

Quelle stratégie de communication dans le contexte de l'application de la loi LRU dans les universités ?

Paris, 17 janvier 2008

Synthèse de la journée
des Chargés de communication
des universités



Conférence
des présidents
d'université



Conférence des présidents d'université

Quelle stratégie de communication
dans le contexte de l'application
de la loi LRU dans les universités ?

Synthèse réalisée par Agnès Poussin,
Chargée de la communication institutionnelle de l'Université Paris-Sorbonne (Paris IV)

L'impact de la loi Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) sur les publics internes de l'université : une relecture de la LRU à la lumière des conséquences directes sur les membres de la communauté universitaire

1. PRESENTATION GENERALE DE LA LRU

Jean-Pierre FINANCE

Président de la Conférence des présidents d'Université
Président de l'Université de Nancy 1

Tout d'abord, au nom des présidents d'Université de la CPU et du bureau de cette instance, je tiens à vous souhaiter la bienvenue dans la Maison des universités. Nous occupons ce lieu depuis 1997. Nous le partageons principalement avec l'Agence de mutualisation des universités (AMUE), qui est un outil au service de l'ensemble des établissements en matière de développement de systèmes d'information et d'organisation de formations. Michel Lussault, ici présent, est à la fois président de l'AMUE et vice-président de la CPU. Il sera à votre disposition pour répondre à vos éventuelles questions au sujet de l'AMUE.

L'objectif de cette journée est d'établir, comme nous le faisons d'ailleurs avec d'autres services des universités, des relations entre la CPU et les spécialistes qui travaillent dans les universités sur des chantiers comme les relations internationales, la valorisation de la recherche ou le transfert de technologies, pour ne reprendre que ces exemples.

Le contexte est à la fois extrêmement enthousiasmant et très difficile puisqu'il s'agit pour les universités françaises d'évoluer dans leur mode d'organisation et de pilotage. Dans un premier temps, je me propose de présenter un panorama général de la situation des universités françaises dans une démarche historique permettant d'expliquer pourquoi nous en sommes là et d'établir ce que nous pouvons attendre.

Tout au long de la journée, mon propos sera complété, en particulier au sujet de ce qu'implique la mise en œuvre de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), sur laquelle on a dit beaucoup de contrevérités. Notre volonté n'est pas de jouer les adulateurs imbéciles de ce projet de loi mais simplement d'essayer d'adopter le regard le plus objectif possible sur le contexte dans sa dimension à la fois nationale mais aussi européenne et internationale. J'espère qu'à la fin de cette journée, l'appréhension qui sera la vôtre de ce qui est en train de se produire correspondra à une vision objective de la réalité.

Une très brève histoire de l'Université française

- 1214 / 1215 : création de la Sorbonne ; les premières universités françaises voient le jour
- Septembre 1793 : la Convention décide de supprimer les 22 corps constitués et l'Université, qui était dans un très mauvais état à cette époque, disparaît dans un ensemble d'autres corps constitués
- Pendant presque deux siècles, entre 1793 et 1968, malgré quelques décisions politiques (Napoléon, l'université impériale en 1816 ; décision de recréer des universités en France en 1896), il n'y a pas eu d'Université en France mais seulement un ensemble d'établissements indépendants, autonomes et éloignés les uns des autres, qui étaient soit des facultés (droit, lettres, médecine, sciences), soit des écoles (spécificité française).
- 1968 : il a fallu attendre la loi Edgar Faure pour qu'on réaffirme l'importance de créer une Université à la mode internationale.

Pendant ces deux siècles, jusqu'en 1968, l'Etat jacobin a exercé son pouvoir omniprésent. Rien ne se passait sans la bénédiction de Paris. La logique disciplinaire était extrêmement forte. Les établissements d'enseignement supérieur et les instances territoriales entretenaient une réelle ignorance réciproque.

La petite taille de tous ces établissements émiettés sur le territoire a fait que, lorsqu'il s'est agi d'aborder des problèmes de recherche lourde, la politique et la masse critique n'étaient pas présentes. De fait, on a créé des organismes de recherche (le CNRS, puis l'INSERM, puis l'INRA, etc.), autant de palliatifs à l'absence d'une Université capable de répondre à cet enjeu. Cet état de fait constitue une spécificité française.

Au début du XIX^{ème} siècle en Allemagne, un modèle d'enseignement supérieur a vu le jour, incarné dans l'Université de von Humbolt. Ce modèle était fondé sur l'idée qu'il ne peut pas y avoir d'enseignement supérieur qui ne soit adossé à de la Recherche. Il était basé sur le principe que toute formation supérieure ne peut être que pluridisciplinaire. Comme suite à l'avènement de ce modèle, on a vu se développer les grandes universités allemandes et anglo-saxonnes que l'on connaît aujourd'hui, en parallèle du système français caractérisé par l'éparpillement de petites structures.

Aujourd'hui, on se trouve encore face à une triple dualité en France :

- les universités versus les écoles
- un accès sélectif versus un accès non sélectif
- les universités versus les organismes de recherche

La loi de 1968 était construite sur les notions de service public, de laïcité et d'autonomie. Elle était également fondée sur l'idée de participation (on dirait aujourd'hui, de démocratie interne) et sur l'idée de la pluridisciplinarité. Elle a été quelque peu toilettée par la loi Savary de 1984 mais son esprit n'en a pas été profondément modifié.

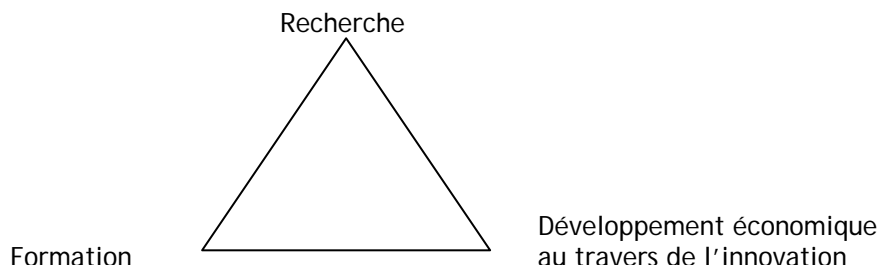
Dans ce contexte, le système a dû faire face à une massification très rapide et extrêmement importante, passant d'un effectif national de 500 000 étudiants au milieu des années soixante à 2,2 millions d'étudiants aujourd'hui. L'enseignement supérieur en France compte aujourd'hui 57 000 enseignants chercheurs. Cet effectif national atteint 85 000 personnes si on y ajoute les professeurs agrégés, les professeurs du second degré et les personnels enseignants à temps partiel. L'enseignement supérieur en France compte également 57 000 personnels de bibliothèque, ingénieurs administratifs ou techniciens. Son budget s'élève à 10 milliards d'euros pour la partie universitaire et, au total, pour tout le ministère y compris les organismes de recherche, ce budget atteint 23 milliards d'euros.

La démarche Faure puis Savary a concrétisé une volonté de construire de vraies universités et de démocratiser l'enseignement supérieur. Toutefois, elle a montré des faiblesses : une lourdeur administrative incontestable (qui s'est traduite par une inefficacité du système et par une dépense non nécessaire de moyens physiques), une faible lisibilité du système, une faible visibilité et une attractivité limitée du dispositif mis en place. Sur ce dernier point, il suffit pour se convaincre des efforts à accomplir d'observer l'impressionnante rapidité d'évolution des systèmes universitaires des autres pays européens tels que les pays scandinaves ou les pays de l'Est. Un voyage en Pologne, en Finlande ou en Suède suffit à prouver les lacunes françaises.

Nouveau contexte, nouveaux besoins

Il existe aujourd'hui des besoins de plus en plus marqués à l'adresse des universités. Ces besoins sont exprimés par les étudiants mais également par la société tout entière. De nombreux nouveaux métiers ont vu le jour et personne n'est capable de prévoir ce que seront les métiers de demain. A cela s'ajoute l'accélération du temps et le rétrécissement de l'espace, résultant du développement des nouvelles technologies d'information et de communication. Enfin, le contexte actuel est marqué par une concurrence forte entre les établissements publics d'enseignement supérieur dans le domaine de la Recherche, dans celui de la valorisation et du transfert de technologies et même en matière de formation. Des bagarres éclatent dès qu'il s'agit d'ouvrir une filière de formation dans une région. Et ce, sans aucune régulation.

Le processus de Lisbonne et la création de ce que l'on appelle l'espace européen de la Recherche ont fait naître une nouvelle vision, que l'on peut caractériser par le triangle de la connaissance. Cette représentation montre que les trois sommets de ce triangle sont intimement liés et qu'aucun d'eux ne peut se développer dans les deux autres. Les missions de l'Université sont au centre de ce triangle de la connaissance et sa responsabilité porte sur ces trois aspects.



L'évolution du contexte a également été marquée par une internationalisation des formations et des métiers ainsi que par l'apparition de cadres de référence. La mise en place du processus de Bologne a donné un coup de pied dans la fourmilière de la zoologie antérieure de nos formations. La mise en place du Programme Cadre de Recherche et de Développement (PCRD) a fourni un mode de comparaison entre les équipes de recherche. Le conseil européen de la Recherche (ERC, de l'anglais European Research Council), qui vise à encourager les équipes d'excellence, constitue un élément de benchmarking absolument redoutable à l'échelle européenne.

L'évolution du contexte a par ailleurs été marquée par l'apparition de nouveaux outils et par la modification des modes d'enseignement (E-learning, utilisation intensive des moyens électroniques).

La mondialisation a pour conséquence la mobilité importante des centres de Recherche. L'industrie pharmaceutique, par exemple, qui disposait d'un assez grand nombre de centres de Recherche en France, a énormément délocalisé ses implantations.

En fait, l'enjeu aujourd'hui pour l'Université est d'être capable de conduire une véritable politique d'établissement. La nécessité de cette politique d'établissement passe par deux révolutions coperniciennes (au sens où l'on change de centre d'intérêt) :

- passer d'une logique de diffusion des connaissances à une logique de satisfaction de besoins des étudiants (ce n'est pas du tout la même chose ; on n'organise par les équipes et les filières de la même manière)
- passer d'une logique administrative (où tout est supposé être régulé par des circulaires ou des décrets conçus dans des cabinets ministériels qui, évidemment, ne peuvent pas se tromper) à une logique de projet marquée par une réelle subsidiarité, une délégation de pouvoir sur le terrain.

La nécessité de conduire une politique d'établissement soulève également une question, dans le contexte notamment de la création des comités de sélection, que l'on pourrait formuler comme suit : « Comment placer le curseur entre l'autonomie de la politique d'établissement et le respect des libertés académiques consenties aux universitaires ? ». Autrement dit, quel équilibre établir entre l'autonomie de l'enseignant et celle de l'établissement pour conduire sa politique ? Apporter une réponse à cette question est un exercice extrêmement difficile.

La mise en place d'une politique d'établissement implique par ailleurs le développement de démarches qualité. Tout le monde sera obligé de le faire. La mise en place d'une boucle évaluation / proposition / décision sera nécessaire.

Cette politique d'établissement impliquera aussi de développer une communication (interne et externe) très active. Il s'agira, en premier lieu, d'informer en interne afin de permettre l'ouverture d'un débat et en second lieu, d'expliquer en externe ce qu'est l'Université et comment elle a choisi de conduire sa politique d'établissement. Dans cette perspective, la pédagogie se doit d'être précise, synthétique et correcte.

Enfin, la mise en place d'une politique d'établissement implique de développer des méthodes efficaces et sérieuses de gestion des ressources humaines, non pas simplement au travers des aspects réglementaires liés à la gestion des carrières mais, plus finement, en intégrant une attention appuyée à la définition des fonctions occupées, à la formation des personnels et à l'évolution des objectifs des uns et des autres.

Quelques questions fondamentales se posent concernant l'évolution nécessaire des systèmes universitaires :

- Rôle de l'Etat dans un système dans lequel les Universités deviennent de plus en plus autonomes ?
- Rôle des Régions, de plus en plus présentes ?
- Rôle des acteurs économiques (entreprises) par rapport à l'Université ?
- Questions sur l'autonomie des établissements
- Problème du financement

Les évolutions

Au cours des quinze dernières années, des avancées ont eu lieu... :

- mise en place des contrats quadriennaux
- création des laboratoires mixtes universités/organismes de Recherche
- création des Ecoles doctorales
- évolution des relations territoriales (notamment pour le financement de la rénovation des bâtiments universitaires : plans U2000 et U3M)
- mise en place du processus de Bologne, qui a permis l'homogénéisation de la formation au travers de trois cycles (la licence, le master et le doctorat)
- mise en place de la Loi d'Orientation pour les Lois de Finances (LOLF), qui vise à modifier dans son esprit le pilotage de l'Etat (pilotage par programmes et non par structures établies)
- créations d'instances d'évaluation
- montée en puissance de la CPU et de l'AMUE, au service de la création d'un état d'esprit universitaire partagé

...mais des faiblesses et des dysfonctionnements se sont également manifestés :

- des ambitions politiques locales ont conduit à la création d'antennes universitaires réparties sur tout le territoire, aboutissant à un système très complexe et peu rationnel (environ 500 antennes universitaires aujourd'hui)
- la bureaucratie s'est renforcée
- les sollicitations à l'adresse des universités se sont multipliées de façon intempestive
- le paysage de la Recherche s'est énormément complexifié (voir la carte de France des implantations universitaires, page suivante)

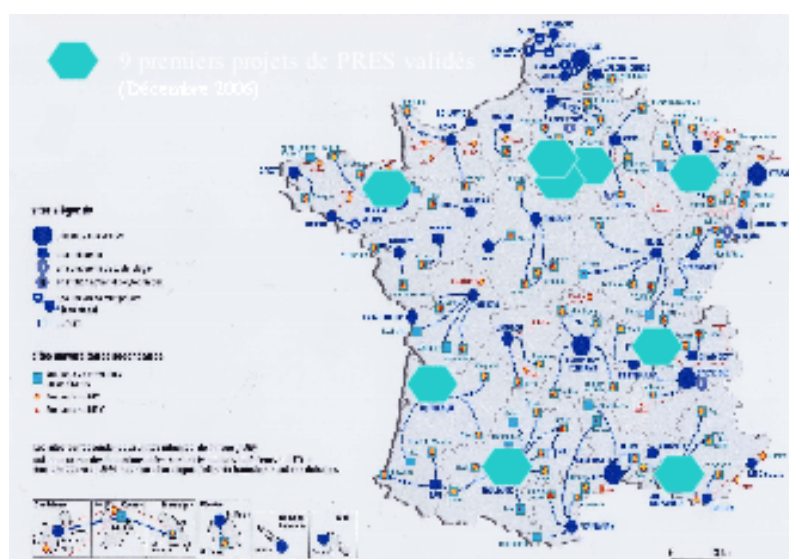
Implantations universitaires :



Les actions en cours

La nécessité d'avoir des politiques de coordination entre les universités, autrement dit, des politiques de site, est désormais évidente pour éviter les concurrences sauvages des universités et renforcer la visibilité nationale grâce à la constitution de masses critiques. A la suite de la parution de la loi du 18 avril 2006 sur la Recherche, le concept de PRES (Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur) a été consacré. Les PRES constituent une démarche incontournable pour éviter que la régulation ne se fasse de façon autoritaire, administrative et descendante. On ne peut pas parler de la LRU, qui concerne l'interne des universités, si on ne repositionne pas chaque université dans le contexte national de ses relations avec les autres établissements. On a vu naître en mars 2007 les neuf premiers Etablissements Publics de Coopération Scientifique (EPCS) issus de cette nouvelle dynamique. Ils constitueront l'une des incarnations juridiques des PRES.

Les neuf premiers PRES validés :



La loi du 18 avril 2006 a également permis la mise en place de plusieurs outils :

- **L'Agence nationale de la Recherche (ANR)**, créée le 1^{er} janvier 2007, qui correspond à une réalité internationale et illustre une nouvelle organisation de l'Etat, dans laquelle l'Etat délègue à une structure plus ou moins indépendante le soin d'assurer l'animation scientifique. Un point important au sein de l'ANR concerne les programmes lents, c'est-à-dire la possibilité que s'est donnée l'ANR pour 350 millions d'euros par an (et nous espérons à la CPU que cette somme va augmenter au regard du milliard d'euros que gère annuellement l'ANR) de soutenir des équipes universitaires et des équipes de recherche éventuellement industrielles en voie d'émergence en train de conforter une certaine thématique.
- **L'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES)**, créée le 21 mars 2007. Cette AERES, dont le conseil d'administration a été nommé au printemps dernier, commence seulement à exister sur le terrain. La CPU a été très favorable à sa création car le système antérieur était caractérisé par une confusion entre le rôle d'évaluation et le rôle de décision. Or un principe constitutionnel en France, au moins dans le domaine de l'organisation de l'Etat, est justement la séparation des pouvoirs. L'idée de séparer l'évaluation de la décision nous paraît tout à fait pertinente. L'AERES est une agence au service des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche, au service des ministères en cause. Cela signifie que les établissements et les ministères passent des commandes à l'AERES, qui réalise un travail d'expertise et retourne les résultats aux commanditaires. Au vu de ces résultats, les établissements et les ministères prennent leurs responsabilités. Si l'avis sur un laboratoire est mitigé mais que pour des raisons de politique locale, nationale ou internationale, l'université souhaite quand même soutenir ce laboratoire, elle peut tout à fait le faire. C'est elle qui est responsable de la décision. Elle peut également décider, au vu des résultats transmis par l'AERES, de restructurer de manière drastique un champ de recherche. La démarche est la même pour l'évaluation de la formation et celle de l'organisation des établissements. Il y a trois sections dans l'AERES : une sur la Recherche, une sur la formation et une sur le fonctionnement institutionnel des établissements.
- **les Réseaux Thématiques de Recherche Avancée (RTRA)**, qui visent à créer des effets de masse autour d'une grande thématique de recherche
- **les Instituts Carnot**, inspirés des instituts Fraunhofer allemands, qui reposent sur l'idée d'encourager très fortement, grâce à des appuis financiers, la charnière entre recherche académique et développement économique. Les Instituts Carnot se situent au niveau du transfert de technologies et de la Recherche appliquée.

La loi relative aux libertés et responsabilités des universités, dite loi LRU, introduit le **passage d'une logique administrative à une logique de projet**. Il était possible de procéder à cette évolution sans cette loi. Nous avons effectivement appris à élaborer des stratégies et des projets. Mais nous ne sommes vraiment pas bons pour mettre en œuvre ces stratégies. Notre problème est un problème de réalisation. Pour pouvoir passer le cap de la réalisation, il est nécessaire de disposer d'un certain nombre de leviers : des moyens financiers, des moyens humains et des moyens matériels. Le renforcement du pseudo pouvoir du président peut être considéré par certains comme une atteinte au caractère académique de l'Université. Néanmoins, cette évolution est nécessaire pour permettre à l'Université de devenir capable, à l'issue de processus démocratique de discussions et de débats, de prendre des décisions et d'agir. Gérer de l'argent public consiste aussi à prendre des décisions lorsque le temps de l'élaboration des projets et de la concertation a eu lieu. La réelle lacune des lois de 1968 et de 1984 tient au fait que les systèmes décisionnels étaient tellement distribués, flous, répartis entre tout un tas d'entités, que l'on aboutissait à des décisions finales qui correspondaient au plus bas niveau de consensus permettant à chacun de satisfaire ses intérêts propres.

Dans les douze mois suivant la promulgation de la loi (c'est-à-dire d'ici le 10 août 2009), toutes les universités devront avoir modifié leurs statuts et renouvelé leurs conseils centraux. Il devra avoir été procédé à l'élection de ces nouveaux conseils ainsi qu'à l'élection d'un nouveau président (ou à la confirmation du mandat du président sortant). Beaucoup de discussions ont lieu sur le remplacement des commissions de spécialistes par les comités de sélection. D'aucuns attendent les textes réglementaires normatifs et on tombe toujours dans cette vieille logique selon laquelle on est capable de râler localement mais on n'est pas capable de prendre des responsabilités

localement. Un certain nombre de choses sont rendues possibles dans la loi mais nous avons plaidé à la CPU pour qu'il y ait le moins de choses normatives que possible dans la loi, de telle manière qu'on puisse prendre des décisions, en fonction d'un certain nombre d'éléments liés au contexte local.

Deuxième étape : l'acquisition de nouvelles compétences en matière de ressources humaines, de gestion financière et de gestion immobilière. La CPU s'est battue dès le mois de mai dernier pour que cette loi s'applique à l'ensemble des universités. Ce n'était pas du tout le schéma initial, qui visait seulement une quinzaine d'établissements considérés comme capables de se comporter comme les autres établissements européens. La CPU s'est battue, avec des organisations syndicales et des organisations étudiantes qui ont travaillé dans la même direction, pour que cette loi ne soit pas facultative et ne s'adresse pas seulement à une liste d'établissements privilégiés mais pour qu'un délai maximal de cinq ans soit accordé aux universités afin de leur permettre d'acquérir les nouvelles compétences qui étaient attendues d'elles. Nous ne voulons pas d'un modèle comme celui des pays anglo-saxons dans lequel le pays serait découpé entre, d'un côté, des universités dites de proximité qui seraient réduites à des collèges universitaires et se contenteraient de délivrer des licences et quelques masters et, de l'autre, quelques universités d'excellence dans lesquelles se déroulerait la recherche et qui constitueraient les éléments de promotion du système. Sur l'acquisition du patrimoine immobilier, aucune date buttoir n'a été arrêtée parce que cela est très dépendant du contexte local.

Dans le passé, la tentative a été faite au plan ministériel de modifier l'organisation tout en restant à budget constant. Cela n'a pas fonctionné. Une autre posture ministérielle a consisté, lorsqu'une révolte éclatait quelque part, à créer des postes et à affecter des moyens pour apporter une réponse au problème, sans pour autant envisager de réforme structurelle ou statutaire. Notre chance aujourd'hui est d'avoir, à côté de cette évolution structurelle, une évolution des moyens. L'un sans l'autre ne nous semble pas possible. Mettre des moyens sans réforme structurelle revient un peu à arroser le sable. Faire une réforme structurelle sans affecter les moyens nécessaires est une démarche vouée à l'échec.

Nous avons la chance aujourd'hui de bénéficier d'un engagement signé par le premier ministre et par la ministre en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans cette charte, signée en décembre 2007, le gouvernement s'engage vis-à-vis de la CPU à ce que le budget de l'Université française passe de 10 milliards à 15 milliards d'euros en 5 ans. Le budget 2008 est très contraint (beaucoup d'argent est affecté aux bâtiments, aux contrats de plan Etat Région, etc.). La CPU en a fait le reproche au gouvernement. Toutefois, on peut penser qu'au cours des prochaines années, ce budget deviendra plus libre, c'est-à-dire non préempté par la prise en charge de contraintes.

Le contenu de la loi

- **Réduction de la taille du conseil d'administration.** Cet élément a suscité beaucoup de révoltes (dans la plupart des universités, ce CA compte désormais entre 28 et 30 membres). Mon sentiment personnel est qu'au travers de cette opération de lifting de la taille du conseil, on a raté une vraie réforme qui aurait permis d'avoir, comme cela existe dans beaucoup d'universités étrangères :

- d'un côté un lieu de décision finale (le conseil d'administration) formé de personnes le plus indépendantes possibles des différentes coteries locales et plutôt soucieuses de l'intérêt de l'établissement ;
- de l'autre côté, de vraies structures démocratiques donnant la parole aux différentes catégories de personnel.

Dans certaines universités étrangères, il existe un double système marqué par la coexistence d'un conseil d'administration, un *board*, souvent formé de personnes extérieures à l'université et d'un sénat (ou assemblée) académique, formé de représentants des différentes catégories de personnes de l'Université (étudiants, personnels administratifs, enseignants...). Dans ce système, le sénat académique élabore des projets et des propositions, qu'il soumet au conseil d'administration pour décision finale. On n'a pas voulu de ce modèle en France. Les personnes réunies autour de la table de négociation sont restées accrochées à l'image de ce conseil d'administration unique, représentatif des différents secteurs de l'Université. De fait, on se retrouve aujourd'hui avec un système qui n'est pas encore tout à fait évolué. Ceci étant, rien n'empêche une Université de se doter, dans son règlement intérieur, d'un conseil académique

construit sur le modèle que je viens d'évoquer. Certains l'envisagent. Cela prouverait la volonté de continuer à travailler de façon étroite avec les différents secteurs de l'université.

- **Renforcement du rôle du président d'Université.** Désormais, le mandat du président (qui passe de cinq à quatre ans) est renouvelable une fois. Elu par les élus du CA, il préside les trois conseils et dispose d'un droit de veto sur les affectations de personnels.
- **Modification relative des autres conseils**
- **Acquisition de nouvelles compétences en matière budgétaire** avec, en particulier, la globalisation du budget par l'inclusion dans ce budget de la masse salariale des fonctionnaires. Ceci constitue une véritable révolution. C'est déjà le cas dans les organismes de recherche. Toutefois, cela pose la question de notre capacité, au moment des départs à la retraite, de fusionner les emplois pour en créer d'autres, de re-pyramider la structure des personnels, de faire du redéploiement entre secteurs de l'Université sans passer par des mécanismes qui prenaient de un à deux ans car jusqu'à présent ces démarches, toujours marginales, ne pouvaient avoir lieu sans l'obtention d'une autorisation de la part de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES). Sur ces questions, l'Université est face à la nécessité de s'engager dans un apprentissage afin d'acquérir de nouvelles compétences pour réellement maîtriser tous ces leviers avec toutes les précautions nécessaires. Un exemple a eu lieu en Italie avec la tentation de transformer tous les postes d'enseignement vers le statut de professeur d'université. Or l'évolution dans le temps des masses salariales n'est pas du tout la même s'il s'agit de maîtres de conférence ou de professeurs d'université. Nous avons besoin d'outils de simulation afin d'éviter de nous retrouver en situation de déroute financière. Nous travaillons actuellement avec l'AMUE à la création de logiciels permettant de disposer de simulations sur l'impact de telle ou telle décision.
- **Acquisition de nouvelles compétences en matière de ressources humaines.** Beaucoup s'inquiètent de la capacité qui est accordée à l'Université de recruter des personnels en contrat à durée indéterminée (CDI). Ils perçoivent ces CDI comme autant de menaces pour les postes de fonctionnaires. Cela a suscité des débats objectifs et légitimes. Quoi qu'il en soit, la possibilité dont dispose désormais l'Université de recruter des enseignants chercheurs en CDD ou en CDI constitue une réelle avancée. Lorsqu'un programme scientifique de recherche et de formation nécessite de faire appel à des spécialistes étrangers de très haut niveau, sans ce nouveau levier offert par la LRU, la situation est réellement très difficile. On pourra désormais créer des chaires industrielles financées par des entreprises ou par des collectivités pour pouvoir faire venir des spécialistes étrangers dotés de compétences élevées.
- **Création de fondations.** Les EPSCP peuvent créer en leur sein une ou plusieurs fondations universitaires, sans personnalité morale, par affectation irrévocable de moyens par des fondateurs (caractéristique de ces fondations : autonomie financière ; fonctionnement des fondations d'utilité publique ; organisation par décret en Conseil d'État ; statuts votés par le CA de l'EPSCP). Les EPSCP peuvent aussi créer des fondations partenariales, avec la personnalité morale; ils peuvent le faire seuls ou en partenariat avec d'autres personnes morales. Ces fondations, à but non lucratif, ont des objectifs qui s'inscrivent dans les missions de l'établissement.
- **Refondation de la contractualisation quadriennale.** Evidemment l'autonomie dont il est question ici est une forme de subsidiarité, de délégation de la part de l'Etat. Si on continue à avoir un contrat qui ne traite que d'une partie des activités et que le reste est piloté par d'autres mécanismes, on n'aura rien gagné. L'idée partagée par l'Etat et par les présidents d'Université est d'aller vers un contrat global portant l'ensemble des projets et des activités de l'Université pour une période de quatre ans et financé par une contribution de l'Etat au travers de la masse salariale, des crédits d'investissement et des crédits de fonctionnement. Nous sommes dans une logique de refondation et d'accélération des relations entre l'Etat (le ministère) et chacun des établissements. Cela implique de définir les principes de cette relation mais également de trouver les hommes et les femmes qui, de chaque côté, sont capables de prendre en charge ces nouvelles missions. Dans cette perspective, une refondation des ministères, en particulier du ministère en charge de l'enseignement supérieur (et plus spécifiquement encore de la DGES) est inéluctable.

La mise en œuvre

La mise en œuvre de ces nouvelles compétences se réalise actuellement au travers des visites d'inspecteurs généraux dans les établissements. Grâce à ces audits, il s'agit d'établir, pour chaque établissement, un diagnostic et des préconisations en vue de l'acquisition des nouvelles compétences. Parallèlement, il convient de ne pas oublier les autres chantiers en cours : la vie étudiante, la licence, les carrières, les jeunes chercheurs, l'immobilier.

Quel avenir ? Dans cinq ans, peut-être ...

- une université unique sur les sites historiques
- complémentarité et coordination au sein de chaque grande Région
- les licences sont devenues des références en France et en Europe
- les campus sont renforcés, attractifs et vivants
- tout étudiant a une mobilité à l'étranger au cours de sa scolarité
- augmentation exceptionnelle des publics en reprise d'études (une des missions importantes dans l'avenir concerne l'accueil de personnes en formation continue)
- les métiers universitaires sont très prisés
- l'Université française est devenue une référence
- les étudiants étrangers se bousculent pour venir faire des études en France
- notoriété internationale des laboratoires universitaires français
- nombreux Prix Nobel français
- des parcs technologiques poussent comme des champignons autour des Universités

ECHANGES AVEC LA SALLE

Nicole Elisée, chargée de communication de l'Université Pierre Mendès France (Grenoble 2)

Dans le contexte de la récente création de l'AERES, que devient le comité national d'évaluation de l'enseignement supérieur (CNE) ?

Jean-Pierre Finance

Ni le CNE ni le CNER (qui était son équivalent dans le domaine de la Recherche) n'existent plus désormais. Ils ont été regroupés dans la section 1, dédiée à l'évaluation institutionnelle. D'ailleurs, l'AERES a recruté des personnes qui venaient de l'un ou de l'autre de ces deux comités.

Dominique Thieulent, directeur de la communication de l'Université du Havre

Vous avez évoqué la chance que nous avons de bénéficier à la fois de la réforme et des moyens pour réaliser cette réforme. En termes de communication, je dois dire qu'il nous est difficile de promouvoir un budget 2008 dans lequel il n'y a aucune création d'emplois, dans lequel les moyens sont constants à quelques marges près pour les établissements. Dans un tel contexte, nous rencontrons des difficultés à expliquer que les moyens suivent cette réforme.

Jean-Pierre Finance

J'ai évoqué le fait que les moyens pour 2008 avaient été assez fortement fléchés. Il est certain que l'on n'a pas vu des augmentations de 25% dans les budgets des universités. Les problèmes de postes relèvent d'une politique de l'Etat. Je ne désespère pas que nous puissions récupérer des postes en provenance d'autres secteurs ministériels. Vous connaissez les moyens 2008. Un effort a bien été fait dans le domaine de la licence. Les moyens qui vont exister dans le domaine de l'immobilier au travers de CPER sont quand même réels. Maintenant, je ne serai pas le défenseur inconditionnel de l'organisation du budget 2008. Néanmoins, si la parole et les écrits sont tenus, le budget universitaire connaîtra quand même une évolution très positive sur les cinq prochaines années. On peut avoir la naïveté de penser que cela se produira ainsi.

Nadia Samba, chargée de communication de l'Université Stendhal (Grenoble 3)

Vous avez évoqué l'acquisition de nouvelles compétences en matière financière, en matière de ressources humaines, etc. Aujourd'hui, nous devons passer d'un mode très administratif à un mode beaucoup plus managérial. J'aimerais savoir quelles solutions peuvent être envisagées pour permettre au monde universitaire français de franchir un tel pas.

Jean-Pierre Finance

C'est une bonne question. Je ne crois pas une seconde que ce pas sera franchi en six mois ni même en un an. Cela va prendre obligatoirement du temps. Néanmoins, si l'on n'engage pas le processus dès maintenant on retarde d'autant le moment où l'on saura réellement maîtriser ces nouveaux outils. Pour ce qui concerne l'acquisition des nouvelles compétences, une chose est claire : sur la base du diagnostic qui sera posé par l'Inspection générale, nous disposerons d'une forme de plan de travail. Au niveau de la CPU, avec l'AMUE et avec l'école de la formation des cadres de l'éducation nationale (l'ESEN), nous travaillons actuellement à la création d'une cellule d'appui à la mise en place de la réforme dans les universités. Cette cellule d'appui, qui comptera parmi ses membres d'anciens présidents d'Université ainsi que des personnels de l'AMUE, est à l'écoute des équipes de direction des universités et doit aider à construire le projet d'évolution des universités et à mettre en place les formations. L'objectif reste ambitieux.

2. LA LOI LRU ET LES PERSONNELS

Eric MARTIN

Commission des moyens et personnels de la CPU
Président de l'Université Bretagne Sud

En préambule, il me semble important d'insister sur le fait que si on assiste effectivement à une liberté nouvelle dans le cadre du recrutement des personnels avec la loi LRU, il n'en demeure pas moins que cette démarche de déconcentration de l'Etat reste strictement encadrée. Cette remarque constitue le fil conducteur de ma démonstration.

Modification des règles de composition des conseils

Jusqu'à présent, le Conseil d'administration comptait 30 à 60 membres. La représentation des différentes catégories de personnels était calculée en taux. Dorénavant, avec la loi LRU, le Conseil d'administration comptera 20 à 30 membres. La représentation des différentes catégories de personnels passera d'une représentation en pourcentages à une représentation en plafonds (minimum et maximum). Les règles de composition du CA et du CS sont modifiées mais celles concernant le CEVU, en revanche, restent inchangées.

CA actuel : 30 à 60 membres

Représentants des enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs (de 40 à 45 % selon le code).	45 %	8 membres
Représentants des personnels IATOS (de 10 à 15 % selon le code)	15 %	6 membres
Représentants des étudiants (de 20 à 25 % selon le code)	20 %	8 membres
Personnalités extérieures (de 20 à 30 % selon le code)	20 %	8 membres

Règles de la LRU : 20 à 30 membres

Représentants des enseignants-chercheurs et des personnels assimilés, des enseignants et des chercheurs (8 à 14)
Représentants des personnels BIATOS (2 à 3)
Représentants des étudiants (3 à 5)
Personnalités extérieures (7 à 8)

CS actuel : 20 à 40 membres

Représentants des enseignants et chercheurs	61%	24 membres
Représentants des personnels IATOS De 60% à 80% de personnels	8%	3 membres
Représentants des étudiants de 3 ^{ème} cycle (de 7,5% à 12,5% selon le code)	10%	4 membres
Personnalités extérieures De 10% à 30% selon le code	21%	8 membres

Règles de la LRU : 20 à 40 membres

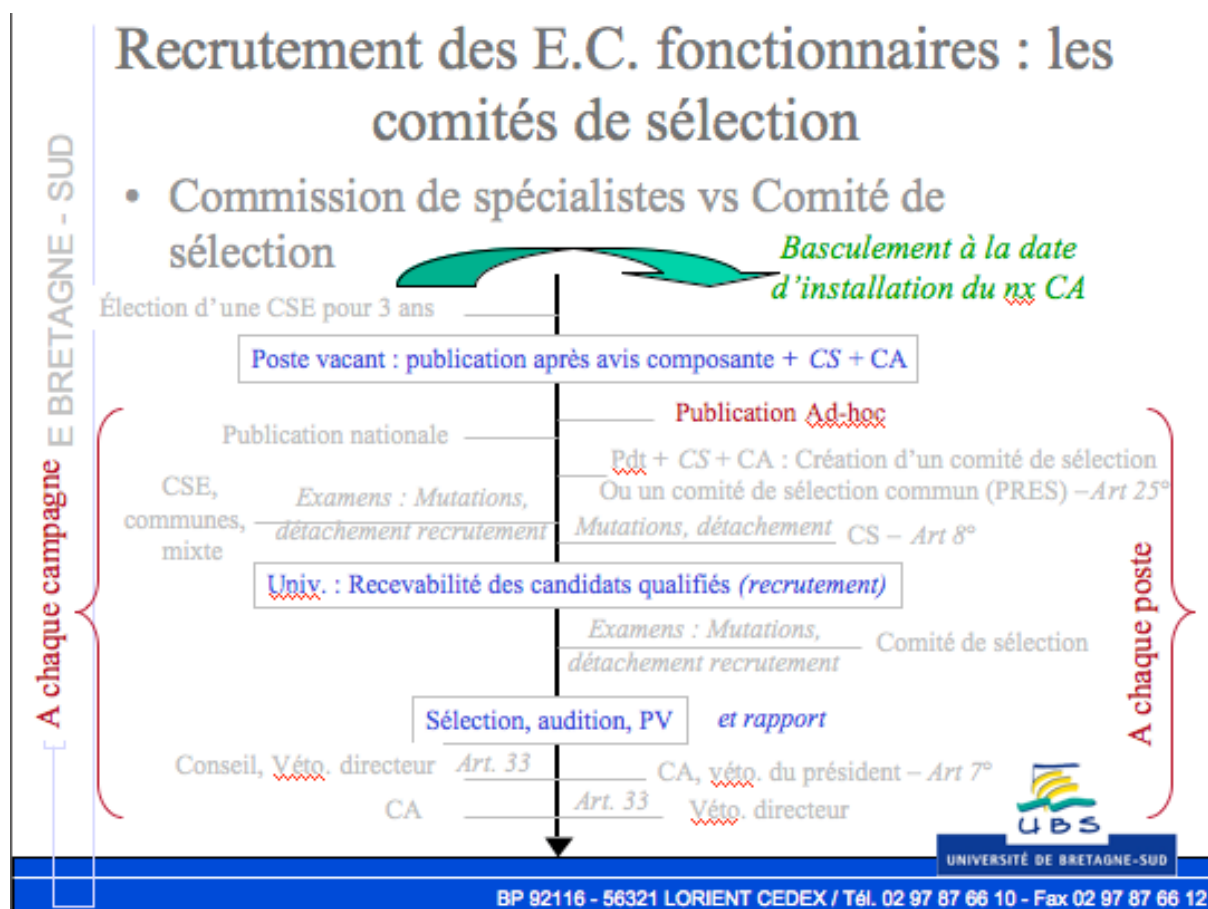
Représentants des personnels
Représentants des personnels IATOS De 60% à 80% de personnels
Représentants des étudiants de 3 ^{ème} cycle (de 10% à 15%)
Personnalités extérieures (de 10% à 30% selon le code)

Les équilibres de la représentation : le cas de l'Université de Bretagne Sud

Au niveau de l'Université de Bretagne Sud, un état des lieux chiffré de la situation a été établi. Il a permis d'apporter une réponse objective à ce qu'on entendait à propos de la représentativité des personnalités extérieures au détriment de la démocratie participative interne. Les statuts de l'établissement ont été modifiés et il a été procédé aux modifications statutaires de chacun des conseils dans les fourchettes légales. À l'issue de ce processus, l'Université a pu démontrer que les modifications des statuts du CA et du CS ne modifiaient pas les **taux de représentation** : les enseignants restaient représentés à hauteur d'environ 50%, les BIATOS 11%, les étudiants 22% et les personnalités extérieures 18%. Ces données chiffrées permettent de nuancer le débat. Ce n'est que lorsqu'on observe les chiffres conseil par conseil que l'on réalise que la représentation des étudiants a basculé du conseil d'administration vers le conseil scientifique.

Conseils	Actuels	CA à 24	CA à 26
Enseignants	56 (48%)	39 (47,5%)	41 (48,8%)
Biatos	13 (11%)	8 (9,8%)	8 (9,5%)
Etudiants	26 (22%)	20 (24,4%)	20 (23,8%)
Extérieurs	21 (18%)	15 (18,3%)	15 (17,9%)
Total	116	82	84

En matière de recrutement des enseignants chercheurs fonctionnaires, le diagramme comparatif qui suit illustre la complexité du dispositif.



Jusqu'à présent, le recrutement d'un enseignant chercheur fonctionnaire passait d'abord par une commission de spécialistes (constituée pour trois ans). Le poste était ensuite publié après avis des composantes, du conseil scientifique et du conseil d'administration. Ensuite, il était procédé à une diffusion nationale de l'avis de vacance de ce poste, puis un examen avait lieu en commission de spécialistes (examen des mutations, des détachements ; des recrutements et de la recevabilité des candidats qualifiés) et enfin une audition était organisée. Un droit de veto dérogatoire était accordé aux articles 33, après avis du conseil. Puis l'avis du conseil d'administration permettait de confier au ministre l'arrêté de nomination de la personne.

Désormais, la publication des postes vacants pourra avoir lieu ad hoc (ce point n'est pas finalisé). Dans cette nouvelle configuration, le rôle de la communication sera important. Aujourd'hui, les candidats se focalisent surtout sur les publications de postes au journal officiel. En effet, les établissements qui publient des postes de manière ad hoc au fil de l'eau ont des difficultés à communiquer autour de leurs besoins en recrutement. Lorsque le poste est publié, le président, le conseil scientifique et le conseil d'administration créent un comité de sélection propre à l'établissement ou commun à plusieurs établissements au sein d'un même PRES. Le conseil scientifique examine pour avis les mutations et les détachements. Le comité de sélection examine les recrutements et donne également son avis sur les mutations et les détachements. Le conseil d'administration examine les propositions formées par le comité de sélection. Le président peut donner son veto. S'agissant des composantes dérogatoires, le directeur de composante dérogatoire peut également donner son veto. La complexité du processus perdure et les différents acteurs (comité de sélection, CSE, CA) continuent toujours à donner leur avis. Nous sommes loin du pouvoir absolu du président.

S'agissant du **recrutement de non fonctionnaires**, la loi offre l'opportunité de faire appel à des enseignants chercheurs sous la forme de CDD ou de CDI. Cette solution pourra se faire suivant une demande du président mais à travers une décision du comité de sélection. Les ATER ne seront plus recrutés par une commission de spécialistes mais par le conseil scientifique. Les IATOS peuvent être recrutés en CDD ou CDI (dans la catégorie A) par le président avec les comités de recrutement institués par les commissions paritaires. Les étudiants peuvent être recrutés dans des missions de tutorat ou de bibliothèque à condition qu'ils soient inscrits dans l'université et avec une priorité au niveau des critères sociaux.

- **Les enseignants et les chercheurs :**
 - Enseignants et chercheurs en CDD ou CDI : Président + Comité de sélection (Art 19°)
 - ATER : par le CS (Art. 8°)
- **Les personnels IATOS en CDD ou CDI :**
 - Catégorie A : Président (Art. 19°)
- **Les étudiants :**
 - Tutorat ou Bibliothèque : inscrits + priorité aux critères sociaux : Président (Art 22°)

La **régulation des recrutements** se fait notamment par un certain nombre de limitations déclaratives. Une première limitation concerne les recrutements endogènes, c'est-à-dire le recrutement dit local des enseignants chercheurs. Il est précisé dans le cadre de cette nouvelle loi que l'établissement devra déclarer le prorata ou la quantité d'enseignants chercheurs (qu'ils soient de grade de maîtres de conférence ou de professeurs d'université) recrutés à l'extérieur de l'établissement. Il s'agira de préciser le nombre de maîtres de conférence n'ayant pas fait leur doctorat au sein de l'établissement ou de professeurs d'université n'ayant pas été maîtres de conférence au sein de l'établissement. Ceci est relativement nouveau et va permettre de réguler l'ouverture des recrutements d'un établissement. Une exception est faite pour les professeurs issus du concours de l'agrégation du supérieur, qui concerne un certain nombre de disciplines telles que le droit, les sciences économiques, etc.

Art 26 « Art. L. 952-1-1. – Dans le cadre des contrats pluriannuels d'établissement mentionnés à l'article L. 711-1, chaque établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel présente les objectifs qu'il se fixe en matière de recrutement de maîtres de conférences n'ayant pas obtenu leur grade universitaire dans l'établissement, ainsi qu'en matière de recrutement de professeurs des universités n'ayant pas exercé, immédiatement avant leur promotion à ce grade, des fonctions de maître de conférences dans l'établissement. »

Art 25 « Art. L. 952-6-1. – Sous réserve des dispositions statutaires relatives à la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation d'enseignement supérieur...

Pour assurer que tous les candidats ont bénéficié d'une égalité de traitement, il est exigé que les membres extérieurs du comité de sélection soient bien présents dans le cadre de la procédure de recrutement. Chacun connaît aujourd'hui des commissions de spécialistes dont les dates sont fixées de telle sorte que les personnalités extérieures ne soient pas disponibles ! La loi permettra de lutter contre ces dysfonctionnements. Le comité de sélection ne pourra statuer que si les personnalités extérieures sont présentes, au moins à 50%.

Art 25 « ... Le comité siège valablement si au moins la moitié des membres présents sont extérieurs à l'établissement... »

Dans la même logique de régulation, un double plafond sera présenté dans le cadre du projet d'établissement : plafond d'emploi et plafond de masse salariale. Les établissements auront donc à déclarer la totalité totale d'emplois qu'ils auront au cours du contrat, avec leur évolution, et la masse salariale complète ainsi que son évolution. Il s'agira également de limiter le nombre de contractuels. Par rapport au contrat d'établissement, qui était signé entre l'établissement et son ministère, on déclarera donc le pourcentage maximum de personnels en CDD ou en CDI par rapport à l'ensemble des personnels.

Art 18 - Responsabilités et compétences élargies de l'enseignement supérieur. « Art. L. 712-9. – Le contrat pluriannuel d'établissement conclu par l'université avec l'Etat prévoit, pour chacune des années du contrat et sous réserve des crédits inscrits en loi de finances, le montant global de la dotation de l'Etat en distinguant les montants affectés à la masse salariale, les autres crédits de fonctionnement et les crédits d'investissement. Les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'Etat sont limitatifs et assortis du plafond des emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer. »

Le contrat pluriannuel d'établissement fixe le pourcentage maximum de cette masse salariale que l'établissement peut consacrer au recrutement des agents contractuels mentionnés à l'article L. 954-3. »

Les services et les primes

L'organisation des services est placée sous l'autorité du président pour l'ensemble des personnels de l'Université, à l'exception de l'affectation des personnels issus de l'agrégation du supérieur. Aucune affectation ne peut être prononcée en cas d'avis défavorable du président, qui affecte dans les services de l'Université les personnels techniques et ouvriers de service.

Art 6 - 4° « Le président a autorité sur l'ensemble des personnels de l'université. Sous réserve des dispositions statutaires relatives à la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur, aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé. Il affecte dans les différents services de l'université les personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service ; »

La nouveauté de la loi tient à la reconnaissance des différents engagements des enseignants : mission de formation, mission d'administration et mission de recherche. Les obligations de service des enseignants en enseignement et en recherche pourront être modulées en fonction de leur engagement pour les différentes missions de l'établissement.

Art 19 Dispositions applicables « Art. L. 954-1. – Le conseil d'administration définit, dans le respect des dispositions statutaires applicables et des missions de formation initiale et continue de l'établissement, les principes généraux de répartition des obligations de service des personnels enseignants et de recherche entre les activités d'enseignement, de recherche et les autres missions qui peuvent être confiées à ces personnels. »

Le président est responsable de l'attribution des primes aux personnes affectées dans l'établissement selon les règles générales définies par le conseil d'administration. Par ailleurs, le conseil d'administration peut créer des dispositifs d'intéressement qui permettront d'améliorer la rémunération des personnels.

Art 19 Dispositions applicables « Art. L. 954-2. – Le président est responsable de l'attribution des primes aux personnels qui sont affectés à l'établissement, selon des règles générales définies par le conseil d'administration. La prime d'encadrement doctoral et de recherche est accordée après avis du conseil scientifique. « Le conseil d'administration peut créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels. » . « Les conditions d'application du présent article peuvent être précisées par décret. »

L'AERES évaluera également l'établissement sur sa méthodologie d'évaluation des personnels. L'établissement devra déclarer la façon dont ses personnels sont évalués.

Art 17 Le contrat pluri-annuel d'établissement « ... Ces contrats prévoient les conditions dans lesquelles les personnels titulaires et contractuels de l'établissement sont évalués, conformément aux dispositions de l'article L. 114-3-1 du code de la recherche relatives à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, ...

Enfin, les établissements pourront mettre à disposition leurs personnels dans le cadre des Pôles de Recherche de l'Enseignement Supérieur (PRES).

...ainsi que, le cas échéant, les modalités de la participation de l'établissement à un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Ils fixent en outre certaines obligations des établissements et prévoient les moyens et emplois correspondants pouvant être mis à leur disposition par l'Etat.

Le dialogue social

Le processus de régulation se réalise également par la création, dans chaque établissement, d'un Comité Technique Paritaire (CTP) dont l'objectif est d'être consulté sur la politique de gestion des ressources. Il est constitué à parité des représentants des organisations syndicales et des représentants de l'administration. Il remplace le Comité Paritaire d'Etablissement (CPE) qui traitait de l'organisation des services au niveau seulement des personnels IATOS. Le Comité Technique Paritaire sera habilité à être consulté au sujet de tous les personnels (enseignants et IATOS).

• Art 16 Le comité technique paritaire

- I. « Un comité technique paritaire est créé dans chaque établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel par délibération du conseil d'administration. Outre les compétences qui lui sont conférées en application de l'article 15 de la loi no 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, il est consulté sur la politique de gestion des ressources »
- II « « La commission paritaire d'établissement prépare les travaux des commissions administratives paritaires des corps mentionnés au premier alinéa. »

Dans toutes les administrations de l'Etat et dans tous les établissements publics de l'Etat ne présentant pas un caractère industriel ou commercial, il est institué un ou plusieurs comités techniques paritaires. Ces comités connaissent des problèmes relatifs à l'organisation et au fonctionnement des services et des projets de statuts particuliers. Ils comprennent, en nombre égal, des représentants de l'administration et des représentants des organisations syndicales de fonctionnaires.

Dans cette dernière représentation graphique, la colonne rouge reprend ce qu'on a pu entendre sur le pouvoir du président, la fin du statut de fonctionnaire, l'accroissement des CDI, la discrimination à l'embauche et la colonne bleue, en face, montre les éléments de régulation proposés par la loi.

	? !
Pouvoir du président	Démocratie représentative <i>CA élu, président élu</i> <i>CTP : structuration du dialogue social</i>
Fin du statut de fonctionnaire	Régulations nationales <i>Qualifications EC – <u>BiatoS</u></i> <i>Évolutions de carrières</i>
Accroissement des CDD/CDI	Contractualisation des plafonds emplois / masses salariales
Discrimination à l'embauche	Régulation extérieure <i>Plafond de recrutement endogène</i> <i>Obligation de présence des extérieurs</i> <i>Comités de sélection</i> <i>Concours ITRF</i>



Nous restons dans un système de démocratie participative. Le président n'est pas nommé par le ministre. C'est un élu du conseil d'administration, lui-même formé d'élus de l'établissement. Le Comité Technique Paritaire (CTP) est une instance de dialogue sociale au sein de l'établissement.

En ce qui concerne la fin du statut de fonctionnaire, deux éléments de régulation existent au niveau national : le recrutement des fonctionnaires (qu'il s'agisse des enseignants chercheur ou des personnels BIATOS) continue à se faire sur une qualification nationale ; l'évolution des carrières relève toujours de décisions nationales.

Enfin, pour ce qui est de l'accroissement des CDD et des CDI, ceux-ci sont régulés à travers le contrat d'établissement grâce à la contractualisation des plafonds d'emplois, de la masse salariale et du prorata de cette masse salariale affectée à des personnels en CDD ou CDI.

La discrimination à l'embauche trouvera une régulation extérieure sous deux formes, d'abord par un plafond de recrutements endogènes des enseignants chercheurs qui fait partie d'une démarche déclarative de contractualisation entre l'établissement et l'Etat et ensuite par l'obligation de présence des personnalités extérieures lors de tout recrutement aussi bien dans le cadre des comités de sélection mais également dans le cadre des concours ITRF.

ECHANGES AVEC LA SALLE**Marc Fulconis, chargé de communication de l'Université Paris-Nord (Paris 13)**

Avec cette nouvelle loi, il est question de politique d'établissement, de politique managériale en termes de ressources humaines, de travail par projet. Or, je trouve personnellement que tout l'encadrement réglementaire concernant les statuts et les modes de recrutement des ITRF est un peu antagoniste avec une vraie politique de GRH. Lorsque nous voulons mettre en place un nouveau projet en matière de communication, nous sommes confrontés à la nécessité d'attendre l'éventuelle création d'un poste pour pouvoir lancer ce projet. Que pouvons-nous faire si une telle création de poste n'est pas prévue ? Devons-nous systématiquement recourir au CDI ? Je m'interroge. Les universités vont-elles se peupler de CDI parce qu'on ne nous aura pas donné les moyens d'affecter des agents de l'Etat sur ces postes ? Je trouve qu'il existe ici un levier qui n'est pas actif pour répondre aux objectifs et aux enjeux de cette loi.

Eric Martin

D'un côté, vous avez les outils mis à votre disposition par la loi. Mais de l'autre, la quasi-totalité de ces outils est dépendante des moyens. Cette dichotomie doit être présente à l'esprit. Par ailleurs, je préciserai que la commission personnels, dite Commission Shwartz, dont le but est de réfléchir à tous les éléments liés à la mise en oeuvre de la loi, n'a pas encore rendu ses résultats. Il ne m'est donc pas possible aujourd'hui de m'appuyer sur les travaux de cette commission pour vous répondre. Le contrat d'établissement est noté seize fois dans cette loi LRU. Cet outil est donc très présent alors qu'il ne l'était pas dans les lois précédentes. Il semble être le pivot entre les projets que l'on peut présenter et les moyens que l'on peut affecter à ces différents projets. Il me semble raisonnable d'envisager que, lors d'une présentation de projets dans le cadre d'un projet d'établissement, on puisse également présenter dans le cadre de la régulation des plafonds d'emploi, de la régulation de la masse salariale, quels personnels on va mettre derrière ces projets. Dans cette logique de projet, je plaide pour qu'il y ait toujours, y compris dans les laboratoires concernant les recherches qu'ils peuvent mener, adéquation entre ambition, projet et moyens. Cela ne résout pas la question de l'acceptabilité des projets ni celle de la disposition des moyens nécessaires.

Cécile Draï, UFR de pharmacie, Université Paris-Descartes (Paris 5)

Je m'interroge sur le fait que le nombre de représentants des personnels BIATOS dans les conseils est inférieur à celui des représentants des étudiants. Comment peut-on justifier cela ? Les personnels BIATOS ont pourtant des propositions à formuler pour les projets de l'établissement.

Eric Martin

La représentation des BIATOS dans les conseils, telle qu'elle préexistait à la loi, avoisinait les 10%. Ce taux est resté inchangé en dépit de la réforme des statuts.

Véronique Raoult, directrice de la communication de l'Université Pierre et Marie Curie (Paris 6)

Cette remarque ne vaut que tous conseils confondus.

Eric Martin

Effectivement, tous conseils confondus. Il y a bien des modifications au sein des conseils eux-mêmes. Ce que je disais, c'est que globalement, l'établissement a les moyens de préserver ses modes de représentations. Lorsque le CEVU rend les résultats de ses travaux, il est rare que le CA recommence à travailler sur un champ de compétence qui relève de cet autre conseil. La nouvelle loi peut nous permettre de ne pas modifier les représentations, tous conseils confondus.

Cécile Draï, UFR de pharmacie, Université Paris-Descartes (Paris 5)

La faible représentation des BIATOS est quand même flagrante. Cette faiblesse était déjà vraie et elle le reste.

Eric Martin

Vous avez finalement deux considérations. Tout dépend si c'est la valeur absolue ou la valeur relative qui compte dans le cadre de la conduite d'un conseil.

Véronique Raoult, directrice de la communication de l'Université Pierre et Marie Curie (Paris 6)

Valeur absolue ou relative, j'aurais tendance à dire que cela importe peu. Ce qui compte surtout, selon moi, c'est la qualité de la participation car aujourd'hui, qu'il s'agisse des étudiants ou des personnels (y compris des personnels enseignants), elle est plutôt médiocre. La difficulté tiendra surtout à la qualité des décisions des différents conseils car avec la loi ces conseils changent complètement d'échelle. Si nous voulons prendre notre part dans le jeu que nous propose la loi, nous devons changer de braquet. En ce qui concerne la communication, ce qui m'inquiète un peu c'est que je pense que les comités de direction choisiront de bons financiers, de bons gestionnaires et vont mettre les moyens pour recruter de vraies compétences mais qu'en sera-t-il pour la communication ? Va-t-on enfin pouvoir faire cela ? C'est une question vraiment sérieuse. Nous sommes un certain nombre dans cette salle à faire partie d'associations professionnelles et dans ce cadre nous côtoyons assez régulièrement des collègues qui travaillent dans des écoles. La grille de salaires n'est même pas comparable ! Les enjeux non plus et les positions des collègues non plus. Une des questions qui m'interpelle c'est en gros comment voyez-vous cette nouvelle compétence de communication, quelles sont vos attentes en tant que président et est-ce que vous pensez que cette compétence va pouvoir être valorisée ?

Françoise Montet-Lattes, Responsable de la Cellule Communication-Culture de l'Université Toulouse 1

Comptez-vous vous appuyer réellement sur ces compétences ?

Michel Lussault, président de l'Université François Rabelais de Tours, président de l'AMUE, vice-président de la CPU

En matière de représentation des personnels BIATOS, il faut savoir que nous sommes héritiers d'une histoire. La gestion paritaire des personnels et la faiblesse de la représentation des BIATOS ont été établies à un niveau qui n'est pas celui de l'établissement. Cette faiblesse ancienne renvoie aussi au fait que, de façon consensuelle, l'ensemble des acteurs du système a décidé que l'essentiel pour les BIATOS était surtout la gestion paritaire au niveau académique et au niveau national. L'occasion était effectivement offerte de changer cette situation sauf que les syndicats étaient vent debout par rapport à un éventuel changement en la matière. De fait, on a conservé la gestion paritaire au niveau académique et au niveau national alors même qu'on sait que cette gestion paritaire nous pose des problèmes au jour le jour, que ce soit pour un chef d'établissement ou pour les personnels eux-mêmes. Il s'agit d'un héritage dinosaurien qu'il faudra bien un jour ou l'autre prendre en charge. Si nous étions allés aussi loin que les présidents d'Université le souhaitent en matière de sélection et de promotion des personnels, nous aurions pu aussi traiter la question de la participation des personnels aux instances de l'Université. S'agissant de la question posée ensuite, je répondrai par une petite boutade. Ne le prenez pas mal. C'est vraiment une provocation à deux centimes d'euros. Mais quand on compare la grille de salaire d'un président d'Université avec celle d'un manager d'une entreprise équivalente en taille et en budget, on retrouve le fossé que vous décrivez concernant les postes de responsables de la communication. Ne croyez pas que vous êtes les seuls à être mal traités ! On ne reconnaît pas davantage nos compétences d'ailleurs...

Véronique Raoult, directrice de la communication de l'Université Pierre et Marie Curie (Paris 6)

Ca, je ne sais pas mais en tout cas, vous êtes bien d'accord que c'est un enseignant chercheur qui doit diriger l'Université ?

Michel Lussault

Bien sûr...

Eric Martin

J'ai pris le thème de la notoriété comme thème central pour la cérémonie de mes vœux hier. J'ai évoqué la difficulté de positionnement des universités françaises dans un système où la communication est beaucoup plus agressive de la part d'autres systèmes d'enseignement supérieur. Le rôle des chargés de communication est essentiel dans le cadre de cette réflexion sur la notoriété. Il est fondamental de savoir monter en puissance sur un thème qui médiatiquement parlant est très payant. L'enjeu est de se positionner face à un marronnier qui pourrait se résumer à ce leitmotiv en deux temps : tous les étudiants sont en échec à l'Université ; les rares qui obtiennent leur diplôme sont au chômage. Tout comme les crèmes de minceur avant l'été, l'échec de l'université est une rengaine médiatique qui revient de façon cyclique à la rentrée universitaire ou au moment des examens. La notoriété se construit avec une communication intelligente, pas seulement une communication de défense mais une communication active. Quant aux grilles salariales, je rejoindrai les propos tenus par mon voisin à savoir que le constat peut être appliqué à un certain nombre de corps de métiers dans l'Université. C'est la même chose par exemple concernant les responsables de systèmes d'information.

3. LA LOI LRU ET LES ETUDIANTS

Michel LUSSAULT

Président de l'AMUE

Vice-président de la CPU

Président de l'Université François Rabelais de Tours

Une loi qui ne concerne pas directement les étudiants

La loi LRU ne concerne pas directement les étudiants. Cette loi n'est pas faite pour régler des questions de formation ou de vie étudiante. En réalité, c'est une loi extrêmement instrumentale qui entérine une évolution, bien plus qu'elle ne crée une situation nouvelle. Avec cette loi LRU, nous ne ferons pas beaucoup plus de choses qu'on en fait déjà aujourd'hui mais ne le ferons plus facilement.

A ce titre, il est intéressant de souligner à quel point, au cours des semaines pendant lesquelles quelques universités ont vécu la contestation étudiante, les revendications ne renvoyaient pas à des problèmes d'étudiants. Cette contestation se fondait plutôt sur l'activation d'**imaginaires politiques**, assez rancis pour un certain nombre d'entre eux. A Tours, une banderole portant le slogan « Non à la privatisation de l'Université » trônait dans l'Université. Ce slogan date de 1977. Depuis trente ans que l'on annonce la privatisation de l'Université et que rien ne se produit, les étudiants auraient dû se méfier quand même !

Ce discours permanent sur la supposée vente de l'Université au grand capital traduisait à tout le moins une **méconnaissance du fonctionnement de l'Université**. Il traduisait surtout une naïveté touchante mais problématique de la part de jeunes gens que nous sommes censés former à l'exercice de la raison. La LRU est porteuse de beaucoup de choses mais s'il y a bien un point dont elle n'est pas porteuse c'est la privatisation de l'Université.

J'ai eu beaucoup de difficultés à comprendre pourquoi on voulait tant de mal à cette pauvre loi qui *ne mérite ni cet excès d'honneurs ni cette indignité*. C'est **une loi certes utile mais relativement accessoire** par rapport à l'ensemble des problèmes du système universitaire français. Une véritable loi de modernisation totale du système, qui aurait pu porter en germe une évolution du statut public des établissements, aurait été une loi qui aurait été jusqu'au bout de la remise en question des procédures nationales de contrôle administratif pour ne pas dire bureaucratique. Ce n'est pas le cas.

D'ailleurs, pour travailler actuellement avec le ministère à la rédaction des décrets d'application, nous voyons bien l'empressement des directions ministérielles à reprendre de la main gauche ce qu'elles ont concédé de la main droite (voire un peu plus que ce qu'elles ont concédé). En toute fidélité à la tradition française, on crée une loi pour moderniser puis on s'arrange pour que les décrets d'application permettent de revenir en deçà du point d'origine. Il existe aujourd'hui une vraie bagarre au sujet des décrets d'application pour que la loi LRU se manifeste réellement dans son application par une liberté et des responsabilités nouvelles.

Finalement, cette loi est très relative en termes de compétences et capacités nouvelles ainsi qu'en termes de simplification des procédures et d'allègement des contrôles. Nous sommes encore très loin d'une délégation de la confiance avec vérification a posteriori. De ce point de vue la contestation unanime de la part des étudiants, des enseignants et des personnels IATOS était pour le moins surprenante tant les arguments rhétoriques utilisés étaient inappropriés : libéralisation à outrance, adéquation au modèle américain (on oublie d'ailleurs que le système américain est aux trois quarts public et qu'il est plus massivement soutenu par l'argent public que le système français), marchandisation du savoir, etc.

Tout ceci a prouvé une fois de plus qu'en France nous sommes révolutionnaires pris individuellement mais très conservateurs pris collectivement. C'est finalement dans cette schizophrénie que résident une partie du génie français et le bonheur que l'on a à vivre dans la société française.

Derrière la contestation étudiante : une question de fond sur les compétences transmises par l'Université

Si l'on essaie d'écouter ce qui s'est dit dans la contestation étudiante de la LRU, on peut quand même reconnaître qu'un certain nombre de points sensibles ont été évoqués incidemment, qu'il nous faut prendre à bras le corps. L'application de la loi LRU peut nous offrir l'occasion de poser un certain nombre de questions que nous posons trop peu dans le système universitaire français.

Beaucoup d'étudiants, qui n'étaient pas des étudiants bloqueurs mais des étudiants qui soutenaient peu ou prou le blocage sans trop de conviction (souvent des étudiants de lettres et de sciences humaines, langues, sciences sociales) demandaient finalement : « A quoi servons-nous? Quelle est notre place dans l'économie générale de la formation supérieure? » Cette question est intéressante. Elle mérite d'être généralisée. Quelle est la place aujourd'hui d'un étudiant d'Université dans l'ensemble de l'architecture de l'enseignement supérieur français? Cette place n'est-elle pas finalement une place totalement marginale, alors même que l'objectif assigné aux universités en termes de formation supérieure est un objectif colossal puisqu'il s'agit non moins que d'assurer la démocratisation de l'accès aux études supérieures?

Il faut que nous comprenions que, derrière ces quelques semaines de blocage, un véritable malaise étudiant s'est exprimé une fois de plus. Un malaise qui n'est pas simplement social et économique, mais qui renvoie plus globalement à l'incapacité du système public de formation supérieure en France à définir les objectifs assignés à la formation supérieure universitaire. Précisément, qu'attend-on d'une formation universitaire pour la société et pour l'individu? Quelles compétences apporte-t-on aux étudiants? Quelles spécificités ont ces formations universitaires par rapport aux autres formations du supérieur, dans un système éminemment concurrentiel?

Car il n'y a pas plus concurrentiel que le système public de formation. C'est un domaine de concurrence sauvage non régulée. Aucun système privé n'accepterait une concurrence aussi peu régulée. C'est un système dans lequel les opérateurs publics essaient en permanence de se voler la ressource que constituent les bons étudiants, usent pour ce faire des outils les plus injustes et les plus iniques qui soient, et tout ceci avec la bénédiction des pouvoirs publics. À ce titre, je trouve d'ailleurs très amusant le fait que certains évoquent l'égalité du système public et le risque que ferait peser la LRU sur cette égalité. Où sont l'égalité et l'équité du système de formation supérieure post bac?

Les étudiants posent cette question. Quand ils nous demandent ce que vont leur apporter les fondations universitaires, quand ils mettent en doute l'idée que les entreprises puissent souhaiter apporter de l'argent pour financer des études de latin ou d'araméen comparé. La question mérite d'être posée même si elle traduit une certaine méconnaissance de ce qu'est aujourd'hui l'intérêt du privé pour un certain nombre de filières ou de formations.

La LRU doit être pour les universités l'occasion de poser ces questions fondamentales sur la finalité des formations universitaires et sur la place qu'on entend faire jouer aux formations universitaires à l'intérieur du système public de formation. Toute la réflexion menée sur le plan licence ou la professionnalisation doit être reliée à cette préoccupation. Personne aujourd'hui n'est capable de répondre et de dire par exemple ce qu'est une licence. On peut vous dire, c'est trois ans après le bac. La belle affaire! Cela me fait penser à l'un de mes collègues qui voulait développer une licence professionnelle et à qui je demandais ce qu'apportait cette licence professionnelle, en plus du DUT. Il m'a répondu : « un an de plus ». Merci, j'avais compris. Même un président d'Université est capable de comprendre cela! Mais qu'est-ce que ça apporte en termes de compétences, d'assurance de qualification?

L'entrée par les compétences est le parent pauvre de tout le système public de formation. C'est d'ailleurs ce qui rend très difficile toute communication sur la formation sauf à se réfugier, comme nous en avons l'habitude, dans une communication qui renvoie à l'ineffable de la culture, de l'enrichissement personnel, toutes choses tout à fait exactes et respectables, mais nous n'avons jamais su communiquer sur une offre de formation avec des données positives, compréhensibles et explicites. Je suis capable de dire à quelqu'un de venir à l'Université pour acquérir l'autonomie et pour se doter d'un bagage culturel qu'il n'aurait nulle part ailleurs. J'y crois d'ailleurs suffisamment pour être universitaire. Mais une fois que j'ai dit cela et que le jeune étudiant me demande ce qu'il fera avec cela pour son avenir. Que fait-on avec une licence d'anglais lorsqu'on ne souhaite pas préparer le CAPES? Qu'est-ce que ça apporte? C'est une vraie question. Peut-on

objectiver les compétences que permet d'acquérir un parcours LLCE anglais ? Comment se construisent ces compétences ? Quels exercices met-on en place pour les acquérir ? A ce jour, nous ne savons pas répondre collectivement à cette question. Les écoles le font parce qu'elles sont sur un terrain plus simple en apparence, celui des formations techniques d'ingénierie. Pour les filières générales, nous ne le faisons pas.

Regardez aujourd'hui l'incapacité dont nous faisons preuve pour vendre le doctorat pour ce qu'il devrait être. Partout ailleurs dans le monde, le doctorat c'est non seulement le point culminant d'une formation supérieure mais en même temps le diplôme de référence en matière de professionnalisation de haut niveau. Etre docteur est toujours considéré ailleurs comme une référence. En France, quel est le statut du doctorat en dehors du cercle très particulier du milieu universitaire ? Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises continuent à penser qu'il vaut mieux embaucher un ingénieur qu'un docteur. Et pourtant cela paraît paradoxal. La certification professionnelle de niveau A n'est pas celle du doctorat. Il n'y a pas de certification pour le doctorat. Ça s'arrête au bac+5. C'est quand même étrange ! Ceci est dû au fait qu'à ce jour nous n'avons pas su définir de façon claire ce que sont les compétences que permet d'acquérir un doctorat. Et c'est bien aux écoles doctorales de trouver aujourd'hui cette capacité à énoncer ces compétences. Si l'on n'est pas capable de promouvoir au sens très noble de ce terme les formations les plus éminentes de notre système, nous sommes bien en peine de nous doter d'une vraie politique de communication sur les formations. Alors, nous optons pour une politique d'information dans le cadre de nos activités d'information et d'orientation mais nous n'avons pas de politique de communication. Elle est à construire.

Des revendications liées à la place des étudiants dans l'Université

La contestation de la LRU peut nous permettre aussi d'aborder, au moment de la phase de sortie de crise, les questions liées à l'implication des étudiants dans la vie de l'Université. Beaucoup d'étudiants bloqueurs sont venus me dire : « Vous devriez être content que nous nous intéressions à l'avenir de l'Université. Ce n'est pas le cas de la majorité des étudiants ». Je me suis pris à penser que de facto le problème de l'implication des étudiants dans la vie de l'Université était toujours posé dans tout mouvement de contestation.

Dans la loi LRU, les choses qui étaient contestées touchaient souvent à l'affaiblissement de la représentation des étudiants dans les conseils, ce qui d'ailleurs n'est pas exact. Les vrais perdants, ce sont les IATOS. Vous l'avez bien noté. Les étudiants ressortent à peu près convenablement traités dans la plupart des universités aujourd'hui. Mais globalement nous nous apercevons que l'une des grandes faiblesses de notre système universitaire français c'est qu'il n'existe pas de vie étudiante au sens fort du terme telle qu'elle peut exister ailleurs. Je ne dis pas que rien n'est fait. Il existe des services de la vie étudiante, des services culturels. Mais globalement la vie étudiante fait défaut à plusieurs titres.

Aujourd'hui, l'étudiant est essentiellement un usager de l'Université, consommateur, de plus en plus chicaneur, qui considère l'Université d'une manière assez distanciée, affirmant qu'elle doit lui fournir un certain nombre de choses (sans d'ailleurs savoir exactement lesquelles) et qui n'est absolument pas réellement impliqué dans la vie au jour le jour de son université. D'ailleurs, on pourrait dire que pour les étudiants, l'Université n'a pas d'image. Au demeurant, lorsque vous écoutez la terminologie utilisée par les étudiants, ils disent rarement qu'ils sont à l'Université. Ils parlent plutôt de la fac, manifestant par cette pratique langagière une vieille résurgence des deux siècles pendant lesquels il n'y avait pas d'Université mais seulement des Facultés disséminées sur le territoire. L'Université n'a pas de substance pour les étudiants.

Or il n'y a pas de vie étudiante possible sans appropriation de l'Université par les étudiants, sans connaissance et reconnaissance de son fonctionnement, sans adhésion à son image. De même, il ne peut pas y avoir de politique d'Université sans politique d'image (politique d'image dont les responsables de la communication et leurs équipes sont la cheville ouvrière). La politique d'image, ce n'est pas une politique de vernis. L'image c'est ce qui permet à l'Université de faire connaître au plus grand nombre ce qui la caractérise, ce qui la spécifie, ce qui l'identifie par rapport aux autres. D'où la volonté de plus en plus répandue parmi les présidents d'Université de travailler leur université comme on travaille une marque. Beaucoup se sont éloignés de la nomenclature chiffrée

ancienne. En ce qui me concerne, à Tours, nous essayons de vendre la marque François Rabelais, de travailler l'identité visuelle autour de cette marque et de promouvoir cette identité visuelle et cette marque y compris auprès des étudiants. Mais, pour les étudiants, les Universités restent un territoire inconnu. Ils ont du mal à l'identifier et à la comprendre. Il faut dire que pour la comprendre, il faut fournir un réel effort ! Vous avez vu la complexité des processus de recrutement des personnels évoqués par mon prédécesseur à cette tribune ! Le système universitaire français est d'une simplicité redoutable. D'ailleurs, pourquoi les étudiants connaîtraient-ils et comprendraient-ils l'Université alors même que certains de nos collègues arrivent à la retraite et ne la connaissent toujours pas ?

L'enjeu est de taille. Comment faire passer aux étudiants une connaissance de l'Université qui excède la connaissance qu'ils ont de leur département de formation ? Comment leur faire prendre conscience de l'existence de cette institution dotée de moyens, d'une politique et d'une stratégie ? Comment faire pour que les étudiants ne soient pas seulement une cible de nos outils de communication mais également des vecteurs de nos actions de communication ? Aujourd'hui, les principaux contre-publicistes de l'Université, après les enseignants chercheurs, ce sont les étudiants.

La participation des étudiants à la vie de l'Université c'est d'abord une participation aux instances de l'Université. Cela a été dit tout à l'heure. Au-delà du nombre de personnes présentes dans un conseil d'administration, l'important est plutôt la qualité de la participation. Nous devons nous poser la question de la professionnalisation des administrateurs. Nous avons besoin d'un statut d'administrateur dans l'Université. Le travail d'administrateur représente une responsabilité importante et demande du sérieux, du temps et de la rigueur. Nous avons besoin d'un statut de l'élu administrateur étudiant afin de bien montrer qu'il ne s'agit pas d'un rôle purement décoratif. Les étudiants doivent participer à la vie de l'Université et pas seulement en faisant des assemblées générales. Le mode de participation de l'étudiant à la vie de l'Université cela ne peut pas être la défection ou l'assemblée générale.

La participation des étudiants à la vie de l'Université c'est aussi une participation au fonctionnement de l'Université. Cela pourrait passer par une réflexion sur le statut de l'emploi étudiant. Il est primordial de ne pas développer l'emploi étudiant seulement pour pallier des lacunes. Nous n'allons pas procéder avec les emplois étudiants comme avec les CES jadis ! Quelle place accorde-t-on à l'emploi étudiant dans le fonctionnement de l'établissement ? Quel type de fonction leur destine-t-on ? Comme les formons-nous, comment les intégrons-nous et comment les évaluons-nous ? Dans quelle mesure construisons-nous sur cette base une politique sociale, non seulement par les bourses mais aussi par l'emploi étudiant ?

La participation des étudiants à la vie de l'Université c'est enfin une participation aux activités de l'Université. Comment aujourd'hui faisons-nous jouer un rôle aux étudiants dans le processus d'orientation active ? A Tours, un débat assez amusant a lieu en ce moment. Les vice-présidents étudiants ont sollicité la possibilité pour les étudiants de participer aux commissions de traitement des dossiers d'orientation active. Les enseignants chercheurs ont refusé. Face à ce refus, les étudiants ont souligné le paradoxe consistant à les juger inaptes à participer à ces commissions mais en revanche à les solliciter en masse pour tenir les stands lors d'un salon d'information et d'orientation des lycéens prévu prochainement et ils ont menacé de ne plus répondre à ce type de sollicitations. Deuxième exemple : quand va-t-on enfin franchir le pas en France de l'évaluation des enseignants par les étudiants ? C'est déjà le cas dans certaines universités. A l'Université de Tours, nous sommes en phase de test. On s'aperçoit que la démarche apporte beaucoup de chose et constitue un élément de progrès continu.

Pour conclure, je dirai donc que la mise en œuvre de la loi LRU nous offre l'occasion de répondre à ces deux questions :

- quid de la formation supérieure et en particulier des formations de lettres et de sciences humaines, qui sont très malmenées aujourd'hui et dont on ne peut pas estimer qu'on pourrait faire l'économie dans un pays comme la France ?
- quid de la vie étudiante au sens où cette vie étudiante elle exprime aussi notre capacité à donner aux étudiants un véritable rôle et une implication réelle afin de faire de ces étudiants à la fois des cibles de notre politique d'image et des vecteurs de notre communication ?

ECHANGES AVEC LA SALLE**Eric Martin**

Dans le cadre du processus de construction de l'image des établissements et de développement de leur visibilité, nous avons complètement oublié à ce jour un acteur pourtant fondamental : l'ancien étudiant. Il est au cœur du processus d'identité. Il est fondamental que les Universités, à l'instar d'autres instances de l'enseignement supérieur, apprennent à solliciter les anciens étudiants pour développer leur notoriété. La relation à construire avec eux s'inscrit dans une dynamique de réciprocité en ce sens que ces anciens étudiants bénéficieront de la notoriété de leur établissement pour faire valoir leur profil et ils contribueront, grâce à leur réussite, à développer une image positive de l'établissement. Nous devons avoir cette réflexion à l'esprit, notamment en matière de choix des personnalités extérieures des conseils.

Michel Lussault

La loi LRU donne officiellement aux universités une mission d'orientation et d'insertion professionnelle. Elle nous offre l'occasion de réfléchir au continuum orientation / insertion. L'orientation ne se résume pas à la phase d'orientation active qui se déroule en ce moment. Le continuum part de la classe de première et va jusqu'à l'insertion professionnelle réussie. Dans cette perspective, il est essentiel que nous puissions donner du sens au parcours que nous proposons à l'étudiant. Savez-vous pourquoi aux Etats-Unis les alumni sont aussi impliqués ? Parce qu'ils s'estiment redevables vis-à-vis de l'établissement qui leur a permis de réussir. En France, nous devons travailler davantage la continuité, de l'orientation précoce jusqu'à l'accompagnement à l'insertion professionnelle, pour créer cette même dynamique positive. A l'Université de Tours, un annuaire des anciens diplômés a été lancé pour la première fois. Cet annuaire rassemble cinquante noms d'anciens diplômés dont les carrières constituent un atout en termes de valorisation de l'Université. Toutes les personnes sollicitées ont été très contentes de participer au projet et de contribuer, par exemple, au trombinoscope des anciens. Tous nous ont dit leur plaisir d'avoir cette occasion de dire du bien de l'Université dans laquelle ils avaient fait leurs études. Ce type d'opération, finalement assez simple, est très porteur, en interne comme en externe.

Janick Brabant-Drelon, chargée de communication de l'Université d'Orléans

A partir du moment où l'on est amené à côtoyer le monde socio-économique pour valoriser l'Université, nous sommes très attendus sur notre capacité à communiquer sur les compétences apportées par nos formations. Or il est très difficile d'obtenir ce type d'éléments d'information de la part des enseignants chercheurs et des responsables de formation. Une véritable révolution interne va être nécessaire et nous avons besoin que cette révolution soit portée politiquement dans le cadre de la communication interne.

Michel Lussault

Certains d'entre vous ont peut-être suivi l'opération Phénix, qui a été montée par un certain nombre de grands groupes qui souhaitent recruter des étudiants (master) issus de filières de sciences humaines et de lettres. Ces grands groupes sont venus solliciter la CPU. Ils nous ont expliqué qu'ils avaient réalisé que les étudiants issus de l'Université avaient davantage de culture générale, de polyvalence, de rigueur méthodologique. Nous étions très contents. Il est suffisamment rare que l'on nous fasse des compliments ! Mais en même temps, nous étions un peu mal à l'aise car nous n'étions pas capable de convertir ce qu'ils nous disaient en grille de compétences concernant les masters cibles de leurs activités. Comment formalise-t-on une compétence de culture générale ? Comment en fait-on un objectif de formation ? Comment ensuite la promeut-on, au bon sens du terme ? Nous ne savons pas faire. De fait, nous nous replions sur ce que nous savons faire et nous expliquons que dans une filière universitaire, les contenus scientifiques seront très à jour, les formateurs seront d'éminents spécialistes de la question, etc. Cela ne suffit pas.

De la salle (?)

Les Universités à l'étranger font-elles face à la même difficulté ou bien des démarches ont-elles été déjà entreprises ailleurs dans ce sens ?

Michel Lussault

Sous réserve de me tromper, car je ne connais pas tous les systèmes universitaires, je dirais que nous avons en France l'obsession de la professionnalisation. Dans beaucoup de pays, la professionnalisation est prise en charge par l'employeur. Elle n'est pas assumée par l'opérateur public de formation. De fait, dans les grandes universités anglo-saxonnes, qui sont très peu professionnalisantes au sens où nous l'entendons en France, les formations insistent plutôt sur la polyvalence, l'ouverture, la pluralité des connaissances et des savoirs et ce, dans toutes les matières. Aux Etats-Unis, on n'entre en médecine qu'en 4^e ou 5^e année, en ayant fait auparavant un bachelor avec au moins une valence de biologie mais on peut très bien avoir étudié l'histoire de l'art. On insiste beaucoup sur cette ouverture que représente l'Université. Par conséquent, on n'est moins obsédé par l'affinage incessant de l'identification des compétences. On insiste davantage sur des compétences très globales, y compris des compétences comportementales (ce que l'on appelait jadis le savoir être). Ce sujet est très compliqué dans un pays comme la France. Si vous osez parler de compétences comportementales, immédiatement des manifestations s'organisent contre l'idée qu'on puisse tenter de normer le comportement d'un individu. Ce débat n'est d'ailleurs pas complètement trivial. En tout cas, ce qui est certain, c'est que nous devons nous poser la question de savoir à quoi ça sert de former quelqu'un. Si un pédagogue ne s'interroge pas sur ce qu'il apporte à ses élèves, il n'y a plus d'enseignement. L'enseignement c'est ce rapport très particulier qui vise à toujours se poser la question : « Qu'est-ce que j'apporte à celui qui m'écoute ? Et qu'est-ce qu'il m'apporte, à moi, en tant que pédagogue ? ». Sans une réflexion collective sur ces sujets, il n'y a pas d'action de formation possible. Or aujourd'hui cette réflexion collective n'existe pas. Pour composer le programme d'une licence générale, encore trop souvent, on liste les centres d'intérêt des enseignants, on les met bout à bout et on constitue des unités d'enseignement. Les questions essentielles ne sont pas posées. Curieusement, en France, l'Etat est extrêmement pointilleux et bureaucratique pour les petites choses et extrêmement désinvolte pour les grands problèmes. Quand vous êtes pédagogue dans l'enseignement supérieur, personne en France ne vous dit ce que la Nation entend apporter aux jeunes qu'elle ambitionne de former. En revanche, on insistera sur l'obligation de respecter telle formulaire ou de rendre tel questionnaire à telle date. On est totalement obsédé par la procédure et absolument pas concerné par la finalité.

Eric Martin

Juste pour nuancer un peu ce tableau très noir, je vous encourage à regarder ce qui a été fait concernant les doctorants, à savoir *les Doctoriales*. J'ai eu le bonheur d'être directeur d'école doctorale au moment où cette opération s'installait au niveau national. Cette problématique de compétences a été énormément discutée à cette occasion. Le positionnement des docteurs dans l'entreprise, par rapport aux diplômés bac +5, a fait l'objet d'une réflexion particulière. Il est important, pour définir les compétences, de raisonner en confrontant les notions de méthodologie, de critique et d'exercice du risque, et celles de fiabilité et de prédictibilité du comportement. Cette réflexion peut être très utile pour définir ce qu'apporte la formation universitaire par rapport à d'autres formations plus opérationnelles. Une difficulté doit être prise en compte, à savoir qu'à ce jour, le monde de l'emploi est plus enclin à se reposer sur ce qui est fiable et prédictible qu'à miser sur la capacité à recourir à une méthodologie et à s'engager dans une prise de risque. Regardez comment sont traités les créateurs d'entreprise en difficulté. Aujourd'hui c'est une honte en France. Sur d'autres continents, ils sont vus comme des personnes qui ont tenté leur chance.

Agathe Pin, chargée de promotion de la Recherche à l'Université de Cergy Pontoise

La question « qu'apporte la formation universitaire ? » ne devrait-elle pas être rejointe par une deuxième question : « sur quoi sont fondées les compétences universitaires ? » Comme l'a évoqué Monsieur Finance dans son propos liminaire, la formation universitaire est fondée sur la Recherche. Les enseignants au sein de l'Université sont aussi des chercheurs. Or les mouvements de contestation contre la LRU m'ont permis de faire un sondage auprès des étudiants. Ce sondage a révélé qu'au niveau de la licence, peu d'étudiants sont conscients que leurs enseignants sont également des chercheurs. Il a également souligné que dans la majorité des cas, les enseignants

parlent peu de leurs recherches aux étudiants. Cette lacune ne vous semble-t-elle pas importante également ?

Michel Lussault

Cette lacune ne devrait pas exister. Toutefois, elle s'explique sans doute par le fait qu'il est difficile d'explicitier clairement le lien entre l'activité de Recherche et l'activité de formation. Certains réduisent ce rapport en disant que finalement être enseignant chercheur revient à enseigner ce qu'on recherche. Beaucoup de programmes sont conçus sur la base de ce postulat. Il me semble qu'il s'agit d'une conception un peu étroite et limitée. En fait, ce qui est intéressant dans le profil d'enseignant chercheur, c'est leur mode spécifique de relation au savoir. Un célèbre directeur de l'enseignement supérieur, Jean-Marc Monteil, disait qu'un chercheur c'est quelqu'un qui passe son temps à essayer de prouver qu'il a tort. Cette définition est loin d'être inexacte. Tout l'enjeu est de construire une démarche pédagogique qui tire profit de ce mode particulier de relation au savoir. Ce n'est pas ce qu'on fait aujourd'hui. Cette pédagogie particulière existe au niveau du master ou du doctorat. C'est ce qu'on appelle la formation à la Recherche par la Recherche. Peut-on imaginer de réaliser cette même démarche en licence ? Le débat existe aujourd'hui. Pourtant, il me semble que l'Université doit s'engager dans cette voie. Mais c'est très difficile. Regardez par exemple ce qui se passe dans les lycées en matière d'enseignement des sciences : on ne fait pas d'expérimentation. Revenons aux Lumières. On s'est posé une question simple au XVIII^{ème} siècle, à savoir : quelle est la culture générale que l'on doit donner à un honnête homme ? Aujourd'hui, nous devons nous demander quelle culture universitaire supérieure nous devons donner aux honnêtes femmes et aux honnêtes hommes ? C'est la question fondamentale pour l'Université de demain.

L'impact de la loi Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) sur les publics externes de l'université

1. LA LRU ET LES ENTREPRISES

Gérard POSA

Directeur général de la filiale de valorisation et de transfert EZUS
et de la première fondation d'entreprise de l'Université Lyon-I Claude Bernard

Je suis un personnel administratif de l'Université Lyon-I Claude Bernard. J'appartiens à la catégorie des attachés d'administration scolaire et universitaire (A.A.S.U.). Je suis attaché principal. Je travaille depuis 1974 dans cette Université. J'ai commencé ma carrière dans les services financiers pour finalement intervenir en 1990 comme directeur de cabinet. C'est à ce titre que j'ai été amené à créer et à diriger la filiale de valorisation des compétences scientifiques et médicales, appelée EZUS (www.ezus-lyon.fr). Plus récemment, le président de l'Université m'a demandé d'être son chargé de mission en partenariats économiques. Dans le cadre de cette mission, j'ai contribué à la création d'une fondation d'entreprise au sein de l'Université. Cette fondation va se transformer au cours des prochaines semaines en une fondation partenariale sous le nom Fondation Lyon-I. Pour construire mon propos, je vais reprendre les trois questions que les journalistes me posent traditionnellement lorsqu'ils viennent m'interroger.

En quoi la loi LRU est-elle innovante dans le domaine des relations universités - entreprises ?

Au risque de décevoir, je dirais que les relations du monde universitaire avec le milieu des entreprises existent déjà depuis bien des années. La possibilité a toujours existé de compter parmi les membres des conseils des représentants d'entreprise. Par ailleurs, dans le cadre de la politique menée en matière d'insertion professionnelle des étudiants, des stages en entreprise sont mis en place depuis longtemps et des offres d'emploi sont diffusées auprès des étudiants diplômés. Enfin, ces relations existent également en ce qui concerne la collecte de la taxe d'apprentissage. On les retrouve aussi dans le domaine de la valorisation de la Recherche ou dans le secteur de l'accompagnement à la création d'entreprise. Les Services des Activités Industrielles et Commerciales (SAIC) ainsi que les Services Communs de la Formation Continue nouent des partenariats avec le monde de l'entreprise dans le cadre de leurs activités. C'est la loi de 1984 et le décret de 1985 pris par Emmanuelli, Bérégovoy ou Chevènement (pour ne citer qu'eux) qui ont accordé à l'Université la possibilité de créer des sociétés privées, des filiales, ou de prendre des participations dans des sociétés existantes. Le débat existe depuis plus de 20 ans. La loi Allègre de 1999 sur l'innovation et la recherche a permis en son temps que les enseignants chercheurs puissent créer des entreprises ou participer aux activités de structures privées.

Qu'est-ce que cette loi apporte concrètement à l'Université ?

En fait, la loi LRU renforce et facilite. Elle fait de l'insertion professionnelle une mission obligatoire de l'Université (article 1 de la loi). Cette notion ne renverra donc plus seulement à la volonté politique propre à chaque établissement. La loi précise même le caractère obligatoire de la création dans chaque Université d'un bureau de l'insertion professionnelle. Les Universités, en particulier par le biais du CEVU, doivent mettre en place les modalités de fonctionnement de ces bureaux d'aide à l'insertion professionnelle. Je considère que cette démarche est positive, à condition que l'on aille dans les deux sens. Il faut non seulement faciliter l'insertion professionnelle en accompagnant l'étudiant vers l'entreprise mais aussi se préoccuper de conduire l'entreprise jusqu'à l'étudiant. Pour avoir côtoyé le monde de l'entreprise depuis 18 ans (puisque EZUS a été créée en

1990), je peux vous dire que si on ne fait cette démarche que dans un sens, nos actions sont vouées à l'échec.

La loi confirme la possibilité de créer des filiales. Les Universités ont toujours eu la possibilité de créer des fondations reconnues d'utilité publique. Toutefois, le dispositif était quelque peu dissuasif compte tenu de sa complexité et de sa lourdeur. La loi permet d'accélérer le processus par le biais de fondations dites universitaires. Non dotées de personnalité morale, ces fondations universitaires sont en quelque sorte des services internes de l'Université qui fonctionnent comme des fondations reconnues d'utilité publique. Aujourd'hui nous nous trouvons face à la nécessité de disposer d'un décret en conseil d'Etat car nous ne savons pas comment appliquer les règles relatives aux fondations reconnues d'utilité publique dans le cadre d'une comptabilité publique.

Une deuxième disposition offre par ailleurs la possibilité de créer une fondation partenariale. Je connais bien ce dispositif car, pour ne rien vous cacher, nous avons été à l'origine de cet amendement. Lorsque nous avons créé la fondation d'entreprise à l'Université Claude Bernard Lyon I via la filiale EZUS, nous avons été contactés par le sénateur Philippe Adnot, qui rapportait en commission de finances du Sénat et qui s'interrogeait sur la façon de procéder pour permettre aux universités de créer leur propre fondation d'entreprise sans passer par une structure tierce. Certains ici connaissent sans doute le sénateur Adnot. Président du conseil général de l'Aube, il est également vice-président de l'Université de Technologie de Troyes et a produit récemment un rapport¹ sur la valorisation de la Recherche.

Je vais commencer par rappeler la différence entre une fondation reconnue d'utilité publique et une fondation d'entreprise. La fondation d'utilité publique renvoie au concept de label et à la notion de notoriété. C'est le nec plus ultra. Pour créer une fondation reconnue d'utilité publique, il faut déposer les statuts dans une préfecture, qui les instruit et les transmet au ministère de l'Intérieur, qui saisit le Conseil d'Etat. Après avis du Conseil d'Etat, le ministre de l'Intérieur prend un décret. En tout, le processus prend entre deux ans et deux ans et demi. La somme à constituer pour créer une telle fondation est assez élevée : elle avoisine les 750 000 euros. Enfin, la fondation reconnue d'utilité publique présente un inconvénient majeur : elle ne peut pas être dirigée par ses membres fondateurs mais doit impérativement être confiée à des personnalités extérieures.

La fondation d'entreprise est beaucoup plus souple. C'est une structure de type associatif. Lors de sa création, l'instruction s'arrête aux services de la préfecture. Le délai est de quatre mois. La mise de fonds d'élève à 150 000 euros, dont le paiement peut être échelonné sur cinq ans (puisque la fondation d'entreprise a une durée de vie de cinq ans). La fondation d'entreprise a la possibilité d'être dirigée par ses membres fondateurs. Ce type de fondation présente deux inconvénients. Le premier tient au fait que les Universités ne sont pas habilitées à y recourir. A l'Université Claude Bernard, compte tenu de cet état de fait, c'est la filiale EZUS qui a créé la fondation d'entreprise. Le deuxième inconvénient réside dans l'impossibilité, pour la fondation d'entreprise, de faire appel à la générosité publique. Cela constitue un handicap majeur car cela empêche les Universités de solliciter des actions de mécénat en contrepartie d'une déduction fiscale.

J'ai fait part de ces divers inconvénients au sénateur Adnot. L'idée lui est venue de proposer un autre type de fondation appelée fondation partenariale, fonctionnant comme une fondation d'entreprise mais pouvant faire appel à la générosité publique et pouvant pratiquer la déduction fiscale. La loi a modifié en conséquence le code général des impôts. Désormais les entreprises qui versent des dons à une fondation partenariale peuvent bénéficier d'une déduction d'impôt à hauteur de 60% du montant versé. Le dispositif permet donc aujourd'hui aux Universités de créer une fondation dans des délais très rapides et sans besoin d'un décret en conseil d'Etat.

Pourquoi créer une fondation partenariale ?

Pour répondre à cette question, deux discours différents peuvent être adoptés. Le premier d'entre eux consiste, dans une logique traditionaliste et puriste, à envisager la démarche simplement comme une levée de fonds. C'est effectivement le but premier d'une fondation partenariale. Toutefois, une vision plus globale peut être envisagée. Elle consiste à concevoir la fondation comme

¹ Rapport « Recherche et enseignement supérieur », tome III annexe 23 du rapport général du sénateur Philippe Marini sur les moyens des politiques publiques.

un outil au service d'une politique de promotion de l'université, de son offre de compétences, de ses richesses en matière grise.

L'offre de compétences que nous souhaitons décliner repose sur quatre volets :

- *La formation initiale et l'insertion professionnelle*

Il est impensable de faire appel à du mécénat si on ne se préoccupe pas des attentes des partenaires que l'on sollicite. Il faut aller à la rencontre des entreprises, des industriels, du monde socio-économique, pour définir les attentes de tous ces acteurs. Ce n'est pas si simple. Il faut réussir à définir ce que ces partenaires économiques pensent attendre en termes de compétences, dans les cinq ou dix années à venir, des futurs diplômés. Il faut également aller rencontrer les organisations fédératives (chambres de métiers, organisations patronales, ...) qui disposent de véritables études sur les perspectives de développement de telle ou telle branche, sur les secteurs d'embauche ou de départs à la retraite massifs.

- *La formation continue*

Les rapports qui paraissent sur la formation continue sont généralement assez accablants pour l'Université. Nous avons laissé partir dans des sociétés privées le marché de la formation continue. Nous n'avons pas su le capter. Il est indispensable d'aller rencontrer les entreprises pour mettre en place des programmes spécifiques et non plus faire une présentation de notre offre catalogue. Le prêt à porter, même avec retouches, c'est nul ! Nous devons proposer du « sur mesure » aux entreprises.

- *La mise en réseau de compétences scientifiques et industrielles*

Nous devons nouer des relations d'échanges de savoir faire et de compétences avec le monde industriel. Les journées portes ouvertes, c'est bien, mais c'est banal. Nous devons nous montrer beaucoup plus incitatifs. Nous devons permettre à ces industriels de rencontrer les universitaires, de leur serrer la main.

- *La mise en place de projets collaboratifs*

C'est fini les subventions à la Recherche ! Aujourd'hui les entreprises sont souvent déboussolées pour entrer dans un programme européen ou dans un programme ANR. Il est fondamental de construire une démarche pour mettre en place des projets collaboratifs.

Concrètement, voilà comment nous pratiquons à Lyon. Nous avons mis en place une charte de partenariat socio-économique. Certains l'ont peut-être lu dans la presse : nous l'avons signée avec Microsoft. Je peux par ailleurs vous annoncer que nous allons signer prochainement avec Siemens, avec la CGPME, avec le MEDEF, avec les pôles de compétitivité de la Région Rhône Alpes. Pourquoi une charte ? Parce qu'une charte, c'est un contrat moral par lequel les parties s'engagent à collaborer pour faciliter l'insertion professionnelle, développer la formation continue et les programmes spécifiques, créer des réseaux de compétences scientifiques et industrielles, etc. cette charte a vocation à permettre à ces deux mondes en présence de réellement se rencontrer à travers par exemple des manifestations scientifiques organisées dans les universités. Une entreprise a accueilli trois stagiaires ? Contactez-la. Dites-lui qu'à ce titre, elle est considérée comme un partenaire officiel de l'Université et que l'Université un devoir de reconnaissance envers elle. Invitez-la à participer à telle ou telle manifestation scientifique si tant est que la thématique l'intéresse. Ne négligez pas non plus de l'inviter aux manifestations que j'appelle décorum : remise de diplômes, rentrée solennelle, doctorat honoris causa, etc. En tant que dirigeant de la société EZUS, je suis sollicité chaque année pour verser la taxe d'apprentissage. Je la verse notamment à certains lycées. Il se trouve qu'un seul de ces lycées s'est toujours souvenu de moi et m'invite régulièrement à ses manifestations internes. Mon emploi du temps me permet rarement d'y aller. Néanmoins, je peux vous dire que j'y suis très sensible. Avec les années, ce lycée est finalement devenu le seul auquel je verse la taxe d'apprentissage. Cela s'appelle de la reconnaissance, de la gratitude, de la fidélisation.

ECHANGES AVEC LA SALLE

Agathe Pin, chargée de promotion de la Recherche à l'Université de Cergy Pontoise

Les quatre volets que vous nous présentez ne correspondent-ils pas plus ou moins aux objectifs des pôles de compétitivité ?

Gérard Posa

Vous avez raison en un sens. Les pôles de compétitivité se préoccupent de ce type de problématiques depuis qu'ils savent qu'ils seront évalués sur les deux volets (et pas uniquement sur la Recherche) et qu'ils n'ont pas suffisamment travaillé la question. Ils sont un peu inquiets car ils ont axé leur travail de façon prioritaire sur la Recherche. D'ailleurs, quand nous leur avons proposé de signer notre charte, ils ont accepté tout de suite.

Agathe Pin, chargée de promotion de la Recherche à l'Université de Cergy Pontoise

Quelles sont à votre avis les stratégies universitaires à adopter par rapport à cela ? A Cergy Pontoise, nous sommes dans une zone où se trouvent sept pôles de compétitivité. Devons-nous positionner l'Université comme une fondation qui peut répondre à toutes leurs attentes ? Devons-nous insérer l'Université dans ces pôles ?

Gérard Posa

Vous n'êtes pas obligés de créer une fondation pour collaborer avec les pôles de compétitivité. Les relations avec ces pôles se font d'abord par l'intermédiaire des enseignants chercheurs. Il ne faut pas vouloir se substituer à ce modèle. Ce qui est intéressant dans un pôle de compétitivité, c'est le fait qu'il fédère des PME PMI et offre à l'Université une opportunité de mettre en place une politique de rapprochement vis-à-vis de ces structures. Je parle bien sûr des petits pôles. Les grands pôles, qui ont le label mondial, se prennent très au sérieux et nous regardent de haut. L'enjeu est simplement de faire en sorte que le pôle de compétitivité relaie auprès de ses adhérents l'offre de compétences de l'Université afin d'obtenir que des contacts soient mis en place, via la fondation partenariale, avec le service de la formation continue, le service de la Recherche, le bureau des stages, etc.

De la salle (?)

J'aimerais avoir votre point de vue, en matière de taxe d'apprentissage, au sujet des CFA.

Gérard Posa

Je suis désolé. Je ne vais pas pouvoir répondre. Je suis très généraliste. La fondation est guichet unique. Ensuite, il y a des services après vente. J'ai parlé de la taxe d'apprentissage car certaines filières ont une bonne politique d'approche et de reconnaissance vis-à-vis du monde économique mais parfois aussi, il arrive que des milliers d'euros soient versés à l'université sans destination précise et que des industriels attendent toujours qu'on les remercie. Nous devons aider les filières qui ne savent pas bien se vendre.

Véronique Raoult, directrice de la communication de l'Université Pierre et Marie Curie

J'aurais souhaité savoir quand les présidents de nos établissements bénéficieront de votre intervention. Il me semble qu'il reste beaucoup à faire dans les présidences des universités en matière de sensibilisation sur les questions que vous évoquez. Indépendamment même du *fundraising*, nous devons beaucoup progresser en matière de relations avec les entreprises.

Gérard Posa

Je vais vous répondre en évoquant EZUS. C'est une société commerciale. C'est du business, c'est clair. Toutefois, c'est un modèle totalement atypique. Nous ne sommes pas là pour faire des bénéfices à tous crins au détriment des laboratoires de Recherche. Ce que nous vendons ne dépend pas de nous. Nous vendons le savoir faire des enseignants chercheurs. Or, la personne morale responsable en cas de problème c'est bien la filiale. Si par exemple le laboratoire de Recherche ne respecte pas les règles de confidentialité prévues dans le contrat, c'est la filiale qui se retrouve en procès avec la menace de devoir payer 300 000 euros de dommages et intérêts. Sur la levée de fonds, c'est la même chose. Ne rêvons pas ! Ne pensez pas qu'en créant une fondation vous irez sensibiliser les entreprises et les faire verser une larme sur le sort de votre Université. Adoptez plutôt une démarche visant à construire une relation sur le long terme. Dès lors que vous avez connaissance d'une entreprise qui bénéficie d'un programme de formation continue, qui accueille des stagiaires ou qui appuie un programme de recherche, allez la rencontrer, faites le bilan de ces collaborations, proposez-leur de renforcer leur partenariat et de figurer sur une plaque commémorative ou dans l'espace partenaires de l'Université. La levée de fonds, oui, mais de façon pragmatique. N'oublions pas la concurrence interuniversitaire !

2. LES RELATIONS AVEC LA PRESSE

Jean-Michel CATIN
Rédacteur en chef de L'AEF

Le prisme par lequel se forge l'opinion publique

L'Université bénéficie d'une certaine image auprès du public au travers le traitement dont elle fait l'objet dans les médias. Des exemples concrets permettent d'illustrer cette image.

L'un de ces exemples concerne le **classement de Shanghai**. Quel que soit le jugement que l'on porte sur la méthodologie utilisée, ce classement a porté en tête, pour la France, la valeureuse Université Pierre et Marie Curie, derrière Harvard et les universités anglo-saxonnes. Ce qui n'était au point de départ qu'un débat d'initiés a trouvé un point de résonance auprès du grand public. Tout le monde aujourd'hui dans les médias (y compris les journalistes qui ne savent même pas de quoi il s'agit) parle de ce classement de Shanghai. Il est devenu la norme de référence dès que l'on évoque les universités. Cet exemple illustre bien le prisme à travers lequel se forme l'opinion publique. La presse relaie cette idée selon laquelle les universités françaises sont mauvaises, qu'elles sont mal classées et que parmi elles, certaines sont vraiment meilleures que d'autres (tout en restant en très basse position dans le classement). Je ne suis pas très sûr d'ailleurs que cela aide beaucoup plus les universités présentes dans le classement d'apparaître dans les derniers de la classe ! Remarquons quand même que ce classement de Shanghai a pu être instrumentalisé positivement par toute une série de responsables, y compris les dirigeants de la CPU, pour réussir à replacer les universités françaises dans le contexte européen et international.

Un deuxième exemple du prisme à travers lequel se forge l'opinion publique tient au **poids très important du CNRS dans les relations presse**. Lorsqu'on lit la rubrique d'un grand quotidien du soir, on a l'impression que la Recherche se passe exclusivement au CNRS. Certaines universités parviennent à passer au travers des mailles du filet mais globalement, ce prisme existe. Il relève d'une situation historique.

Un troisième exemple tient à la **multiplication des classements d'écoles** dans les médias. Parfois d'ailleurs, ces écoles sont internes aux universités mais elles sont présentées comme indépendantes dans ces divers classements. Cela induit l'idée dans les médias que la norme d'excellence se situe en dehors de l'Université, les universités ne brillant pas non plus, il faut bien l'avouer, par leur transparence sur leurs indicateurs et sur les évaluations des politiques publiques.

Tous ces exemples contribuent à diffuser une image plutôt négative des universités dans les médias. Je préciserai pour conclure que le rôle de la presse est gravement remis en cause par tout le monde, et pas seulement dans le secteur de l'enseignement supérieur. En tant que citoyen, on peut légitimement s'interroger. Moi-même, comme journaliste, je m'interroge sur le traitement de l'information. Le débat ne concerne pas spécifiquement les Universités. Demandez aux personnes concernées par l'affaire d'Outreau comment elles ont vécu les articles de presse qui ont été publiés sur elles. Il y a plus dramatique que la façon dont les universités sont traitées.

L'intérêt des journalistes pour la LRU

Il existe néanmoins un changement à prendre en compte. Les journalistes sont friands de personnalisation. Quel que soit ce que l'on pense de la **loi LRU**, ce **texte va contribuer à personnaliser davantage la représentation de l'Université** au travers du pouvoir accru accordé aux présidents. De fait, ces derniers vont devoir porter dans la presse, encore plus qu'auparavant, une parole stratégique à forte valeur ajoutée. Vu l'étendue des responsabilités nouvelles qui vont être confiées aux universités et à leurs présidents, on peut imaginer que, dans le futur, les conférences de presse changeront de nature. D'ailleurs, si on adopte un regard rétrospectif, il y a dix ans lors d'une conférence de presse, un président d'université pouvait toujours ouvrir le parapluie du

recteur (c'est devenu inconcevable) ou du ministère (c'est de moins en moins concevable). C'est un gros changement.

Au moment du CPE, des présidents d'Université sont vraiment montés en première ligne pour expliquer ce qui se passait dans leur Université. Ils ont pris des risques personnels et ont assumé des politiques, y compris qu'ils n'avaient pas complètement portées, au nom de l'autonomie de leur établissement. La presse a largement fait écho.

La loi LRU a suscité un nouvel intérêt pour l'Université. Ce n'est pas venu d'un coup mais la montée en puissance de cet intérêt pour la parole universitaire s'est manifestée peu à peu au cours des derniers mois. Le *Nouvel Observateur*, par exemple, a largement infléchi sa position éditoriale en consacrant des papiers à l'Université alors que jusqu'ici il se centrait exclusivement sur les écoles. Au-delà des journalistes qui ont pris ces initiatives, ces changements traduisent une prise en compte de la réalité, à savoir que **les flux de diplômés se trouvent majoritairement à l'Université**, au plan quantitatif. Les lecteurs aussi (qu'il s'agisse des enseignants, des personnels, etc). La campagne présidentielle avait initié le processus. Pendant cette campagne, on a parlé des universités plutôt davantage qu'avant. On ne peut plus parler d'indifférence dans les médias par rapport aux universités. Personnellement, je le constate dans les conférences de presse. Je me souviens d'une époque où, pour la conférence de presse de la CPU, nous n'étions vraiment pas très nombreux. C'était un non événement complet. Aujourd'hui, la parole portée par les universités prend de l'importance.

La notion d'autonomie induit celle de pouvoir, qui elle-même évoque l'image du chef. Or les journalistes sont très friands des gens qui prennent des décisions sur le terrain, qui peuvent peser localement sur les événements. Les journalistes cherchent toujours à relater ce qui change, en bien ou en mal. L'autonomie est une opportunité exceptionnelle en termes de communication pour peu que les dirigeants des établissements relèvent ce défi de la communication. A observer rétrospectivement ce qui s'est passé pendant le mouvement sur la LRU, plusieurs présidents d'Université ont assumé une communication forte, peut-être pas toujours professionnelle mais en tout cas convaincue (ce qui vaut souvent mieux que d'avoir une communication professionnelle, maîtrisée techniquement, mais peu convaincue). Ils ont porté une parole qui a paru crédible aux médias. **L'intérêt nouveau des médias pour l'Université reflète également l'intérêt que lui portent les pouvoirs publics**. Le président de la République évoque la question assez régulièrement, une réforme est en cours, la ministre en place est une bonne communicante (elle a plutôt bonne presse auprès des journalistes), des présidents d'Université ont commencé à communiquer. Les ingrédients sont rassemblés.

Enfin, un autre élément va contribuer à augmenter l'intérêt des médias en faveur de l'Université. Cet élément tient aux **besoins des entreprises en matière de recrutement**, qui vont être croissants. Leur problème majeur aujourd'hui tient au fait que les écoles en France ne parviennent pas à sortir de leur logique malthusienne. Les entreprises, y compris celles formées de polytechniciens, de centraliens ou de diplômés de l'ENSAM, se tournent naturellement vers l'Université, notamment en informatique, parce que leurs besoins quantitatifs peuvent y être satisfaits. D'où un intérêt pour ce qui se passe à l'intérieur des universités.

A ces éléments objectifs, il convient d'ajouter **un effet direct de la mondialisation**. Le fait de sortir de Polytechnique dans le management de haut niveau est forcément discriminant dans des états-majors mondialisés dans la mesure où la norme mondiale, ce n'est pas l'X, c'est l'Université. Comme s'est plu à le rappeler le PDG de Price-Waterhouse-Coopers pendant le colloque de la CPU de Metz (février 2007), aucun de ses collègues de la filiale britannique du groupe n'ont fait une école de management ; tous sont docteurs en physique, docteurs en histoire, etc. Nous en sommes loin en France. Nous assistons néanmoins à une prise de conscience.

Tout cela constitue un terreau propice pour nouer de nouvelles relations avec les journalistes. Cet enjeu nécessite cependant d'acquérir la capacité d'expliquer le changement. Il est nécessaire d'entrer dans une dynamique de **pédagogie du changement** en interne dans les universités, mais aussi dans une logique de **pédagogie de la communication du changement** en externe. Il va falloir, par exemple, trouver les moyens d'expliquer patiemment aux journalistes comment les universités abordent les changements en cours en matière de gestion de la Recherche (un sujet éminemment compliqué). Les Universités devront partir d'une communication très générale pour mettre en place une politique de diffusion continue d'information argumentée.

Le cas particulier de la communication de crise

Cela se voit mieux en période de crise, mais c'est vrai de façon générale : **la communication quotidienne auprès des médias est une bataille**. Je m'en suis bien rendu compte à mon niveau en tant que rédacteur en chef à L'AEF. Je centralisais toutes les informations qui nous parvenaient, du communiqué de Sud Etudiants, à celui de la CNT, en passant par celui de l'UNEF, du SNESUP, de la FAJE, du mouvement proche de feu Pierre Bourdieu ou des inorganisés. Chacun dressait un état des lieux de ce qui se déroulait dans les universités. C'était une bataille. On voyait bien que, dans certaines universités, cette bataille était menée par les présidents d'Université, non pas dans un sens forcément polémique, mais dans le souci de ne pas laisser dire certaines choses. Autant nous, qui sommes spécialisés, nous ressentions parfois une certaine réserve par rapport à des argumentations qui nous étaient données d'un côté ou de l'autre et nous parvenions à faire la part des choses, autant cela était difficile pour des journalistes non spécialisés, et notamment pour ceux de la presse audiovisuelle. Vous n'y pouvez rien : **l'image se construit d'abord et avant tout à travers la presse audiovisuelle** et en particulier à travers les grandes chaînes de télévision dans les moments de crise. L'image de CRS dans une université sur TF1, même s'il n'y a que dix personnes rassemblées, marquera les esprits. On se souviendra des CRS.

Le travail à mettre en place dans les universités par rapport à la presse doit prendre en compte les spécificités des différents médias. L'image construite dans la Presse Quotidienne Régionale et la télévision locale autour des événements dans une ville donnée constitue une partie d'un tout, une partie de l'image nationale. Un message mal reçu localement peut, par effet d'entraînement, créer un phénomène de rumeur. Je me suis amusé, pendant les événements sur la LRU, à comparer les chiffres que l'on m'annonçait. Vous seriez très étonnés du bilan chiffré de la réalité objective. Il permet de dédramatiser beaucoup de choses. Cela prend du temps, c'est compliqué à faire. Tout compte fait, nous aurions bien aimé, nous journalistes, que les universités se chargent de nous proposer un tel bilan.

Les relations presse sont une bataille. Certes, il existe des journalistes incompetents. J'ai un regard lucide et critique sur ce sujet. Je suis assez inquiet lorsque je vois parfois la façon dont les journalistes traitent l'information. Quoi qu'il en soit, c'est simplement une donnée objective à prendre en compte. On ne peut pas passer son temps à dire que les journalistes sont mauvais et méchants. Il faut savoir les circonvier. Cela implique une bataille argumentaire.

Certains stéréotypes sur l'Université ont la vie dure. L'un de ces stéréotypes consiste à dire que la sélectivité dans les universités est faible. Lorsque vous regardez les chiffres, **les universités sont plus sélectives que la plupart des écoles**. Je pourrais donner l'exemple d'un master à Paris 1 qui est beaucoup plus sélectif qu'HEC. Je pourrai aussi donner l'exemple d'un autre master, dans une autre université parisienne, dont les chiffres d'insertion professionnelle en termes de niveau de salaire, sont supérieurs à ceux d'HEC ? Pour lutter contre ces stéréotypes, il est nécessaire de disposer de données chiffrées. Vous pouvez tout à fait prouver aujourd'hui que, globalement, une université à dominante économie gestion a une productivité et un rapport qualité prix largement meilleurs qu'HEC, par rapport aux moyens investis. C'est ça les relations presse. Il faut convaincre. Il faut argumenter. On ne peut pas simplement envoyer un communiqué. Il ne faut pas laisser un pouce de terrain lorsqu'il s'agit de défendre l'objet que l'on veut valoriser, en l'occurrence l'Université. C'est important, d'autant plus que vos collègues des écoles le font, sans forcer, parce qu'il existe un courant de décideurs, dans les élites françaises, qui le font systématiquement en dénigrant les universités.

Un autre stéréotype concerne la diversité. Les médias sont assaillis de communiqués émanant de structures qui vantent l'accueil dans leurs murs de jeunes d'origine ethnique différente, à qui l'on propose un programme spécifique. Des exemples complètement anecdotiques occupent l'espace médiatique alors que les universités, qui **accueillent pourtant la diversité**, ne sont pas mises en première ligne. Vous devez mener cette bataille, être à l'offensive. Vous pouvez tout à fait **renverser la charge de la preuve en bâtissant des argumentaires, en montrant les réalisations, en donnant des chiffres**. À titre d'exemple, j'évoquerai l'université de Paris 13, qui est chère à mon cœur puisque j'y ai fait mes études. Alors que l'on nous parle sans cesse de 10 jeunes à Sciences Pô Paris, on n'évoque jamais cette université dont tous les étudiants sont pourtant issus du département du 93. S'agissant de la qualité des diplômés d'université, il faut combattre les stéréotypes en **valorisant par exemple la réussite des anciens diplômés**.

La première bonne pratique dans les relations avec la presse consiste à **reconnaître ses défauts**. Ce n'est pas la peine de raconter aux journalistes que tout va bien dans les universités, que la totalité des enseignants chercheurs est préoccupée de pédagogie (tout le monde sait que, malgré les textes, l'évaluation des enseignements a du mal à entrer en vigueur). **Ce qu'il faut pointer, ce sont les changements** et les évolutions en cours. On peut tout à fait positiver ce qui apparaît comme un défaut. Si des mesures sont prises en faveur d'une ouverture plus large des bibliothèques universitaires, si une prise en charge par des équipes pédagogiques est organisée au niveau de la première année, vous disposerez d'arguments. Bien sûr, il faudra **s'appuyer sur la réalité**. Cela renvoie aux limites de la communication et des relations avec la presse. **On ne peut pas vendre du vent**, surtout si on est dans une université. Ce n'est pas la culture universitaire. N'essayez même pas. Ne cherchez pas à copier les écoles.

ECHANGES AVEC LA SALLE**Sophie Dotaro, chargée de communication de la Conférence des présidents d'Université (CPU)**

Je pense que ces stéréotypes sont bien ancrés. Personnellement, j'ai usé ma salive pendant les mouvements étudiants, pour lutter contre ces stéréotypes. J'abonderai dans le sens des propos qui viennent d'être tenus au sujet de la diversité des types de média. La logique des médias télévisés est complètement différente de celle de la presse régionale, qui est différente de la presse quotidienne nationale, qui est encore différente de celle d'une agence de presse comme L'AEF. Les journalistes de TF1 veulent des images tout de suite, dans une heure. S'agissant des argumentaires, je tenais à vous faire savoir qu'une démarche est en cours à la CPU. La mission m'a été confiée de mettre en place des fiches argumentaires. Cela englobera aussi la valorisation des relations internationales. Aujourd'hui, dès que trois étudiants d'école partent à l'étranger, cela fait l'objet d'un article alors que les universités envoient bien davantage d'étudiants français à l'étranger et accueillent des effectifs d'étudiants étrangers bien plus importants.

Caroline Ollivier-Yaniv, Assesseure à la communication de l'Université Paris 12

Vous avez évoqué le fait que le champ médiatique est partagé entre plusieurs types de médias. Je me demandais si vous disposiez d'éléments d'analyse sur la position de L'AEF et de l'ORS, qui disposent de connaissances très fines sur le monde de l'enseignement supérieur compte tenu de leur caractère spécialisé. Pouvez-vous nous indiquer si vous servez de source à d'autres médias et nous préciser lesquels, le cas échéant ?

Jean-Michel Catin

Parmi nos abonnés, on trouve des universités mais effectivement on compte également Le Monde, TF1, Libération, Le Figaro, etc. Nos servons de source aux grands médias. Nous entretenons des relations assez proches avec les journalistes des rubriques Education/Enseignement de ces journaux. Le Monde a sa propre autonomie rédactionnelle, bien sûr. Néanmoins, la veille que nous faisons leur permet de se repérer.

J'avais eu une discussion sur ce sujet avec Emmanuel Davidenkoff lorsqu'il tenait la rubrique Education de Libération. Il m'avait expliqué les contraintes propres à la presse quotidienne. On décide en conférence de rédaction les sujets qu'il convient de traiter. On doit réagir très vite. De fait, on ne peut évoquer que Paris. Imaginer de traiter la Région n'est pas envisageable. En outre, il est très difficile d'approfondir. Par conséquent, L'AEF les aide, d'un certain point de vue, à approfondir les sujets.

Un autre élément doit être dans nos esprits. Il faut savoir que dans la presse en général, la rubrique Education n'est pas le poste le plus prestigieux. Quelques médias sont spécialisés, tels que L'AEF ou la Lettre de l'Étudiant. Toutefois, en général, le rêve de tout journaliste de la rubrique Education est d'en sortir. L'exemple s'est présenté récemment au Monde avec Luc Bronner, un journaliste remarquable qui est passé de la rubrique Société à la rubrique Politique.

En fait, nous ne pesons pas grand-chose, à L'AEF, au moment de l'emballage médiatique. Sur TF1, à un moment donné, ce n'est même plus le journaliste qui va faire la différence, c'est le marketing du 20 heures. C'est compliqué.

Certains médias tels que Les Echos, avec ma consœur Laurence Albert, font un travail de fond (ce n'est pas un hasard d'ailleurs si ce titre fait partie des rares quotidiens qui se portent bien). Toutefois, la presse spécialisée est quand même rare dans ce domaine. Dans la presse généraliste, l'Université est marquée de manière indélébile en France par mai 68. Vous n'y pouvez rien. En plus, nous allons fêter cette année le quarantième anniversaire de l'événement. Cela va être l'occasion d'en remettre une couche sur les universités. Quand un journaliste pense Université, il pense grèves alors même qu'un très petit nombre d'établissements a été touché par la loi LRU. J'ai compté. Même en se basant sur les chiffres des syndicats les plus radicaux, on ne dépasse pas les 28 000 étudiants en assemblée générale. Lutter contre cet a priori est un travail de longue haleine. Il faut que vous intégriez cette idée et que vous la fassiez partager aux équipes politiques qui dirigent les

établissements. Je ne vois pas pourquoi cette idée serait inconcevable. Toutes les équipes de direction ont bien conscience de la nécessité d'une démarche à long terme en matière de changement dans le domaine des ressources humaines et des indicateurs. Pourquoi cela serait-il différent en matière d'image médiatique ?

Institut Pierre Mendès France

Nous avons quand même été très largement pris dans la tempête des contestations contre la loi LRU. C'est une chargée de communication usée par deux mois de bataille qui vous parle aujourd'hui. J'ai bien entendu ce que vous disiez sur la nécessité pour les universités d'entrer dans une phase plus offensive en matière de relations presse. Cependant, deux mois après une telle crise, comment communiquer dans la presse sur une loi dont on sait très bien qu'elle risque de susciter à nouveau des heurts ?

Jean-Michel Catin

Pour moi, l'Université ne doit pas communiquer sur la loi mais sur sa politique, sur les mesures concrètes qui seront mises en place et changeront la vie des étudiants, la pédagogie, etc. On sait très bien que dans toutes les universités, à des degrés divers, il se passe des choses. Je sais bien que Grenoble 2 a été très secouée. Il y a eu des points de crise très forts dans les universités. Toutefois, la mémoire de la presse est très volatile. Vous pouvez faire la Une du Dauphiné Libéré demain sur un événement très positif qui a lieu dans les universités de Grenoble qui vont occuper le devant de la scène du fait du changement en cours. Dans le même ordre d'idée, à Strasbourg, même s'il y a eu quelques mouvements, la fusion des universités sera un axe essentiel en matière de relations presse et le thème sera prédominant. Ce terrain de communication est choisi par les dirigeants.

Institut Pierre Mendès France

Est-ce à dire qu'on élude complètement la thématique LRU avec la presse pour le moment ?

Jean-Michel Catin

L'actualité des universités maintenant ça va être les nouveaux présidents, qui acquièrent une nouvelle légitimité avec les statuts nés de la loi. Vous remarquerez à ce titre que dans L'AEF on publie désormais dans les dépêches les photos des présidents (ce que nous ne faisons jusqu'à maintenant que dans l'Officiel de la Recherche et du Supérieur). Nous entrons dans une ère de personnalisation. C'est plus compliqué en Région Ile de France car il n'y a pas véritablement de PRES. Toutefois, si j'avais un conseil à donner, ce serait que les présidents d'Université préparent les relations presse, dans une démarche de média training et de stratégie, en vue des conférences de presse, etc.

Marc Fulconis, chargé de communication de l'Université Paris-Nord Paris 13

Je voudrais aller encore plus loin. Il n'est pas envisageable selon moi de solliciter un journaliste pour lui parler de la LRU. Ça ne l'intéresse pas. En revanche, je pense qu'il faut être attentif à ce que l'on appelle l'agenda médiatique. En ce moment, par exemple, nous recevons des appels sur l'insertion, sur le taux de réussite en licence et sur les actions que nous mettons en place dans ces domaines. Voilà peut-être des arguments à préparer pour répondre aux journalistes. Nous serons interrogés sur ces sujets. Si nous ne le sommes pas, nous pouvons sans doute anticiper et communiquer sur ces thématiques car elles correspondront à l'actualité. Ensuite, localement, vous pouvez intéresser un journaliste parce que, dans votre université, un des enseignants chercheurs est spécialisé sur un sujet de travail développé au sens de l'organe de presse. Le travail de communication interne que nous avons à faire pour expliquer la loi LRU n'est pas du tout le même vis-à-vis des médias.

Marie Chardronnet, attachée de presse au sein du service de la communication de l'Université de Nantes

Nous aussi, à Nantes, avons été assez touchés par le mouvement étudiant. Contrairement à ce qui vient d'être dit, nous allons être amenés à communiquer sur la loi LRU. Nous modifions nos statuts vendredi prochain. Les sollicitations presse sont déjà là. Les journalistes sont très en demande. Ils cherchent à savoir comment les étudiants vont réagir. En outre, nous l'avons déjà dit et répété mais on nous redemande encore d'expliquer les différentes étapes du processus. La difficulté supplémentaire à laquelle nous nous heurtons par rapport au mois d'octobre tient au fait que désormais le président, qui a été échaudé, est très frileux. Ça a été très dur pendant deux mois de confrontation. Pourtant, le rôle de pédagogie est encore plus important.

Jean-Michel Catin

Je pense que nous disons la même chose car, pour moi, évoquer les statuts ne revient pas à parler de la loi LRU mais bien de la politique de l'établissement. Le résultat des élections n'est pas un résultat national. Il s'agit bien d'un élément de politique locale. Il est évident que ce qui intéressera les journalistes c'est de connaître en off les rapports de force s'il y a une confirmation de président. Il est important de savoir nouer des relations de confiance avec les journalistes (tout en étant très prudent) pour les aider à décrypter une institution qui est quand même très compliquée. J'ai reçu les résultats d'élection de certaines universités. La première chose qui m'intéresse est de connaître la composition de la liste, les alliances, etc. En province, les journalistes chercheront à savoir quelle place occupe l'élection sur le terrain politique local, à établir la position du maire, du conseil général... Ils ont besoin de ce contexte. Il faut aussi avoir à l'esprit l'aspect humain des relations presse. Vous ne pouvez pas adopter le même discours face à un jeune journaliste qui arrive dans une rubrique (qui attendra des explications, de l'aide, de la pédagogie) ou face à un vieux routier placardisé au service Education. De même, on ne peut pas raconter à L'AEF certaines choses sur la gestion des universités. Certains présidents me tiennent des discours dont je me demande s'ils pensent vraiment que je les crois. J'aimerais conclure en insistant sur l'importance de l'aspect relationnel dans les relations presse. Vous voyez, par exemple, en ce qui me concerne, je suis content d'être là aujourd'hui. J'ai vu beaucoup de monde que je connais. J'ai plaisir à discuter avec vous. Je suis heureux d'avoir l'opportunité de vous inviter à communiquer davantage. J'aimerais recevoir tous les journaux des universités. Ce n'est pas le cas aujourd'hui. Même si on n'écrit pas un article dessus, on se forge une image grâce à ces supports.

3. LES RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT LOCAL

Caroline OLLIVIER-YANIV

Assesseure à la communication de l'Université Paris 12 Val-de-Marne

Initialement, Simone Bonnafous, présidente de l'Université, devait prendre en charge cette allocution. Malheureusement, elle n'a finalement pas été en mesure de se rendre disponible. Je la remplace donc et la représente aujourd'hui en tant qu'**assesseure à la communication**. Au sein de notre Université, la personne qui occupe cette fonction est un enseignant chercheur qui est en même temps membre de l'équipe de direction de l'établissement. Jusqu'à présent, ma mission sur ce poste a consisté à piloter les activités du service central de communication et à mettre en cohérence les activités de communication des différentes composantes ainsi que le travail des chargés de communication des différents services centraux. Le métier de communicant émerge de façon de plus en plus significative dans l'appareil administratif de notre Université.

Au départ, j'ai été conviée à venir évoquer devant vous aujourd'hui l'influence de la loi LRU sur la communication des établissements à destination des collectivités territoriales. Finalement, après discussion avec ma présidente Simone Bonnafous, nous avons pensé qu'il pouvait être intéressant **d'élargir le sujet afin d'étudier l'influence de la LRU sur les environnements locaux de façon générale**. Ce territoire d'inscription d'un établissement englobe plusieurs publics : les représentants des collectivités locales ou territoriales, mais aussi les partenaires économiques, les représentants de l'enseignement secondaires et les usagers, les habitants du territoire local.

Cette question est particulièrement saillante à l'Université Paris 12 Val-de-Marne, qui est une université pluridisciplinaire incluant les formations de santé, comptant 31 000 étudiants, 12 composantes mais qui, malgré ce caractère composite, est **largement rassemblé sur le territoire de la commune de Créteil**. Nous sommes présents sur deux départements (le Val-de-Marne et la Seine-et-Marne) mais la grande majorité de nos étudiants et de nos personnels se trouve sur la commune de Créteil.

Je souhaiterais vous proposer deux éléments de réflexion autour de l'impact de la LRU sur les relations des Universités avec leur environnement local. En premier lieu, **il me semble plus prudent d'évoquer une évolution plutôt que de parler d'invention ou de rupture**. En second lieu, je crois que le développement des relations avec l'environnement local doit passer par des actions diversifiées et cohérentes.

Avant la loi LRU, certains **représentants de l'environnement local étaient déjà présents dans nos conseils centraux** ainsi que dans les conseils de nos différentes composantes, en tant que personnalités extérieures. À Paris 12, le conseil d'administration passera à 30 personnes (plafond haut permis par la loi et rendu compréhensible par le caractère pluridisciplinaire de l'établissement). Parmi ces 30 personnes, nous compterons 8 personnalités extérieures (3 représentants des collectivités locales, 3 représentants du monde économique et deux personnes nommées à titre personnel). Nous allons perdre 4 personnalités extérieures par rapport au CA actuel. Pour autant, ce n'est pas parce qu'on passe de 12 à 8 qu'il s'agit d'une révolution. Surtout, ce n'est pas parce que nous bénéficions de la présence de 12 personnalités extérieures que cela suffisait à instaurer des relations durables et suivies. La question des relations avec l'environnement local était loin d'être absente des préoccupations des équipes de direction avant la loi LRU. En même temps, elle était loin d'être résolue uniquement par la représentation dans les conseils. La loi LRU implique finalement la poursuite d'une relation déjà engagée.

Les actions destinées à l'environnement local doivent être diversifiées car elles s'adressent à des publics spécifiques bien diversifiés. Je souhaiterais signaler deux logiques d'actions qui ont été mises en œuvre à Paris 12 récemment. La première de ces logiques renvoie à une démarche de **relations publiques** à l'attention des représentants institutionnels de l'environnement local (élus, représentants d'instances économiques, responsables d'établissement secondaire, responsables d'établissements d'orientation). Ce travail de relations publiques est réalisé en continu grâce à la présence régulière des membres des équipes de direction dans les instances représentatives locales (chambres de commerce, comités de développement économique, comités de réflexion au sujet de l'enseignement sur le territoire, etc.). Cela ne se fait pas de manière globale. La démarche est

La loi LRU : un défi pour l'Université, une opportunité pour les chargés de communication ?

1. POINTS DE VUE D'AGENCE

Zohra DALI, Agence Dircom & Partners
Virginie PICAGNE, Agence Un beau jour

Virginie Picagne est fondatrice et dirigeante de l'Agence Un beau jour. Elle a eu l'occasion de travailler avec des Universités et des grandes écoles.

Zohra Dali est consultante indépendante. Son parcours se situe principalement dans l'industrie informatique.

Virginie PICAGNE

En préambule, nous tenons à préciser que la présentation que nous sommes sur le point de vous proposer n'est en rien une démonstration de ce qu'il convient de faire. Nous ne nous situons pas dans une logique prescriptive. Nous souhaitons seulement vous proposer des pistes de réflexion et voir avec vous quelle stratégie de communication pourrait être mise en place par rapport à cette loi LRU, quel plan de communication pourrait être défini, quels outils pourraient être créés. Pour ce faire, nous souhaitons partir d'un postulat simple, à savoir que la loi est là, qu'il faut travailler avec et l'intégrer plutôt que la subir. Quel que soit le jugement que l'on peut porter sur cette loi, dès lors que l'on se positionne en tant que professionnel de la communication, il n'y a pas d'autre choix que de se l'approprier. Cette loi est une loi instrumentale qui induit des changements profonds en termes de modes de fonctionnement et en termes de perception sur l'Université par les publics internes (étudiants, enseignants chercheurs, personnels administratifs) et le grand public via les médias. Avant tout, l'important est d'accompagner l'appropriation en interne de cette loi en installant une communication centrée autour de trois axes : informer, faire adhérer et motiver. Le/la Chargé(e) de communication est un acteur clé pour accompagner le changement

La loi LRU transforme l'Université et les relations qu'elle entretient avec ses différents publics

La loi est là pour transformer l'Université et ses relations avec l'externe. C'est une loi qui se veut ambitieuse et globale. Elle se pose comme objectif de « gagner le pari de la réussite et de l'excellence ». Les enjeux de l'Université aujourd'hui sont ceux de la professionnalisation (et donc des relations entre l'Université et les entreprises), de la valorisation de la Recherche (en interne et en externe) et de la visibilité à l'internationale. Ces enjeux peuvent être définis en trois points :

- rendre l'Université attractive (conduire 50% des jeunes vers un diplôme de l'enseignement supérieur ; proposer des formations qualifiantes qui assurent aux jeunes un avenir professionnel)
- rénover la gouvernance pour rendre le fonctionnement de l'université plus efficace
- rendre la recherche universitaire visible à l'échelle internationale (classements internationaux)

Le nouvel outil que constitue la loi LRU agit sur ces trois grands enjeux.

Le contexte actuel est marqué par un système dual entre les universités et les grandes écoles, qui ont jusqu'à présent massivement occupé le terrain de la communication. Les Universités gagneront à avoir une communication plus offensive, en utilisant des outils marketing, afin de mieux valoriser leurs réussites, qui souffrent aujourd'hui d'un déficit d'image et d'une perception décalée de la réalité. Les universités en France doivent faire face à des difficultés (manque de moyens et d'infrastructures, masse d'étudiants...). C'est ce que relaie la presse en permanence. Là encore, la loi interviendra et permettra d'engager une stratégie de communication.

Zohra DALI

Nous évoquons tout à l'heure l'enjeu lié à l'agenda des journalistes. Les médias existent. Ils ont chacun leur manière de fonctionner. Nous sommes à une époque de rapidité. Ce qui compte, c'est l'actualité. Nous avons la chance aujourd'hui que la nouvelle loi offre un angle d'actualité. Les journalistes souhaiteront évoquer différents sujets au regard de cette loi. Cela offre une opportunité d'engager une nouvelle relation avec les journalistes, en communiquant au point de vue stratégique sur les opportunités que cette loi peut apporter à l'Université. C'est ce contenu qui vous permettra d'occuper le terrain.

Virginie PICAGNE

L'Université a déjà engagé un certain nombre de mutations positives en termes de professionnalisation, de liens avec les entreprises ou d'internationalisation. Toutefois, ces mutations ne sont pas connues de l'interne et surtout de l'externe. Le contexte offre **une opportunité unique, en termes de communication, de changer la perception.**

Aujourd'hui, le contexte est marqué par des faiblesses :

- une communication sur l'enseignement supérieur dominée par les grandes écoles
- un traitement média montrant un « produit Université » de faible valeur soulignant surtout les échecs, le manque de moyens, etc.
- une communication subie

Toutefois, ce contexte présente aussi des opportunités. Il offre la chance de construire une communication plus proactive et offensive, en se plaçant sur l'axe du changement induit par la loi (vis-à-vis des étudiants, des personnels, des partenaires économiques...). Les acteurs internes de l'Université doivent devenir eux-mêmes des acteurs de ce changement.

Zohra DALI

On parle beaucoup de **communication de changement**. Il est intéressant de se pencher sur l'analyse qui a pu être faite des organisations qui ont évolué afin de retenir quelques principes susceptibles de vous aider face à cette réalité et de définir les changements qui sont aujourd'hui à l'œuvre. Telle de l'huile dans un moteur, le chargé de communication joue un rôle essentiel pour que l'ensemble de la mécanique se mette au diapason du changement.

Il existe trois niveaux de changement :

- Au niveau de l'organisation, il s'agit de **passer d'une organisation figée à une organisation flexible, orientée réseau plutôt qu'orientée hiérarchie**. Au fond, l'organisation c'est le rôle de chacun et la part qu'il prend à l'entreprise. Aujourd'hui, les collaborateurs doivent se positionner par rapport à des réseaux, par rapport à des équipes projet, plutôt que par rapport à une hiérarchie. Dans ce nouveau contexte, le rôle des managers consiste désormais à indiquer la direction et à maintenir le cap, au-delà du simple rôle de capitaine. C'est le manager coach, qui emmène toute son équipe vers un même objectif, qui anime, oriente, infléchit et maintient la cohésion.
- En termes de culture, c'est-à-dire le modèle que chacun se fait du rôle qu'il a dans l'organisation et de sa part dans cette organisation, il est important qu'une adéquation existe entre les changements introduits dans l'organisation elle-même et la façon dont **les acteurs internes intègrent ces changements dans le modèle qu'ils se font de l'organisation**. Si un collaborateur reste sur un modèle correspondant à l'ancienne structure, il risque de ne pas faire ce qu'on attend de lui et de provoquer des ratés dans le système. Par exemple, s'il a l'habitude de travailler dans son service en vase clos et que soudain, pour telle tâche, il doit travailler avec telle ou telle personne d'un autre service, il risque de considérer les nouveaux collaborateurs comme des importuns et d'adopter de vieux réflexes de rétention d'information, s'il n'a pas intégré le nouveau modèle d'organisation. Tout l'enjeu est de permettre que les collaborateurs perçoivent que le cadre a changé, que les frontières de l'organisation ne sont plus les mêmes et que le contexte d'intervention ne se situe pas dans le cadre strict du service, afin de travailler non plus au bénéfice de son seul service mais au profit de l'organisation dans son ensemble. Cela peut permettre à un langage commun d'émerger pour améliorer l'efficacité d'ensemble. Chacun se voit membre de plusieurs équipes projet à la fois et travaille avec des collègues qui peuvent se trouver dans des espaces géographiquement éloignés. Tout ceci a des implications importantes en termes d'évolution de carrière ou d'ambition personnelle. Au fur et à mesure que l'habitude s'installe de travailler avec d'autres services, d'autres sites ou

d'autres entités, la vision que l'on a de des possibilités d'évolution au sein de l'organisation s'élargit et s'inscrit dans du long terme. Cela permet de développer une vision plus personnelle de l'évolution que l'on peut avoir au sein de la structure. On s'approprie davantage les objectifs de l'institution, ce qui permet de développer le sens de la responsabilité et de renforcer la motivation et l'épanouissement personnel. L'idée revient vraiment à encourager les rapports de coopération et l'initiative afin de **passer d'une culture cloisonnée à une culture coopérative.**

Virginie PICAGNE

Cela revient pour chaque collaborateur à se percevoir comme un interlocuteur dans l'organisation et non comme une case dans l'organigramme et à se sentir partie prenante de la stratégie d'évolution.

Zohra DALI

Ce type d'organisation encourage l'initiative, le feed-back, que chacun puisse apporter ses idées. Ces changements d'organisation induisent une évolution en matière de mode de communication. Le troisième niveau de changement se situe donc en termes de moyens de communication. Il s'agit de travailler en équipe et en réseaux, grâce notamment aux technologies Internet, aux conférences téléphoniques, etc. L'idée est de construire une cohésion d'équipe en dépit de l'éparpillement géographique des acteurs.

La communication de changement s'appuie sur un postulat simple, basé sur la **nécessité de faire des publics internes les acteurs du changement.** La question fondamentale des collaborateurs consiste à se demander quand est ce qu'on fait quoi. Une fois que l'idée du changement est intégrée, la personne se demande, concrètement, ce que cela implique pour ses missions, son rôle, sa place. En termes de communication, il convient de se demander **qui a besoin de savoir quoi et comment le dire aux personnes concernées.** « Qui », ce sont les cibles internes. Le chargé de communication doit définir à qui le message va être destiné en interne ; il doit identifier qui a besoin d'être informé. La question « Quoi » renvoie au contenu du message à diffuser. Que dit-on pour mieux expliquer, mieux informer, mieux convaincre, mieux motiver ? Les audits de communication en période de changement ne sont pas un outil formidable car on recueillera plus d'interrogations qu'autre chose. Néanmoins, il est essentiel de s'appuyer sur des équipes projet représentatives de différents services pour disposer d'indications sur les questions que se posent les uns et les autres avant d'engager le travail de création de contenus. La question « Comment » renvoie à la façon de mettre cette démarche en œuvre concrètement. Cette question induit également une réflexion sur l'identité des personnes chargées de remplir le rôle de porte-parole vis-à-vis des collaborateurs. Ces relais seront autant de capteurs de ce qui se dit et permettront des remontées d'information.

La communication est au cœur du dispositif de changement pour informer, susciter l'adhésion et motiver. Aujourd'hui, de nouvelles missions sont attribuées à l'Université dans la loi. Tout l'enjeu va consister à :

- définir un positionnement
- en favoriser l'appropriation et l'adhésion
- capitaliser sur le management
- multiplier les opportunités de prise de parole en interne
- créer des outils de communication déclinables et réutilisables (éviter de réécrire sans cesse le contenu en disposant en amont d'un kit de base et en capitalisant sur l'externe en ayant des messages susceptibles de pouvoir être déclinés en fonction des publics)
- s'assurer régulièrement qu'en interne chacun a bien compris et s'est bien approprié les objectifs (disposer d'équipes projet, de comités de pilotage...)

La stratégie de communication doit être mise au service d'une transformation réussie. Pour ce faire, le contenu doit être orchestré pour faire de l'Université un acteur engagé aux yeux des collaborateurs, à la fois sur le plan national et local. Trois axes pourraient être dégagés pour définir ce contenu :

- *Les sujets « politiques » et institutionnels* : les messages peuvent être des prises de position sur les sujets liés à l'université, sa vie au quotidien, les étapes de la mise en œuvre de la loi, les changements induits par cette loi sur le terrain, la responsabilité sociétale...

Virginie PICAGNE

...Ce matin, un président d'Université a évoqué la place de l'Université dans l'enseignement supérieur en France et les finalités spécifiques des formations universitaires. Un tel sujet est effectivement de nature à être travaillé.

Zohra DALI

D'autres pistes de contenus qui peuvent être développées dans des newsletters internes ou lors d'événements internes :

- *Les sujets économiques* : la Recherche et l'innovation (comment l'Université contribue aujourd'hui à renforcer l'innovation dans le pays ; dans le contexte des délocalisations, comment l'Université peut contribuer à innover davantage pour créer de l'emploi, etc. Ce type de sujet intéresse aussi les collaborateurs en interne et contribue à renforcer leur fierté d'appartenir à l'institution et leur motivation), le développement des relations avec les entreprises (leur place dans les conseils d'administration, l'engagement concret sur le terrain économique d'une Université souvent présentée comme théorique et détachée des réalités des entreprises), la professionnalisation et l'insertion professionnelle des étudiants (proposer des portraits d'étudiants, des parcours de réussite, y compris dans les supports destinés à l'interne ; suivre les étudiants au travers d'études régulières sur leur insertion)
- *Les sujets liés à la vie interne et l'actualité de l'Université* : les événements, les remises de diplômes, les créations de cursus, etc. Il est important de donner de l'information sur la vie de l'Université pour entretenir l'idée que ça vit, qu'il y a du changement, que ça bouge. Dans cette démarche, il est essentiel de capitaliser sur les initiatives locales. Les événements tels que ceux présentés tout à l'heure par l'Université de Paris 12 sont importants pour permettre que les collaborateurs qui vivent dans la commune de rattachement de l'établissement aient le sentiment de fierté d'appartenir à une entité qui est un acteur engagé important dans l'environnement local.

Sur l'ensemble de ces sujets, le plus important est de diffuser un flux régulier d'information et de toujours apporter de la nouveauté en termes de contenu. Les collaborateurs doivent se dire qu'ils reçoivent beaucoup d'informations. Cela doit leur permettre de percevoir que beaucoup d'actions sont mises en œuvre, que de nombreuses innovations s'opèrent, que ça bouge. L'enjeu est de modifier la perception interne, de la rendre plus positive et de faire évoluer les mentalités. La notion de culture institutionnelle est fondamentale.

Les actions à mettre en œuvre :

- identification des « managers relais » (des interlocuteurs privilégiés à qui la communication remet des supports de communication, présentations powerpoint ou autres, pour diffuser le message et qui contribuent à faire remonter l'information) et d'un comité de pilotage transversal (associant des équipes mixtes constituées de plusieurs services).
- création d'un document de base institutionnel sur l'intranet décliné par thèmes (définir un certain nombre de thèmes afin de constituer un corpus de contenus qui pourront ensuite être déclinés) et d'une newsletter régulière (définir les cibles et, à partir de là, constituer un comité de rédaction représentatif qui pourrait tout à fait être composé des mêmes personnes que le comité de pilotage évoqué plus haut. L'idée n'est pas de démultiplier les instances).
- construction d'un calendrier de prise de parole à l'interne (le président est un ambassadeur et un animateur ; régulièrement, dans l'année, il doit rencontrer les acteurs internes de l'institution pour les informer de ce qui se passe et montrer par là même sa proximité avec les collaborateurs)
- calendrier d'événements internes

Virginie PICAGNE

Telle est bien l'idée qui a été développée aujourd'hui : le président d'Université a véritablement un rôle à jouer en termes de prise de parole. Un binôme doit être créé avec le responsable de la communication pour accompagner cette prise de parole et faire en sorte que le président soit présent en externe mais aussi en interne afin d'expliquer les changements induits par la loi.

Zohra DALI

Les outils à prévoir sont les suivants :

- Plan de communication (quels sont les objectifs, comment les atteindre, quelles actions mettre en œuvre, avec quel calendrier annuel)
- Modules de formation et d'information (en collaboration avec les RH, pour créer le sentiment d'équipe, ce qu'on appelle le team building)
- Document institutionnel de base (décliné par thèmes et cibles)
- Intranet dynamique
- Plaquette institutionnelle (créée pour l'externe, elle peut aussi contribuer à donner de la fierté en interne)
- Livret d'accueil des nouveaux collaborateurs
- Calendrier des prises de parole
- Newsletter
- Mesure des résultats via un baromètre

Le binôme Direction Générale / Direction de la Communication est très important. Une autre collaboration est essentielle entre la communication et les ressources humaines afin d'accompagner le changement du modèle. Certaines personnes ont 20 ans ou 30 ans d'expérience. Ce n'est pas si facile, au bout de tant d'années, de devoir changer ses habitudes de travail.

Virginie PICAGNE

De nouveaux outils peuvent également être utilisés en matière de communication. Le contrat quadriennal, par exemple, peut être tout à fait susceptible de remplir ce rôle. Il revient aux chargés de communication de se l'approprier et aux présidents de le présenter avec pédagogie à l'ensemble des publics et des acteurs. Chaque collaborateur doit le connaître afin de s'approprier les objectifs et la feuille de route de l'institution. Dans le même ordre d'idée, organiser une communication autour d'un rapport d'activité annuel va devenir essentiel. Cela permettra en interne d'avoir une bonne perception des réalisations. En externe, cet outil contribuera efficacement à valoriser l'Université. Le président d'Université va devenir un VRP chargé de vendre l'Université.

Le chargé de communication a pour rôle d'accompagner la stratégie globale de l'établissement. Cette stratégie doit être définie. Le trio Président / Communication / DRH est fondamental. La communication interne est fondamentale pour redonner de la fierté à l'Université (l'interne contribue fortement à la perception externe). A l'externe, trois niveaux de communication doivent être pris en compte : un niveau local (identité et spécificité de l'université), un niveau régional (réseau, PRES, etc.) et un niveau national (CPU).

2. CAS PRATIQUE : L'UNIVERSITE PARIS 13

Marc FULCONIS, chargé de communication de l'Université Paris-Nord Paris 13

L'université Paris-Nord Paris 13 est une université pluri-disciplinaire incluant des formations de santé. Elle est située en Seine-Saint-Denis, sur quatre campus : Villetaneuse, Saint-Denis, Bobigny et La Plaine Saint-Denis. Pour ma part, je suis personnel ITRF et je suis responsable du service de la communication. On m'a demandé de présenter, à titre d'exemple, ce qui a été mis en place dans mon université autour de la loi LRU.

La volonté de la présidence était d'informer sans faire de propagande. Pour être crédible, j'ai pris la position d'informer de façon factuelle sur les changements tout en ne cachant pas les inquiétudes qui avaient été débattues dans l'établissement.

La première action a consisté, pour le président, à s'emparer du document qui avait été préparé à la CPU sur les principaux changements induits par la LRU et à en faire une **présentation dans toutes les instances de l'Université** (en personne ou représenté par l'un de ses vice-présidents). Ces interventions ont eu lieu auprès du Bureau de l'Université, mais aussi à l'intention du conseil d'administration (CA), du conseil scientifique (CS), du conseil des études et de la vie universitaire (CEVU), de la commission paritaire d'établissement (CPE), des directeurs de composantes, des chefs de services. À la suite de ces diverses présentations, des documents ont été mis à la disposition de tous les personnels à la fois sur notre outil de reprographie en ligne et sur notre Intranet. On y trouvait le texte de la loi, la présentation explicative de la CPU, le lien vers le site du ministère, pour que chacun dispose de références.

La deuxième action engagée a concerné notre **journal d'information**. Le président ne souhaitait pas disposer d'un support spécifique à la LRU. Aussi, dans le numéro d'octobre de Média 13, que certains d'entre vous doivent recevoir normalement, deux pages ont été consacrées à la présentation de la LRU. L'article principal était consacré à présenter les principales dispositions. Il s'agissait en quelque sorte d'un résumé du document de la CPU. Nous avons pour habitude de proposer un dessin humoristique dans notre journal. Ce dossier LRU a été l'occasion d'évoquer de façon dérisoire l'une des inquiétudes que représentait la loi, à savoir les éventuelles dérives autocratiques des futurs présidents.



Sur la deuxième page, nous avons essayé de proposer une analyse un peu neutre en faisant appel à Jean-François Méla, ancien président d'Université qui occupe également des fonctions au niveau des ministères et qui est quelqu'un de reconnu dans la Recherche. Il a proposé dans ce papier une analyse tout à fait libre, énonçant les aspects positifs de la loi mais aussi des critiques précises.

Nous avons contrebalancé l'évocation de ces inquiétudes par une interview de Valérie Péresse. Nous lui avons donné l'occasion de répondre sur la question des financements et des possibles universités à deux vitesses, une question qui se posait de façon assez forte au sein de notre communauté universitaire.

Ce support est tiré à 4500 exemplaires. Il est distribué de façon nominative au sein de l'établissement à tous les personnels enseignants et administratifs. Il est diffusé de façon plus réduite aux étudiants via les associations et grâce aux présentoirs sur les campus.

Je sais que cette action est classique. Beaucoup d'autres universités ont eu la même démarche. J'ai vu notamment un article dans le journal de l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines. Quoi qu'il en soit, elle a permis de diffuser efficacement l'information.

La troisième action engagée a consisté à monter un événement, que nous avons appelé « L'Université Paris 13 relève les défis ». Il s'agissait d'un débat, organisé sur le campus, ouvert à tous. Les intervenants étaient représentatifs des différents thèmes-clefs de l'Université et des implications de la LRU : le thème de l'entreprise, celui de la Recherche, celui de l'implantation dans le territoire.

L'argumentaire du président de l'Université était le suivant :

« L'Université Paris 13 se trouve devant de nouvelles perspectives : plus de responsabilités et d'autonomie dans ses décisions, plus de possibilités pour son financement, un territoire en pleine mutation, des relations avec les entreprises plus fortes qu'auparavant. L'Université Paris 13 doit montrer ses atouts et démontrer, à ceux qui en douteraient encore, quels enjeux elle représente pour son territoire et la population qui l'habite. [...] C'est en ce sens que, le 9 novembre 2007, nous invitons des personnalités de la société civile et politique, ainsi que des anciens étudiants, à venir témoigner de leur collaboration avec l'Université Paris 13 et nous éclairer sur la place future de notre établissement dans le paysage universitaire national et international. » Alain Neuman, président de l'Université Paris 13

L'idée était d'avoir un débat public afin d'apporter du grain à moudre à la communauté universitaire par rapport à la LRU et par rapport au contexte particulier dans lequel se trouve actuellement l'Université (phase d'élections : renouvellement des conseils, définition des nouveaux statuts, changement du président dont le mandat devait prendre fin en décembre). En interne, l'enjeu était de valoriser le parcours de certains anciens étudiants. En externe, on avait choisi ce timing car on avait supposé qu'en novembre, la LRU serait dans les agendas des médias. Cela a plutôt bien marché.

Les interventions étaient préparées et répondaient à des questions que nous avons préparées en amont concernant notamment les défis à relever pour l'Université Paris 13 au regard de la LRU. L'événement a permis d'inviter :

- Jacky Barbisan, Manager de l'équipe cycliste internationale de Paris ;
- Daniel Goldberg, Député PS de Seine-Saint-Denis ; rapporteur pour le groupe PS sur la loi
- Henry Cheynel, responsable de l'observatoire des métiers de la banque auprès de l'Association française des banques (une association avec laquelle nous avons un partenariat très fort)
- Ali Ferhi, ancien étudiant de l'Ecole d'ingénieur, responsable Marketing Opérationnel chez Orange
- Jean-Christophe Yoccoz, chercheur, Médaille Fields de mathématique 1994
- Julie Chupin, journaliste au Monde de l'éducation
- Bruno Leroux, député PS de Seine-Saint-Denis

Ce débat sur le campus ouvert à tous était marqué par une ambiance plutôt conviviale. Un support vidéo a été créé pour nous permettre de valoriser cet événement. Il est disponible sur notre site Intranet. Des contacts ont été pris avec des journalistes et l'événement a donné lieu à des évocations dans les médias (M6, France Inter, La Lettre de l'Etudiant, Le Monde de l'Education). C'était la première fois que certains journalistes faisaient le déplacement jusqu'à Villetaneuse... Le bilan était plutôt positif. Nous avons pu nouer un contact, donner une plaquette, etc. Nous avons pu disposer à cette occasion d'une expression claire de la présidence sur les nouvelles responsabilités. Le président a pu positionner son idée. Une petite critique néanmoins peut être faite sur l'événement : en dépit du fait que le débat était ouvert à tous, on peut regretter le manque de participation des étudiants.

Après cet événement, la phase de crise est arrivée avec les mouvements de contestation des étudiants. D'un point de vue externe, nous n'avons pas vu l'intérêt d'avoir une communication très forte, si ce n'est tenir L'AEF au courant. Nous nous sommes tenus à la disposition des journalistes pour les recevoir s'ils le désiraient. Certains, tels que M6 et France Inter, ont eu une démarche respectueuse et nous ont d'abord sollicité avant d'aller dans les amphes d'assemblée générale. Toutefois, les journalistes ont été nombreux à se passer de cette étape et à aller directement dans les AG. En matière de communication interne, nous nous sommes efforcés de faire le point tous les soirs sur les consignes de la présidence en matière d'ouverture ou de fermeture du campus, de réalisation ou non des examens, de présence obligatoire, etc.

Pour conclure, je souhaiterais faire quelques commentaires sur ce qui a été dit au cours de cette journée. Personnellement, je suis convaincu que le responsable de la communication, quel qu'il soit, doit faire partie de l'équipe de direction ou tout au moins en être très proche afin de partager le projet de l'établissement. Je suis arrivé à Paris 13 d'un milieu qui n'était pas du tout celui de l'Université. J'ai eu beaucoup de mal à savoir ce que j'avais le droit de dire. Il est indispensable que celui qui pilote le service de la communication de l'Université soit proche de l'équipe de direction. En ce qui me concerne, je participe au Bureau de l'Université. Au moins, cela me permet de récupérer des informations que je n'aurais pas si je n'étais pas là. J'invite chacun à essayer de se faire partager le projet de l'établissement. Sinon, comment savoir ce qu'on doit communiquer ? Sur la LRU, le chargé de communication va communiquer ce que la présidence se donne comme objectif. Il n'y aura pas une communication unique sur la LRU mais 85 ou 87 communications différentes en fonction des projets d'établissement, du contexte, des partenaires. Je souhaiterais aussi insister sur la communication interne. On m'a demandé de prendre en main les nouvelles responsabilités et de me préparer à être audité. Dans ce contexte, je perçois toute l'importance qu'il y a pour l'Université à s'emparer des notions de communication interne, de démarche projet. Et même en interne, le chargé de communication ne peut faire les choses tout seul. Chaque projet doit être porté politiquement pour que le chargé de communication puisse être un relais efficace et entendu.

ECHANGES AVEC LA SALLE

Françoise MONTET-LATTES, responsable de la Cellule Communication Culture de l'Université Toulouse 1

Plus qu'une question, c'est un constat que je souhaiterais faire sur vos interventions Madame Picagne et Madame Dali. Je suis entièrement d'accord avec les propositions que vous nous soumettez en termes de méthodologie d'accompagnement du changement. Cependant, vous ignorez un point de détail, au sujet duquel j'appelle tout spécifiquement Sophie Dotaro à nous soutenir. Il faut savoir que très peu de chargés de communication sont partie prenante ou même auditeurs au niveau du comité de direction de l'Université. Très peu d'entre nous sont associés au niveau du bureau et des réunions décisionnelles et un nombre encore plus faible est autorisé à participer aux réunions du conseil d'administration. Il serait bon que ce que vous venez de nous expliquer soit expliqué aussi à nos présidents car nous ne pourrions pas mettre en application ces règles de base, pleines de bon sens, en matière d'accompagnement du changement, si nos présidents ne se décident pas à nous faire confiance.

Virginie PICAGNE

Nous savons effectivement que vous avons des positions très diverses au sein de vos universités. Certains d'entre vous sont très proches de la présidence et participent à l'élaboration d'une stratégie de communication qui accompagne la stratégie globale de l'établissement. Nous savons qu'ils sont peu nombreux mais une évolution est nécessaire sur ce sujet. Sinon, cet accompagnement du changement se fera difficilement.

Clôture

Eric ESPERET

Délégué général de la Conférence des présidents d'Université
Ancien président de l'Université de Poitiers

Présidents et chargés de communication ont mutuellement besoin les uns des autres. Il est extrêmement difficile de faire passer un message sur l'Université et son image. Cela est dû en particulier à l'héritage de mai 68. Ce n'est pas un leurre. A cause de cet héritage, il est attaché à l'Université l'idée de désordre, d'inefficacité, etc. Une autre raison, liée à la constitution des cabinets, explique cette difficulté à modifier la perception de l'Université. Il faut savoir que les cabinets ministériels sont principalement constitués de personnes qui n'ont jamais mis les pieds à l'Université. Ils ne savent pas ce que c'est. Ils sortent tous de filières sélectives et pour eux, l'Université correspond à l'image qu'ils s'en font au travers du filtre de mai 68. Pour vous donner un exemple, il a fallu qu'on répète à l'envi pendant des mois et des mois les chiffres de 7 000 euros par étudiants contre 12 000 euros pour un étudiant de classe préparatoire aux grandes écoles pour qu'enfin, au bout d'un an et demi, les journaux commencent à les reprendre, les politiques eux-mêmes commencent à les mentionner. Un an et demi de travail pour les convaincre qu'il ne s'agissait pas d'une fantaisie !

On ne peut faire ce travail qu'avec un flux d'information dans les deux sens entre les présidences et les services de la communication. Au niveau de la CPU (et ce sera le travail de Sophie Dotaro), il nous revient de vous envoyer les informations les plus exactes possibles. Nous devons mettre à votre disposition des supports susceptibles de vous permettre de diffuser une information factuelle. Nous devons également vous faire parvenir régulièrement toutes les prises de position politiques de la CPU. Elle les assume. Vous en faites ensuite ce que vous jugez bon, en fonction du contexte de votre établissement. Nous devons les diffuser, non pas par prosélytisme mais pour les faire connaître car cela est nécessaire.

De notre côté, nous avons besoin que vous nous fassiez parvenir des informations. Tous les jours, nous devons faire face aux questions des médias nationaux du type « recherche de président à yeux rouges et à six doigts ». Si on veut contrer cette attitude, nous devons à chaque fois ramener au positif. Par exemple, nous devons pouvoir être en mesure d'indiquer une liste d'établissements dans lesquels le guichet unique est une réalité et de donner des dates aux journalistes pour leur permettre d'aller se rendre compte par eux-mêmes sur le terrain. Pour cela, vous devez nous envoyer en permanence les réalisations choc de votre Université. On sait par exemple qu'à Grenoble 1, l'accueil des handicapés fonctionne plutôt bien. Nous pouvons nous en servir comme faire valoir de l'Université française. Sophie Dotaro a besoin de pouvoir disposer d'un fichier. Nous allons essayer d'œuvrer dans ce sens sans vous mettre dans une position difficile.

Vous l'avez dit : vous intervenez dans le cadre d'un projet d'établissement. Vous êtes au service de ce projet d'établissement. La communauté des présidents de la CPU n'est pas uniforme. Les présidents ne sont pas tous d'accord à 100 % sur les mêmes choses. Il va de soi que nous ne voulons pas faire de vous des courroies de transmission du Bureau de la CPU. Par conséquent, tout ce que nous vous envoyons, nous l'enversons aussi aux présidents. La CPU ne peut fonctionner que si elle fait confiance à ses propres présidents. Néanmoins, nous souhaitons que vous puissiez disposer de tous les éléments de réflexion pour pouvoir travailler.

Nous pouvons imaginer des actions communes. Je suis convaincu que nous pourrions organiser le même jour partout en France, à la rentrée prochaine, une conférence de presse sur le thème « Les universités entrent en autonomie ». Ce serait un événement couvert par toute la presse car ce serait la première fois que les universités seraient capables de tenir ensemble un certain langage. La force des écoles tient au fait que ce qui est vrai dans l'une est vrai dans toutes. Dans les universités, notre faiblesse principale réside dans notre incapacité à afficher une réalisation de qualité dans une démarche commune alors même que ces réalisations de ce type existent partout. Nous devons communiquer et valoriser les réalisations réussies au plan national.

C'est dans cette perspective par exemple que nous allons bientôt vous envoyer régulièrement une newsletter. C'est dans cette perspective également, que nous aurons besoin de vos remontées d'information, y compris en matière de positions politiques. Lorsque vous diffusez un communiqué, c'est aussi bien que nous l'apprenions par vous que par L'AEF. C'est important. Vos présidents lisent notre site. Quand le président d'une Université X sait qu'en fait, ce que les médias appellent une fac bloquée dans l'Université Y, ce sont douze personnes avec des chaises, cela lui permet de prendre une certaine distance par rapport aux arguments des journalistes.

Dans les prochains mois, par exemple, nous devons faire face à un problème concernant les carrières. Tout ce qui va toucher aux carrières, aux primes, aux grades, etc. va susciter des mouvements chez les personnels, qu'il s'agisse des enseignants ou des administratifs. Le sujet des comités de sélection sera très sensible. Nous allons devoir prendre garde à bien diffuser des informations factuelles sur les nouvelles règles de fonctionnement si nous ne voulons pas que les textes actuels soient mal compris et déformés.

