétaires massifs des Investissements d'avenir et la quasi-neutralisation du modèle Sympa et le rôle beaucoup trop modeste reconnu au contrat. Cette situation crée le risque de voir émerger quelques pôles de visibilité mondiale, sans permettre véritablement l'émergence d'autres voies d'excellence, qui sont pourtant indispensables à l'efficacité globale du dispositif. Il faut maintenir le modèle « critérisé » pour financer l'activité et les missions de service public, mais il est indispensable de l'objectiver en évaluant les coûts réels de la formation et de la recherche, et de ne pas le brider par un encadrement trop resserré de l'évolution des dotations globales. Le modèle Sympa actuel ne peut fonctionner qu'à la condition d'une augmentation régulière de l'enveloppe globale nationale des moyens

## PROPOSITIONS DE LA CPU

qu'il a pour fonction de répartir, pour permettre une remise à niveau des établissements les moins favorisés. L'exercice effectif de l'autonomie exige aussi la sécurisation des masses salariales transférées aux universités selon le principe du débiteur-payeur.

Enfin la photographie de 2012 ne doit pas rester figée : les inégalités doivent être rattrapées et l'évolution de l'activité accompagnée. C'est sans doute aussi dans le cadre d'une politique contractuelle que peut être posée la question de la diversification des sources de financement des établissements, en particulier en provenance des collectivités ou des organismes de recherche. Enfin, l'équité sociale de la dépense publique est un objectif majeur, à nos yeux, du financement de l'enseignement supérieur. Le groupe de travail de notre commission des moyens, animé par Jacques Fontanille, a réactualisé, à l'aide de l'Insee, les travaux conduits par le Cerc en 2003. Les conclusions auxquelles il est parvenu sont très éclairantes. Le premier levier de la redistribution est constitué par les mesures susceptibles d'égaliser, pour l'ensemble de la population, l'accès aux études supérieures et en particulier aux études longues. Les chiffres montrent, en effet, que les classes moyennes et modestes sont pénalisées par des choix d'études supérieures courtes, moins porteuses de gains professionnels ultérieurs. Ces inégalités sont d'ailleurs antérieures à l'accès à l'enseignement supérieur. Les facteurs de choix sont de trois types : les déterminants socio-économiques antérieurs, la situation socio-économique pendant les études, et l'anticipation sur le cycle de vie professionnelle. À chacun de ces facteurs correspond un type d'intervention : une orientation plus efficacement préparée en amont, une augmentation substantielle des aides financières, et une stratégie d'insertion qui prenne en compte et garantisse l'employabilité à long terme, mais aussi un modèle de financement qui prenne en compte le « cycle de vie » ultérieur.

Les conclusions des analyses réalisées par l'Insee sont limpides. Il faut investir massivement des moyens publics sur l'orientation en amont, c'est le levier le plus efficace ; augmenter très sensiblement les aides sociales aux étudiants, en les étendant à 50 % d'entre eux ; transformer la demi-part fiscale, antiredistributive, en crédit d'impôt formation supérieure. Il faut affirmer clairement que les droits d'inscription n'ont aucune incidence sur l'équité sociale. La question ne pourrait se poser que pour augmenter et diversifier

les financements des établissements, dans le cadre d'une analyse des bénéfices individuels des formations longues, en modulant la contribution au niveau post-L de manière différenciée, et plus progressive, selon les niveaux d'études et, donc, selon l'espérance de revenu de l'étudiant une fois dans la vie active. Les universités n'ont pas encore exploité toutes les voies ouvertes par le financement par les entreprises : fondations, formation tout au long de la vie, taxe d'apprentissage ou alternance. Cette question est aussi liée à l'ancrage territorial. Au-delà de la question du financement, c'est par une vision renouvelée de l'insertion professionnelle que les universités pourraient définir de nouveaux modes de relation, non seulement avec les entreprises, mais aussi avec les futurs employeurs publics.

### TROISIÈME PROPOSITION

***Sécuriser les parcours de formation et développer l'alternance en généralisant les pratiques de prérecrutement.***

Les universités sont responsables de la réussite des parcours de leurs étudiants, depuis leur orientation, en lien avec les établissements d'enseignement secondaire, jusqu'à leur première expérience professionnelle. Cette première expérience fait partie intégrante de la formation. La CDEFI a récemment formulé une proposition visant à développer les possibilités de prérecrutement par les entreprises. La CPU s'associe à cette proposition, et recommande de l'étendre aux trois fonctions publiques – d'État, territoriale et hospitalière. Au moment où la Cour des comptes s'interroge sur la politique de formation des cadres de la fonction publique et sur l'efficacité et la cohérence de très ou de trop nombreuses écoles spécialisées, nous proposons d'associer étroitement les universités aux formations (tant initiales que 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.

## QUATRIÈME PROPOSITION

### ***De nouveaux modes de régulation et de mutualisation, tant au niveau régional que national.***

Les nouvelles configurations du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche appellent de nouvelles coopérations entre des établissements ayant des stratégies différenciées qui peuvent effectivement conduire à des doublons ou à des oublis, dans des périodes où les moyens publics sont comptés. La cohérence de la carte des formations et de la recherche, des politiques de ressources humaines coordonnées au niveau régional, voire, pour certaines spécialités rares, au niveau national, sont autant de sujets de coopération nécessaire entre les universités, pour lesquels l'appui et le concours des services de l'État et des Régions sont nécessaires, comme l'a rappelé Lionel Collet et comme cela figure dans la convention que notre Conférence a signée avec l'Association des régions de France. La montée en puissance d'universités autonomes a favorisé, ces dernières années, le développement d'outils de mutualisation au niveau national, pour venir en appui à nos universités, dans l'exercice de leurs nouvelles responsabilités : l'Amue pour les systèmes d'information et la formation des cadres, en liaison avec l'Esen ; l'Abes, Couperin, et désormais le projet Istex en matière d'information scientifique et technique et de politique documentaire ; Renater pour les infrastructures, les réseaux, le développement de l'accès à de grands équipements de recherche qu'aucun établissement ne pourrait acquérir seul ; Campus France pour le développement des politiques internationales des universités et pour l'attractivité mondiale de nos établissements d'enseignement supérieur. On pourrait poursuivre cette liste des thèmes et d'outils de coopération qui se sont mis en place ces dernières années, partagés entre les universités et les organismes. Il est à nos yeux essentiel que la CPU soit fortement impliquée dans la gouvernance de ces différents outils, pour en garantir la cohérence et surtout pour permettre leur intégration dans les stratégies portées par les directions des établissements, afin qu'ils soient pleinement utilisés. Plus directement, comme je l'ai dit en ouvrant notre colloque à destination des très nombreux nouveaux présidents, la CPU doit jouer pleinement son rôle d'appui et mobiliser à cette fin

l'expérience des anciens présidents qui le souhaitent. Je veux dire aussi la disponibilité de la CPU, si l'État y est prêt, pour expérimenter au niveau national une démarche de contractualisation, telle que l'évoquait Jean-Marc Rapp ce matin, inspirée de ce qui a été fait en Suède ou en Suisse, entre l'État et les universités rassemblées pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales d'enseignement supérieur et de recherche.

## CINQUIÈME PROPOSITION

### ***Rendre les universités plus visibles, plus proches des citoyens, afin que ceux-ci les connaissent mieux et les comprennent mieux.***

Il nous faut faire mieux connaître nos universités, leurs activités de formation et de recherche, à destination évidemment des étudiants et des familles, mais aussi des entreprises et du public en général. 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, aux méthodologies discutables, sur lesquels nous n'avons aucun contrôle, et qui malheureusement suscitent l'engouement médiatique. Deux projets communs avec la Conférence des présidents allemands (HRK), soutenus par nos ministères respectifs, vont nous permettre, à brève échéance, de rendre plus visibles les formations et la recherche de nos établissements.

Le premier concerne la cartographie multicritères des établissements et des formations. Depuis près de quinze ans, les étudiants de langue allemande et leurs familles ont pris l'habitude d'explorer leur système d'enseignement supérieur et de recherche en consultant *University Rankings*, un outil qui permet à l'utilisateur, sur la base d'une centaine d'informations et à partir de ses propres préférences, de comparer les caractéristiques des établissements allemands, autrichiens, hollandais et suisses. Cet outil est reconnu comme une alternative aux classements internationaux existants, c'est-à-dire comme un moyen potentiel pour la promotion d'un espace européen de l'enseignement supérieur, mettant en valeur la diversité des établissements et de leur offre éducative. Cet outil a largement inspiré le classement *U-Multirank* récemment développé

## PROPOSITIONS DE LA CPU

sous l'égide de l'Union européenne. C'est pourquoi, comme vient d'ailleurs de le faire la Conférence des recteurs des universités espagnoles (CRUE), les trois conférences françaises – CPU, CGE, CDEFI – ont décidé de promouvoir un exercice pilote, visant à adapter les méthodes et indicateurs de *University Rankings* aux caractéristiques du système français, et de confier cet exercice pilote, baptisé CERES (Cartographie multicritère des établissements de recherche et d'enseignement supérieur), à l'Observatoire des sciences et des techniques (OST). Le travail d'adaptation de l'outil allemand, mené en parallèle par l'Espagne et la France, permettra de construire, autour de principes communs reconnus par tous, une plate-forme solide de méthodes et d'indicateurs capables de rendre compte de la diversité et des valeurs de trois systèmes d'enseignement supérieur, situés au cœur de l'Europe, ayant chacun une histoire et une aire linguistique différente.

Second projet, la cartographie franco-allemande de la recherche. Il s'agit d'un projet visant à permettre aux universités elles-mêmes de décrire dans des termes simples, destinés à un public de non-spécialistes, leurs principales activités de recherche, c'est-à-dire celles par lesquelles elles souhaitent se caractériser et définir leur profil de recherche. La science est mal connue du grand public. Les médias, les enseignants et le secteur scolaire en donnent souvent une image partielle, fautive, déformée. Il est de notre responsabilité de mieux la faire connaître, d'aller vers des publics qui ne viennent pas spontanément chez nous, et auxquels nous pourrions faire découvrir ce que nous faisons, ce pour quoi nous nous passionnons. L'utilité sociale et économique de nos recherches doit être mieux connue, et mieux reconnue. Si nous ne souhaitons pas que notre recherche soit ignorée des publics et des citoyens qu'elle pourrait intéresser, ou qu'elle soit mal représentée par les médias, il faut que nos universités apprennent à se représenter elles-mêmes. Nos conférences respectives se proposent de les y aider, en leur offrant le cadre qui leur permettra de le faire.

Enfin, pour un programme de recherche sur les universités, il faut appliquer aux universités les mêmes exigences d'analyse et d'objectivité que celles que nous préconisons dans nos démarches de recherche générales. Compte tenu des évolutions très importantes

que connaît notre système d'enseignement supérieur et de recherche, la CPU est prête à proposer à l'ANR et aux Établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), en particulier au CNRS, plusieurs programmes de recherche sur nos universités, s'associant aux travaux qui ont été engagés, par exemple par le ministère de l'Équipement sur les questions d'insertion, ou à ceux du Réseau d'étude sur l'enseignement supérieur (Resup) et d'autres encore.

Ces enjeux rappelés, ces questionnements et ces propositions de réponses que je viens d'énoncer sont le fruit des débats qui ont été conduits pendant ces trois jours de colloque et ces quelques semaines de courte, peut-être trop courte, préparation. Nos propositions doivent être encore précisées et complétées au cours des prochaines semaines. Elles seront débattues et approuvées par les instances de la CPU. Elles ont vocation à être portées auprès des candidats aux élections à la présidence de la République, aux candidats aux élections législatives, et plus largement elles ont vocation à éclairer les nombreux débats et les campagnes qui se dérouleront dans nos établissements. Par ces propositions, les universités vont continuer de faire entendre leur voix afin que l'enseignement supérieur et la recherche aient, au sein des politiques publiques, la place qui doit être la leur puisqu'elles conditionnent l'avenir de notre pays. Je ne veux pas terminer sans adresser, au nom de la Conférence, des remerciements particulièrement chaleureux à Yvon Berland, Marc Pena et Jean-Paul Caverni ; à toutes les équipes d'Aix-Marseille Université qui se sont magnifiquement mobilisées pour offrir des conditions d'accueil exceptionnelles, à tout point de vue, à notre colloque annuel, en sachant jouer de l'amplitude des températures, et d'autres choses encore, notamment de beaucoup de bonne humeur. Je voudrais remercier aussi l'équipe permanente de la CPU qui a su, une nouvelle fois, préparer un colloque à la hauteur de ce que les présidents et leurs partenaires attendent de notre Conférence. Tout ceci n'aurait pas été possible sans l'énergie et l'engagement, constants et patients, de Gérard Blanchard qui a accepté la charge difficile de piloter ce colloque scientifique impilotable !  
Merci, Gérard.

## Intervention de Laurent Wauquiez

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

### Louis Vogel

Monsieur le ministre, je voudrais tout simplement, au nom de la CPU, vous remercier d'avoir accepté de venir nous voir et nous parler. Comme vous le savez, un colloque de la CPU sans l'intervention du ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche n'est pas tout à fait un colloque de la CPU. Merci d'être là.

### Laurent Wauquiez

Je profite de cet instant très rare où le président de la CPU s'efface. Je suis assez désarçonné, je connais son sens de la synthèse, mais je ne m'attendais pas à ce que son discours d'introduction soit aussi court ! Vous me permettez de vous adresser mes salutations très chaleureuses, qu'elles soient pour les représentants de la collectivité, pour les présidents et présidentes d'universités, pour les recteurs et les rectrices et pour l'ensemble des partenaires. Je trouve d'ailleurs que la démarche qui a été la vôtre pour ce colloque, d'essayer de s'ouvrir aux partenaires – collectivités locales, partenaires institutionnels – est une très bonne démarche, exactement dans la logique que vous portez : une université au cœur du système, et qui fait graviter autour d'elle un ensemble de partenaires qui l'aident à construire cette dynamique.

Pour être très clair, j'avais un beau discours qui m'avait été préparé, avec des termes techniques et précis. Comme il s'agit de mon premier colloque de la CPU, j'ai envie d'aborder des sujets qui sont plus personnels. J'ai donc essayé de réfléchir à des éléments de réflexion personnelle et à les partager avec vous – vous en avez déjà entendu certains, d'autres sont des sujets sur lesquels je souhaitais partager l'état de mon cheminement, et qui peuvent faire l'objet, je le crois, d'une réflexion collective.

Première chose, vous avez très bien fait de choisir le site d'Aix-Marseille pour le colloque de la CPU. Aix-Marseille est un très bel exemple de ce qui a été fait, un très bel

exemple de l'incroyable force de transformation que vous avez su, et je ne m'y trompe pas, impulser au cours de ces dernières années. J'en ai plusieurs souvenirs personnels précis. En tant que député, à l'époque, je travaillais sur les conditions d'études. Au cours d'une réunion, des étudiants d'Aix-Marseille m'ont expliqué que cette séparation était absolument apocalyptique, l'organisation des cours sur les différents sites, un enfer, un émiettement des formations sur Aix-Marseille absolument insurmontable. Il s'agissait d'un Everest dont on pouvait se demander si on réussirait un jour à le surmonter. C'était il y a cinq ans. En cinq ans vous avez montré à quel point un énorme changement pouvait être fait, pas uniquement un changement de gouvernance ou un changement sur la conception de la répartition des tâches, mais un changement beaucoup plus profond qui s'incarne dans des chantiers, dans de nouvelles approches pédagogiques, dans de nouvelles passerelles en termes d'excellence et de recherche, dans une nouvelle approche internationale pour Aix-Marseille. Ce choix est un bon choix parce qu'il reflète tout ce que vous avez essayé les uns et les autres de porter en termes de changement au cours de ces dernières années. Le secteur de l'enseignement supérieur faisait l'objet de beaucoup d'*a-priori* dans la tête des politiques qui voulaient principalement que ce secteur soit sage, qu'il soit calme, qu'il n'aboutisse pas à de grandes manifestations et que nous puissions continuer gentiment à le faire ronronner sur la durée, sans que cela se traduise par trop de changement ou de bouleversements. Et vous avez montré exactement l'inverse : vous avez montré que le bon pari est un pari de changement, un pari de confiance à l'égard de l'université et de l'enseignement supérieur, pour les repositionner au cœur de nos priorités républicaines et de nos priorités politiques publiques.

Dans ce cadre, et dans le travail qui était le nôtre, dès mon arrivée j'ai fait un choix. Un choix qui me semble être le seul rationnel. La logique de l'autonomie suppose



## Intervention de Laurent Wauquiez

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

que nous soyons sur un travail commun, un choix systématique et d'abord de discussion avec les présidents d'université. Le paysage de l'enseignement supérieur, comme on l'évoquait auparavant, était essentiellement structuré autour d'étudiants, d'enseignants-chercheurs et de présidents qui n'y avaient pas de place. En cinq ans, vous vous êtes affirmés comme l'interlocuteur crédible et fiable pour les pouvoirs publics. Grâce au rôle de la CPU, les présidents d'université ont émergé comme étant des figures très fortes, à la fois sur leur territoire, au niveau national et international. C'est un changement de très grande ampleur. Je tenais sur ce point à souligner que j'ai toujours apprécié les discussions au cours des mois écoulés : certaines ont été difficiles, certaines sont passées par des explications qui nécessitaient des dialogues et encore des dialogues, avec des échanges de vues parfois musclés, mais j'ai toujours considéré avoir en face de moi des acteurs exigeants et qui tiraient vers le haut les débats sur l'enseignement supérieur. Et c'est une chance parce que tous les secteurs de l'action publique ne peuvent pas compter sur le fait d'avoir de tels partenaires en face, qui nous tirent vers le haut. C'est une chance qu'il faut conserver.

Je sais bien que, pour un certain nombre d'entre vous, il y a des échéances, mais je suis très attaché à cette idée que nos présidents d'université doivent rester durablement inscrits dans le paysage de l'enseignement supérieur comme étant les partenaires privilégiés avec lesquels se construisent nos politiques. Je suis très lucide sur le fait que les changements opérés sont d'abord des changements que vous avez construits, avant d'être des changements faits par les politiques publiques. Si vous me le permettez, je vais d'abord avoir des propos que certains ont déjà entendus, et d'autres par lesquels je voulais partager des réflexions un peu plus neuves.

Je vais d'abord revenir sur ce qui a été accompli : l'autonomie est incontestablement l'une des ruptures historiques qui resteront, en termes de changement de l'enseignement supérieur dans notre pays. C'est un changement qui restera sur la durée, qu'il faut domestiquer, apprendre, construire, mais ce qui est certain, c'est qu'il y a un avant et un après. Cet avant

et cet après s'incarnent dans une idée simple, celle de la continuité. Certains ont douté de votre capacité à appréhender ces nouveaux pouvoirs, à les gérer comme force de transformation. Je crois au contraire que vous avez la preuve de l'extraordinaire capacité du tissu universitaire à appréhender un changement : on vous fait confiance. N'oublions jamais que l'autonomie n'est pas une fin de soi : en tant que telle, elle est un outil, une force de transformation. Ce qui est important, c'est ce que l'autonomie permet, c'est la nouvelle approche de site qu'elle donne l'occasion de créer – sur Toulouse, sur Poitiers, sur Saint-Étienne – en favorisant de nouvelles constructions dont vous déterminez l'approche. Ce qui est important, c'est la possibilité qu'elle offre pour chaque site universitaire de construire son profil, celui qui lui convient et permet à Avignon de se positionner à la fois sur les métiers de la culture et en même temps d'investir sur les métiers agroalimentaires, avec les défis d'insertion professionnelle extrêmement lourds qui vous caractérisent. Cette volonté d'arrêter son propre profil permettra par exemple au site de Lille d'investir plus encore qu'ailleurs sur les questions de formation continue. Ce qui est important, c'est ce que cette force de transformation permet, en termes de révélation des excellences de recherche qui sont liées à l'enseignement supérieur. Je pense à des projets tels que la lutte contre le cancer à Nantes. Je pense aussi au très beau projet Biblissima qui est porté à Orléans.

N'oublions jamais, dans notre approche, la place qui doit être dévolue aux sciences humaines et sociales, inscrites au cœur de la tradition de notre enseignement supérieur : ce serait une erreur de restreindre les avancées uniquement aux sciences dures. Ce qui définit un climat de recherche repose aussi sur un climat d'ouverture et de créativité, qui se trouve notamment dans un appui des sciences humaines et sociales. Je suis très attaché à ce que nous ne basculions pas dans un modèle de type chinois, où toute l'attention est centralisée sur la recherche immédiatement productive, et qui oublie que la recherche est d'abord un climat à l'échelle du territoire et de la République, et c'est ce climat collectif de recherche qui crée l'émulation. Et

dans ce climat, les sciences humaines et sociales ont un rôle spécifique qui doit être conservé et défendu.

Le second point concerne le budget : ce n'est pas un petit sujet. Quand on parle d'université, d'enseignement supérieur et de recherche, on parle d'un secteur dans lequel la République a sous-investi depuis trente ans. La question n'est pas uniquement de savoir quelles sont les oscillations d'une année à l'autre. La question est celle de l'apprentissage du politique sur le long terme, et le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche est une école du temps long. De ce point de vue, un des défis que je m'étais fixés était de défendre pied à pied, dans des arbitrages budgétaires très difficiles, systématiquement, la place qui doit être dévolue et reconnue à l'enseignement supérieur et la recherche. Cela n'a pas été facile, et la période budgétaire que nous connaissons n'est enthousiasmante pour personne. Je relisais encore très récemment des propos et des déclarations retranscrites par l'AEF, tenus par un commissaire européen qui se plaignait des choix budgétaires faits au niveau de l'enseignement supérieur, en Espagne, au Portugal, en Italie ou au Royaume-Uni. Mon obsession a consisté à essayer, au maximum, de vous préserver de tels choix. Faire en sorte que nous puissions prendre en compte le GVT sur 2011, que nous ayons carte blanche pour ouvrir immédiatement cette discussion sur 2012. Faire en sorte qu'avec trois plans successifs d'ajustement qui se sont succédé, aucun d'entre eux ne tombe sur l'enseignement supérieur. Se battre pour s'assurer que, dans le cadre des Investissements d'avenir, aucune politique ne soit remise en cause.

Je suis bien clair : nous ne sommes pas dans une situation d'abondance pour l'enseignement supérieur et la recherche. Mais les moyens accordés ne sont pas des cadeaux. On vous demanderait de dire scrupuleusement merci à intervalles réguliers ! C'est un juste rattrapage qui doit être tenu sur la durée. On ne rattrape pas trente ans de sous-investissements en quelques années, et ce qui était important pour moi, c'était d'éviter de renouer avec de vieux fantômes où l'enseignement supérieur était systématiquement

la variable d'ajustement. Cela n'a pas été le cas, mais supposera de maintenir une très grande énergie et une forte attention de notre part : nous devons continuer, collectivement, à être très vigilants sur ces questions et enjeux.

Dans ce cadre, je voudrais maintenant passer à quelques sujets de réflexion que je voulais vous soumettre. La première question est importante : quelle est l'inscription de l'enseignement supérieur et de nos universités sur le territoire de la République ? Notre politique d'enseignement supérieur et en direction des universités ne peut se réduire à l'approche des Investissements d'avenir et des IDEX. Nous sommes sur un site d'IDEX, tant mieux, nous avons vu certains d'entre vous reconnus à travers les IDEX pour leur très haut niveau d'excellence. J'ai apprécié les propos tenus par certains d'entre vous, consistant à dire : « *Cela nous oblige à être des têtes de réseau qui ensuite construiront des partenariats à l'échelle de notre territoire.* » Nous l'évoquions encore ensemble à Bordeaux récemment, avec votre volonté de structurer un ensemble à l'échelle régionale. Je pense aussi aux échanges que nous avons eus à Strasbourg, avec la volonté de votre part de construire une approche globale. Mais attention : la politique d'investissement dans l'université et l'enseignement supérieur ne se résume pas aux IDEX, et ne doit pas se résumer aux IDEX. Il y a aussi tout le travail sur les Investissements d'avenir qui s'incarne dans les Équipements d'excellence (EQUIPEX) et les LABEX. Il y a également tout le travail que nous devons porter sur la rénovation de nos campus. Il y a de façon structurelle des investissements qui doivent être conduits dans les contrats de projet État-Région. Il y a globalement une politique qui ne doit pas se réduire, j'en ai la conviction profonde, à l'émergence de quelques pôles d'excellence qui laisseraient de côté l'ensemble de notre tissu universitaire. C'est une vision politique très forte de mon point de vue. La République ne peut pas se débiter en tranches. La République a besoin d'une vision portée à l'échelle de l'ensemble du territoire. L'un des défis que nous avons à relever collectivement est de faire de cette approche d'excellence une approche non

## Intervention de Laurent Wauquiez

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

élitiste. L'approche d'excellence est une approche qui veille à ce que tous les sites puissent y trouver leur place et y faire dégager leurs profits, avec les tailles, profils et structurations en termes d'enseignement supérieur et de recherche qui sont propres à chacun de nos sites universitaires. Et il est clair, pour moi, que cette vision doit être portée à l'échelle de l'ensemble du territoire. Et c'est pour cette raison, Louis Vogel le sait et je le remercie de l'avoir compris, que j'ai souhaité, même dans une période difficile pour l'opérer, qu'un rattrapage – notamment sur les universités les moins dotées – puisse être enclenché. C'est un travail qu'on doit mener maintenant de façon très sérieuse, je considère que cela suppose qu'on se donne une visibilité, et que cette visibilité puisse être faite au maximum sur un intervalle de trois à quatre ans, en se dotant d'outils qui nous permettent de bien évaluer correctement la réalité des sous-dotations – je pense notamment avec une bonne prise en compte de la question des étudiants qui sont plus particulièrement en sciences humaines et sociales. Un certain nombre de discussions sont peut-être à mener sur ce sujet, mais clairement, mon message n'est pas un message de concentration sur quelques sites. C'est à l'échelle de l'ensemble de notre territoire universitaire que doit s'appréhender cette volonté de construire une excellence.

La seconde chose, c'est qu'à l'inverse, parce que nous avons aussi connu cette dérive, il s'agit d'éviter l'approche de l'émiettement, qui consiste à découper nos universités en tout petits morceaux, en réalité, à les affaiblir, à construire un discours bien connu dans les années 80 et 90, consistant à exiger de chaque université qu'elle aille ouvrir des bouts d'antennes et de sites partout sur le territoire. L'approche est mortifère. Elle condamne en effet à une forme de médiocrité qui est l'incapacité à construire de véritables sites universitaires. C'est aussi une approche piègeuse. Je viens d'un petit département. Promettre à des étudiants d'un département légèrement à l'écart des grandes agglomérations que, bien entendu, ils vont avoir près de chez eux toutes les possibilités de conduire des études universitaires d'excellence, revient à vendre

des miroirs aux alouettes, qui condamnent en réalité ceux qui viennent de départements plus ruraux, plus à l'écart, à faire des études dites de proximité. Pour moi, cela n'a pas de sens, pas plus que le concept d'université de proximité.

Je veux des universités qui rayonnent à l'échelle nationale, européenne, internationale, et qui arrivent toutes à trouver leur cheminement pour le faire et le construire. Alors, comment développer cette approche ? Je pense notamment que cela suppose que nous parvenions progressivement à avoir, à l'échelle des territoires, une vision en réseau. J'ai observé avec beaucoup d'attention le travail fait par certains d'entre vous. Je pense notamment au travail effectué par l'université de Bourgogne Franche-Comté, très intéressant, avec une volonté de construire une approche commune, à l'échelle de tout un territoire. Je pense aussi au travail intéressant mené conjointement sur les sites de La Rochelle et de Poitiers, pour une approche qui permette de structurer un travail d'ensemble. Cette vision, dans laquelle nous inscrivons nos sites universitaires dans un territoire, me semble une piste très intéressante.

À ce propos, je voudrais rebondir sur un sujet d'importance : je ne suis pas convaincu qu'il y ait un espace pour une approche de concurrence entre les universités à l'échelle nationale. Il y a une chose dont je suis convaincu : j'ai besoin que Marseille s'impose par rapport aux universités espagnoles, italiennes, turques, grecques, marocaines, et que vous puissiez rayonner à l'échelle du bassin méditerranéen. J'en suis convaincu : j'ai besoin qu'un site comme La Rochelle ou Clermont-Ferrand s'impose dans le paysage de concurrence internationale, permettant la reconnaissance de sites leaders dans leur domaine, et qui nous permettent de structurer leur place. Je ne suis pas persuadé que la voie consiste à cultiver une concurrence entre différents sites universitaires, et je ne suis pas convaincu que la principale bataille soit à mener entre Toulouse, Bordeaux et Marseille. Je pense au contraire que les moyens qui vous sont donnés ont pour objectif de vous inciter à investir sur le rayonnement international. Dans ce cadre, je souhaite préciser un point que je

voudrais explicite. Beaucoup de projets sont soutenus, ont été choisis, encore hier avec un certain nombre d'équipements sur les biotechnologies et différents instituts dans le domaine de la santé. Cet argent a fait l'objet de conventionnements, de travail par vos équipes, et donc, doit vous parvenir. C'est la bataille principale que je me fixe avant que d'autres échéances puissent rythmer notre travail commun. Je souhaite que cet argent soit fléché et fluidifié. Nous avons beaucoup travaillé avec le Commissariat général, l'ANR. Valérie Pécresse a considérablement participé en évitant que Bercy ne mette trop de bâtons dans les roues. Il est clair que cet argent vous est dû, et qu'il ne peut pas y avoir de raisonnement pervers avec des dossiers qui enjambent les échéances électorales, au risque de tomber dans les sables de l'oubli. Je peux vous l'assurer, je serai intransigeant et je veillerai à protéger comme un sanctuaire ces Investissements d'avenir, et à m'assurer que l'argent tombe sur les sites.

J'en viens maintenant à un second thème que je voulais partager avec vous : celui de la gouvernance. Vous ne devez pas devenir des collectivités locales, ce serait une véritable dérive dans la relation et les conventions de nos universités. Votre vocation participe de l'intérêt national républicain. Nous sommes dans le périmètre de l'État. La relation se construit à l'intérieur de ce périmètre, et la discussion se fait avec le ministère. Vous avez une marge d'autonomie dans ce cadre, en étant les mieux à même de savoir comment construire ce qui est adapté à vos sites universitaires et vos parcours, mais c'est un cadre qui est républicain, au sein de l'État. Il faudra que nous soyons attentifs, car il peut y avoir une tentation vers cette dérive et ce serait pour moi un échec de l'autonomie. Sa réussite, c'est celle qui nous amène à partager une vision républicaine de l'enseignement supérieur, pas celle qui consiste à faire s'opposer un ministère qui défendrait une vision nationale, et de l'autre côté des universités qui défendraient une vision locale. Il faut apprendre ce travail en commun, et il y a des échecs, des moments où l'on n'a pas totalement réussi à mener cette discussion. C'est d'ailleurs pour cela que je souhaite un conseil d'orientation du pôle

de financement, pour que nous ayons cette instance de dialogue, et que nous apprenions un dialogue de nature différente, non hiérarchique, partenariale, de discussion, dans lequel on accepte aussi de se remettre en cause à travers les questions portées par vos partenaires. S'ajoute à cela un second sujet, dont je sais que vous avez débattu ce matin : quelles relations avec les collectivités locales ?

D'abord, il faut absolument que les collectivités locales comprennent qu'il n'y a pas de territoire qui puisse gagner au XXI<sup>e</sup> siècle et qui ne soit pas construit autour de ses sites de recherche et d'enseignement. On a été amené à en discuter avec certains d'entre vous, et vous savez que c'est une conviction que je porte : les élus locaux doivent s'appuyer sur leur pôle d'enseignement supérieur et de recherche – et ils le font, pour une grande partie d'entre eux. La seconde chose : vous n'avez pas échappé à une tutelle pour une autre. Les universités ne sont pas sous la mainmise des collectivités locales. Les présidents de Région, partenaires précieux pour nos universités, n'ont pas à vouloir systématiquement expliquer ce que doivent être les orientations des sites universitaires. La vision commune consiste à rappeler que c'est à vous de décider. Vous avez des partenaires, mais évitons les chicaneries consistant à dire : « *Parce que j'ai mis 10 millions d'euros ici, c'est moi qui vais vous dicter vos volontés et la façon dont les choses doivent se passer.* »

Essayons d'être très vigilants : le principe de confiance doit s'appliquer au niveau national et de la même manière au niveau local. Cela suppose – et je suis entièrement d'accord avec l'approche développée par la CPU – que nous aidions la CPU à prendre du muscle et, de ce point de vue, à disposer d'outils de travail en commun, qui permettent aux universités de se mettre en lien et de mutualiser leur travail pour avoir des outils de discussion et d'échange qui donnent encore plus de corps à la communauté universitaire.

J'en viens plus brièvement à deux sujets qui me tiennent très à cœur. Le premier est celui des conditions d'études. Vous savez que c'est un des thèmes dont j'ai fait ma priorité en arrivant. Le fait d'obtenir le versement des

## Intervention de Laurent Wauquiez

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

10 mois de bourse s'est fait au prix de quelques bras de fer avec Bercy. Le fait de travailler sur un certain nombre de programmes innovants en matière de logement et de caution, en termes d'équipements informatiques ou de santé étudiante, est très important pour moi. Plus foncièrement, la menace principale – qui à mes yeux peut peser sur notre système d'enseignement supérieur – est celle d'une reproduction excessive des élites. Si nous voulons réussir à lutter contre ce risque, c'est précisément en misant sur l'idée d'excellence dans les universités qu'on peut arriver à corriger les choses. L'excellence dans les universités ne veut pas dire uniquement des formations pour les plus talentueux. Cela veut dire une excellence qui se construit sur l'ensemble de l'appareil de formation. C'est aussi une excellence qui ne se contente pas de quelques dispositifs gadgets, digestibles médiatiquement, faits de partenariats avec les lycées dits de quartiers difficiles, et qui passe à côté de la réalité sociologique de l'ascenseur social. Celui-ci ne peut se construire qu'avec beaucoup de modestie, en prenant en compte l'ensemble du territoire et des catégories sociales, y compris les classes moyennes modestes. Si vous supprimez cet étage et cette interface, y compris sur une logique d'ascenseur social sur plusieurs générations, vous n'y arrivez pas. J'ai vu avec beaucoup d'attention ce qui a été fait par certains d'entre vous. Je pense notamment aux échanges très intéressants qu'on a pu avoir sur Strasbourg. Je pense au très beau travail mené par Créteil, avec de belles choses porteuses d'espoir et qui démontrent que, dès lors qu'on vous fait confiance sur cette logique, l'ascenseur social peut se rectifier. Cela suppose sans doute que nous soyons très vigilants sur un point central : le logement étudiant, véritable facteur de discrimination et de choix par défaut. Monter en puissance sur ces questions, essayer d'équiper au fur et à mesure nos campus de logements étudiants en plus grand nombre est incontestablement pour moi une priorité qui doit être tenue sur la durée. C'est la première année où nous avons atteint les objectifs du plan Anciaux, en termes de réhabilitation et de construction, c'est bien, mais insuffisant. Soyons

très attentifs à ce que tous les projets, notamment sur le modèle des campus liés aux logements étudiants, puissent être confortés et poursuivent leur avancée.

J'en viens à un second sujet, auquel classiquement l'université n'avait pas accès. Je le connais bien en tant que secrétaire d'État à l'Emploi : la formation continue. Sujet passionnant, dans lequel tous les corporatismes français se concentrent, dans lequel les non-dits et tabous de la République sont juxtaposés, et dans lequel des niches d'inefficience et d'inefficacité sont toutes juxtaposées. Il nécessite un bon coup de pied dans la fourmilière. La formation a besoin d'acteurs professionnels, qui savent ce qu'est la qualité de l'enseignement sur la durée et s'investissent. Pour moi, ce sont à l'évidence les universités. Dans le cadre du plan sur l'emploi, j'ai tout de suite voulu en profiter pour enfoncer le clou : la relance sur la formation continue est très bien, mais elle doit s'appuyer aussi sur des formations dispensées avec des garanties de qualité au sein de nos universités. Un gigantesque défi est devant nous. D'abord, il peut nous permettre d'utiliser nos sites universitaires de façon plus ample au cours de l'année. Ensuite, cela peut nous permettre de positionner l'université sur un sujet majeur lié à l'ascenseur social et à la lutte contre le chômage, en proposant des formations de qualité qui puissent reconverter des salariés dans l'impasse par rapport à leurs compétences. Et surtout, vous êtes plus à même de constituer l'aiguillon du secteur et de faire en sorte que nous basculions vers une plus grande approche de qualité sur la formation continue.

Ce défi, nous devons absolument le garder en ligne de mire. Pour moi, c'est la nouvelle frontière sur laquelle il est indispensable d'arriver à positionner notre enseignement supérieur. J'ai vu avec plaisir ce qui a été construit sur le site de Lille. N'oublions jamais qu'il existe des gisements qui peuvent servir à consolider la place de l'enseignement supérieur, extrêmement importants pour vous et notre pays.

Vous me permettrez maintenant de conclure, après avoir été beaucoup trop long. Je voudrais terminer avec trois idées assez simples. La première concerne

les prochaines échéances pour certains d'entre vous. Une campagne électorale pour le renouvellement des présidents d'université est un moment important. Il est très facile de tenir des discours aimables, consistant à passer la main dans le dos et à dire que la seule question est d'aller dans le sens de la plus grande pente et de la plus grande majorité. Il est plus difficile d'avoir un discours qui consiste à faire confiance en la capacité de changement, de transformation d'un secteur ou d'une université. Je crois profondément à cette démarche. Le discours lénifiant consistant à flatter tous les corporatismes condamne un pays et un domaine public à l'impasse. Au contraire, un discours qui mise sur la capacité de changement et de transformation est un discours de respect à l'égard des acteurs, qui permet précisément de leur dire : *« Je sais que nous avons ensemble l'énergie de nous positionner et de révéler les forces de l'enseignement supérieur et des universités. »* C'est ce que je vous souhaite pour vos campagnes électorales. Un parcours politique se construit sur la durée, de la même manière qu'un parcours universitaire. Soyez en tout cas assurés d'une chose : vous aurez toujours en moi un défenseur acharné des universités et de l'enseignement supérieur.

Je voulais également revenir sur ce qui est en train de se passer. Au fond, si l'on considère les cinquante dernières années, tout a été fait pour affaiblir nos universités : en les découpant en petites tranches, en opposant nos universités et nos grandes écoles, en opposant nos organismes de recherche et nos universités. Ce qui est en train de s'opérer est un facteur de transformation extrêmement puissant, dont chacun d'entre nous doit mesurer l'importance : remettre au cœur du système

l'université comme étant le lieu où s'intègrent toutes les composantes de l'enseignement supérieur.

La recherche, la formation, l'innovation, les passerelles sur les applications économiques et industrielles, la possibilité de structurer nos partenariats à l'échelle d'un territoire : tout ce qui est en train de se faire consiste à vous redonner les clés, et à faire en sorte que le lieu où convergent toutes les énergies de l'enseignement supérieur et de la recherche soit l'université. Cela faisait des années que nous l'attendions, en observant des tabous où les grandes écoles tournent le dos aux universités, avec des organismes de recherche qui arrivaient à tisser des coopérations, cela faisait des années que nos villes tournaient le dos à nos universités. Le travail de fond que nous sommes en train de mener consiste à vous remettre au cœur du jeu, et à faire en sorte que toutes les cartes convergent en direction des sites universitaires. C'est un changement majeur dans la relation de la République et de ses universités.

Et j'en terminerai par cela, ce pays a besoin d'avenir, de retrouver le sens de son avenir. C'est pour moi une conviction très simple : le sens de son avenir est la réponse à beaucoup des questions existentielles que se pose notre pays, il est chez vous, dans le fait que notre pays doit réapprendre à aimer son université, sa recherche, ses campus. Nous avons eu à ce sujet des échanges très intéressants. La figure de la III<sup>e</sup> République était celle de l'instituteur et de l'école primaire. La figure, dont a besoin notre pays pour le XXI<sup>e</sup> siècle, est celle du site universitaire, de l'enseignement supérieur, d'une excellence et d'une fierté construites autour de ce qui est fait et de ce qui est en train de se transformer sur chacun de nos campus. Merci à tous, et bon courage.





ANNEXES

# FICHES PRÉPARATOIRES DES TABLES RONDES



## FICHES PREPARATOIRES DES TABLES RONDES

### TABLE RONDE INTRODUCTIVE

#### L'évolution du dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche : mise en perspective internationale et vision globale

PRÉSIDENT

**Gérard Blanchard**, *président de l'université de La Rochelle.*

RAPPORTEUR

**Jean-Pierre Gesson**, *président de l'université de Poitiers.*

#### CONTEXTE

L'objectif de cette table ronde introductive est d'engager une réflexion à la fois globale et macroscopique sur le dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche, afin de dégager les grandes lignes de son évolution récente et en cours, d'essayer d'en percevoir les conséquences pour le milieu universitaire lui-même, mais aussi les implications pour l'ensemble de la société, sous l'effet des grandes réformes structurelles et fonctionnelles intervenues pendant la dernière décennie : la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), la loi de programme pour la recherche, la loi sur l'autonomie des universités (loi relative aux libertés et responsabilités des universités), le plan Campus, le programme Investissements d'avenir...

Ces mouvements de réforme, qui peuvent être de nature différente et d'ampleur plus ou moins grande selon les cas, se produisent actuellement dans de nombreux pays, développés ou émergents, sur tous les continents. Voulus par les États, ils révèlent et montrent que le secteur de l'enseignement supérieur est devenu aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour la compétitivité internationale des pays concernés et pour leur développement socio-économique. Leurs politiques nationales en la matière dépassent ainsi désormais les seuls intérêts des acteurs traditionnels de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ces considérations générales, quant à la dimension stratégique des politiques publiques de l'enseignement supérieur, nous invitent à replacer l'analyse de la dynamique de transformation du paysage français dans cette perspective internationale, non pas pour comparer directement les différentes réformes entre elles, car elles sont imprégnées par les contextes nationaux et régionaux, mais pour identifier les enjeux socio-économiques communs qui sont les principaux déterminants de ces politiques de réformes.

En outre, dans un tel contexte de transformation et d'évolution, il est patent de constater que le passage à l'autonomie des universités françaises a tout particulièrement constitué une rupture culturelle radicale sur le plan institutionnel et est ainsi devenu un marqueur fondamental et emblématique du changement. Cette problématique de l'autonomie s'inscrit aussi dans un mouvement plus général au niveau européen et mérite donc une approche comparative. À cet égard, le récent

rapport de l'EUA, « *The Autonomy Scorecard* », apporte une contribution tout à fait éclairante sur le sujet grâce à un travail de comparaison portant sur le degré d'autonomie des systèmes universitaires différents de 26 pays européens, selon quatre dimensions fondamentales de l'autonomie : organisationnelle et institutionnelle, financière, de gestion des ressources humaines, académique. Bien que cette synthèse ne restitue pas les contextes socio-économiques et culturels nationaux qui pourraient expliquer les différences observées entre les systèmes qu'elle compare et classe, elle n'en permet pas moins d'apprécier globalement la situation du dispositif français dans le cadre européen actuel.

Aux plans national et régional, parallèlement aux réformes voulues par l'État, les collectivités s'investissent fortement dans l'enseignement supérieur et la recherche, domaine qui ne relève pas de leurs compétences propres, mais qu'elles considèrent comme un levier fondamental du développement économique et social des territoires. Cette montée en puissance de la participation des collectivités au financement des établissements d'enseignement supérieur se traduit aussi par leur implication croissante au niveau de la gouvernance par la mise en place de Schémas régionaux ou locaux de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ces politiques régionales, métropolitaines et territoriales interfèrent avec les politiques nationales, y compris celles des organismes de recherche, et accompagnent, voire amplifient, le mouvement global de différenciation des établissements à travers les processus de fusion, de coopération, de spécialisation.

Par ailleurs, la réforme de l'autonomie et l'ouverture plus large des établissements d'enseignement supérieur vers les acteurs économiques de la société a mis en exergue une nouvelle mission des universités et une nouvelle exigence en matière de réussite des étudiants et d'insertion professionnelle des diplômés. Ces nouveaux objectifs ont conduit au développement ou au renforcement des relations universités-entreprises dans le cadre desquelles les universités ont diversifié leurs outils et leurs initiatives : création de fondations universitaires et partenariales, engagement plus important en matière d'alternance et de formation tout au long de la vie, mise en place de partenariats innovants. Le monde de l'entreprise est aujourd'hui un partenaire à part entière des universités.

## ENJEUX DE LA TABLE RONDE

Il s'agira d'apporter un éclairage macroscopique sur les lignes de force qui font évoluer le système français dans son ensemble, d'apprécier la cohérence globale des réformes successives en pointant les effets synergiques ou au contraire antagonistes qu'elles produisent sur un dispositif en cours de différenciation. Entre analyse et état des lieux, les différentes interventions apporteront les éléments utiles

### INTERVENANTS

**Pierre-François Mourier**,  
*directeur général adjoint du  
Centre d'analyse stratégique  
(CAS).*

**Maria Helena Nazaré**,  
*présidente de l'Association des  
universités européennes (EUA).*

**Patrick Hetzel**, *directeur général  
pour l'Enseignement supérieur  
et l'Insertion professionnelle  
(DGESIP).*

**Gérard Blanchard**, *président de  
l'université de La Rochelle.*

### ANIMATEUR

**Jean-Michel Catin**,  
*directeur de la rédaction de l'AEF.*

## FICHES PREPARATOIRES DES TABLES RONDES

à une compréhension large des déterminants sociaux, économiques et stratégiques des grandes réformes sous l'angle international, du niveau d'autonomie institutionnelle du système français dans le cadre de l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES), de la vision globale actuelle de l'administration centrale du ministère sur l'ensemble des réformes réalisées et des questionnements de nature systémique de la CPU sur l'ensemble de ces réformes. Ces débats permettront d'introduire indirectement les grands axes de réflexion des tables rondes thématiques qui suivront : les attentes des acteurs des territoires vis-à-vis de l'économie de la connaissance et les modèles d'organisation développés par ces acteurs ; les modèles et les mécanismes de financement ; les stratégies de différenciation, de pilotage et de régulation mises en œuvre par les établissements, l'État et les collectivités.

### GRANDES QUESTIONS

#### *Le débat s'organisera autour de plusieurs questions :*

- Comment se situe globalement la France par rapport aux grands mouvements de réformes des autres pays européens ?
- Quel est le degré d'autonomie des universités françaises ? Quelles sont les évolutions possibles et souhaitables ? Qu'est-ce que l'autonomie a concrètement apporté aux universités ?
- Quels sont les éléments de différenciation et/ou de coopération des établissements dans le dispositif national ? Quels en sont les ressorts ? Comment articuler les politiques nationales, régionales et métropolitaines sur l'ensemble du territoire national ?
- Quelles sont les conséquences potentielles du choix politique de l'État de promouvoir l'émergence d'une dizaine de pôles d'excellence de classe mondiale sur le reste du dispositif national ?
- Quelle est l'incidence du programme Investissements d'avenir sur le financement de l'autonomie et l'amélioration de la performance globale du dispositif national de l'enseignement supérieur et de la recherche ?

## TABLE RONDE 2

### Stratégies territoriales et nouvelles dynamiques universitaires

#### PRÉSIDENTS

**Daniel Filâtre**, président de l'université Toulouse II – Le Mirail, président de la commission formation et insertion professionnelle (Partie 1).

**Khaled Bouabdallah**, président de l'université Jean-Monnet – Saint-Etienne (Partie 2).

#### RAPPORTEUR

**Camille Galap**, président de l'université du Havre, président de la commission vie de l'étudiant et questions sociales.

#### 1<sup>RE</sup> PARTIE – QUELLES ATTENTES DES ACTEURS DES TERRITOIRES VIS-À-VIS D'UNE SOCIÉTÉ DE LA CONNAISSANCE ?

#### 2<sup>E</sup> PARTIE – QUELLES ORGANISATIONS LES PLUS EFFICIENTES POUR RÉPONDRE À CES ATTENTES ?

#### CONTEXTE

Depuis quelques années, on assiste en France à une mutation universitaire majeure, historique sans doute. Le premier de ces changements semble lié au nouveau modèle d'organisation universitaire au travers des lois de 2006 et 2007 sur la recherche et sur l'université. En fait, il le dépasse, même si ces évolutions législatives confortent l'autonomie des universités, et redéfinit ainsi la relation de l'université avec l'État. S'il est inconcevable d'imaginer un désengagement de l'État envers les établissements universitaires et scientifiques publics, on voit se dessiner une recomposition de son action, sans doute un État plus stratège, plus pilote. On voit aussi émerger de nouvelles logiques d'appels à projets qui mobilisent, sur chaque territoire, les acteurs liés aux activités d'enseignement supérieur et de recherche. Car le deuxième grand changement concerne les politiques scientifiques territoriales, d'un double point de vue : l'évolution et les enjeux des activités d'enseignement supérieur et de recherche sur chaque territoire ; la capacité de ses acteurs à penser ensemble et à organiser leurs activités. Sur le premier point, on note l'intérêt majeur des acteurs de la société civile, des collectivités publiques et des entreprises pour l'université. Ces attentes, qui s'expriment de plus en plus dans la plupart des pays en fort développement scientifique et technologique, sont évidemment plurielles et parfois contradictoires. Il y a d'abord la conviction que le progrès économique et social ne peut provenir que des apports de la science ou de l'éducation supérieure. Ces attentes visent aussi bien la recherche de connaissances et de nouveaux savoirs que leurs applications. Il ne s'agit plus d'opposer l'un ou l'autre, mais de s'assurer que la formation, la recherche fondamentale soient le creuset de l'innovation et des réponses aux défis sociétaux actuels. Il y a aussi les attentes en termes de qualification, de développement des savoirs et compétences, de diffusion, car il est devenu une évidence que les scientifiques, les

## FICHES PREPARATOIRES DES TABLES RONDES

### INTERVENANTS

#### 1<sup>re</sup> partie

**Hélène Mandroux**,  
*présidente de l'Association des  
villes universitaires de France  
(AVUF).*

**Laurent Beauvais**, *président de  
la commission « Enseignement  
supérieur, recherche et  
innovation » de l'Association des  
Régions de France (ARF).*

**Jean-Paul de Gaudemar**, *recteur  
de l'académie d'Aix-Marseille,  
chancelier des universités.*

**Hervé Brailly**, *président et CEO de  
Innate Pharma, trésorier du pôle  
de compétitivité Eurobiomed.*

universitaires et les étudiants sont au carrefour des enjeux actuels de la société. Il y a enfin et surtout une exigence de plus en plus ferme que l'université soit un acteur majeur pour bâtir cette société de l'innovation et de la connaissance que beaucoup appellent de leurs vœux.

Or ces attentes, qui se font jour en tout point du territoire, prennent des formes diverses et ne sont pas sans incidence sur l'organisation des activités elles-mêmes. En effet, aux relations verticales qui marquent traditionnellement les relations entre les établissements universitaires ou scientifiques et l'État, se substituent des relations horizontales. Ainsi en est-il des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) dans les grandes villes universitaires, chargés d'améliorer la visibilité des universités et d'assurer la coordination et la mutualisation de leurs activités. Dans le même sens, la création des Réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) ou autres alliances scientifiques visent à renforcer la coopération scientifique. Parallèlement, la création des pôles de compétitivité, des Instituts Carnot ou récemment des Instituts de recherche technologique (IRT) ou des Sociétés d'accélération du transfert de technologie (SATT) entendent soutenir sur un même site les coopérations entre les unités de recherche et les entreprises.

Mais, au-delà du cercle restreint du monde scientifique, les collectivités publiques territoriales entendent participer plus directement au développement et à l'organisation des activités d'enseignement supérieur et de recherche. Il en est ainsi des politiques des Régions ou des agglomérations et plus généralement, des collectivités locales. De manière prégnante, il s'agit de mobiliser sur un territoire cette « matière grise » au service du développement territorial, du progrès social et humain, de l'attractivité des villes et des Régions. On assiste alors à un ensemble de mesures plus ou moins coordonnées chargées de mobiliser les compétences de l'université au service de la société, des entreprises et des organismes socio-économiques du territoire. Toutes ces mesures visent à permettre de travailler ensemble, de construire des projets communs, d'inventer ou approfondir de nouvelles formes de coopération sur chaque territoire pertinent.

### ENJEUX DE LA TABLE RONDE

Ces changements sont lourds de conséquences pour nos universités. Tout d'abord d'un point de vue politique, il faut s'interroger sur les correspondances et équilibres entre les politiques mises en place par les collectivités territoriales et la politique de l'État central en charge du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'apparition progressive de schémas régionaux ou locaux d'ESR en est l'illustration et pose avec acuité les enjeux financiers sous-jacents et les orientations politiques liés aux cofinancements des activités universitaires sur un même territoire. Cette question concerne en fait tous les domaines : formation, recherche, innovation, vie étudiante, diffusion des savoirs, culture, relations internationales... Par exemple, la

mise en relation entre politique universitaire et politique urbaine est posée dans la plupart des villes universitaires. Quelle place de l'université ou du PRES, de ses projets de développement dans l'urbanisme local ? Y a-t-il des distinctions entre les grandes agglomérations et les villes moyennes ? Quel impact le vaste chantier de réorganisation des campus (aménagement d'espaces publics, immobilier, équipements...) peut-il avoir sur l'aménagement d'une agglomération ou à l'inverse un projet de transport urbain sur la vie étudiante par exemple ?

Par ailleurs, les questions de formation sont également de plus en plus en prise directe avec le territoire, que ce soit en amont à destination des populations étudiantes, ou en termes de besoins de formation. Quelles attentes des entreprises et des collectivités sur leur bassin d'emploi, notamment les bassins industriels et comment les universités y répondent-elles, en tenant compte de leurs orientations scientifiques et des contextes fortement différenciés ? De la même manière, les demandes des milieux socio-économiques et des populations sont-elles suffisamment claires et congruentes avec les politiques universitaires ou scientifiques ?

Ces questions rapidement esquissées témoignent des enjeux auxquels les universités se trouvent confrontées. L'harmonisation des politiques de développement des différents acteurs est clairement posée. On doit également s'interroger sur les cadres juridiques de ces échanges, sur les moyens budgétaires et humains. La question territoriale devient ainsi de plus en plus une question universitaire, sous des formes très différentes des décennies précédentes. Il nous faut donc débattre de ces enjeux de coordination entre collectivités, entreprises, universités, organismes scientifiques, grandes écoles... Il nous faut comprendre l'impact de la politique de développement économique et de recherche-innovation d'une région sur l'activité des organismes scientifiques, mesurer la lisibilité de nos activités pour nos partenaires. Ainsi, doit-on sur les territoires dépasser les clivages structurels de notre système : universités/EPST, universités/grandes écoles, cloisonnement entre disciplines. Enfin, face à ces nouveaux enjeux territoriaux, il est urgent d'imaginer de nouvelles formes organisationnelles, de construire et valider des outils adaptés et au final, de nous interroger sur leur efficacité afin d'assurer de nouvelles dynamiques entre les différents niveaux locaux ou régionaux, nationaux et internationaux.

#### INTERVENANTS

#### 2<sup>e</sup> partie

**Alain Fuchs**, *président du CNRS.*

**Gilles Trystram**, *directeur général d'AgroParisTech.*

**Christian Lermينياux**, *président de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs.*

**Jean-Richard Cytermann**, *inspecteur général de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche.*

#### Avec les témoignages filmés de présidents d'université

**Alain Béretz**, *université de Strasbourg.*

**Mohamed Rochdi**, *université de La Réunion.*

**Sophie Béjean**, *université de Bourgogne.*

**Christian Morzewski**, *université d'Artois.*

## FICHES PREPARATOIRES DES TABLES RONDES

### GRANDES QUESTIONS

*La table ronde n° 2 abordera ces questions en deux séquences.*

**1<sup>re</sup> partie : Quelles attentes des acteurs des territoires vis-à-vis d'une société de la connaissance ?**

Cette partie permettra d'apporter un regard croisé des différents acteurs des territoires sur la société de la connaissance : les collectivités territoriales, régions et villes, l'État, les entreprises.

Au regard de l'évolution de l'action de l'État vis-à-vis d'un certain nombre de fonctions, de la volonté des acteurs locaux de s'impliquer dans la stratégie d'enseignement supérieur et de recherche, quelles sont les attentes, quels rôles respectifs et quels points d'équilibre sont à atteindre pour s'engager collectivement sur la recherche, l'innovation, la valorisation et le transfert de technologie, la formation et l'insertion professionnelle et contribuer au rayonnement et à l'attractivité de la France et de ses territoires ?

**2<sup>e</sup> partie : Quelles organisations les plus efficaces pour répondre à ces attentes ?**

Cette partie permettra de montrer si – et comment – les nouveaux dispositifs qui se mettent en place pour concrétiser les rapprochements, les restructurations, fusions et autres outils de coopération entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche et autres partenaires permettent de répondre aux attentes des acteurs des territoires.

Les interventions de représentants d'organismes de recherche, de grandes écoles, ainsi que les témoignages de quatre présidents d'université, acteurs de diverses formes de regroupement permettront de mesurer et porter une appréciation sur la réalité et la pertinence de la réponse à ces attentes.

## TABLE RONDE 3

### Les mécanismes de financement de l'enseignement supérieur et de la recherche

#### PRÉSIDENTE

**Sophie Béjean**, *présidente de l'université de Bourgogne.*

#### RAPPORTEUR

**Jacques Fontanille**, *président de l'université de Limoges.*

#### CONTEXTE ET OBJECTIF GÉNÉRAL

L'objectif de la table ronde n°3 est de procéder à une mise en perspective des grandes réformes du financement de l'enseignement supérieur et de la recherche de ces dernières années – la loi de 2006 sur la recherche, la loi sur l'autonomie des universités, la mise en place du modèle Sympa, les programmes exceptionnels (plan Campus et Investissements d'avenir) – et de mieux en saisir les cohérences ou incohérences, notamment avec les autres programmes de financement de l'enseignement supérieur (programmes 150 et 230), et au regard des objectifs affichés par le pays pour l'enseignement supérieur et la recherche (ESR).

Une comparaison internationale avec d'autres systèmes de financement de l'ESR permettra d'enrichir cette analyse et de faire des propositions ou scénarios d'évolution du paysage national de l'enseignement supérieur et de ses logiques de financement.

La succession de réformes des six dernières années a en effet produit un empilement de modes de financement qui répondent à des objectifs différents et parfois opposés, qui – souvent – n'ont pas été pensés pour être compatibles à l'origine, qui – une fois mis en place – se heurtent aussi à des réalités non anticipées et peuvent produire des effets contraires aux objectifs recherchés initialement.

Il s'agit d'analyser d'une manière globale les mécanismes de financement actuels de l'enseignement supérieur et de la recherche en France pour apprécier leur efficacité au regard des objectifs souhaités par notre pays, en tous cas tels qu'ils sont exprimés et attendus par la représentation parlementaire.

Cette analyse s'inscrit pleinement dans la problématique globale du colloque et y contribuera en étudiant l'articulation de modes de financement qui répondent à des logiques différentes, financements publics « critérisés » des missions fondamentales des universités, financement de la masse salariale des universités devenues autonomes, financements sur appels à projet, annuels (ANR, Europe...) ou exceptionnels (plan Campus, PIA), et financements sur ressources propres.



## FICHES PREPARATOIRES DES TABLES RONDES

### INTERVENANTS

**Éric Charbonnier**, expert à la direction Éducation de l'OCDE.

**Pierre Courtioux**, chercheur au pôle économie de l'EDHEC.

**Jacques Fontanille**, président de l'université de Limoges, animateur du groupe « financement et effets redistributifs de l'enseignement supérieur et de la recherche ».

**Daniel Vitry**, professeur des universités, conseiller pour l'université du délégué au réseau, Caisse des dépôts et consignations.

**Eudoxe Denis**, directeur des études, Institut de l'entreprise.

### ENJEUX DE LA TABLE RONDE

L'autonomie des universités via la LRU a accru la capacité des établissements à définir des stratégies propres et différenciées, susceptibles de clarifier et de spécifier la contribution de chacune aux missions du système universitaire ; il devrait en découler une diversité assumée des établissements, à condition que ces stratégies de différenciation trouvent un écho dans la répartition des moyens. Mais, dans le même temps, le modèle Sympa semble se référer à un modèle moyen d'université, en termes d'activité de formation et de recherche, et en tout état de cause, ne peut contribuer à la diversification des établissements qu'en phase d'augmentation de la part du budget du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) consacré à la dotation globale de fonctionnement. Dans ces conditions, on peut se demander si le modèle de répartition des moyens, à juste titre inspiré par la LOLF, permet réellement d'accompagner et de reconnaître la diversité des situations et des spécificités des établissements. En outre, l'arbitrage politique a pu conduire à neutraliser les effets attendus de ce modèle de financement par répartition à l'activité et à la performance, de sorte que les établissements ne sont plus en mesure d'anticiper les conséquences financières de leurs choix stratégiques de développement.

En somme, si les objectifs annoncés de ce modèle de financement des activités universitaires sont clairs : transparence, équité du financement de l'activité, encouragement à la performance, ses effets sont loin d'être garantis, *a fortiori* s'il s'avère qu'il n'est pas en mesure de réduire les très fortes inégalités entre les établissements, inégalités acquises et cumulées au cours des périodes précédentes, et d'intégrer une objectivation des coûts de la formation et de la recherche.

En outre, la proportion des budgets universitaires consacrée à la masse salariale est telle (environ 80 %), dès lors qu'elles accèdent aux RCE, que la manière, dont le transfert et le suivi sont opérés par l'État, est un déterminant décisif de la réussite ou de l'échec de la politique d'autonomie des universités, et donc de leur capacité à mener une véritable stratégie. Or, la répartition des plafonds d'emplois reste figée, sa relation avec le modèle Sympa n'est toujours pas définie, encore moins suivie d'effets, et la manière dont la masse salariale transférée est calculée met en péril l'équilibre financier d'une partie des établissements. Comme par ailleurs on observe déjà, dans les budgets des universités passées aux RCE en 2009 et 2010, une augmentation continue de la part de masse salariale, au détriment des parts de fonctionnement et d'investissement, la situation globale ne peut que devenir critique, pour une majorité d'universités. Comment concevoir et mettre en œuvre un plan de sauvegarde national ? Au regard des objectifs de la loi LRU, accepte-t-on que la diversification des établissements qui se profile soit celle de la structure de leurs comptes financiers ?

L'autonomie se combine aussi à la loi de 2006 créant les PRES et autres outils de coopération, elle permet en principe aux établissements de s'inscrire dans une politique de site avec des partenaires de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Mais dans le même temps, l'autonomie crée une forme de concurrence entre les établissements, notamment pour obtenir les moyens récurrents de leurs missions et leur activité à travers le modèle Sympa, en cherchant à attirer les étudiants, les meilleurs chercheurs et enseignants-chercheurs. Cette compétition serait bénéfique si elle pouvait conduire à une amélioration globale de l'activité et de la performance de l'ensemble du système d'enseignement supérieur, et déjà, au moins, au sein de chaque regroupement constitué en PRES. Mais la mise en œuvre de l'opération Campus et des PIA transforme entièrement l'esprit de cette compétition, puisqu'elle conduit à une excessive différenciation entre les PRES et entre les établissements, ne reposant que sur les inégalités constatées, qui se trouvent ainsi figées durablement. La modernisation de l'enseignement supérieur français doit-elle s'appuyer uniquement sur l'inégalité des situations initiales ou doit-elle viser l'entraînement et l'amélioration du système tout entier ?

L'autonomie, c'est également la possibilité de développer et diversifier les ressources propres des établissements. À cet égard, la création des fondations a suscité quelques espoirs qui pourraient être rapidement déçus. En effet, ces fondations ne contribuent pas à augmenter les ressources disponibles pour assurer les missions fondamentales des universités ; elles permettent de développer des actions nouvelles ou complémentaires et, dans la plupart des cas, elles apportent pour ce faire des recettes supplémentaires aussitôt consommées en dépenses nouvelles. Les seules ressources privées qui seraient susceptibles d'accompagner les missions fondamentales des universités sont celles des entreprises au titre de la taxe d'apprentissage et de la formation professionnelle, et celles des étudiants et des *alumni*.

Une étude approfondie et, probablement, une réforme appropriée des circuits de répartition des financements privés des formations supérieures doivent être conduites. Une politique audacieuse d'appel aux dons des anciens étudiants peut être imaginée. Mais pour ce qui concerne la contribution des étudiants au coût de leur formation supérieure, rien ne sera possible sans une refonte profonde et une augmentation substantielle des aides sociales, rien ne sera possible aussi longtemps que les effets antiredistributifs de l'ensemble du financement des études supérieures (dépenses d'éducation, aides sociales, aides au logement, avantages fiscaux) ne seront pas corrigés.

## FICHES PREPARATOIRES DES TABLES RONDES

### GRANDES QUESTIONS

#### Quels mécanismes de financement pour promouvoir une performance globale du système ?

Quelles sont les propriétés d'un modèle de financement des universités qui conduirait à l'amélioration du système tout entier ? Est-il possible de concevoir des financements par appels d'offres (type PIA ou autres) qui ne creusent pas les inégalités, notamment territoriales ? Comment définir l'équilibre optimal entre les financements dits « récurrents » (modèle de répartition) et les financements sur programme (appels à projets) ? Quels sont les types de financement qui sont les mieux à même d'associer excellence et efficacité ?

#### Comment assurer équité et performance du financement des missions de service public ?

Si on prend pour référence deux principes élémentaires : d'un côté l'équité du financement des missions de service public, visant à garantir sur tout le territoire national un accès égal à des formations supérieures de qualité, et, de l'autre, une utilisation efficace et efficiente des financements publics dans le système universitaire, visant à augmenter les performances des établissements, le système actuel de financement des universités est-il adapté à ces deux principes de base ?

#### Quels mécanismes de financement et d'aide aux étudiants pour assurer une meilleure équité sociale devant l'enseignement supérieur ?

Quelle évolution des aides sociales doit être privilégiée ? Une augmentation du montant des bourses actuelles ? Une augmentation du nombre des bénéficiaires ? Une généralisation de l'allocation d'autonomie ? Un complément sous forme de prêts à remboursement contingent ? Quelle serait la combinaison souhaitable entre ces différents dispositifs ?

#### Comment apporter des moyens nouveaux aux universités ?

Quelles seraient les conditions complémentaires et les méthodes appropriées pour dégager et mobiliser des financements supplémentaires pour les universités ? Ces financements supplémentaires doivent-ils abonder les moyens nécessaires pour améliorer les missions de base (par exemple la réforme de la licence) ou pour développer des actions nouvelles (par exemple la constitution de nouveaux grands établissements dans la perspective des PIA) ?

Les missions de formation tout au long de la vie et les financements via le système économique et les donateurs privés constituent-ils une voie prometteuse et pertinente ?

## TABLE RONDE 4

### Stratégie, pilotage et organisation du dispositif national

#### PRÉSIDENT

**Jean-Pierre Finance,**  
*administrateur provisoire de  
l'université de Lorraine.*

#### RAPPORTEUR

**Jean-Yves Mérindol,** *président  
de l'École normale supérieure de  
Cachan.*

#### CONTEXTE

Le contexte de développement des activités des universités françaises a beaucoup évolué au cours des cinq dernières années, à la fois par l'impact de modifications législatives majeures (lois de 2006 sur la recherche et sur les libertés et responsabilités des universités LRU de 2007, complétées par différents décrets) et la mise en place de mécanismes incitatifs dotés de financements importants, nationaux et européens (appels à projets ANR, appel à projets plan Campus, programme Investissements d'avenir, appel à candidatures de l'*European Research Council*...).

La LRU, et en particulier le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), en ce qu'elle introduit une volonté de décentralisation vers les établissements, a un impact sur les relations entre ceux-ci et l'État. Ceci s'est traduit par une évolution du mode de financement, avec l'apparition d'un nouveau mécanisme de répartition des financements entre établissements (Sympa), une responsabilité plus importante de l'université dans la gestion de son budget global, en particulier de la masse salariale, et, donc, de ses ressources humaines, et une volonté de l'État de sortir du « micro-management » antérieur pour s'orienter vers une fonction plus stratégique. La création d'un service de la coordination stratégique et des territoires, commun à la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) et à la Direction générale de la recherche et de l'innovation (DGR1) s'inscrivait dans cette démarche.

Dans le même temps, sous différentes impulsions, internes et/ou externes, les « sites » universitaires s'organisent, à différentes échelles géographiques, selon les spécificités locales s'orientant dans quelques cas vers des fusions et faisant appel au concept polysémique de PRES. Ces démarches d'organisation territoriale ont le mérite d'exprimer la diversité du paysage universitaire, mais ouvrent de nombreuses questions liées à l'articulation entre les stratégies à différentes échelles institutionnelles et territoriales (université, PRES, aux différents niveaux territoriaux, État) et les interactions en matière de pilotage, et de responsabilité.

Les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les conseils régionaux, mais aussi les agglomérations et, de manière plus variée, les conseils généraux, s'impliquent dans le développement universitaire. La question de la nature de leur rôle, des interactions entre les objectifs de chaque entité, les jeux d'acteurs et les moyens mobilisés, est centrale pour l'avenir du système universitaire français.

## FICHES PREPARATOIRES DES TABLES RONDES

### INTERVENANTS

**Jean-Marc Rapp**, *président de l'Association des universités européennes (EUA) et ancien recteur de l'université de Lausanne.*

**Bernard Dizambourg**, *inspecteur général de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche.*

**Dominique Gillot**, *sénatrice du Val d'Oise.*

Enfin, plusieurs acteurs nationaux influent directement sur les stratégies des établissements. Il s'agit bien entendu des partenaires traditionnels des universités (en particulier les organismes de recherche, CNRS, Inserm, Inra, CEA, hôpitaux, structures régionales d'innovation...). Le développement des Unités mixtes de recherche (UMR) comme outil majeur de partenariat entre universités et EPST, l'émergence de conventions de site, la création de chaires « université – organismes de recherche » visent à trouver les bons équilibres entre les stratégies scientifiques des organismes et celles des universités, voire des PRES. Deux autres outils nouveaux à l'échelle nationale ont une influence importante sur les politiques des universités et de leurs composantes : l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) et l'Agence nationale de la recherche (ANR).

### ENJEUX DE LA TABLE RONDE

Dans ce contexte caractérisé par une multitude de transformations et d'initiatives variées, l'État a estimé qu'il avait un rôle majeur à jouer en tant que :

- garant de la qualité du service public d'enseignement supérieur et de recherche ;
- garant de la cohésion nationale et de l'équité de traitement des territoires, des établissements, des étudiants et des personnels, et, plus largement, des citoyens ;
- financeur très majoritaire des universités et des organismes de recherche.

Chaque acteur, pour sa part, dans le cadre de son autonomie et de ses missions, doit définir sa propre stratégie. Il est bien clair qu'alors, le caractère multidimensionnel des missions de chacun, conjugué à la complexité renforcée des diverses incitations et initiatives, interpelle sur trois aspects complémentaires.

Comment mettre en cohérence les stratégies de différentes entités disposant chacune d'une autonomie de décision ?

En particulier comment l'État, principal garant du bon usage des deniers publics doit-il intervenir ? Quel pilotage du dispositif national peut-on imaginer pour concilier capacité d'initiative des acteurs de terrain et cohésion de l'ensemble ?

Comment organiser l'ensemble du système pour éviter que la multiplicité de centres de décisions n'aboutisse à de graves contradictions ?

L'objectif de cette table ronde est donc d'analyser les lignes de force nouvelles qui modèlent le nouveau système d'enseignement supérieur et de recherche français, visant ainsi à proposer une évolution des relations et des modes de régulation entre les différents acteurs, pour rendre le dispositif national plus efficient et plus lisible.

## GRANDES QUESTIONS

*Comment État, collectivités territoriales, organismes nationaux de recherche et universités peuvent-ils partager leurs stratégies respectives ? Les milieux socio-économiques peuvent-ils y être réellement associés ?*

Rôle du contrat :

- Quelle place pour un contrat pluriannuel renouvelé dans le dispositif de pilotage et de financement ?
- Contrat bilatéral (Université/État) ou multilatéral (associant collectivités et/ou EPST) ?
- Quelle articulation d'une démarche contractuelle avec, d'une part des soutiens récurrents et, d'autre part, des mécanismes d'appels d'offres ?
- Quelle place pour les regroupements d'établissements de type PRES dans ces relations refondées entre État et universités ?
- Quel impact sur les missions, la gouvernance et sur l'organisation de l'université ? De l'État (ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche, autres ministères et services déconcentrés) ?

*Quel rôle pour des structures nationales de mutualisation (CPU, Amue, Campus France, Renater, Abes, Couperin...) et comment assurer leur pilotage coordonné ?*

*Quelle est la place de l'évaluation et des expertises externes dans la construction d'un dialogue stratégique entre État et universités ?*

© CPU 2012

*Maquette : commevisuels*  
*Impression : PLG*

**Conférence des Présidents d'Université**  
103, bd Saint-Michel – 75005 Paris  
Tél : 01 44 32 92 45  
communication@cpu.fr



Conférence  
des présidents  
d'université

*Avec le soutien de nos partenaires*

