

COLLOQUE ANNUEL DE LA CONFÉRENCE DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ

# LES ACTES

BREST LES 25-26-27 MARS 2009

## L'université, acteur économique



Conférence  
des présidents  
d'université

# LES ACTES

COLLOQUE ANNUEL DE LA CONFÉRENCE DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ  
26-27 MARS 2009 UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE • BREST

## L'UNIVERSITÉ, ACTEUR ÉCONOMIQUE

# SOMMAIRE

PAGES

## 4 Lionel COLLET, Président de la CPU : Avant-propos

### 4 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COLLOQUE

Lionel COLLET, *Président de la CPU*

Éric MARTIN, *Président du Comité de pilotage du Colloque, Président de l'Université de Bretagne Sud*

Jacques FONTANILLE, *Vice-président de la CPU, Président de l'Université de Limoges.*

## 9 L'INNOVATION EN TERRITOIRE

### 10 Plénière : Les modèles européens et internationaux de l'innovation : lien avec l'Université

**MODÉRATEUR** : Jacques FONTANILLE, *Vice-président de la CPU, Président de l'Université de Limoges.*

**INTERVENANT** : Jean-Marie CASTELAIN, *Conseiller auprès de l'Institut européen d'innovation et de technologie, Commission Européenne.*

#### ATELIERS « L'INNOVATION EN TERRITOIRE »

### 19 Atelier 1 : Cartographie des Acteurs et Gouvernance de l'Innovation, rôles respectifs et efficience des dispositifs

**MODÉRATEUR** : Gilbert CASAMATTA, *Président de l'Institut National Polytechnique de Toulouse.*

**INTERVENANTS** : Marie-France BARTHET, *Directrice exécutive du PRES Université de Toulouse* • Philippe BASSOT, *Vice-président de CM International, conseil en management* • Christophe HAUNOLD, *Vice-président du réseau CURIE, Directeur du SAIC INPACT* • Vincent LAMANDE, *Président du réseau CURIE, Directeur adjoint de « Bretagne Valorisation ».*

### 28 Atelier 2 : Les outils de l'innovation et les différentes disciplines de l'Université

**MODÉRATEUR** : Jacques FONTANILLE, *Vice-président de la CPU, Président de l'Université de Limoges* • M. SINGARAVELOU, *ancien président de l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3*

**INTERVENANT** : Jean-Philippe FOUQUET, *ingénieur de recherche en sociologie à l'université de Tours, Expertise, Transfert, Ingénierie et Connaissance du Social (ETICS)*

PAGES

## 35 Atelier 3 : Les modèles économiques de l'innovation

**MODÉRATEUR** : Khaled BOUABDALLAH, *Président de l'Université Jean Monnet-Saint-Étienne et Philippe DULBECCO, Président de l'Université Clermont-Ferrand 1 - Auvergne.*

**INTERVENANTS** : Jean-Claude GUILLON, *Directeur de la communication chez Limagrain* • Nadine MASSARD, *Université Jean Monnet - Saint-Etienne.*

## 45 PARTENARIAT ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

### 46 Plénière : Partenariat et développement des compétences

**MODÉRATEUR** : Yves LICHTENBERGER, *Président du PRES Paris-Est*

**INTERVENANT** : Roger FOUGERES, *Vice-président de la Région Rhône-Alpes.*

#### ATELIERS « L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE »

### 55 Atelier 4 - 5 : Formation tout au long de la vie et économie de la connaissance - Entreprises - universités : des partenariats équilibrés

**MODÉRATEUR** : Yves LICHTENBERGER, *Président du PRES Paris-Est*

**INTERVENANTS** : Françoise AMAT, *Secrétaire Générale du Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (CNFPTLV)* • Éric BERTIER, *représentant du MEDEF* • Alain EVEN, *Président de l'Assemblée des Conseils Economiques et Sociaux Régionaux de France (ACESRF), Président du Comité économique et social (CESR), de Bretagne* • Jean-Marie FILLOQUE, *Président de la Conférence des Directeurs de Service Formation Continue Universitaire* • Christian FORESTIER, *Administrateur général du CNAM.*

### 64 Atelier 6 : Compétences et besoins dans un territoire, les liens à créer

**MODÉRATEUR** : Jean-Pierre FINANCE, *Président de l'Université Nancy 1 – Henri Poincaré.*

**INTERVENANTS** : Agnès ARABEYRE, *Chargée de mission de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT)* • Luc ÉTIENNE, *responsable de l'ULg Interface, Université de Liège.*

## 71 ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE

### ATELIERS « ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES »

## 72 Atelier 7 : L'attractivité face aux différentes formes de territoires

**MODÉRATEUR** : Alain BRILLARD, *Président de l'Université de Haute-Alsace* et Jean-Pierre GESSON, *Président de l'Université de Poitiers*.

**INTERVENANT** : Patrice BAILLIEUX, *Direction Générale de la Politique Régionale à la Commission Européenne : Unité France (Chef de projet)*.

## 82 Atelier 8 : Vie étudiante et impact économique, social et culturel, pour un territoire.

### Modèle de campus et vie étudiante.

**MODÉRATRICE** : Sophie BEJEAN, *Présidente de l'Université Dijon – Bourgogne*.

**INTERVENANTS** : Patrick HOUQUE, *Président d'Art Université Culture* • Fred MAISSA, *Vice-président délégué délégué à la vie étudiante de l'université de Bourgogne, responsable de la CEVPU (Conférence des étudiants vice-présidents d'universités)* • Camille GALAP, *président de l'Université du Havre et président de la commission de la vie de l'étudiant et des questions sociales à la CPU*.

## 89 Atelier 9 : Différenciation des territoires et outils de coopération

**MODÉRATEURS** : Francis GODARD, *Président de l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée* • Daniel FILATRE, *Président de l'Université Toulouse II – Le Mirail*.

**INTERVENANTS** : Jean-Pierre DUPORT, *membre du Conseil Economique et Social* • André LESPAGNOL, *Vice-président de la Région Bretagne, représentant de l'Association des Régions de France*.

Intervention de Pierre MAILLE,  
*Président du Conseil général du Finistère*

## 96 Plénière : Évolutions des territoires à la lumière de la société de la connaissance

**MODÉRATEUR** : Francis GODARD, *Président de l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée*.

**INTERVENANT** : Jean-Pierre DUPORT, *membre du Conseil Economique et Social*.

## 101 SYNTHÈSE GÉNÉRALE DES ATELIERS ET CLOTÛRE

Éric MARTIN,  
*Président de l'Université de Bretagne Sud*

## 105 LES 10 PROPOSITIONS DE LA CPU

Lionel COLLET,  
*Président de la CPU et Président de l'Université Claude Bernard Lyon 1*

## 112 Lexique - Remerciements - Avertissements

## Avant-propos

Le colloque de Brest s'est déroulé sur fond de climat social troublé par le mouvement de protestation universitaire qui a marqué le printemps 2009. C'est ainsi que l'irruption de manifestants a rendu impossible l'ouverture des travaux prévu le 25 mars au soir sur le site d'Océanopolis, en présence du Maire de Brest. Les débats du lendemain, prévus dans les locaux de la Faculté de Médecine, ont été également perturbés pour les mêmes raisons.. Malgré la diligence de la direction et du personnel de l'université de Bretagne Occidentale, en dépit de la volonté de dialogue et d'apaisement manifestée par la CPU dont le bureau avait reçu la veille au soir une délégation de manifestants, le colloque a dû être provisoirement suspendu, le temps de se replier en des lieux moins exposés pour poursuivre les discussions entamées lors de cette matinée du 26 mars. Si les travaux n'ont pu se dérouler de façon tout à fait conforme au programme prévu, ils ont cependant pu être menés jusqu'à leur terme. Je tenais à remercier tous ceux qui ont rendu possible la tenue jusqu'à sa clôture du colloque 2009 de la CPU et qui ont contribué ainsi, dans ces temps difficiles, à témoigner de la vitalité et des ressources des universités.

Lionel COLLET Président de la CPU

Un dossier thématique CPU entièrement consacré aux relations Universités-territoires (disponible début 2010) complète l'édition de ces Actes du colloque de Brest.

## Présentation générale du colloque

Lionel COLLET Président de la CPU

« L'université, acteur économique » aurait pu passer, il y a seulement dix ou quinze ans, pour un oxymore. Et aujourd'hui encore, il ne manquerait pas de collègues pour en contester la pertinence : l'université universelle peut-elle s'accommoder des aléas des tendances sociales, des fluctuations de la conjoncture économique ? La production et la diffusion des connaissances qui constituent la Vérité scientifique sont-elles compatibles avec la construction des compétences nécessaires à une demande socio-économique à court et moyen terme ? Loin d'être une évidence, le sujet prête à débat, sinon à controverse, et justement parce qu'il pose côte à côte deux termes qui pourraient passer pour antinomiques, il constitue un problème à résoudre, il initie un programme à inventer, il ouvre une perspective d'évolution qu'il faut maîtriser et évaluer.

### LA STRATÉGIE DE LISBONNE ET LES NOUVELLES MISSIONS DES UNIVERSITÉS

Les missions fondamentales des universités – la formation supérieure et la recherche – sont aujourd'hui confrontées à de nouvelles attentes de la société française et des pouvoirs publics : l'employabilité et l'insertion professionnelle des diplômés, et plus largement une participation active et de premier plan au développement de l'économie de la connaissance. Cette attente rejoint la stratégie de Lisbonne qui vise à faire de l'Union Européenne une très grande puissance économique dans la perspective de la compétition internationale : croissance, emploi et innovation sont au coeur de cette stratégie.

Les politiques d'innovation cristallisent d'une certaine manière ces nouvelles attentes à l'égard des universités;



**Point presse lors  
du colloque de  
Brest.**

**Lionel Collet  
et Jacques  
Fontanille.**

elles ont conduit notamment à promouvoir comme modèle le « triangle » du développement socio-économique, constitué par la recherche, la formation et les stratégies industrielles. Ce triangle de la connaissance concerne des acteurs aux intérêts historiquement divergents : entreprises, monde académique et étudiants, et l'enjeu des politiques d'innovation est justement de leur permettre de développer des visions de l'avenir et des éléments de culture communs.

La création des pôles de compétitivités repose sur une gouvernance partagée entre acteurs économiques et académiques. Il n'en reste pas moins que les partenaires engagés dans ces politiques d'innovation obéissent à des impératifs différents : celui du marché, celui de la formation et celui de l'élaboration des connaissances nouvelles. Le colloque de la CPU aura à se prononcer sur les différents modèles de gouvernance mais aussi sur l'équilibre entre les trois côtés du triangle de l'innovation.

Au-delà des missions fondamentales des universités, c'est, du point de vue de l'histoire des institutions et des sociétés, le statut des universités qui est en question : que signifie pour une université être un « acteur économique » à part entière, dans son territoire régional, national et européen ? Cela signifie prendre conscience de son poids économique et social dans un territoire. Cela signifie aussi, ensuite, prendre confiance en ses capacités et sa participation décisive en matière de création et de développement d'activités économiques et sociales. Cela signifie, enfin, entretenir avec les autres acteurs socio-économiques des relations de partenariat équilibrées, d'échanges réciproques entre des acteurs autonomes, et respectueux de l'indépendance des uns et des autres.

Chaque territoire, les catégories d'acteurs et les institutions en charge de l'innovation sont fort diverses et très nombreuses. Souvent complémentaires, parfois redondants, et même concurrents, elles constituent autant de lieux différents pour l'exercice d'une même responsabilité territoriale, et les universités ne sont pas nécessairement au premier plan de ces complexes paysages régionaux. Une typologie de ces acteurs et de leurs relations sera proposée, discutée, et mise en perspective avec les schémas d'organisation européens et internationaux de l'innovation.

La sectorisation de l'innovation est sans doute un gage d'efficacité ; on s'interroge souvent, notamment, sur les meilleurs types de montages institutionnels ou encore

sur la place faite à chacun des grands domaines de l'innovation, mais l'on est aussi en droit de se demander, d'une part, comment les universités s'approprient cette diversité de fonctions et de solutions institutionnelles, et surtout, d'autre part, à quel niveau de responsabilité et de décision elles sont impliquées dans ces réseaux d'acteurs territoriaux sectorisés. A l'occasion de ce colloque, la CPU aura à se prononcer sur les solutions qu'elle préconise comme sur la place et le rôle que les universités et les PRES doivent y occuper.

La qualification des territoires. L'innovation est l'un des facteurs clés du développement de l'économie de la connaissance ; celle-ci repose également sur l'élévation des niveaux de formation, de compétence et de qualification. Les universités sont nécessairement partagées entre des enjeux à court et moyen termes, qui les incitent à se saisir d'une mission particulière dans le développement de l'économie, et des enjeux à long terme, qui concernent plus généralement la société (et pas seulement l'économie) de la connaissance, et qui conduiraient à relativiser leur rôle économique immédiat. Il est vrai que les missions nouvelles que leur confère la loi LRU en matière d'insertion professionnelle des diplômés impliquent un véritable partage des enjeux de l'emploi et de l'économie.

Service public de l'État et acteur décentralisé, l'université doit assurer l'égalité des chances sur l'ensemble du territoire national dans le cadre de ses missions fondamentales, et celles-ci exigent un traitement homogène des universités de la part de l'État. La CPU affirme son attachement au service public de l'enseignement supérieur et de la recherche et rappelle la responsabilité de la nation dans le financement de l'enseignement supérieur. Les partenariats construits à l'occasion des politiques d'innovation ne doivent nullement favoriser un désengagement de l'Etat, mais permettre l'obtention de moyens complémentaires pour des missions complémentaires, et non substitutifs aux moyens publics.

La collecte et la répartition de la taxe d'apprentissage, la création des fondations et le développement du mécénat, ainsi que toutes les formes de financements complémentaires seront analysés au cours de ce colloque et donneront lieu à des prises de position de la CPU.

#### **L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES.**

Avec ses 600 villes accueillant des formations post bac dont 180 sont des sites universitaires, et ses 84 universités,

**BREST  
26-27 MARS 2009**

**L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE**

## Présentation générale du colloque

la France présente aujourd'hui l'un des maillages territoriaux les plus riches d'Europe.

Pourtant nombreux sont ceux qui réclament un moratoire sur les implantations universitaires ; la contraction des effectifs étudiants, et l'augmentation des charges qui pèsent sur les collectivités territoriales inspirent en partie de telles réactions. En outre, les gouvernements qui se succèdent depuis plus de dix ans conduisent, au nom d'une plus grande visibilité internationale et d'une plus grande attractivité sur des territoires plus largement délimités, une politique de regroupement et de coopération (PRES, RTRA, Plan Campus, etc.) visant à identifier une quinzaine d'ensembles universitaires et territoriaux.

Il est pourtant légitime, s'agissant de transformations d'une telle ampleur, de se demander si elles sont étayées sur de véritables analyses globales, indépendantes et scientifiquement valides, des effets prévisibles, à moyen et à long terme, d'une concentration métropolitaine ou d'un maillage plus diversifié des implantations universitaires.

Le colloque s'efforcera par conséquent d'analyser l'évolution des territoires à la lumière de la société de la connaissance, les relations et les effets de proximité entre les universités et leur environnement, et de comprendre quelles sont les échelles pertinentes pour la valorisation et l'insertion professionnelle, pour la promotion sociale et l'égalité des chances, pour l'action internationale et pour l'animation de réseaux universitaires, et enfin pour le développement sur les campus de politiques innovantes en matière sociale, culturelle et de vie étudiante.

En résumé, on peut dire que, sollicitée pour jouer un rôle dans le développement économique des territoires, l'Université est interpellée dans son identité en tant qu'institution et en tant que corps social. Ne pouvant se satisfaire d'une fonction de complément ou de n'être qu'un gisement de compétences et de savoir-faire où puiser à volonté, l'université prend à présent conscience de son poids économique en tant qu'organisation, en tant qu'employeur, en tant que pôle culturel et intellectuel, en tant que vecteur d'innovations et de créations, en tant que membre d'un acteur collectif.

L'université, acteur économique à part entière, et, par conséquent, acteur économique étroitement associé aux autres grands acteurs économiques dans les territoires : voilà notre programme pour ces deux jours.

**Éric MARTIN,**  
Président de l'Université de Bretagne Sud

Lorsque nous avons évoqué le thème du colloque annuel de la CPU, nous avons repris les différents thèmes abordés les années précédentes : les personnels à Poitiers, 2003, la recherche à Bordeaux en 2004, la gouvernance à Metz en 2007 et enfin l'Europe et l'international à Lyon en 2005, à Nantes en 2006 et à Bruxelles en 2008.

C'est un paradoxe de ne pas avoir consacré de temps à notre position dans nos territoires. J'ai ainsi émis l'idée de porter notre réflexion sur le thème des relations entre l'aménagement du territoire le développement économique et l'enseignement supérieur et recherche universitaire. J'ai présenté au mois de septembre en plénière le thème du colloque « université et développement socio-économique : quelle relation avec le territoire ? ».

Mais quel est le territoire de l'université, quels sont les acteurs de ces territoires qui en sont nos partenaires ? Ce colloque a pour objet d'identifier les différents acteurs, leurs rôles ainsi que la place de l'université, mais également les outils de coordination, voir de gouvernance qui sont mis en œuvre dans nos territoires.

L'Université est un acteur de l'économie, celle de la connaissance, ceci en rapport avec nos missions qui sont la production, la transmission et la diffusion du savoir. Nous proposons d'aborder cette relation entre l'université et l'économie sous trois angles complémentaires.

- celui de la recherche, de la valorisation et plus généralement de l'innovation ;
- puis celui de la formation initiale et tout au long de la vie avec en perspective notre mission d'aide à l'insertion professionnelle ;
- enfin celui de l'attractivité des territoires, car l'université en est un acteur majeur, au niveau de la ville, de l'agglomération, du département, de la région ou encore des espaces transfrontaliers ou transnationaux de l'Europe.

Éric Martin,  
Jacques Fontanille



## LE PROGRAMME ET L'ARTICULATION DES DIFFÉRENTS ATELIERS

Chaque thème est abordé en une demi-journée suivant un rythme identique : une séance plénière, portée par un invité permettra de positionner la problématique et les enjeux qui feront l'objet de débat au cours de trois ateliers qui se déroulent en parallèle.

**Innovation en territoire.** Nous travaillons, ce matin, sur le thème de l'innovation en territoire. Jean-Marie Castelain nous présentera les modèles européens et internationaux de l'innovation.

- Ceci nous permettra d'aborder dans l'**atelier 1** la cartographie de l'innovation, affirmée par les schémas régionaux de l'innovation et de nous poser la question de la place de l'université, en tant qu'acteur mais également de pilote, dans celle-ci.
- Si l'innovation est souvent comprise comme le fait de la technologie, il nous semble important de traiter dans l'**atelier 2** des nouveaux enjeux de l'innovation, sociétale ou encore organisationnelle que peuvent porter les différentes disciplines de l'université.
- Enfin, nous porterons dans l'**atelier 3** un regard sur le modèle économique de l'innovation, pilier de l'économie de la connaissance et la place, financière que joue et obtient l'université dans ce modèle.

**Économie de la connaissance.** Cet après-midi sera consacré à l'économie de la connaissance. Roger Fougère introduira en séance plénière le point de vue des régions sur le partenariat et le développement des compétences.

- L'**atelier 4** sera ainsi consacré aux partenariats équilibrés et durables entre entreprises et universités. Les outils, nouveaux comme les fondations ou plus classiques comme la taxe d'apprentissage pourront être les vecteurs de ces partenariats.
- La formation tout au long de la vie fait l'objet de l'**atelier 5**. C'est un enjeu majeur du développement social mais également économique, pour lequel l'université a encore des progrès à faire pour les adultes en reprise de formation, si possible avec nos partenaires que sont les régions et qui ont compétences sur la formation professionnelle.
- L'**atelier 6** se penchera sur l'identification des compétences et des besoins en terme de formation, de la

coordination des différents acteurs et du rôle des observatoires et des pôles de compétitivité dans cette identification.

**Attractivité en territoires.** Nous aborderons vendredi le troisième thème de ce colloque, l'attractivité des territoires. La séance plénière fera l'objet de la présentation par Jean-Pierre Duport de son rapport au conseil économique et social sur l'évolution des territoires à la lumière de la société de la connaissance.

- Les différentes formes de territoires, de la ville jusqu'à l'espace transfrontalier ou transnationaux ont tous à des échelles différentes des problématiques d'identification et d'attractivité. L'**atelier 7** s'attachera à positionner les différents rôles de l'université dans ces différents territoires.
- L'**atelier 8** se focalisera sur la ville et le campus, sites métropolitains ou secondaires. Quel rôle a l'étudiant dans la ville et quelles actions de la ville dans la vie étudiante
- Nous aborderons dans l'**atelier 9** le paradoxe d'un service public de l'enseignement supérieur et de la recherche assuré nationalement par les universités, mais dans des territoires différenciés et en coopération avec des acteurs de l'ESR, EPST, écoles, lycées ou Crous qui portent leurs propres intérêts.

Je vous souhaite à toutes et à tous l'envie de vous exprimer et de conduire au travers ce colloque cette nécessaire réflexion de la place de l'université dans l'économie de la connaissance. Je voudrais enfin remercier mes collègues, présidents d'universités, d'écoles ou de PRES qui ont accepté de travailler à ces ateliers. J'adresse également un grand remerciement à Annie Édery, notre chargée de mission à la CPU qui a mené d'une main de maître la préparation de ce colloque.



## Présentation générale du colloque

**Jacques FONTANILLE, Vice-président de la CPU,  
Président de l'Université de Limoges**

Quelques mots en complément ou en contrepoids. Le titre de ce colloque a fait l'objet de plusieurs versions, et j'ai en quelque sorte obtenu que celle-ci soit la dernière. J'aurais aimé y ajouter des points d'interrogation et d'exclamation. C'est cette ponctuation manquante que je souhaiterais commenter.

**Un point d'interrogation**, d'abord, parce qu'« Université, acteur économique » : cela ne va pas de soi. Nous pouvons aujourd'hui proposer une réflexion sur ce thème qui aurait semblé incongru il y a vingt ans, difficile il y a dix ans et encore à présent problématique.

Il y a quinze ans environ, les universités ont commencé à réfléchir sur leur poids économique propre, leur rôle en tant qu'employeur, en tant qu'institution dans un territoire. Elles ont largement développé la formation professionnelle et ont opéré une conversion remarquable en créant des diplômés professionnels, des formations technologiques, jouant ainsi un rôle directement économique. Le LMD a donné un coup d'accélérateur à la démarche, dans une atmosphère discutée.

Parallèlement, le développement des activités de recherche vers le transfert de technologie et d'innovation a connu un grand coup de projecteur à l'époque du ministre Allègre (développement de la création d'activités et de dispositifs de valorisation et, globalement, d'une politique d'innovation). Dans ce parcours, l'arrivée de la LRU n'est pas une consécration, mais un épisode supplémentaire dans le développement et l'entretien de liens de plus en plus forts avec la société civile et le monde socio-économique.

J'aurais aimé inviter les tenants d'un discours différent sur l'évolution du monde universitaire mais n'ai pas obtenu, dans mes invitations, le succès souhaité. Nous devons tenir nous-mêmes ce discours distancié. Ce vaste mouvement que je décris si rapidement, si cavalièrement, ne se situe pas nécessairement dans la ligne traditionnelle d'une université européenne.

**Un point d'exclamation, ensuite.** Aujourd'hui, la question n'est plus celle de l'accumulation de formations professionnelles, ni de la transformation des formations généralistes en formations pleinement qualifiantes ; ce n'est pas davantage celle de l'entretien de contrats industriels avec les entreprises. Le véritable enjeu est celui de la passation de conventions partagées, d'échanges équilibrés au bénéfice de toutes les parties.

Nous vivons le moment clé d'une réflexion critique, constructive et programmatique sur nos relations avec le monde socio-économique. Alors que les régions elles-mêmes sont devenues de véritables acteurs économiques territoriaux, comment ne pas faire partie de ce mouvement ! Et voici poindre le point d'exclamation.

L'enjeu est bien de savoir si nous devons continuer à être des réservoirs d'idées, de compétences, de potentiels ou devenir de véritables acteurs, des partenaires dans le développement économique du territoire.



Conférence  
des présidents  
d'université

# L'INNOVATION EN TERRITOIRE

## PLÉNIÈRE 1

Les modèles européens et  
internationaux de l'innovation :  
lien avec l'Université

## ATELIERS « L'INNOVATION EN TERRITOIRE »

**ATELIER 1 :**  
Cartographie des Acteurs  
et Gouvernance de l'Innovation,  
rôles respectifs et efficacité  
des dispositifs

**ATELIER 2 :**  
Les outils de l'innovation  
et les différentes disciplines  
de l'Université

**ATELIER 3 :**  
Les modèles économiques  
de l'innovation

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

# Les modèles européens et internationaux de l'innovation : lien avec l'université

Modérateur :

Jacques FONTANILLE,  
Vice-président de la CPU,  
Président de l'Université de Limoges

Intervenant :

Jean-Marie CASTELAIN,  
Conseiller auprès de l'Institut européen  
d'innovation et de technologie,  
Commission Européenne



**Jacques FONTANILLE,  
Vice-Président de la CPU, Président de  
l'Université de Limoges**

Le professeur Jean-Marie Castelain, expert national détaché à la Commission européenne et qui a une longue expérience du monde universitaire, va nous donner des clés de compréhension des modèles d'innovation européens, pour que nous puissions mieux travailler, ensuite, sur un modèle d'innovation français. Parce que notre implication territoriale ne nous permet pas toujours de discerner cette chaîne continue de la production de valeur et d'y repérer les maillons manquants, l'intervention de Jean-Marie Castelain devrait nous aider à y voir plus clair.

**Jean-Marie CASTELAIN**

C'est pour moi un grand plaisir, après trois ans passés à la Commission européenne, de me retrouver dans le système universitaire dont je suis issu. La Commission européenne étant impliquée dans la mise en œuvre de l'Institut européen d'innovation et technologie, je suis aussi en charge du suivi de la France pour l'agenda de Lisbonne. Je participe à l'équipe qui étudie, chaque année, le rapport de progrès français et formule les recommandations.

Présenter l'innovation européenne est un challenge, tant les systèmes d'innovation des Etats membres sont liés à leur culture et leur histoire. De grandes composantes peuvent cependant être extraites, de bonnes pratiques peuvent être analysées, qui peuvent éclairer la question de la place de l'université dans cette société de la connaissance.

Après avoir traité de la problématique de l'innovation, je présenterai la manière dont l'Union européenne mesure la performance des différents États membres en la matière, puis un modèle générique du système d'innovation et son application à trois pays, la Suède, la Finlande et l'Allemagne, ainsi que le système français vu depuis Bruxelles. Je terminerai sur le rôle de l'université dans l'Europe de la connaissance.

**UNE DÉFINITION DE L'INNOVATION**

Il existe énormément de définitions de l'innovation. L'intérêt est d'observer les mots-clés qu'elles mettent en œuvre.

- L'innovation concerne toute activité de produit et de service, et non exclusivement les sciences et la technologie.
- Deuxième point, ressortent la capacité d'invention, de perspicacité, et l'esprit d'entreprise. Ne sont-ce pas là des qualités que devrait avoir tout diplômé de l'enseignement supérieur ?

## Les modèles européens et internationaux de l'innovation : lien avec l'université

• Enfin, l'innovation, comme le souligne l'OCDE, se traduit par des étapes scientifiques, technologiques, financières et commerciales. Toutes concernent de près les compétences et les domaines d'activités de l'université.

**L'innovation est le partage de savoirs. Ce n'est plus un échange client-fournisseur mais une coproduction de savoirs entre différents partenaires.** L'innovation est un partenariat : d'où l'image commune du triangle de l'innovation.

Les universités sont des acteurs indispensables, producteurs et diffuseurs de connaissance. Dans le contexte de l'agenda de Lisbonne (dont la perspective est d'atteindre 3 % du PIB pour la recherche), elles développent une troisième mission, celle de la connaissance. Nous allons vers un espace européen, non plus seulement de la recherche, mais de la connaissance. D'où un fonctionnement davantage en réseau : les acteurs de la recherche fonctionnent en co-invention, en invention partenariale, tout ceci grâce à l'accélération des technologies de l'information.

La société de la connaissance doit répondre aujourd'hui à un nouveau paradigme : émergence de communautés extrêmement pointues dans leur domaine d'excellence, impact des TIC. Ce sont les communautés qui deviennent les acteurs du changement (et non plus les partenaires en eux-mêmes). De cela découlent des évolutions profondes dans l'organisation de l'enseignement supérieur. Le rôle des universités est de former les étudiants au changement, développer les transferts de connaissance dans le monde économique, développer l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat.

Dans certains modèles (finlandais, suédois, américain), les universités sont extrêmement en avance sur la formation à l'entrepreneuriat, ceci quelle que soit la nature de l'enseignement, social, littéraire ou scientifique. Elles ont tout intérêt à développer le réseautage avec les marchés et les partenariats, à prendre des dispositions sur la propriété et la fiscalité, à développer des incubateurs, à participer au financement des processus d'in-

novation, et à assurer les services de conseil. Les métiers changent, c'est une révolution plutôt qu'une évolution.

### LE TABLEAU DE BORD DE L'INNOVATION EUROPÉENNE (EIS)

Chaque année, dans la perspective de l'agenda de Lisbonne, différentes directions générales établissent des estimations à partir des activités des États membres. Compte tenu des engagements, une mesure concerne l'innovation, EIS (European innovation scoreboard), autrement dit le tableau de bord de l'innovation européenne.

Cet outil utilise 29 indicateurs. Parmi les paramètres enablers (qui permettent l'innovation), beaucoup concernent l'action de l'université mais on la retrouve aussi dans les indicateurs sur les activités des entreprises. Enfin, différents paramètres mesurent la vitalité de l'innovation et son impact sur la croissance.

• Dans les paramètres utilisés par la Direction générale des Entreprises, nous avons ainsi le nombre de diplômés de 20 à 29 ans, et celui des docteurs de 25 à 34 ans, le pourcentage de la population doté d'une formation de l'enseignement supérieur, la participation à la formation tout au long de la vie, ce qui est très important. Une recommandation européenne a été émise à cet égard et, j'insiste, il semble fondamental que l'université se dote d'une stratégie de formation tout au long de la vie.

• Dans les paramètres « Finances et Aides », il faut noter le pourcentage de dépenses publiques et privées en R&D.

• Enfin dans le groupe de paramètres dédiés au triangle de la connaissance et aux partenariats, le nombre de copublications public-privé est significatif de l'innovation. Dans le dernier ensemble de paramètres, on trouve les brevets tripartites États-Unis/Japon/Europe (cf. en annexe le power-point support de cette intervention).



### Les résultats 2009 : la Suède, la Finlande et l'Allemagne en tête.

Ces trois pays sont leaders avec des dynamiques pourtant complètement différentes. La France se situe un peu au-dessus de la moyenne de l'Union Européenne, mais elle devrait avoir pour ambition de rejoindre la zone verte des leaders !

Comment se positionne l'innovation européenne par rapport à celle du Japon et des Etats-Unis ? Si en 2004 l'écart était important, l'Union gagne du terrain en 2008 par rapport aux USA, mais peu par rapport au Japon.

### D'un indicateur à l'autre.

L'écart de la France, par rapport aux États-Unis et au Japon reste très important en ce qui concerne l'investissement privé et les ressources humaines mais il peut être comblé. Cependant les principaux points d'achoppement sont sans doute les partenariats et les entreprises dans le triangle de l'innovation, et ce que la Commission européenne appelle les through outputs, c'est à dire toutes les informations qui passent à travers l'innovation et enrichissent la connaissance. Pour les Etats qui ne sont pas en tête, le fossé le plus important concerne la propriété intellectuelle.

Il faut noter qu'il n'y a pas nécessairement corrélation entre les caractéristiques de la recherche et de l'enseignement supérieur et celles de l'innovation. Ainsi, l'Allemagne ne se situe pas au premier rang en termes de financement de sa recherche. L'implication dans l'innovation n'est pas nécessairement corrélée à une implication dans la recherche.

En nombre de brevets déposés par établissements d'enseignement supérieur, la Belgique dépasse la France. Ces indicateurs doivent nous faire réfléchir. L'Allemagne est bien positionnée mais l'Angleterre demeure au premier rang, mais pas pour autant, en termes de performance d'innovation. Les raisonnements simplistes ne tiennent pas : la dynamique de création de savoir devient de plus en plus importante, le brevet n'est pas le seul élément significatif de la capacité à créer de la valeur ajoutée dans un pays.

- Les indicateurs relatifs à la formation, à présent. En termes de pourcentage de PIB dédié à l'enseignement supérieur l'Union européenne se trouve au dernier rang . Les USA sont à 3 %, la Commission européenne souhaite proposer que les États membres tendent vers 2 %. Néanmoins, les pays qui financent le plus leur formation ne sont pas nécessairement les plus innovants, et inversement. Ainsi, l'Allemagne, 23ème pays en effort de financement, est au troisième rang pour l'innovation.

- La relation entre le nombre de doctorants et la croissance annuelle du pays n'est pas plus aisée à établir : l'Union européenne forme davantage de docteurs que les USA et le Japon. Ainsi la corrélation avec la croissance du pays n'est pas évidente.

- En termes de nombre de diplômés au niveau master et au-delà, l'UE en compte davantage que les Etats-Unis et le Japon mais si l'on regarde l'implication financière de l'UE dans la formation, elle est deux fois moindre.

### LES DIFFÉRENTS SYSTÈMES D'INNOVATION

Les systèmes d'innovation forment un ensemble d'acteurs qui interagissent. On n'est plus dans une relation duale mais partenariale, en co-invention, en co-développement. La finalité est l'utilisation et la diffusion de nouvelles connaissances dans les processus de production.

Le rôle des régions est extrêmement fort : elles n'ont pas la compétence de l'enseignement supérieur mais celle du développement économique, avec les départements. La difficulté est de passer d'une répartition verticale des responsabilités à une répartition partagée, l'innovation étant transversale. Cette transversalité est un indicateur du degré d'évolution du pays dans sa stratégie nationale d'innovation.

**Le système générique d'innovation** (cf. powerpoint en annexe). C'est un système complexe qui force aussi à gérer les paradoxes. Comment partager, quand on

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

## Les modèles européens et internationaux de l'innovation : lien avec l'université

est en concurrence ? L'innovation fonctionne sur l'idée d'une vision partagée, une gestion en confiance. Ce qui est implique un total changement de paradigme. Pour l'université, cela signifie par exemple de passer d'une politique d'offre à une écoute des besoins extérieurs.

Au cœur du système d'innovation se trouvent les clusters. Le cluster est généralement issu d'une impulsion régionale, généralement orientée vers le bassin d'emploi. Si un partenariat local université/entreprise est une bonne chose, il ne permet pas une vision globale nationale et internationale du développement innovant. Or, paradoxe, un cluster est indispensable pour créer des centres significatifs d'innovation.

Il faut donc passer d'une logique territoriale pure pour à une logique d'excellence, une logique mondiale... qui continue – en retour – à intéresser les territoires. C'est le sens de la politique finlandaise et de la récente recommandation de la Commission européenne sur les clusters d'excellence.

### **Un système d'innovation suédois qui doit se restructurer.**

La Suède a été un pays innovant depuis l'après-guerre, avec pour caractéristiques : de très grandes entreprises, un investissement très fort dans l'enseignement supérieur, des partenariats importants entre universités et entreprises, une coopération dynamique entre laboratoires d'universités et structures publiques de recherche, comme dans le système allemand. Il y a osmose entre système public de recherche et universités.

La Suède subit actuellement une dynamique décroissante. Ses partenariats antérieurs étaient si nombreux que les indicateurs demeurent bons, mais les signaux sont alarmants : beaucoup de multinationales qui participaient à l'innovation investissent désormais ailleurs. La forte présence des multinationales a affaibli le tissu des PME, peu nombreuses.

Le point fort du système suédois reposait sur le partenariat à l'international. Le pays s'est développé sur une politique de partenariats avec les pays nordiques, l'An-

gleterre et la Suisse, dans une moindre mesure avec les pays latins.

Les challenges sont donc aujourd'hui la création de centres d'excellence, le développement d'une recherche compétitive, ainsi que de l'entrepreneuriat et de PME innovantes, de façon à moins dépendre des multinationales.

Pour cela, un plan stratégique national, Innovating Sweden (« Suède innovante ») orchestre les mutations. Auprès du gouvernement, siège un Comité national de la recherche. Le rôle des ministères est très léger : la conception, la décision et la mise en œuvre sont extrêmement décentralisées. Les impulsions politiques consistent surtout à mieux prendre en compte la compétitivité, la mondialisation, les besoins des clients et... la transversalité. Cette dernière génère de nouveaux modes de pensée coordonnés et participatifs. Il s'agit également de renforcer la coopération entre les acteurs de l'innovation, de développer des partenariats recherche/entreprise/formation de longue durée, en promouvant l'excellence...

Cela n'est pas sans rapport avec le cahier des charges de l'Institut européen de recherche et technologie. L'EIT n'est pas un laboratoire de recherche, mais bel et bien un laboratoire d'innovation.

### **En Finlande, un concept systémique d'innovation nationale.**

Le système finlandais est, lui, complètement différent. Le pays a vécu deux crises : l'effondrement de son principal client, l'URSS, ce qui lui a imposé de se tourner vers l'ouest et, par ailleurs, une importante crise financière.

La Finlande compte 4 millions d'habitants, la Suède 9 millions... c'est la dimension de nos régions ! Si ces dernières avaient la capacité de développer des plans régionaux d'innovation, cela pourrait créer une dynamique très forte, avec une remontée vers un plan national. En Finlande, l'heure est désormais au remplacement d'une politique d'innovation technologique par une politi-

que d'innovation de services. La Finlande, c'est d'abord Nokia : la firme contribue pour un quart des investissements en recherche et développement du pays (1% des 4% du PIB). Ceci explique que, jusqu'à il y a dix ans, il était impossible de faire du développement technologique en matière de télécoms dans les universités, en dehors de Nokia.

La Finlande est l'un des premiers pays à avoir développé un concept systémique d'innovation nationale, un concept sociétal. La définition du projet d'innovation national est le résultat de partenariats entre gouvernement, régions, universités, entreprises, représentations syndicales. Il correspond aux attentes de la société, avec pour axes de développement, le bien-être et la santé, et pour objectif la croissance, ce qui est très motivant pour un pays..

Le système d'innovation finlandais est très singulier. Sous la responsabilité du Premier ministre, un Conseil de stratégie en Sciences et Technologies se situe à niveau égal aux ministères. Le Conseil définit le projet d'innovation national, avec l'ensemble des ministres. De nombreuses agences mettent ensuite en œuvre le financement des entreprises, le venture capital, les fonds d'amorçage.

La Finlande a développé une politique de clusters régionaux pour densifier et massifier les partenariats, puis une politique nationale définie avec les régions, ainsi qu'un plan des clusters d'excellence où les universités ont dû faire des choix, en abandonnant des domaines où elles n'auraient pu être les meilleures. Quand la masse critique est atteinte, ces clusters se positionnent au niveau international.

Pour l'instant, la Finlande reste le grand vainqueur européen de l'innovation. Le nouveau plan stratégique devrait minimiser le recours au public : l'État entend être davantage animateur que décideur.

#### **L'Allemagne, un système d'innovation bipartite.**

L'Allemagne connaît un système ancien, stable, qui a quelques lacunes, car structuré sur des entreprises lour-

des, qui nécessitent des actifs importants. En raison de l'organisation de sa formation, l'Allemagne investit très peu dans l'enseignement supérieur. En effet, les entreprises ont pour habitude de développer l'apprentissage dans leurs propres systèmes.

Les défis imposés à l'Allemagne sont à la fois d'améliorer le financement de la R&D, d'accompagner les start-up et le high tech, de favoriser la R&D des PME, de renforcer le secteur des NTIC, de développer la recherche d'excellence, de lancer un programme de clusters en 3 ans et d'améliorer la qualification des personnes. Ce dernier point est fondamental, le pays connaissant par exemple des difficultés de recrutement en NTIC.

L'Allemagne présente un système bipartite, l'Etat fédéral et les Länder. Un Conseil pour l'innovation et la croissance, récemment créé, est rattaché à la chancellerie fédérale. Constitué d'universitaires et d'entrepreneurs, il intervient dans le plan d'innovation. La politique d'innovation est définie par les ministères, avec les apports du Conseil.

Un programme, Top cluster program, vise 15 clusters sur le territoire, identifiés grâce à une approche bottom-up (du terrain vers l'État), et dotés d'un financement de 600 millions d'euros. Enfin comme la France, l'Allemagne procède, à la fusion des programmes de financement d'entreprises ; elle propose par ailleurs une aide notable aux inventeurs et aux universités en matière de propriété intellectuelle.

#### **Retour en France.**

L'implication des collectivités territoriales est croissante et significative. Le premier challenge pour notre pays est d'accroître les synergies entre recherche publique et privée.

Les pôles de compétitivité, qui sont une bonne idée, ne sont malheureusement gérés que par un ministère. Dans la conception des pôles, le retour découlant de la création de nouvelles connaissances n'apparaissait pas comme un élément important, or il semble fondamental pour en tirer bénéfice. Ce volet fait gravement défaut.



## Les modèles européens et internationaux de l'innovation : lien avec l'université

Il est navrant que la France soit le seul pays dont on ne puisse pas trouver le système d'innovation sur Internet, hormis en ce qui concerne l'Enseignement supérieur.

### Et après ?

Une étude a été réalisée dans différents pays pour envisager l'étape suivante. La priorité est d'abord de développer des systèmes de recherche et de formation qui rencontrent les besoins industriels. L'impact attendu est très important. Il s'agit ensuite de développer la compétitivité en formation et en sciences, de financer le secteur privé et le secteur public. Vous le voyez, les quatre premiers points pour accroître l'innovation vous concernent complètement.

### LE RÔLE DES UNIVERSITÉS

Les universités ont déjà un rôle économique. Ce dernier doit cependant être précisé, tout comme son image, parfois simpliste. Doit-elle se doter d'une vision entrepreneuriale, en mettant en œuvre des structures ad hoc, mettre l'accent sur les dépôts de brevet, la création de filiales? Comment se positionner à l'égard de la production de revenus financiers ?

L'attente du monde économique vis-à-vis des universités est de plus en plus forte. L'exemple du MIT est particulièrement significatif : si l'on considère uniquement l'activité économique créée par les diplômés du MIT, elle se placerait... à la 13ème dans le G20.

Il y a énormément à faire en termes de formation entrepreneuriale, par exemple, mais aussi en matière de recherche, de prestations (formation des dirigeants, cours sur le web), de donations (de la part des fondations, ou des alumni, ces associations d'anciens élèves qui amènent un retour dynamique et financier...).

**En matière de formation**, il faut mettre l'accent sur l'adaptation. Les universités doivent proposer des cursus adaptés et pertinents, pour une formation tout au long

de la vie. La formation vise des savoir-faire génériques et non des spécialités étroites. La manière d'enseigner est au moins aussi importante que le contenu, surtout en ce qui concerne la formation à l'entrepreneuriat, le learning by doing (l'apprentissage par l'action).

Les universités doivent aussi analyser les besoins prévisionnels de connaissance, participer à la définition des politiques régionales, nationales, européennes. Et faire des étudiants des acteurs de leur formation. Pour leur part, les enseignants-chercheurs sont les antennes qui permettent de capter les besoins en matière de connaissance. En termes de recherche, l'université ne peut pas tout faire et doit définir une stratégie de positionnement.

**Qu'attendre des Etats ?** Ils doivent promouvoir l'excellence dans la diversité, la financer et adapter les métriques de mesure. L'Union Européenne travaille ainsi sur un nouveau ranking, un classement qui serait adapté aux spécificités européennes et qui tiendrait compte des diversités. L'Etat doit favoriser la diversité nationale tout en promouvant le rassemblement des acteurs au niveau régional. Il doit miser sur l'université.

La société de la connaissance a en effet besoin d'universités fortes et entrepreneuriales, mais leur rôle doit être soigneusement redéfini : elles ne doivent pas être le lieu d'externalisation de recherche des entreprises, encore moins des centres de formation professionnelle, et les enseignants-chercheurs ne doivent pas être en premier lieu des entrepreneurs. Le changement nécessite d'imaginer l'inconnu, qui se caractérise souvent plus facilement par ses écueils...

En conclusion, la difficulté de la mise en place de l'innovation résulte du modèle partenarial : jusqu'où doivent aller les partenaires du triangle de la connaissance dans l'évolution de leurs missions ?

## Echange avec la salle

**Jacques FONTANILLE :** Merci pour cette réflexion et cette distance, aussi. Le propre d'un exposé introductif est de nous empêcher de penser de manière linéaire, par slogans et par formules à l'emporte-pièce. On voit bien qu'il est particulièrement difficile de savoir quels sont les paramètres les plus décisifs : le niveau des investissements, leur destination, la structure économique des pays ou des régions, le modèle et l'organisation nationale ou régionale. Se poser à nouveau ces questions fondamentales permet de sortir des idées toutes faites en matière d'innovation issue de l'université.

**François Le POULTIER, président de l'université Nancy II :** En filigrane de l'exposé, j'observe un message à porter dans les universités. Un triangle existe, où l'innovation est l'alliance, l'alliage réussi de trois formes d'intelligence. Une intelligence de nature technologique, que l'on appréhende très bien, une intelligence économique, que l'on connaît également, et une troisième, plus difficile à labelliser, multiforme, l'intelligence humaine, sociétale, sociale, aussi importante que les deux autres, mais très peu prise en compte. Les universités ne sont-elles pas le lieu privilégié de rencontre de ces intelligences ?

**Jean-Marie CASTELAIN :** Oui, votre question induit du reste la réponse. Il s'agit d'une chaîne d'acteurs avec des intelligences complémentaires. L'innovation est le résultat d'un travail, d'une coopération, d'un engagement partenarial.

**Jean-Pierre ADAMI, CGT :** Une réaction par rapport à l'intitulé du colloque. Aux points d'interrogation et d'exclamation, j'ajouterais un concept : l'université est un acteur économique et social. L'université doit se confronter au monde économique, mais il faut aller plus loin, et prendre toutes les dimensions de cette évolution. L'université ne doit pas s'enfermer dans une tour d'or ou d'argent. Le monde économique est constitué de salariés, qui ont des représentants. Ceux-ci doivent faire entendre leur voix. La composition des conseils d'administration issus de la LRU a eu un effet dévastateur.

J'appelle tous les présidents à tenir compte de cette dimension, et si la LRU est détricotée, les représentants syndicaux devront être consultés.

Vous avez constamment utilisé la notion d'innovation. Dans notre pays, il serait souhaitable d'utiliser la notion de R&D. Il faut réfléchir à une société de la connaissance, plus qu'à une Europe de la connaissance. Enfin, vous avez pris trois exemples, mais n'aurait-il pas fallu évoquer celui de l'Angleterre, dont on perçoit aujourd'hui les limites ?

**Jean-Marie CASTELAIN :** Non, l'innovation n'est pas la R&D, mais beaucoup plus. Lorsqu'on parle d'innovation, on signifie la chaîne de l'innovation, qui va dans le retour. La R&D produit de la connaissance et un produit. C'est une chaîne logique qui a une fin. Dans l'innovation, vous avez un retour de votre expérience, un cycle se crée, amplifie la réalisation. Voilà la grande différence. Enfin, pourquoi pas l'Angleterre, j'aurais pu, en effet. J'ai évoqué le système allemand avec lequel je n'ai pas été tendre !

**Claire GUICHET, présidente de la FAGE :** La question de la formation entrepreneuriale et managériale à l'université est très intéressante, il y a quelque chose à développer. Effectivement, il y a une différence entre une université capable de mettre en place des formations entrepreneuriales et managériales, et une université qui a une démarche entrepreneuriale et managériale. On a tendance à glisser facilement de l'un à l'autre. Deuxième remarque, sur les pays les plus financés publiquement qui ne seraient pas forcément les mieux classés en termes de performance : le financement public n'empêche pas, non plus, la performance. Enfin, sur le système français, l'éclatement de la recherche et de l'enseignement supérieur sur plusieurs ministères et différents systèmes ne crée-t-il pas un manque de lisibilité et de concentration défavorable à l'innovation ?

**Jean-Marie CASTELAIN :** La formation entrepreneuriale et managériale se transmet par l'action, pas dans un amphi !

## Les modèles européens et internationaux de l'innovation : lien avec l'université

Vous ne devenez entrepreneur qu'en vous frottant à la vie réelle. Les universités ont néanmoins une nouvelle mission, celle de la connaissance. Une structuration différente semble indispensable et la présidence comme les différentes filières doivent avoir le souci de développer l'entrepreneuriat : développer l'innovation et les partenariats avec l'entreprise doit devenir une ligne directrice.

Le système français est éclaté, c'est vrai et, vu de Bruxelles, la dispersion et le cloisonnement des acteurs de la recherche publique apparaissent clairement. La France devrait y travailler. En Suède ou en Allemagne, les directeurs d'université deviennent directeurs de centres de recherche publics, et inversement. En France, cette fluidité n'existe pas, c'est une évidence... et un obstacle.

**Albert MAROUANI, président de l'université de Nice-Sophia-Antipolis :** Une remarque sur la difficulté à intégrer l'ensemble de la chaîne de l'innovation, au sein des universités. Nous sommes capables de former nos étudiants à l'entreprise, par nos IAE, nos filières de gestion. Mais en ce qui concerne la détection dans les laboratoires, il faut trouver des moyens professionnels, ainsi qu'une organisation spécifique, ce qui nécessite des moyens.

L'incubation et les dépôts de brevets sont également très coûteux. La production de brevets constitue quasiment un investissement à fonds perdu : il s'agit de remplir une mission de service public sans pour autant espérer un retour sur investissement ! Enfin, la difficile relation entreprises-universités tient aussi à un problème de culture très spécifiquement français.

**Jean-Marie CASTELAIN :** Oui, absolument, c'est un problème de culture de territoire.



Conférence  
des présidents  
d'université

ATELIER

1

# Cartographie des acteurs et gouvernance de l'innovation, rôles respectifs et efficacité des dispositifs

Modérateur :

Gilbert CASAMATTA,  
Président de l'Institut National  
Polytechnique de Toulouse

Intervenants :

Marie-France BARTHET,  
Directrice exécutive du PRES Université  
de Toulouse

Philippe BASSOT,  
Vice-président de CM International,  
conseil en management

Christophe HAUNOLD,  
Vice-président du réseau CURIE,  
Directeur du SAIC INPACT

Vincent LAMANDE,  
Président du réseau CURIE, Directeur  
adjoint de « Bretagne Valorisation »

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

## Cartographie des acteurs et gouvernance de l'innovation, rôles respectifs et efficacité des dispositifs

### **Gilbert CASAMATTA, Président de l'Institut National Polytechnique de Toulouse :**

La plénière nous a donné un panorama très complet et souligné un caractère très marqué de l'innovation : celle-ci suppose en effet une interaction forte entre les différents acteurs qui sont nombreux. Cela justifie pleinement cet atelier.

La question des acteurs a été posée très récemment dans le cadre du lancement de la stratégie nationale de la recherche et de l'innovation. En préambule aux travaux de ce groupe, ont en effet été identifiés trois types de défis :

- les défis sociétaux, comme le vieillissement, l'eau, la sécurité, la connaissance,
- les défis technologiques
- et les défis organisationnels qui permettent d'optimiser les interactions entre les acteurs en charge de l'innovation.

La question est essentielle. En France, de nombreux dispositifs ont été mis en place, notamment dans le cadre de la Loi d'orientation innovation et recherche. S'est très rapidement posée la question de la cohérence entre les dispositifs. Quand trop de bonnes fées se penchent sur le berceau, les baguettes s'entrechoquent. L'inefficacité peut ressortir de la multiplication des dispositifs.

Le rapport Duport au Conseil économique et social indiquait en 2008 que la France ne ferait pas l'économie en amont d'une réflexion sur la coordination interne aux dispositifs.

Marie-France Barthet a une carrière très construite en matière, tout particulièrement d'interaction entre institutions publiques et système d'enseignement supérieur et de recherche. Elle a été professeure d'informatique, déléguée régionale à la recherche et à la technologie puis chargée de mission recherche auprès du préfet et du recteur de Midi-Pyrénées, elle s'est occupée de la gestation des contrats de projets État-Région. On la retrouve ensuite conseillère d'innovation à la DIACT, où elle s'est notamment consacrée à l'évaluation des pôles de compétitivité. Aujourd'hui, Marie-France Barthet est directrice exécutive du PRES Université de Toulouse.

### **Marie-France BARTHET, Directrice exécutive du PRES Université de Toulouse :**

Cette intervention sur les acteurs de l'innovation renvoie à mon ancienne casquette DIACT plutôt qu'à celle du PRES Université de Toulouse. Nous avons lancé à la DIACT différentes études sur le système régional d'innovation. En particulier, nous nous sommes intéressés au fait que de nouveaux acteurs avaient été désignés par différents ministères, qui n'avaient pas communiqué entre eux. En France, nous l'avons vu au cours de la plénière, nous ne disposons pas d'une gouvernance nationale de l'innovation. Les ministères ont des politiques liées à l'innovation, pas nécessairement de synergies. La DIACT elle-même mène une politique de l'innovation, davantage ancrée sur les territoires.

### **COMMENT CES NOUVEAUX ACTEURS INTERAGISSENT-ILS POUR FAIRE SYSTÈME ET ÊTRE PLUS EFFICACES ENSEMBLE QUE SÉPARÉMENT ?**

Le moteur de l'innovation, ce sont les établissements d'enseignement supérieur, les entreprises, les politiques et les financeurs (en l'occurrence, l'État et les collectivités locales qui se retrouvent côte à côte en région).

**De nouvelles interfaces.** Face à ces trois acteurs fondamentaux, de nombreuses interfaces ont été déployées pour favoriser les relations partenariales, en particulier entre l'enseignement supérieur et les entreprises, qui ont parfois du mal à travailler ensemble. Depuis une vingtaine d'années, ont été créés des intermédiaires. En 1985, nous avions des réseaux multiples, aux niveaux national et régional, puis des plateformes, des laboratoires communs et des incubateurs. Il en subsiste de nombreux et, depuis 2005, s'y sont ajoutés de nouveaux acteurs, territoriaux cette fois.

Il s'agit désormais davantage de pôles que de réseaux. Ces deux notions ne s'opposent pas mais se renforcent. Les travaux d'économie géographique le montrent



**Philippe Bassot,  
Gilbert  
Casamatta et  
Marie-France  
Barthet**

clairement : quand les pôles se renforcent, les réseaux aussi, et inversement.

Depuis 2006, les nouveaux acteurs sont donc orientés « pôles » et « territoires » :

- les pôles de compétitivité, tout d'abord, qui sont passés de 15 ou 20 à 71, au grand étonnement de ceux qui les ont initiés. Leur évaluation montre des financements concentrés sur les pôles mondiaux et à vocation internationale. Il y a peu de dispersion des fonds.
- les PRES et les RTRA (réseaux thématiques de recherche avancée), créés par la loi de 2006.

L'idée des pôles de compétitivité, qui émanait de la DIACT, était destinée à renforcer le « trépied » entreprises, recherche et formation sur un territoire. Cela a fonctionné et a intéressé tous les ministères : les pôles sont désormais gérés par un groupe de travail interministériel, avec cependant un poids important du ministère de l'Industrie. Dans les pôles, l'accent est donc mis sur les entreprises plus que sur les acteurs de la recherche et de l'enseignement.

PRES et RTRA sont alors apparus, initiés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Ces deux outils territoriaux n'ont pas tout à fait la même logique. Parallèlement, les Instituts Carnot impulsent l'innovation, mais concernent davantage les laboratoires. Et les conseils régionaux ont fondé les agences régionales d'innovation. En très peu de temps, de nouveaux acteurs sont constitués par des ministères ou des collectivités locales, sans véritable concertation.

**Faire sens et système.** La DIACT a lancé une étude (réalisée par l'Ecole des Mines) pour analyser comment ces outils faisaient sens et système sur un territoire, grâce à l'intelligence des acteurs, même sans avoir été conçus pour cela. Si l'on prend la logique territoriale, faible ou forte, et la logique généraliste et spécialisée, on observe que les outils se répartissent, sans se recouvrir tout à fait. Mais derrière tout cela, on retrouve les mêmes labos, les mêmes acteurs. Les Instituts Carnot, les RTRA, les PRES... De nombreux outils ont été créés, les laboratoires sont obligés de participer à plusieurs instances.

Sans compter que dans certaines régions coexistent 8 ou 9 pôles de compétitivité. Laboratoires et organismes participent en conséquence à une multitude d'institutions. Ce n'est pas toujours facile pour qui souhaite une cohérence et une gouvernance régionales.

**Les points d'amélioration possibles.** L'étude a plus précisément observé la coordination PRES, Pôles de compétitivité et RTRA, laissant de côté les Instituts Carnot. Les pôles de compétitivité ont été créés avant les PRES et, dans la plupart des cas, il n'y a pas de relation forte entre les deux structures. Elle existe davantage avec l'université ou l'école d'ingénieurs partie prenante, mais nous n'avons généralement pas de représentation croisée dans les conseils d'administration et la représentation institutionnelle est assez faible. Les conseils consultatifs de site, qui rassembleraient les partenaires autour de la table, sont rares. Des réflexions sont en cours dans différentes régions. La marge de progrès est ici réelle.

Un des points faibles, apparu dans l'évaluation des pôles de compétitivité, est celui de la formation, faiblement abordée. Le lien entreprises/recherche a très bien fonctionné : le fonds unique interministériel, avec des financements significatifs, y a contribué. En revanche, la formation a été laissée à l'initiative des acteurs, qui ne s'en sont pas saisis partout. Il n'y a pas forcément eu de lien entre étude des besoins des pôles et la formation initiale ou continue. C'est un point d'amélioration évident. Autre point d'amélioration, autour de la valorisation. Elle est tirée par le marché puisque les entreprises sont à la tête des pôles de compétitivité. Au niveau de la recherche, la valorisation est liée aux technologies ou à la connaissance. Ce deuxième pan de la valorisation a été mal abordé, il s'est fait parallèlement, via l'appel à projet sur la mutualisation de la valorisation. Dernier point, qui ne figure pas dans cette étude, on observe actuellement une coordination PRES/pôles de compétitivité autour des opérations Campus. Une réflexion est systématiquement menée sur l'intégration des pôles dans la démarche globale.

**BREST  
26-27 MARS 2009**

**L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE**

## Cartographie des acteurs et gouvernance de l'innovation, rôles respectifs et efficacité des dispositifs

**Coordination des PRES et RTRA.** À l'égard de ces deux outils du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'étude de la DIACT a montré une coordination assez faible. Le ministère n'a pas donné de directive claire en la matière. De sorte que lorsque les deux sont présents sur le même territoire, ils se développent en parallèle. Le ministère envisageait que les RTRA ou RTRS (réseaux thématiques de recherche et de soins) soient les colorations thématiques du PRES. Cela reste encore théorique. L'étude de la DIACT suggère des pistes : la délégation du PRES au RTRA pour l'animation de certaines thématiques de recherche ou la participation du RTRA aux instances du PRES. Ici, la coordination n'a pas été pensée au départ, elle ne va pas de soi.

La question de la coordination entre pôles de compétitivité et RTRA est plus complexe. Très naïvement, on pouvait imaginer qu'autour d'un pôle de compétitivité mondial ou à vocation mondiale serait présente une concentration forte de thématiques de recherche. Les RTRA auraient pu constituer la recherche amont de ces fortes concentrations. Ce n'est pourtant pas le cas, si vous considérez le croisement des deux cartes. Sur certains territoires, comme Lyon, la coordination se révèle forte du fait d'une même thématique sur un même territoire, le tout accompagné d'un travail de construction pour que le RTRA coïncide avec le pôle de compétitivité en recherche amont. En Midi-Pyrénées, le RTRA colle bien avec le pôle de compétitivité Aerospace Valley, malgré le fait que ce pôle couvre deux régions administratives et le RTRA une seule. Cela coïncide sur un paramètre, pas sur les deux.

**Pas de modèle unique régional.** Le 23 mars dernier, la DIACT a organisé une réunion sur les territoires de la connaissance. Philippe Bassot et moi-même avons participé à un atelier qui traitait des liens PRES/RTRA/pôles de compétitivité. Y a-t-il un pivot central et un acteur pour mettre en œuvre cette synergie et ces coopérations ? Dans les débats, il est apparu qu'il n'existait pas de modèle unique applicable à toutes les régions... C'est même un vrai problème. Le pivot central naturel n'est

pas le même selon les régions. Et dans la plupart des cas, il n'y en a pas, mais il y a nécessité de faire collaborer les acteurs de la triple « vis », dont les PRES, les pôles de compétitivité et les RTRA sont des éléments importants.

Philippe Bassot évoquera les SRI (schémas régionaux d'innovation), mais je terminerai sur ce point. Dans le cadre des financements FEDER, l'Europe souhaite une gouvernance globale des systèmes régionaux d'innovation. Dans chaque région, on se demande actuellement comment mettre en place cette gouvernance avec tous les acteurs. Et cette question se pose aussi au niveau national. Une réflexion sur un système national de recherche et d'innovation est en cours. Or l'innovation, aujourd'hui impulsée par un ministère, doit l'être de façon interministérielle. Et non par un seul acteur, aussi doué soit-il. Au risque de rencontrer au niveau national le problème connu au niveau local.

### **Gilbert CASAMATTA :**

Au sujet de la cartographie et des acteurs surgit un thème récurrent : la répartition des actions entre régional et national. La question se pose avec la recherche, sur la place des acteurs universitaires par rapport aux grands organismes nationaux de recherche. Au niveau de l'innovation, la question porte sur sa dimension régionale. En quoi la proximité favorise-t-elle l'innovation ? Le localisme ou le risque de réinventer ce qui existe ailleurs ne menacent-ils pas ? Nous avons souhaité faire le point sur les systèmes régionaux d'innovation avec Philippe Bassot, Vice-Président CM International, spécialiste des politiques publiques, qui s'efforce de promouvoir et d'aider au développement des régions.

### **Philippe BASSOT, Vice-président de CM International, conseil en management :**

Au sujet des SRI (schémas régionaux d'innovation), je vous livre un retour d'expérience sur une dizaine de régions que nous accompagnons. Ceci pour vous donner



quelques points de repère sur le cadre de la démarche, sur les enjeux auxquels elle répond et sur ses limites, avec des exemples concrets.

\*La démarche de SRI est avant tout une démarche contrainte. Une bonne opportunité mais aussi une contrainte. Qui vient de la Commission européenne à travers la stratégie de Lisbonne, et aussi, prosaïquement, à travers les premiers exercices de programmes opérationnels menés par les régions (plus ou moins bien accueillis par la Commission européenne).

\* L'Etat français a fait appel à un consultant, qui a élaboré une démarche nationale adaptable à tous, quel que soit le degré d'avancement de la région sur l'innovation. Ce peut être intéressant à des fins de comparaisons, mais donne l'impression erronée que les acteurs en région n'ont jamais fait d'innovation avant cette démarche.

\* Le SRI est prévu pour les trois à quatre prochaines années... Il n'est pas évident d'élaborer un SRI si l'on considère la vitesse à laquelle évolue le paysage : pôles de compétitivité, RTRA, opération Campus, LRU, etc.

\* Il est dommage que le monde universitaire ne soit pas au cœur de la démarche et dans son pilotage, détenu par l'Etat et la région, mais non tripartite. Parce que les conseils régionaux n'y ont peut-être pas pensé, mais aussi peut-être parce que les présidents d'université ne poussent pas pour en être. C'est regrettable, car cela a un effet sur les stratégies de valorisation.

\* Enfin, l'innovation est entendue au sens large, technologique et non technologique. Or les démarches épousent des concepts essentiellement associés à des innovations technologiques.

**Les enjeux du SRI.** Le SRI répond à d'importantes questions : comment améliorer l'impact du potentiel scientifique et technologique sur le développement économique ? Il implique également des réflexions sur la valorisation et l'organisation : comment améliorer les PPP (partenariat public-privé), comment promouvoir la création d'entreprises innovantes, gérer les brevets et licences ? Toutes ces questions doivent être traitées dans les SRI. Autre question capitale : comment améliorer la part

de R&D privée, notamment au sein des PME, où cette part reste très faible et limite les partenariats ? Il n'est pas évident de faire de l'innovation collaborative.

Comment améliorer la compétitivité des filières-clés en régions ? Cela nous ramène à la capacité des territoires à hiérarchiser leur action dans un cadre budgétaire restreint, à porter leur stratégie d'allocation de ressources sur quelques secteurs-clés. Il a longtemps été interdit de parler de filières-clés ou prioritaires, mais depuis 2006, c'est fini. Culturellement, des avancées se sont produites.

Qu'en est-il du financement des entreprises innovantes ? Enfin, et Marie-France Barthet en a parlé : quelle gouvernance, quels outils pour piloter, quelles structures pour les tableaux de bord ?

## QUESTIONS D'EFFICACITÉ

Le SRI a d'abord pour mission d'améliorer l'impact du monde scientifique et technologique sur le développement économique.

De chaque côté du schéma (page 4 du document en annexe), on trouve les deux grands acteurs :

- la recherche technologique et non technologique (laboratoires publics et privés, écoles, EPST, etc.),
- les entreprises, petites, moyennes, grandes, innovantes ou non.

Sur chaque cercle, il faut organiser, outiller, travailler, pour améliorer la culture de l'innovation. Et l'interaction entre les deux induit de la création ou du transfert, avec ou sans intermédiaires. Autour de ce schéma se focalise l'essentiel de la réflexion.

**La déconnexion labos/entreprises.** Le premier constat est celui de la déconnexion fréquente entre le potentiel contenu dans les laboratoires et les universités, et la capacité d'absorption de l'économie. Bien souvent, on trouve des endroits sans entreprises, ou qui présentent des PME



## Cartographie des acteurs et gouvernance de l'innovation, rôles respectifs et efficacité des dispositifs

très éloignées de l'innovation, avec une recherche tellement en pointe qu'il est inutile d'essayer de faire du transfert. Il ne faut pas confondre la valorisation de la recherche publique (où la valorisation amont est nationale et internationale) et la diffusion de l'innovation au sein des PME plus traditionnelles (pour les faire monter en R&D et en compétences).

**L'éclatement des ressources humaines.** Le second constat touche la valorisation et ses modes d'organisation. En région Pays-de-la-Loire, 40 ETP (équivalents temps plein) disent s'occuper de valorisation, alors qu'on est en moyenne à 2,5 ETP par structure, généralement éclatés sur 4,4 personnes. Ce système est-il vraiment efficace ? La gestion de brevets, le licensing, par exemple, nécessite matière grise et compétence, ce qui est difficile à réunir dans une cellule de 2,2 ETP !

**Les PME, cet inconnu.** Développer la R&D privée implique de savoir ce que sont les PME. La cartographie des régions, la connaissance du tissu sont très parcellaires. En outre, ces données évoluent sans cesse. Avoir une vision fine du tissu des PME n'est pas chose aisée même si des outils émergent, sur le degré de maturité des entreprises face à l'innovation, par exemple.

En haut de la pyramide (cf. schéma, page 5, du document en annexe), les pépites du territoire : mais combien sont-elles ? 300 en Midi-Pyrénées, connues par OSEO et par les structures de valorisation. Les entreprises du milieu de la pyramide sont moins connues : ce sont celles à qui on destine des thèses CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche). Est-ce le bon moyen de les mener vers le haut ? À cet étage de la pyramide, on dispose d'outils : le centre de transfert technologique quand il fonctionne bien, la mise en place de cluster. La base de la pyramide rassemble les entreprises les plus éloignées du système d'innovation. L'outil proposé est la plateforme technologique des lycées. Est-ce l'outil le plus efficace alors que l'on est au stade de la sensibilisation ?

**La formation, un niveau d'entrée.** Un sujet peu traité, quand on évoque la culture de l'innovation dans les PME, est celui de la formation et du recrutement. C'est bien souvent là que se situent les premiers besoins des PME... avant de songer à l'innovation collaborative avec le public ou le privé.

**S'appuyer sur les consultants privés.** J'évoquerai par ailleurs des acteurs potentiels non négligeables dans le SRI : les consultants. Privés (petites entreprises en général), aux tarifs adaptés aux entreprises régionales, ils sont souvent peu connus ou considérés avec circonspection par les acteurs publics. Pourtant, ces intervenants sont proches des PME, comme les experts-comptables, d'ailleurs. Ce sont leurs premiers interlocuteurs, avant les CCI. Ne pourrait-on pas les animer et en faire de véritables relais de diffusion de l'innovation ?

Il faut privilégier une approche par filière, en partant des sciences et technologies pour aller vers les marchés, et identifier des outils. Cette approche par secteur est indispensable pour distinguer les intersections.

### LA GOUVERNANCE DE L'INNOVATION

De nombreux acteurs ont été mis en place, pour arriver aujourd'hui à un croisement de compétences assez touffu. Par exemple, les agences régionales de l'innovation (ARI) s'intercalent avec les structures de valorisation, mutualisées ou non. Elles vont dans les laboratoires chercher des compétences spécifiques pour leurs besoins de marchés. Il faut faire le ménage et ce n'est pas à travers le SRI qu'on le fera : fusionner ces structures est avant tout une démarche et une décision politiques !

Dernier point de questionnement, autour de la gouvernance de l'innovation. est-on capable de se fixer d'emblée des indicateurs d'évaluation des mesures et même d'impact ? Peut-on définir quinze indicateurs et s'y tenir ? Très peu de régions les ont mis en place, ce qui rendra l'évaluation des SRI délicate, dans quatre ans !



**Christophe  
Haunold et  
Vincent  
Lamande.**

## **L'UNIVERSITÉ DEVRAIT ÊTRE LE PIVOT DU SYSTÈME**

En conclusion, quelques enseignements. L'approche SRI est globale et concerne la stratégie, les objectifs, l'organisation et les moyens, ce qui permet de se poser les bonnes questions. De bonnes pratiques apparaissent, qui pourraient être transférées d'une région à l'autre s'il existait une bonne coordination entre régions. Bretagne Valo est à ce jour une structure qui peut être benchmarkée au niveau national par tous les acteurs. L'Alsace propose également des choses intéressantes.

En revanche, la question du leadership, est plus délicate. Les principaux financeurs sont aussi deux acteurs : l'Etat et la région, et cela ne fonctionne pas car ils n'ont pas suffisamment de poids. Selon moi, l'acteur qui devrait être le pivot du système, c'est l'université, même si aujourd'hui, elle ne semble pas armée pour l'être.

Dernier point sur les SRI : attention à l'inventaire à la Prévert, 30 ou 40 mesures, avec des thèmes récurrents, pour servir tout le monde... C'est le meilleur moyen de passer à côté des problèmes d'innovation de rupture ! Mettre 50 millions d'euros sur un projet, dans une filière-clé, peut être préférable à un saupoudrage. Il faut à la faire de véritables choix politiques.

Enfin, vous connaissez les freins structurels :

- les modes d'évaluation de la recherche publique qui ne favorisent pas les partenariats technologiques publics-privés,
- l'émiettement (gros organismes de recherche, RTRA, pôles, etc.) qui affaiblissent les universités,
- la sous-capitalisation chronique des PME qui ne favorise guère la capacité d'innover.
- une logique de gros donneurs d'ordre et de sous-traitants de base. Et quand une entreprise marche bien, qu'elle est une pépite, elle est absorbée...

### **Vincent LAMANDE, Président du réseau CURIE, Directeur adjoint de « Bretagne Valorisation » :**

Le réseau Curie représente 160 membres, dont 75 universités, 25 écoles d'ingénieurs et 17 organismes de recher-

che. Une organisation dont l'ambition est de rassembler bien au-delà des universités, de permettre le dialogue constructif entre ces acteurs. Nous avons une obligation impérieuse de construire ensemble. Nous avons également ouvert notre association aux industriels pour recueillir leur avis.

### **La capacité de produire des innovations de rupture.**

Nous essayons de déterminer ce que peut représenter l'innovation dans la recherche publique, pour nous professionnels de la valorisation et animateurs du réseau national. Nous nous concentrons sur l'innovation issue de la recherche publique, la seule à notre sens qui permette des innovations de rupture, élément-clé du débat de ce matin. C'est également la moins bien sollicitée par les entreprises.

J'ai rencontré très récemment un chef d'entreprise d'un très grand groupe français, qui avait mené la direction de la propriété industrielle de son entreprise. En quinze ans, il n'avait jamais signé de licence de transfert de technologie avec une université. L'université est en capacité de produire des technologies de rupture tout en étant confrontée à la difficulté réelle d'atteindre une cible.

Deuxième élément, l'organisation de la recherche a un impact sur la valorisation. On ne pourra pas organiser efficacement la valorisation si la recherche est dispersée. Par ailleurs, la durée de la recherche et l'imprévisibilité du résultat sont des paramètres à prendre en compte. L'importance des personnes qui y participent paraît capitale. Au-delà de ce préambule, il nous semble important, cela a été souligné par Philippe Bassot, de rappeler qu'il ne suffit pas d'avoir une structure de valorisation. Celle-ci doit s'accompagner d'une réelle politique de valorisation, affichée, comprise de tous, des décideurs de la communauté scientifique, et des partenaires et aussi en interne,

**BREST  
26-27 MARS 2009**

**L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE**

## Cartographie des acteurs et gouvernance de l'innovation, rôles respectifs et efficacité des dispositifs

### OPTIMISER ET CONSTRUIRE

**Les partenariats industriels** sont des relations bilatérales qui visent à répondre à des besoins des industriels, dans un temps court. Des stratégies d'innovation sont déployées pour aller sur le marché à trois ans. C'est un mode de valorisation. Avec un écueil : la stratégie de partenariat est quelque peu abandonnée au profit de celle du tiroir-caisse. Nous observons une mécanique d'appel de fonds inquiétante. Les contrats bilatéraux ont baissé de 20 à 25 % en France. Il importe de revenir au stratégique, de piloter plus fortement la valorisation partenariale.

**L'innovation de rupture**, elle, fait la compétitivité de demain. C'est l'innovation ouverte, à l'origine de la plupart des produits, issus en grande partie des établissements d'enseignement et de recherche. 95% des nouveaux produits y ont été initiés et générés. Dans les TIC, 70% des idées, des inventions sont externes aux entreprises. Notre rôle est important !

Pour résumer, nous observons deux situations différentes. Sur la première, le partenariat industriel, tout est organisé, même s'il reste à optimiser notre pilotage. Sur la seconde, tout est à construire - ou pratiquement - en terme d'organisation des universités, même si l'on peut s'inspirer de certains exemples français.

**Le rôle des collectivités.** Les piliers sur lesquels on doit s'arrimer sont les collectivités territoriales. La principale volonté d'une collectivité locale, c'est évidemment le développement économique, la création d'emplois... Techniquement, on est très loin de l'optimisation de l'accompagnement. Il ne suffit pas de financer la recherche, il ne suffit pas d'accompagner les pôles de compétitivité, il faut aussi concentrer les efforts sur cette innovation de rupture. Là encore, tout reste à inventer. Avec des efforts considérables sur la propriété intellectuelle, pour donner à nos PME en région le socle de propriété industrielle nécessaire à leur développement économique.

**Créer un climat favorable, et non piloter.** Accompagner n'implique pas nécessairement de piloter : certaines collectivités sont parfois tentées de contraindre les cadres de l'innovation. Pour nous, les transferts de technologie ne se commandent pas. Les innovations qui fonctionnent sont visibles du fait du marché, non du politique. En outre, il ne faut pas confondre compétitivité et territoire. En l'occurrence, même si des liens évidents de proximité existent, il ne faut pas entrer dans une dynamique exclusivement territoriale : les régions peuvent être fières qu'un transfert de technologie s'opère vers les USA, c'est également bon pour elles ! Les collectivités doivent se concentrer sur la création d'un climat favorable à l'innovation plutôt que de sélectionner des projets... ce qui est pour elles très tentant.

Investir massivement dans les projets est, par ailleurs, un impératif absolu, tout comme de ne pas diluer les efforts en multipliant les structures d'interface. Le producteur de technologie doit être directement en relation avec l'acheteur de technologie. Limitons la longueur des chaînes d'innovation, on gagnera de l'argent et surtout du temps, une valeur essentielle en matière d'innovation.

### **Christophe HAUNOLD, Vice-président du réseau CURIE, Directeur du SAIC INPACT :**

Pour mettre en place des structures, il faut composer avec l'existant. On en a pléthore. Pour les organiser, il faut garder en tête un élément essentiel, celui de la taille critique. Nous devons, par ailleurs, conserver la proximité avec le lieu de production de connaissance. Avec les PRES, la France semble découvrir le fonctionnement par campus en France... qui n'est pourtant nouveau ni en France, ni à l'international. Nous avons par ailleurs un problème spécifique, celui de devoir rationaliser et articuler local et national : on ne fera pas de valorisation, notamment dans nos dispositifs mutualisés, sans les organismes.

Pour moi, la valorisation s'organise selon un modèle déconcentré, à proximité de la production des connaissances. En amont, pour détecter de nouveaux projets, il faut



**Jean-Philippe  
Fouquet**

être capable de discuter avec les chercheurs. Le contact est un préalable nécessaire. En région, il faut des entités de bonne taille, bien formées, professionnelles et réactives. En aval, on constate que la capacité d'innovation est d'abord dans les PME. Peut-être manque-t-on, par rapport à des pays comme l'Allemagne, de PME de grosse taille, réactives et innovantes.

**Patrick HOUQUE :**

Je suis président d'A+U+C (Art Université Culture), qui rassemble les services culturels des universités françaises. La conférence est très intéressante, mais je ressens un sentiment diffus de frustration dû à trois éléments. La CGT n'a pas entendu le mot « social », les étudiants n'ont pas entendu « étudiants », et je n'ai pas entendu « acteur culturel ». L'université acteur social, acteur économique, acteur culturel. A Lille, le conseil régional s'est largement investi dans la partie culturelle, et en touche désormais les royalties !

Sur les trois territoires, il y a moyen de s'impliquer. On peut craindre que l'université doive innover pour rentrer dans l'existant. Sa marge d'innovation est de rejoindre ce qui existe déjà. On ne prend peut-être pas assez en compte ses spécificités, et on lui demande trop de se plier à des indicateurs.

Peut-être que dans la LOLF (loi organique relative aux lois de finances), nous n'avons pas mis les bons indicateurs. La culture dans une université est située entre une galaxie de la vie étudiante, une galaxie de la politique culturelle nationale, et la politique de formation et recherche. C'est un territoire parmi les trois autres. Si elle se fixe comme quatrième donnée, elle court à sa perte. En revanche, si elle joue le jeu du territoire virtuel, elle prend les forces de chaque groupe. Cela implique une réflexion systématique pour l'université, sur un terrain mouvant, où il faut se réinventer pour apporter sa spécificité à ses partenaires.

L'université est un lieu d'émergence, de prise de risques parce qu'elle n'a pas nécessairement d'obligation de résultats. Nous n'avons pas d'obligation de résultats lorsque nous mettons en place des compagnies de théâtre.

En 1968, sans l'Action jeune théâtre, les AJT, il n'y aurait pas eu Georges Lavaudant ou Roger Planchon, qui sont maintenant des références. Ne sommes-nous pas écartelés entre le sommatif et formatif, le sommatif étant le financier, et le formatif là où nous installons le dialogue.

# Les outils de l'innovation et les différentes disciplines de l'Université

## Modérateurs :

Jacques FONTANILLE,  
Vice-président de la CPU et président  
de l'Université de Limoges

M. SINGARAVELOU,  
ancien président de l'université  
Michel de Montaigne Bordeaux 3

## Intervenant :

Jean-Philippe FOUQUET,  
ingénieur de recherche en sociologie à  
l'université de Tours, ETICS (Expertise,  
Transfert, Ingénierie et Connaissance  
du Social)



**Jean-Philippe Fouquet, M. Singaravelou et Jacques Fontanille.**

**Jacques FONTANILLE, Vice-président de la CPU et président de l'Université de Limoges :**

Cet atelier devrait nous permettre de travailler sur une question essentielle pour l'équilibre des universités et leur efficacité, celle de la diversité des approches disciplinaires de l'innovation. Et tout particulièrement en matière de Sciences humaines et sociales, où résident les principales difficultés.

**M. SINGARAVELOU, président du PRES Université de Bordeaux et président de l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3 :**

Mettre l'accent sur les SHS en matière d'innovation est une nécessité. J'en veux pour preuve l'actualité : aucune crise ne ressemble à une autre. Ne faudrait-il pas, dans les universités, apprendre à innover pour mieux faire face aux situations de crises successives ? L'innovation en SHS est aussi importante que l'intelligence économique ou technologique. Sur ces questions, je donne la parole à Jean-Philippe Fouquet, ingénieur de recherche en sociologie à l'université de Tours.

**Jean-Philippe FOUQUET, ingénieur de recherche en sociologie à l'université de Tours, ETICS :**

Michel Lussault ne pouvait être présent aujourd'hui mais je voudrais évoquer une expérience singulière, qui a démarré alors qu'il était encore Président de l'Université de Tours et qui a abouti à la création d'une structure dédiée aux SHS : ETICS.

Notre Centre d'Expertise et de Transfert Universitaire (CETU) est dédié aux SHS et s'appelle ETICS, pour « Expertise, Transfert, Ingénierie et Connaissance du Social ». J'en ai la co-responsabilité avec Christèle Assémond. En créant ETICS, notre objectif était de doter l'université d'un outil complémentaire par rapport aux laboratoires de recherche. Il s'agissait également de positionner les SHS, cruellement absentes dans certains domaines - ou qui n'étaient pas interpellées à hauteur de ce que nous pouvions espérer. Nous réfléchissions à un outil permet-

tant de renforcer le positionnement des universités, en tout cas celle de Tours, dans leur environnement global.

**LA GENÈSE DU CETU**

Pourquoi interpellier l'université ? Il y avait, à l'origine de ce CETU, une raison de forme et une raison de fond. La seconde est connue et tient au profil classique du docteur chercheur associé à un laboratoire, qui travaille sur contrat. Lors de mon doctorat en sociologie, je n'ai cessé d'aller chercher des contrats. Ce statut de contractuel (CDD) est pesant et porteur d'incertitude. Le chercheur doit gérer les périodes de carence, lors desquelles il lui est difficile de rester au fait de ce qui se passe. Ce statut posait des limites, que je ressentais fortement (j'avais alors déjà 30 ans !). Avec Michel Lussault, qui m'avait suivi en DEA, j'ai évoqué ma difficulté à me représenter l'après - contrat, alors même que Gaz de France venait de nous confier une étude sur le positionnement des TPE-PME face à l'ouverture du marché de l'énergie. Nous avons réalisé que nous avions des attentes communes, en partant de prismes différents : nous, docteurs, subissions les limites du travail sur contrats, notamment du point de vue de la capitalisation des matériaux recueillis. Parallèlement, l'université de Tours cherchait à mieux positionner les SHS, sans que rien, pour autant, ne soit entrepris dans le domaine de la recherche appliquée et opérationnelle.

**Des attentes fortes.** Or les précédentes recherches que nous avons menées nous avaient montré que les SHS étaient absentes sur certains segments de recherche (opérationnelle, courte durée, certains partenariats...). Nous ressentions une forte attente à l'égard des SHS, parfois mal formulée, lorsqu'elle émanait d'un chef d'entreprise qui, légitimement, avait du mal à traduire ses attentes vis-à-vis des SHS.

Ma chance, au fond, a peut-être été de ne pas être allocataire de recherche : j'ai été sociologue dans un bureau d'études d'économie des transports, où je travaillais avec

## Les outils de l'innovation et les différentes disciplines de l'Université

un économiste. Nous avons peu à peu mis en avant notre double approche, sociologique et économique. Nous proposons deux volets complémentaires sur toutes les études comportementales, qu'il s'agisse du transport de marchandises ou de personnes (mobilité).

**Les réticences de certains collègues.** L'université nous a demandé de faire une proposition et de montrer la plus-value d'une structure dédiée aux SHS. Il existe trois autres CETU à Tours, dans des domaines de recherches et d'expertise plus techniques (électronique, biologie). Nous avons donc construit un projet, avec une connotation sociologique forte et avons constaté qu'il existait de fortes demandes, sur le terrain : des appels à proposition auxquels nous ne répondions pas faute de temps ou de structures d'interface. Étrangement, nous avons été perçus par les SHS comme des concurrents, certains membres du Conseil Scientifique (CS) estimaient que nous faisons entrer « le privé » à l'université. Notre projet est passé en CS grâce... à nos collègues des sciences dures !

### 4 AXES DE RECHERCHE

Nous avons donc créé le CETU. Nous sommes partis des axes sur lesquels nous avons travaillé dans le cadre de nos travaux personnels de recherche et de nos travaux en contrat et avons conçu quatre axes de recherche.

**1) Le travail (organisation, métiers), l'emploi et la formation professionnelle.** Christèle Assegond et moi-même sommes en effet des sociologues du travail, moi dans les transports, elle dans les BTP. Ces deux secteurs ont un point commun : l'impact des innovations techniques sur les métiers, l'emploi et la formation professionnelle. Notre choix de nous adresser aux TPE / PME s'est avéré gagnant !

**2) Les politiques de développement durable et les questions énergétiques et environnementales.** Nous avons travaillé sur des thématiques dans lesquelles ces questions étaient importantes, de même que la question de l'impact sur l'organisation des métiers.

**3) Les déplacements/mobilités, transport de biens et de personnes.**

**4) Les innovations technologiques et les conditions de leur acceptabilité sociale,** qui occupe les 3/4 de notre temps.

Les structures CETU sont rattachées aux services centraux de l'université et dépendent du service Valorisation et Partenariat. Nous devons équilibrer financièrement notre structure, ne rien coûter à l'université. En réalité, nous lui rapportons des fonds puisque 15% sont prélevés par l'université sur chaque contrat.

### 5 MISSIONS

- 1) Expertises – Études – Recherches : notre mission principale.
- 2) Le développement des SHS, qui vise à les inscrire dans les programmes de recherche et dans les pôles (compétitivité, européen...). Il s'agit là d'une mission de communication vis-à-vis de l'environnement institutionnel et économique.
- 3) Une mission « porte d'entrée », qui s'avère être aussi une « porte de sortie ». L'objectif est de rendre plus lisibles les compétences des SHS présentes au sein de l'UFR. Cela se concrétise de trois façons différentes :
  - prise en charge de l'intégralité de la réalisation de l'étude pour un commanditaire (ministère, entreprise) ;
  - organisation d'un « transfert » vers des enseignants-chercheurs des laboratoires, lorsque nous n'avons pas les compétences. Je pense ainsi à l'appel « la Ville Post-carbone » de l'ADEME, auquel nous avons répondu mais pour lequel nous avons fait appel à des collègues d'aménagement ou de géographie sociale ;
  - collaboration entre les laboratoires et ETICS.
- 4) Le montage de projet, essentiel mais chronophage. Nous identifions des problématiques dans le domaine social, nous sollicitons des laboratoires, nous rédigeons le projet... Nous informons et nous valorisons !
- 5) La représentation. Notre structure fonctionnant bien, l'université nous a demandé de la représenter au niveau



## Le président Singaravelou.

institutionnel. Cela passe par des groupes de travail sur différentes thématiques, l'habitat durable par exemple ou le transport. Nous représentons aussi l'université auprès des entreprises et des organismes professionnels.

### POURQUOI CE SUCCÈS ?

Notre structure illustre la plus-value que représentent les SHS sur des projets de recherche et de réflexion, à la fois au sein de l'université et vis-à-vis des acteurs externes. Nous avons ainsi été très fortement sollicités par les disciplines universitaires « peu familières » des SHS (technique, ingénierie, électronique, mécanique, chimie, médecine, biologie...). Les collègues de ces disciplines ont compris, grâce à des montages partenariaux lors de réponses à des appels d'offres, la plus-value d'un positionnement sur l'acceptabilité sociale des innovations.

**Une grande réactivité.** Si notre CETU fonctionne, c'est aussi qu'il est très réactif. Les enseignants-chercheurs doivent gérer une multiplicité d'activités : il leur est difficile de s'investir sur de la veille et de la réponse à projets. Nous n'avons pas cette contrainte : 100 % de notre temps est consacré à la recherche. Nous pouvons parfaitement répondre à des sollicitations de dernière minute, dans des délais très courts. Notre fonctionnement se rapproche davantage de celui des sciences dures. Je passe ainsi une cinquantaine d'heures à l'université, ce qui n'est pas fréquent en SHS, compte tenu de la nécessité d'être présent sur le terrain. C'est un atout car cela nous permet d'être identifiés.

**Le « label Université ».** Une autre raison de notre réussite tient au « label Université », sécurisant pour les acteurs extérieurs : il atteste notre capacité à repérer, au sein de l'université, les forces mobilisables dans les laboratoires. Nous sommes de plus capables d'adapter notre offre méthodologique à la demande du commanditaire, ce qui nous distingue des bureaux d'études privés. Il nous est déjà arrivé, par exemple, de changer de

méthode en cours d'étude, et de proposer le recours à la vidéo sans que cela ait été formalisé au préalable. Une souplesse que les commanditaires apprécient.

### QUELLES PISTES DE DÉVELOPPEMENT ?

Le contexte semble favorable aux SHS et les attentes sont importantes, tant en médecine, en ingénierie, ou encore dans le domaine du maintien à domicile... Nous travaillons par exemple avec deux groupes concurrents, Legrand et Schneider. Nous sommes sollicités de toute part. Nous avons, à ce titre, des possibilités d'avenir importantes.

C'est cependant sur les freins que j'aimerais terminer, ou plutôt sur ce qu'il nous faut encore travailler, à la fois pour développer le CETU et pour renforcer les partenariats internes et externes. À l'origine, il y a un an, nous étions deux salariés en CDD. Aujourd'hui, nous sommes 3,5 (presque 4) salariés, dont 3 en CDI. Dans un contexte où les sociologues ont du mal à s'insérer professionnellement, avoir doublé nos effectifs est appréciable. Si nous parvenons à lever ces freins, nous contribuerons à élargir l'offre d'insertion professionnelle des étudiants. Nous faisons en effet appel à eux, sur certaines recherches, ce qui peut les aider à trouver leur voie.

**Des freins.** Je citerai deux freins principaux. D'abord les freins internes à l'Université. La collaboration est paradoxalement plus facile et rapide avec les disciplines « éloignées » des SHS qu'avec les SHS et les disciplines connexes. Pourquoi ? Il existe une forte hiérarchisation dans la recherche, allant de la recherche fondamentale (RF) à la recherche appliquée (RA) / opérationnelle (RO). « Moins armés » structurellement et culturellement pour répondre aux demandes, les laboratoires de SHS tendent à dévaloriser la RA/RO et parviennent difficilement, voire pas du tout, à dégager une objectivité. Cette question ne se pose pas avec nos collègues des sciences dures qui ne nous perçoivent pas comme des concurrents potentiels. Il faudra probablement du temps, et un travail de pédagogie, pour que la confiance s'instaure



## Les outils de l'innovation et les différentes disciplines de l'Université

avec les enseignants-chercheurs des SHS. Le second frein, externe à l'université, tient à la méconnaissance des SHS. Leur apport concret dans la compréhension et la résolution des problématiques sociétales n'est pas toujours clair. Et il est plus complexe d'évaluer la relation entre coût (investissement) et rentabilité dans les SHS qu'ailleurs, ce pour une raison simple : le manque d'expérience et de recul. Montrer ce que les SHS peuvent apporter suppose de passer beaucoup de temps à communiquer et à rassurer.

**Deux exemples de projets.** Je voudrais pour finir vous présenter deux exemples de projets, Afficheco et ReDirPME. Le premier est un FEDER construit avec des enseignants-chercheurs des domaines des technologies, de l'ingénierie, de l'électronique, du CRESITT Industrie... La structure comporte neuf partenaires et représente 1,2 million d'euros. Les SHS qui, au départ, devaient n'occuper qu'une toute petite place, sont devenues l'arête centrale de l'étude. Alors que la question initiale s'intéressait aux afficheurs des compteurs d'énergie, on s'interroge maintenant sur l'acceptabilité de ce type de compteurs et sur leur impact. La part des SHS représente 300 000 euros.

L'autre projet, financé par la région Centre, s'intitule « ReDirPME », en référence au départ en retraite des dirigeants de PME. On nous a reproché de ne pas suffisamment afficher notre partenariat avec les chambres consulaires. Nous avons réalisé que certains partenaires de la Région ne comprenaient pas notre apport. Il nous a fallu faire un travail d'explication.

**Mieux expliquer les activités du CETU en interne.** En conclusion, l'université de Tours a choisi d'investir sur la longue durée, notamment à travers la création de notre structure, pour faciliter les partenariats. Ces derniers s'adressent aussi bien aux acteurs externes (décideurs politiques, tissu économique, interlocuteurs consulaires...) qu'aux acteurs internes de l'université, en priorité les enseignants-chercheurs et les laboratoires.

Cela suppose, en interne, un travail d'explication des activités menées dans le cadre du CETU. Il s'agit d'insister

sur la complémentarité avec les travaux de recherche effectués au sein des laboratoires, plus particulièrement vis-à-vis des SHS et des disciplines connexes. Cela passe aussi par la construction de réponses communes laboratoires – CETU. Il faut également montrer que la recherche appliquée / opérationnelle peut, dans certains cas, constituer une première pierre : certains commanditaires, qui ont accepté de s'engager sur des projets courts, parce qu'ils ont compris ce que les SHS pouvaient apporter à la compréhension des problématiques sociétales, se sont ensuite engagés dans de la recherche plus fondamentale. Nous avons mené, par exemple, une étude pour le pôle européen de la céramique, sur le devenir de la céramique dans un contexte de concurrence. Cette étude opérationnelle a interpellé la région Centre. Si bien que l'ARITT (Agence Régionale de l'Innovation et du Transfert de Technologies) nous a sollicités pour réaliser une étude plus vaste sur le triptyque innovation, avec trois populations interrogées : les enseignants chercheurs, les entreprises et les interfaces.

Vis-à-vis des acteurs externes à l'Université, notre optimisme est raisonné mais réel. L'apport des SHS, leur complémentarité -voire leur plus-value- sur de nombreuses thématiques, sont plus visibles pour les acteurs des mondes économiques et politiques. Il convient toutefois d'entretenir et de renforcer cet ancrage territorial en restant présent sur le terrain, et en se tenant au courant des problématiques actuelles et émergentes, voire en les anticipant.

Que ce soit en interne ou en externe, cela demande de la pédagogie, du temps et de la démonstration, le « learning by doing ». Mais à ma connaissance, Tours est la seule université qui se soit dotée d'un CETU dédié aux SHS.

### En résumé, le CETU – ETICS, c'est aujourd'hui :

- Une structure d'un peu plus de deux ans (2007) qui compte aujourd'hui trois ingénieurs (2 IR, 1 IE).
- Une spécialisation en SHS, principalement en sociologie.
- Un adossement à un laboratoire universitaire (CITE-RES).



- Un engagement dans des partenariats avec son environnement universitaire et son environnement socio-économique global, afin de valoriser les activités et les ressources en termes de recherche présentes au sein de l'Université François Rabelais de Tours.

**Jacques FONTANILLE** : Cette présentation soulève des questions essentielles, et tout particulièrement celle de la possibilité d'une autonomie des démarches d'innovation et de transfert en SHS. Vous avez abordé le problème en insistant sur la forte demande émanant des sciences et techniques, et la très faible écoute, côté SHS. Cette question se pose très vite en SHS : vont-elles être seulement dans une relation auxiliaire par rapport aux transferts de technologies de type sciences dures ? Le domaine de la domotique constitue un cas d'école : le problème peut être abordé de deux manières... à charge, pour les SHS, de se positionner. Soit on part d'une technologie nouvelle qui permet de traiter certaines situations sociales (comme la perte d'autonomie) et on fait appel aux SHS en tant que « supplément d'âme ». Soit on inverse la tendance : les SHS font l'analyse des besoins sociaux et culturels, et vont chercher les technologies qui permettent de le satisfaire. Cette question, décisive, concerne l'avenir des démarches en SHS. Si nous nous contentons de « compléter » et ne pouvons « prendre la main », il y a peu d'espoir d'entraîner l'ensemble des autres disciplines de SHS.

La deuxième question qu'il faut se poser est si ce type de démarche fait réellement partie du service public d'enseignement supérieur et de recherche. Je n'ai pas de réponse. S'il y a une véritable demande sociale et économique, elle doit se traduire par un auto-financement. Ces missions peuvent se faire dans le service public mais ne sont pas des missions de service public. Est donc bel et bien posée la question du financement. Ces projets sont-ils entièrement subventionnés ? Les commanditaires contribuent-ils et à quelle hauteur ? Vous avez signalé que vous aviez plus de latitude que les enseignants-chercheurs pour répondre à ces demandes. La question ne se pose pas seulement en SHS :

des chercheurs du CNRS, dans un très grand laboratoire d'électronique, aimeraient, eux aussi, faute de temps, confier des prestations à des ingénieurs recrutés dans un système d'autofinancement par rapport à la demande. Autre question, celle du retour à la recherche fondamentale. Toutes les SHS ne peuvent pas bénéficier d'un retour en recherche fondamentale. Vous avez bien fait, cependant, de mentionner ce point. Je suis convaincu que répondre aux demandes sociales peut s'avérer fructueux et produire des questionnements fondamentaux. Autre question sans réponse, celle de la participation des autres champs disciplinaires des SHS. La démarche que vous décrivez est facile à comprendre et à mettre en œuvre pour un sociologue. Pour un géographe ou un sémiologue aussi. Elle est moins évidente en littérature ou en histoire. Faut-il que toutes les disciplines du champ participent à ce mouvement ? La réponse n'est pas forcément positive.

**M. SINGARAVELOU** : Existe-t-il d'autres structures d'innovation et de valorisation que le CETU à l'université de Tours ? Cela génère-t-il des compétitions ?

**Jean-Philippe FOUQUET** : Nous avons un service, le SPVC (Service Partenariat et Valorisation de Contrats), dont une structure gère les contrats des enseignants-chercheurs, les Centres d'étude et de recherche (CER) et les CETU. Nous avons donc une cellule valorisation assez étoffée par rapport à d'autres universités. Nous avons quatre CETU à Tours : une ancienne entreprise, que l'université a ramenée dans son giron, deux financés par les collectivités et des associations. Les quatre CETU ont donc quatre histoires différentes mais ne se concurrencent pas.

**François LE POULTIER, Président de l'université Nancy 2** : Votre expérience est intéressante. Mais deux choses me laissent perplexe dans le choix radical que vous avez fait de créer une structure exclusivement dédiée à la valorisation des SHS. Votre présentation se fondait sur un implicite constant, celui de l'homogénéité des SHS. Je préside moi-même une université dite « SHS » dans

## Les outils de l'innovation et les différentes disciplines de l'Université

laquelle il y a du droit, de la gestion, de l'économie, de l'informatique, mais aussi des lettres, des langues, de la sociologie... Promouvoir les SHS en gommant cette diversité constitue une erreur : cela contribue à créer des stéréotypes.

Ma deuxième réserve - qui fait qu'à Nancy 2, nous n'avons jamais créé de structure dédiée aux SHS - tient au risque de promouvoir ainsi l'idée d'un statut d'exceptionnalité scientifique des SHS. Comme si les SHS relevaient d'un autre ordre scientifique que les sciences dures. Ce point de vue me semble discutable. Selon moi, le concept d'ingénierie est tout aussi plausible en gestion que dans les process industriels.

Il faut réaffirmer qu'il n'y a pas de valorisation sans ancrage fort dans la recherche fondamentale. À défaut, ce n'est que de la prestation de service. Votre expérience me semble très intéressante mais entraîne, selon moi, un risque de ghettoïsation.

**Jacques FONTANILLE :** Il y a quatre CETU à l'université de Tours : il ne saurait y avoir de stigmatisation des SHS. C'est une question d'organisation qui peut se poser dans toute université pluridisciplinaire : faut-il une structure de valorisation transversale, qui organise les métiers par niveaux d'intervention dans les processus d'innovation, ou faut-il plutôt fonctionner avec des départements, plus restreints thématiquement, dans lesquels on recrute des personnes adaptées, selon les thématiques ?

**Jean-Philippe FOUQUET :** Je conviens volontiers de la limite de cet intitulé générique, les SHS. Il y a de fait un raccourci dans mon exposé. Et, pour être sincère, quand nous avons présenté le projet au premier CS, nous avons été exposés aux mêmes critiques et incompréhensions, certains collègues ne se retrouvant pas dans notre démarche. Notre structure a été créée par deux sociologues, même si nous travaillons avec des juristes, par exemple. Je suis davantage gêné, en revanche, par cette idée d'un statut d'exceptionnalité des SHS qu'on essaierait de diffuser. J'assume mon militantisme en faveur de la sociologie, s'il peut servir des étudiants largement stigmatisés

par ailleurs. Notre structure entend montrer qu'il y a des demandes et que nous avons, nous sociologues, la capacité d'y répondre. On s'est rendu compte, chemin faisant, que certaines demandes étaient plus complexes. Des collaborations se mettent en place, en histoire par exemple. Il ne s'agit pas « d'exceptionnalité ». Notre but était d'offrir un outil qui était tout sauf une concurrence avec ce qui existait déjà. Nous sommes dans une démarche de complémentarité !

**Camille GALAP, président de l'université du Havre :** Je n'ai pas de spécialité dans mon université mais j'ai un institut de recherche en SHS et je travaille entre Rouen et le Havre. Une structure comme le CETU a pour vocation de développer des projets transversaux à l'intérieur même des disciplines de SHS. C'est aussi une façon d'inciter les collègues de différents secteurs de SHS à travailler entre eux, puis avec d'autres, sur certains thèmes.

Au Havre, nous avons travaillé sur les matériaux composites et avons créé un CETU pour que des personnes de haut niveau puissent assurer l'interface entre les laboratoires de recherche et le monde extérieur.

Il me semble indispensable de véhiculer la culture de la valorisation dans le domaine des SHS. Certains enseignants-chercheurs ne savent pas répondre à une demande. Se pencher sur l'histoire du port du Havre et des dockers pour en expliquer l'évolution peut être, pour les historiens, une façon de répondre à la demande. Il faut promouvoir ce type d'initiatives, souvent méconnues. Le LMD a entraîné une vraie valeur ajoutée, de ce point de vue, en proposant de définir les compétences des étudiants, ce qui leur permet d'apprendre à se présenter à l'extérieur.

D'autres dispositifs doivent aussi être cultivés comme les Pôles de compétitivité. Le volet SHS est rarement pris en considération dans les innovations technologiques : il faut faire savoir que les innovations immatérielles sont parfois très importantes. Un travail reste ainsi à faire pour montrer la valeur ajoutée des SHS sur les problématiques territoriales, les collectivités faisant souvent appel à des bureaux d'études.



Conférence  
des présidents  
d'université

ATELIER

3

# Les modèles économiques de l'innovation

## Modérateurs :

Khaled BOUABDALLAH,  
Président de l'Université  
Jean Monnet-Saint-Étienne

Philippe DULBECCO,  
Président de l'Université  
Clermont-Ferrand 1 - Auvergne

## Intervenants :

Jean-Claude GUILLON,  
Directeur de la communication chez  
Limagrain

Nadine MASSARD,  
Université Jean Monnet - Saint-Etienne

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

## Les modèles économiques de l'innovation



### **Khaled BOUABDALLAH, Président de l'Université Jean Monnet-Saint-Étienne :**

Quelques mots de contexte, tout d'abord. On en parle à l'instant : c'est le contexte d'une économie fondée sur la connaissance et l'innovation, qui fait que les modes de production, et de concurrence entre les firmes, mais aussi entre les territoires et les nations se transforment radicalement. Dans cette évolution, de nombreux acteurs interviennent pour produire et diffuser l'innovation. Ils entretiennent des relations à la fois de concurrence et de coopération.

Une des questions qui nous préoccupent est de déterminer comment les universités se situent dans ce contexte d'économie de la connaissance et de l'innovation, mais aussi comment elles se déploient dans cette situation de concurrence ou de coopération entre acteurs, parfois à l'échelle du territoire.

Il faut aussi considérer car leur décryptage et leur articulation ne vont pas de soi les différents niveaux de déploiements des politiques publiques (européen, national, régional).

Il convient également évoquer l'évolution de l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche : la création des pôles d'innovation, et les outils récents que sont les RTRA, les RTRS, les pôles de compétitivités. Ce sont des dispositifs particuliers puisqu'on réunit, dans le cadre d'un pôle territorialisé et thématique, des entreprises, des collectivités publiques, des laboratoires publics et privés et des établissements de recherche et d'enseignement supérieur. On peut s'interroger sur la place actuelle des universités dans ces pôles et sur la façon dont elle pourrait être plus active et plus valorisante pour leur développement.

Cela nous a permis de mettre en évidence quatre enjeux qui constitueront la trame de cet atelier

1. Comprendre les mécanismes de création et de diffusion de l'innovation, pour mieux situer le rôle des universités dans ces mécanismes.
2. Identifier les acteurs qui concourent à la création et à la diffusion de l'innovation, et dont fait partie l'université.

3. Comparer les réalités territoriales à la fois dans le cadre des systèmes nationaux d'innovation mais aussi infranationaux, et dans celui des systèmes régionaux d'innovation.

4. Approfondir la question des pôles de compétitivité qui concentrent une grande partie des financements des grands projets de R&D et de l'innovation.

Les questions qui doivent structurer notre réflexion, pour aboutir à des propositions portées par la CPU sont donc les suivantes :

1. Comment se positionnent les acteurs dans la chaîne de valeurs de l'innovation ?
2. Quels sont les outils ou instruments dont sont dotés ou devraient se doter les universités pour être des acteurs efficaces ou majeurs de la chaîne de l'innovation ?
3. Comment se répartissent les fruits de l'innovation ? Quel est le retour sur investissement pour les universités ?

Ces questions, non exhaustives, qui serviront de trame aux présentations, échanges et débats de cet atelier, devront déboucher sur des conclusions que la CPU puisse faire siennes.

### **Nadine MASSARD, spécialiste de l'économie de l'innovation, Université Jean Monnet - Saint-Étienne :**

Je voudrais revenir sur quelques éléments centraux des modèles économiques de l'innovation territoriale. Qu'est-ce qui fait des territoires un enjeu particulier en matière d'innovation ?



Nadine Massard,  
Philippe  
DuBecco,  
Khaled  
Bouabdallah,  
Jean-Claude  
Guillon.

## L'ÉCONOMIE GÉOGRAPHIQUE DE L'INNOVATION : QUELS ENJEUX ?

### • Un point sur l'économie géographique de l'innovation.

Quel est le rôle des universités dans la dynamique localisée d'innovation, et quelle est leur capacité à participer à la performance des régions dans ce domaine ? On sait que le contexte de développement de l'innovation est double, aujourd'hui. D'une part, une forte globalisation de la technologie, une diffusion globalisée de l'information scientifique et technologique, l'internationalisation des activités de R&D et, de manière générale, des activités intensives en connaissance, même hors R&D. Cela permet un accès généralisé des firmes de l'ensemble des pays, même les moins avancés, aux marchés mondiaux, aux technologies de pointe, aux expériences nouvelles et innovantes en matière d'organisation, de marketing, etc. Cette globalisation s'accompagne d'une très forte concentration géographique des activités intensives en connaissance, et en particulier des activités innovantes.

Quelques pays, quelques régions, émergent au sein de ces pays, quelques métropoles aussi au sein de chacune de ces régions. Sur la répartition européenne des dépenses en R&D, on observe une très forte concentration (cf. documents en annexe), avec des zones quasiment désertiques. Si l'on considère les publications de brevets, cette concentration apparaît renforcée, sur l'Allemagne, le sud de la Grande-Bretagne, l'Île-de-France et les pays nordiques. La répartition est plus équilibrée en matière de ressources humaines en sciences et techniques, un peu moins liées à la recherche pure, mais qui peuvent être des capacités innovantes : la participation des régions est un peu plus large mais reste néanmoins concentrée.

**La course à l'innovation.** Dans ce contexte, les régions sont en véritable concurrence. On observe une course à l'innovation. On l'entend dans tous les discours : la compétition mondiale s'accroît pour l'entrée dans

l'économie de la connaissance. Elle se joue aujourd'hui davantage au niveau des régions qu'à celui des États, car les forces d'agglomération s'établissent à des niveaux très fins. Attirer des activités de recherche, c'est les attirer dans des lieux précis et non simplement au sein des nations. Les spécialisations, les hiérarchies régionales évoluent très vite. Émergent certaines régions au sein de pays qui ne sont pas considérés comme avancés. En termes de performance et d'attractivité, les dynamiques locales clairement identifiées font souvent la différence ! Pour survivre, ou se positionner, les régions ne peuvent plus simplement compter sur leur appartenance à une structure nationale porteuse, à un SNI (système national d'innovation) performant, aussi solide soit-il. Si certaines régions émergent dans des pays non avancés, d'autres reculent dans des pays considérés comme avancés. Ce phénomène concurrentiel se joue à des niveaux territoriaux.

Ce contexte explique les enjeux de l'économie géographique de l'innovation : il s'agit de comprendre pourquoi les dynamiques d'innovation sont localisées et de définir les fondements des politiques territorialisées d'innovation.

## POURQUOI LES ACTIVITÉS D'INNOVATION SONT-ELLES GÉOGRAPHIQUEMENT CONCENTRÉES ?

**1. Le premier phénomène important est l'attractivité des activités productives.** L'innovation se fait dans les lieux de production, parce qu'il y a un marché du travail qualifié, des infrastructures de services et de communication, et une forte demande, les industries étant elles-mêmes consommatrices d'innovation.

**2. Les « externalités de connaissances »,** qui réduisent les coûts de la recherche, sont de facto localisées. La comparaison des activités de production et d'innovation montre que ces dernières sont encore plus concentrées, territorialement, que les premières. Il y a une surconcentration

## Les modèles économiques de l'innovation

de l'innovation. Cela tient au caractère spécifique de la connaissance comme bien économique : c'est un bien difficile à échanger sur un marché ; les échanges de connaissance créent les externalités de connaissance. Celui qui produit la connaissance n'a pas toujours la capacité d'en récupérer complètement les bienfaits. Elle va, en partie, se diffuser gratuitement, aux autres acteurs alentour, hors marché.

Le rendement social de la connaissance est bien supérieur au rendement privé de celui qui l'a produite. La concentration géographique s'explique donc également par la possibilité de bénéficier d'externalités de connaissance. Les entreprises ont tout intérêt à se localiser à proximité des « producteurs de connaissance » pour bénéficier de la connaissance qui se diffuse hors marché, via les gens qui vivent et travaillent sur place et améliorer son propre rendement de recherche.

**3. Des enjeux économiques fondamentaux.** Le troisième élément qui pousse à la concentration est que les enjeux sont fondamentaux : la production d'un brevet intéressant et bien protégé est d'un fort rapport économique. D'où le désir de protéger sa connaissance, de ne pas nécessairement la diffuser gratuitement, pour s'assurer ensuite une position dans le marché. Ces différents enjeux sont mieux gérés dans une relation de proximité.

### POURQUOI LES DYNAMIQUES D'INNOVATION SONT-ELLES LOCALISÉES ?

- Plus l'information est mondialisée, plus la proximité est nécessaire pour transformer les informations en connaissances spécifiques, utiles pour les acteurs régionaux. Cela se fait toujours de façon localisée.
- Par ailleurs, les processus d'innovation sont de plus en plus collectifs, interactifs et associent des acteurs très divers. Cela nécessite des relations de proximité.
- Enfin, et ce facteur est souvent oublié, il y a de moins

en moins de solution innovante universelle, qu'on pourrait ensuite décliner sur un ensemble de contextes. L'idée selon laquelle il y a d'un côté les gens qui innoveront et de l'autre ceux qui copient me semble à la fois fautive et très risquée : l'imitation nécessite d'être créatif. Ceux qui imitent bien sont souvent des créateurs ! L'adaptation au contexte est, elle-même, une source d'innovation. L'innovation est localisée. Cela n'implique pas nécessairement des politiques territoriales d'innovation : cela constitue encore une étape supplémentaire.

### POURQUOI FAUT-IL DES POLITIQUES TERRITORIALES D'INNOVATION ?

Toutes les régions doivent se développer économiquement et faire vivre les populations. Toutes sont forcément concernées par la bataille de l'innovation, mais ne peuvent l'être avec les mêmes outils ni les mêmes objectifs. Il est évident que l'objectif de l'Île-de-France ne peut être le même que celui d'autres régions françaises. Elles ont des problématiques et des formes d'intervention à développer qui leur sont propres.

Chaque région doit s'investir dans cette dynamique d'innovation et non se dire qu'il s'agit d'une bataille de chefs : c'est la garantie de la diversité requise par l'innovation, ainsi qu'une source d'idées nouvelles, d'expérimentations, quelles que soient les problématiques (rurales ou urbaines, industrielles ou de services, etc.).

On observe aujourd'hui une large prise de conscience de ces problématiques à tous les niveaux, européen, national et régional (avec notamment les pôles de compétitivité). Dans ce contexte, comment les universités peuvent-elles aider au renforcement des capacités régionales ?



**Khaled  
Bouabdallah**

## **RENFORCER LES CAPACITÉS D'INNOVATION RÉGIONALES : QUEL RÔLE POUR LES UNIVERSITÉS ?**

Il y a trois éléments essentiels : les universités sont des acteurs économiques de poids, mais aussi des producteurs d'externalités de connaissance locales et des agents centraux de connexion.

**1. Les universités, acteur économique.** Jean-Marie Castelain en a largement parlé ce matin (cf. plénière 1). Je voudrais mentionner le rôle d'employeur des universités (avec une très forte proportion d'emplois qualifiés), ainsi que les étudiants, etc. Ce sont des points essentiels dans un élément fondamental de positionnement des régions qu'est la taille critique des capacités innovantes. Économiquement, c'est la demande.

**2. Les universités, productrices d'externalités de connaissances locales.** Quand on fait des corrélations simplistes, le lien entre R&D et innovation n'apparaît pas clairement.

- **L'articulation R&D public/privée localisée.** On peut cependant démontrer des corrélations économétriques évidentes entre dépenses de R&D et innovation ; ce qui apparaît le plus clairement est la nécessité de l'articulation entre R&D publiques et R&D privées. La co-localisation des R&D publiques et privées sur un territoire est essentielle à la production d'innovation.
- **La formation de ressources humaines qualifiées (capital humain).** Le rôle du capital humain, de ressources humaines qualifiées (pas seulement des chercheurs) est aussi un élément fondamental dans la capacité à produire l'innovation.
- **L'accumulation dans la production et la diffusion de connaissances.** Les universités sont producteurs et diffuseurs des connaissances, ce qui permet une accumulation des connaissances, élément essentiel dans la production scientifique.
- **Une source de diversité des compétences.** Autre élément essentiel sur les territoires, les universités sont

sources de diversité et de compétences. Les études montrent que la diversité est source d'innovation importante, souvent portée par l'université dans certains territoires spécialisés.

## **LA DIFFUSION DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE.**

### **3. Les universités, des agents centraux de connexion.**

Compte tenu de ce que j'ai dit sur les stratégies d'accès à la connaissance, développées par les acteurs, l'université apparaît souvent comme un élément d'intermédiation central. Elle a une capacité d'interaction et, dans les territoires, elle a souvent cette capacité d'ouverture internationale que n'ont pas beaucoup d'entreprises. C'est un pont avec les réseaux de recherche internationaux, les réseaux de coopération R&D, entre les secteurs industriels. Les universités sont les éléments centraux de la constitution de réseaux sociaux (être interactif, savoir fonctionner ensemble, être proche culturellement et socialement, dans sa formation). Si les grandes écoles savent souvent mieux valoriser cet aspect, les universités doivent impérativement le développer par exemple à travers les réseaux d'anciens ou d'enseignants-chercheurs... On en connaît l'importance aujourd'hui dans les processus interactifs d'innovation.

Je voudrais conclure mon intervention en évoquant les problématiques que nous souhaitons aborder avec Patrick Léréna, qui n'a pu être des nôtres aujourd'hui. Compte de tenu de tout cela, les réformes actuelles de l'université et notamment l'autonomie sont-elles les outils qui vont permettre à l'université de jouer les différents rôles qui lui sont confiés ?

**Jean-Claude GUILLON, directeur de la communication de Limagrain :** Je vais essayer de vous faire partager le point de vue de l'entreprise, qui est impliquée dans plusieurs pôles de compétitivité et je prendrai ensuite l'exemple d'un pôle particulier, celui de Céréales Vallée.



## Les modèles économiques de l'innovation

### QUELQUES MOTS SUR LIMAGRAIN.

C'est un groupe coopératif agricole assez récent, créée, dans les années 60, par un groupe de coopératives agricoles de la région de Clermont-Ferrand. C'est aujourd'hui le quatrième groupe semencier mondial. Cela s'est construit progressivement, avec beaucoup d'innovations et de partenariats, notamment à travers un partenariat historique avec l'INRA.

**Nos activités.** Le chiffre d'affaires (1,1 milliard d'euros) est réparti entre :

- les activités de semences (80%) : pour moitié des grandes cultures (blé, maïs, tournesol, colza, etc.) et pour l'autre moitié, des semences potagères ;
- et d'ingrédients céréaliers (20%) : farines de semoule et pain, sous la marque Jacquet.

Notre groupe est très international : deux-tiers de nos ventes se font à l'étranger. On considère que l'Europe est notre marché domestique. La part française (29%) se réduit progressivement.

**Notre statut.** Nous sommes une coopérative agricole : des agriculteurs de la région de Clermont-Ferrand détiennent le contrôle du groupe. La gouvernance de Limagrain s'appuie sur un Conseil d'administration composé de 15 agriculteurs. Chaque filiale est présidée par un agriculteur, avec deux ou trois administrateurs agriculteurs aux côtés d'administrateurs salariés. Notre activité principale de semences est cotée en bourse, sous le nom de Vilmorin & compagnie, dont nous détenons 70% du capital.

**Notre métier** concerne les plantes, avec deux types de marchés : les semences et les produits céréaliers (ingrédients ou panification)

**Nos objectifs.** Nous retrouvons les objectifs du Grenelle : produire plus et mieux (cf. document power point en annexe). La productivité reste au centre de nos préoccupations : les attentes du consommateur concernent avant tout le rapport qualité/prix. Une plante doit vivre

avec son milieu : tolérer la sécheresse, le froid, le sel, résister aux bêtes, etc. Le combat est permanent entre activité de création de variétés résistantes et mutation des prédateurs (champignons, bactéries, virus, insectes, etc.). Il faut mentionner également l'optimisation des intrants (engrais, eau). Cela conduit à une alimentation plus sûre, à la fois en terme de sécurité et en terme d'approvisionnement (productivité, prix plus bas). Nous menons également des travaux sur la chimie verte et les impacts sur la dimension écologique. Les plantes, qui consomment du gaz carbonique et rejettent de l'oxygène, sont dans un cercle vertueux total, un atout souvent passé sous silence.

### INVESTIR DANS L'INNOVATION : UNE NÉCESSITÉ

**Nos convictions :** où que l'on soit dans le monde, le développement durable de l'agriculture repose sur deux piliers : l'innovation et la régulation des marchés. L'innovation passe déjà, pour nous, par un acte d'investissement : nous dépensons chaque année 120 millions d'euros pour la recherche, soit 13% du chiffre d'affaires professionnel, ce qui est considérable. Si l'on y ajoute les contrats et les partenariats, ce chiffre avoisine les 180 millions d'euros. L'entreprise compte 84 stations de recherche dans le monde et emploie 1 300 personnes à la recherche (sur 6 000). Il nous faut produire plus, pour nous mettre à l'abri des aléas. Lorsque l'on considère les courbes de production et d'utilisation, on constate qu'elles ne coïncident pas si facilement. Les stocks baissent. En 2007, un déficit mondial de production de 20 millions de tonnes avait multiplié les prix par trois. Actuellement, une soi-disant surproduction de 40 millions de tonnes vient de les diviser par trois. Cela nous ramène à la volatilité des prix et à l'inconséquence de l'Union européenne lorsqu'elle sacrifie ses instruments de gestion du marché !

L'innovation paie et quand on investit moins, cela se voit vite. Si l'on observe les courbes de productivité du maïs



aux Etats-Unis et celle du blé en France (cf. document en annexe), elles ont longtemps été parallèles, avant de montrer un réel décrochage. On n'a pas maintenu la productivité comme un facteur essentiel de développement dans l'Union européenne : on s'est attachés à empiler des contraintes, à faire la promotion d'une Qualité, alors que nous pensons qu'il y a une myriade de qualités nécessaires.

Nous vivons une série de ruptures technologiques. Notre capacité à caractériser les ressources génétiques (la caractérisation, le séquençage des génomes, la possibilité de les relier à des fonctions) s'est nettement accélérée à partir des années 1990. Une deuxième rupture, sans doute plus spectaculaire encore, survient aujourd'hui avec les effets du haut débit sur le génotypage et le phénotypage de la plante.

En ce qui concerne le maïs, nous avons une station de recherche en 1965, 6 en 1975 ; elles sont au nombre de 33 aujourd'hui. Notre capacité de caractérisation de variabilité génétique du maïs est multipliée par un facteur 100. Le blé n'est pas en reste, malgré une structure plus complexe et un démarrage plus tardif.

Il y a d'énormes défis à relever et des potentiels à saisir, avec des rythmes accélérés par rapport à ce que l'on a connu dans les périodes précédentes. Nous sommes en capacité d'assurer l'équilibre alimentaire des populations mondiales, à condition d'en avoir la volonté politique et de s'en donner les moyens.

**La stratégie de recherche du groupe.** Limagrain a conçu une plateforme collaborative, LINK (Limagrain international network for knowledge), à la fois portail central et base de données. Chercheurs, hommes de marché et hommes de production y sont tous intégrés (communauté des experts, interfaces avec l'extérieur, etc.).

**L'enjeu des moyens.** Les enjeux sont considérables. Les Etats-Unis investissent 400 millions de dollars par an, la Chine 250 et l'Inde 80... quand l'Union européenne arrive péniblement à 100 millions d'euros ! Si l'on ne prend pas sérieusement en compte l'innovation, demain nous

serons dépassés par la Chine et l'Inde... et là, on change de dimension (le coût d'un chercheur indien est bien inférieur aux coûts européens, ce qui signifie, concrètement, pour l'entreprise, qu'elle peut avoir davantage de chercheurs à disposition). Nous travaillons déjà avec ces pays, dans le cadre de partenariats. Nous sommes les quatrième au plan mondial. Les trois premiers investissent 1 500 millions de dollars par an quand nous en sommes à 120 millions d'euros par an... Ils investissent 25% de biotechnologique.

Nous en avons tiré des leçons : il faut travailler dans le cadre de partenariats :

- un consortium pour Biogemma avec deux autres semenciers, Euralis Semences et RAGT, pour mutualiser nos recherches en biotechnologie amont, grandes cultures ;
- le même dispositif pour les plantes potagères avec une société japonaise et deux hollandaises ;
- un partenariat pour la génomique végétale entre Biogemma, l'INA, le CIRAD et l'IRD.
- 200 partenariats de collaboration avec la recherche publique.

Sur le marché américain, nous avons unis nos forces avec notre principal concurrent allemand, qui est au cinquième rang mondial KWS. Nous sommes devenus, il y a deux ans, l'actionnaire de référence du premier semencier chinois, leader mondial du riz hybride, et là, notre statut de coopérative agricole nous a beaucoup aidés.

Nous participons à plusieurs pôles de compétitivité : Céréales Vallée, Végépolys à Angers (qui concerne les légumes), Agrimip à Toulouse (qui n'est sans doute pas suffisamment spécialisé), Quali-Med à Montpellier (sur la valorisation de la production) et Fruits et Légumes à Avignon. Nous avons beaucoup travaillé dans un consortium européen avec un projet de plate-forme technologique, « Plantes pour le futur ». J'y représentais l'union des coopératives agricoles européennes. Nous avons une charte qui indique les priorités de recherche dans le domaine du végétal pour les 25 ans à venir et grâce à laquelle nous avons pu financer le séquençage du génome du blé.

## Les modèles économiques de l'innovation

### CÉRÉALES VALLÉE

Ce pôle de compétitivité a une double ambition : internationale (car c'est la seule échelle valable en terme de recherche), nationale et régionale avec de la valorisation sur place.

Céréales Vallée a une triple mission :

- être vecteur de projets collaboratifs ;
- impulser et accompagner les projets innovants (recherche ou application) ;
- conforter la visibilité internationale de l'Auvergne. Paradoxalement, Clermont-Ferrand est très connu à l'étranger dans le domaine des céréales. C'est un hasard de l'histoire : il n'y a que 100 000 hectares dans la plaine de Limagne... une goutte d'eau dans l'océan des céréales mondiales ! Un pôle d'excellence de renommée mondiale y a cependant émergé, preuve que c'est avant tout l'énergie humaine qui permet d'avancer dans l'innovation.

Ce pôle de compétitivité regroupe 65 partenaires, autour de deux moteurs, l'INRA et Limagrain. Des partenariats se sont mis en place avec l'université d'Auvergne et le CRNH puis avec des écoles (ISIMA, Polytech Clermont, IFMA avec notamment des projets robotiques, etc.).

La thématique centrale est la création des céréales de demain (semences) avec un axe nutrition - santé et un autre, biomatériaux. Céréales Vallée a analysé 72 projets collaboratifs de recherche, 60 ont été labellisés et 35 ont été soutenus par les pouvoirs publics. Le budget global des projets est de 83 millions d'euros (dont 34 d'aides publiques). 335 chercheurs sont impliqués, 62 postes ont été créés. 4 projets sont co-labellisés avec d'autres pôles.

**Philippe DULBECCO :** Pour résumer, la présentation de Nadine Massard nous a d'emblée situés au niveau territorial. Les principaux arguments nous ont été présen-

tés. Il faut avoir une bonne gestion des externalités de la connaissance ; faut à la fois de la diffusion et de la protection de la connaissance, ce qui se gère mieux au niveau d'un territoire.

A également été souligné le rôle des universités, à la fois en terme de démultiplication de l'innovation et d'internationalisation. Dans un second temps, l'exposé de Jean-Claude Guillon a très clairement établi la manière dont l'enseignement supérieur peut être associé dans une chaîne de l'innovation territoriale à travers l'exemple du pôle de compétitivité de Céréales Vallée. Nous avons donc apporté des éléments de réponse à la première question posée en préambule, celle de l'apport universitaire à l'innovation territoriale. Notre discussion peut s'ouvrir sur les deux autres questions, à savoir les outils dont devraient se doter les universités pour être plus performantes et la répartition des rendements de l'innovation à l'échelle d'un territoire.

**Agnès ARABEYRE, Chargée de mission de la DIACT :** Que se passe-t-il si l'on ne réduit pas l'innovation à la R&D, à l'innovation technologique, et si l'on met un « s » à territoire ? Si je considère les 12 opérations Campus, les PRES, et les pôles de compétitivité à vocation mondiale, j'obtiens 12 à 15 grandes métropoles françaises dans lesquelles on retrouve assez bien ce que décrivait Nadine Massard. Il s'agit cependant de 86 universités, auxquelles on ajoute les écoles et les sites secondaires, j'obtiens ainsi une répartition spatiale d'enseignement supérieur beaucoup plus territorialisée que ce premier niveau. J'interroge Nadine Massard sur un sujet dont elle sait qu'il nous tient à cœur à la DIACT : que se passe-t-il pour les autres niveaux ?

Nous avons apporté des réponses pour le premier niveau, quoique nous n'ayons pas répondu au problème de l'efficacité de la masse critique... Si l'on ne mutualise pas, si l'on ne coopère pas, si la gouvernance n'est pas efficace, on obtient des grands pôles visibles dans les classements internationaux mais leur capacité à transformer efficacement ce potentiel en valeur ajoutée et



**philippe  
Dulbecco**

en innovation tous azimuts peut aussi se poser : Saclay est-il à la hauteur de sa performance ? Par ailleurs l'innovation non technologique, est-elle moins localisée ? On répond assez bien pour les grandes métropoles et pour l'innovation technologique... mais l'on n'envisage pas suffisamment la pluralité des territoires et la vision plus vaste de l'innovation.

**Nadine MASSARD :** Cela me permet de compléter mon exposé : pour jouer ce rôle et répondre aux enjeux territoriaux de l'innovation, il n'est pas simple de trouver les bons instruments et les modes adéquats de gouvernance. On fait rapidement face à des paradoxes difficiles à surmonter. Le premier, sur lequel vous insistez est celui de l'équité territoriale et de l'efficacité. Si l'on démontre l'efficacité de la concentration, faut-il la favoriser pour se positionner au niveau mondial ; en ce cas, quid des autres territoires ? À l'inverse, si l'on joue seulement la carte de l'aménagement du territoire, ne risque-t-on pas de perdre la course à l'innovation ?

Aujourd'hui, on peut peut-être dépasser ce paradoxe, en considérant la multiplicité encore ignorée des formes d'innovation, - et dans les indicateurs et dans les classements -, l'innovation technologique étant plus facile à mesurer (on se contente bien souvent de comptabiliser les brevets, ce qui restreint la mesure du phénomène de l'innovation).

La concentration est en effet un facteur important pour produire de l'innovation technologique, voir même fondamental. Pour faire vivre des territoires, ce n'est cependant pas nécessairement la forme d'innovation la plus intéressante : cela peut être de l'innovation organisationnelle, qui ne nécessite ni les mêmes moyens en R&D, ni les grands équipements. En revanche, toute innovation part de la matière grise : à ce titre, l'université a un rôle fondamental dans les régions !

**Jean-Claude GUILLON :** Je voudrais rebondir sur cette notion de territoire. Une coopérative agricole est, par essence même, inscrite dans un territoire. Certains champs peuvent avoir des dimensions territoriales.

D'autres, cependant, qui mettent en œuvre des technologies pointues imposent, dès le départ, de travailler en réseau au niveau mondial. C'est le cas des semences : c'est un tout petit marché, une niche de 30 milliards de dollars, qui est à la base de marchés gigantesques en termes de production (plusieurs milliers de milliards au niveau du consommateur). Il faut mener une réflexion éminemment stratégique, sans quoi on est laminé en terme de propriété intellectuelle et de redevances. Pour illustrer mon propos, je voudrais prendre l'exemple de notre activité aux Etats-Unis : sur les 330 millions de dollars de notre chiffre d'affaires, 40% vont à notre fournisseur de recherche, Monsanto. Ce n'est pas illégitime : ils ont innové, cette recherche a été incubée, etc. A contrario en Europe,, nous nous sommes mis, dans une situation de dépendance totale. Ce qui se passe aux Etats-Unis risque fort de se passer ailleurs demain. Si l'on ne développe pas des technologies alternatives et de la prise de propriété intellectuelle ensemble (les partenaires de consortium public/privé comme Génoplante), cette propriété intellectuelle sera prise par d'autres et nous paierons des royalties, que nous soyons entreprise ou recherche publique. Il y a aujourd'hui un grand débat : faut-il ou non protéger les variétés végétales ? En Europe, nous avons un système qui permet de protéger tout en permettant l'amélioration des plantes. Aux Etats-Unis, ce n'est pas possible, mais on peut cependant donner de manière équilibrée, des licences à ceux qui nous le demandent. Il est indispensable de protéger les inventions : prendre des brevets, c'est aussi se défendre !

**Philippe DULBECCO :** Pour synthétiser, vous posez la question de la segmentation territoriale de l'innovation, la création de grands pôles et d'outils qui sont adaptés à une logique internationale, mais aussi celle de tout le reste... Ce qui renvoie à la question du rôle des universités par rapport notamment aux PME-PMI.

À travers plusieurs leviers :

- la création d'entreprises innovantes. Qui peut faire de l'innovation de rupture dans les régions dans lesquelles

## Les modèles économiques de l'innovation

l'innovation n'est pas très développée ? Les entreprises innovantes issues des laboratoires de recherche.

- l'établissement de des liens forts avec ces entreprises innovantes. On voit des universités avoir des stratégies de filières à trois ans, quand l'entreprise créée va franchir un cap, pour les regrouper et leur donner un poids plus important vis-à-vis des donneurs d'ordre.
- l'insertion professionnelle d'étudiants, qui auraient été sensibilisés au management de l'innovation ou à l'entrepreneuriat, au cours de leur formation, et qui pourraient alors insuffler dans les PME-PMI une culture de l'innovation technologique.
- L'international. Les universités sont souvent, pour les PME-PMI, une interface à l'international, dont elles ne disposent pas par ailleurs. On est davantage là dans la question des outils dont les établissements peuvent se doter pour jouer leur rôle de façon plus efficace.

**Albert MAROUANI, président de l'Université de Nice-Sophia-Antipolis :** Une question cruciale se pose dans le contexte actuel de l'autonomie : comment l'université doit-elle valoriser sa contribution au développement d'un territoire et à l'innovation portée par les entreprises ? Au fond, comment valoriser cette externalité de la connaissance évoquée par Nadine Massard. On est sans doute dans une logique de production d'un bien public (avec les effets de l'externalité) mais je ne suis pas sûr que les collectivités territoriales aient conscience qu'elles doivent payer pour ce service... Leur contribution aux universités devrait s'exprimer en termes d'investissement et non de subvention. Comment, par ailleurs, évaluer la part des universités au développement du territoire ?

Il me semble que l'argument de la polarisation, qui sert en France à justifier le choix de privilégier 10 grandes universités, ne tient pas à l'analyse internationale : si l'on observe le nombre de grandes universités américaines classées à haut niveau, rapporté à la population, on en compte 1 pour 2 millions d'habitants. En France, le même ratio impliquerait de choisir non pas 10 mais 26 universités ! Je ne parle pas des pays d'Europe du Nord

qui sont plutôt à une grande université pour 1,2 million d'habitants...

La deuxième question porte sur la manière dont une université peut valoriser sa contribution à la chaîne de l'innovation. Cela passe par les brevets, certes, mais pas seulement, sous peine de se retrouver pris dans des logiques contradictoires. On peut participer, avec de grandes entreprises, à une innovation qui peut se traduire par une délocalisation et donc des effets d'appauvrissement du territoire. Les PME ont plus de mal à penser une relation de recherche avec l'université. C'est important de développer ces liens, pas seulement en termes de formation d'entrepreneurs étudiants générant des start-up. Il faut approfondir la question de la place de l'université par rapport à un tissu productif composé de PME dans des milieux très diversifiés.

**Philippe DULBECCO :** Albert Marouani pose la question de la contribution de l'université à son tissu et comment on la mesure, mais aussi celle de la valorisation et, en filigrane, celle du retour sur investissement pour l'université.



# PARTENARIAT ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

## PLÉNIÈRE 2

Partenariat et développement des  
compétences

## ATELIERS « L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE »

### ATELIER 4 & 5 :

Formation tout au long de la vie et  
économie de la connaissance /

Entreprises - universités : des  
partenariats équilibrés

### ATELIER 6 :

Compétences et besoins dans un  
territoire, les liens à créer

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

PARTENARIAT  
ET DÉVELOPPEMENT  
DES COMPÉTENCES

PLÉNIÈRE

2

# Partenariat et développement des compétences

Modérateur :

Yves LICHTENBERGER,  
Président du PRES Paris-Est

Intervenant :

Roger FOUGERES,  
Vice-président de la Région  
Rhône-Alpes



**Yves  
Lichtenberger  
et Roger  
Fougères**

**Yves LICHTENBERGER, Président du PRES  
Paris-Est :**

Il y a deux ans, lors du colloque de Metz, la CPU avait insisté sur l'importance du territoire, à un moment où l'on hésitait beaucoup entre la force du réseau et celle du territoire. La première est capable de centrer la coopération sur des projets ciblés finalisés. Cette capacité apparaissait à bien des égards, plus performante que celle des universités, avec leur pluridisciplinarité. La CPU, à l'époque, estimait qu'un projet finalisé est certes plus performant sur le moment mais qu'il peine à se renouveler, une fois l'objectif atteint. Il n'a d'autre but que de se perpétuer.

Pour raisonner sur la durée, il faut s'interroger sur le milieu et les ressources que peut trouver un projet pour se revivifier dans un territoire donné. La CPU avait insisté sur cet ancrage territorial des universités, qui rejoint d'ailleurs le sens originel du terme « université ». Au Moyen-Âge, l'université n'implique pas l'universalité des savoirs sur l'ensemble de la planète, mais l'universalité des savoirs de chaque discipline, ces disciplines assurant ensemble le développement de la connaissance et sa diffusion. La CPU avait estimé que l'université dans son interdisciplinarité était seule capable de constituer une communauté universitaire vivante, capable de se renouveler et de faire évoluer ses disciplines. Elle insistait en même temps sur l'ancrage dans les territoires, donc sur le rôle des acteurs extérieurs à l'université. Cette dernière est en effet liée à une population locale, dont elle a pour mission d'élever la qualification, mais aussi au développement économique d'un territoire, grâce aux possibilités qu'offre la recherche.

Déjà à l'époque, nous avons noté l'effort particulier de certains partenaires comme la région Rhône-Alpes, qui était à l'origine de projets pour le développement de l'université. Il y a encore quatre ans, on ne comptait que trois vice-présidents recherche et enseignement supérieur pour l'ensemble des régions françaises. Aujourd'hui, il n'est plus une région qui n'ait pas son vice-président enseignement supérieur et recherche. En quelques

années, l'évolution a donc été considérable. Bien que les régions n'aient toujours pas de compétences spécifiques en recherche et enseignement supérieur, elles en ont en matière de développement économique, ce qui les place au cœur des politiques concertées de la recherche et de l'enseignement supérieur. Les collectivités territoriales ont ainsi joué un rôle central dans la création des six PRES hors région Île-de-France. Roger Fougères a été, à ce titre, un initiateur.

**Roger FOUGERES, Vice-président de la Région  
Rhône-Alpes :**

Mon exposé comporte deux parties. Je voudrais d'abord évoquer ce qui a été fait depuis 2004 par la région Rhône-Alpes et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Puis j'aborderai les questions majeures que se posent les régions et le milieu universitaire.

**UN SCHÉMA RÉGIONAL DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE DEPUIS 2004**

Une co-construction. Dès 2004, nous avons co-construit, en Rhône-Alpes, un schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche. Une co-construction qui comportait en effet deux maîtres d'ouvrage : la région et les universitaires.

Ce schéma comporte quatre volets : l'enseignement supérieur, la recherche, le transfert de connaissances, et les questions de culture scientifique technique industrielle. 800 personnes ont été concernées par cette élaboration. Le schéma finalement élaboré reflète les besoins de Rhône-Alpes dans ces domaines. Il constitue également un point de rencontre entre la stratégie de Rhône-Alpes et celle des établissements, que nous considérons déjà alors comme autonomes, car la région n'a pas la tutelle sur les universités.

La stratégie de Rhône-Alpes s'inscrit dans la volonté de construire, sur l'ensemble de son territoire, une société





## Partenariat et développement des compétences

de la connaissance qui fonde son développement sur un certain nombre d'objectifs. Premièrement, nous voulions parvenir à une élévation du niveau culturel et intellectuel des habitants pour répondre à une question sociale importante mais aussi parce que cela contribue à la compétitivité et au développement d'une région. Deuxièmement, nous souhaitons que les établissements d'enseignement supérieur et de recherche développent leur attractivité et leur rayonnement à l'international. Enfin, nous avons le désir d'utiliser les résultats de la recherche pour le développement tant économique et social que sanitaire et intellectuel de la région. Certaines questions sociales demandent l'expertise de la recherche. Une société de la connaissance nécessite des hommes et des femmes formés au meilleur niveau et en nombre suffisant.

Ce schéma régional a été décliné sous forme de contrats pluriannuels. Nous avons d'abord lancé un brouillon, sur deux ans. Puis nous avons mis en place, en 2006, un contrat qui court jusqu'en 2010. Les établissements nous ont soumis des projets pour décliner le schéma régional. Ces documents ont été évalués par des experts extérieurs à la région. Des rencontres ont eu lieu avec les chefs d'établissements pour améliorer ces projets. Ce travail d'ingénierie important était possible au niveau de la région, mais ne le serait peut-être pas à celui de l'État.

**4 thèmes privilégiés pour la formation.** En terme d'enseignement supérieur, nous avons privilégié quatre grands thèmes :

- l'accueil de publics diversifiés, ce qui montre l'intérêt que nous avons à démocratiser l'enseignement supérieur ;
- le soutien à la pédagogie et aux offres nouvelles de formation (en relation avec les pôles de compétitivité, par exemple. Il n'est pas facile de faire exprimer les besoins en formation des pôles de compétitivité) ;
- l'internationalisation, qui est un point fort en Rhône-Alpes. Aujourd'hui, 11 000 bourses de mobilité à l'international sont mises à disposition des établissements,

soit deux fois plus qu'en 2004, et presque autant que les 15 000 offertes par l'État, et celles de l'ensemble des autres régions.

- l'aménagement du territoire, notamment par rapport à la question des antennes universitaires, où des choses très intéressantes peuvent être faites, à condition de ne pas les faire n'importe comment.

**5 thèmes pour la recherche.** Dans le schéma, la structuration de la recherche, pour les besoins de Rhône-Alpes, se fait autour de cinq thèmes : les micro-nanotechnologies ; les sciences du vivant ; la chimie verte et l'environnement (Rhône-Alpes dispose d'une chimie très importante mais assez obsolète et nous souhaitons évoluer vers des procédés nouveaux, propres, et structurer par la recherche une industrie qui a des difficultés) ; l'ingénierie et les énergies renouvelables ; et, enfin, les SHS, ce qui constitue une nouveauté en Rhône-Alpes puisqu'elles ont longtemps été bannies du financement régional. Notre région est riche mais comporte d'importantes poches de difficultés, dans les banlieues et dans les territoires ruraux, qui méritent une expertise de la recherche dans ce domaine. Nous avons également cherché à animer un débat public sur l'application des découvertes scientifiques à la société, avec tous les problèmes que cela pose.

**140 millions d'euros par an.** La région Rhône-Alpes consacre 140 millions d'euros par an à ces politiques, soit 30% du budget régional hors compétences dévolues aux régions par les lois de décentralisation. C'est notre 1<sup>er</sup> budget, le 2<sup>e</sup> étant celui de la culture et le 3<sup>e</sup> celui de l'environnement. Le budget de la recherche a été multiplié par 2,5 depuis 2004, celui de l'enseignement supérieur par 1,5. Nous menons, par ailleurs, de nombreuses collaborations avec les autres collectivités, notamment le Grand Lyon. À eux deux, Rhône-Alpes et le Grand Lyon financent l'ensemble du PRES de Lyon qui s'est étendu à Saint-Étienne.

## LES PERSPECTIVES

Une évaluation de ces politiques est prévue au bout de dix ans. Quant aux perspectives, trois points me paraissent importants.

**1. Aller chercher les jeunes des classes modestes et s'en donner les moyens.** La société de la connaissance exige que 50 à 60 % d'une classe d'âge soient diplômés de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, nous sommes à 40 %. Nous avons encore du travail ! Nous ne pourrions pas passer à 60 % en misant sur les classes supérieures et moyennes supérieures. Il faut aller chercher les jeunes des classes modestes. Les exigences de la société de la connaissance rejoignent là un problème majeur de promotion sociale.

Comment faire avancer les bacheliers technologiques et professionnels, quand on sait le « massacre » que connaissent ceux qui entrent dans le système universitaire ? Il faut certes des moyens, mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi envisager une filière d'excellence technologique avec une pédagogie adaptée, qui ne parte pas du théorique pour aller vers la pratique, mais qui puisse aller du concret à la conceptualisation. Nous essayons de travailler sur ce point avec les présidents d'université. Nous avons fait évoluer les procédures d'apprentissage, pour que les jeunes en échec à l'université ou les bacheliers technologiques puissent entrer dans le dispositif.

### **2. La société de la connaissance et le territoire régional.**

Les objectifs que j'évoquais sont généraux. Il est difficile de les généraliser sur l'ensemble du territoire régional. L'attractivité, la capacité de produire des compétences demandent une certaine masse critique, donc une concentration. Mais le reste du territoire a aussi des besoins. Comment y répondre ? Il faut travailler au cas par cas.

Pour être schématique, je distinguerais quatre types de territoire.

• **Lyon et Grenoble**, d'abord, qui ont une offre universitaire générale et de nombreux pôles d'excellence. Avec

des dominantes : Lyon est spécialisé dans les sciences du vivant et Grenoble dans les nanosciences. Les capacités sont importantes et les deux sont au cœur des trois pôles de compétitivité mondiaux que compte la région, à savoir : Lyonbiopôle, consacré aux biotechnologies, Minalogic aux nano-sciences et Axelera à la chimie.

• **Deux universités de pleine exercice, ensuite : l'université de Saint-Étienne et l'université de Savoie.** Leurs présidents successifs ont eu l'intelligence de comprendre qu'ils ne pouvaient être au niveau de Lyon ou de Grenoble mais ont identifié des thèmes sur lesquels ils pouvaient prétendre à un leadership régional. Ces pôles d'excellence sont l'optique/vision à Saint-Étienne et le solaire à l'université de Savoie. Ces deux établissements jouent un rôle de proximité et contribuent à alimenter le tissu économique local.

• **Les antennes universitaires**, elles, répondent encore à une autre problématique. Elles sont au nombre de trois en Rhône-Alpes : Bourg-en-Bresse, Roanne et Valence. Valence est la plus importante, avec 5 000 étudiants. Les universités grenobloises y sont présentes par une offre conséquente en Licence et Master, mais aussi l'INP avec une école déconcentrée, très liée au monde économique local.

50 % des étudiants sur ces antennes sont boursiers, alors que la moyenne régionale est de 25 %. De toute évidence, l'offre de proximité permet de toucher les milieux modestes... Mais peut aussi être source d'inégalité, dans la mesure où tous les modules de formation ne sont pas représentés et où - sauf cas particuliers - l'offre de recherche reste réduite.

• **Vient enfin le reste du territoire régional.** Nous sommes confrontés à une demande de plus en plus forte de certains élus locaux, notamment à Albertville, qui ne veulent pas rester en dehors du développement par l'enseignement supérieur et la recherche.

## Partenariat et développement des compétences

### DES PISTES POUR RÉPONDRE AUX INÉGALITÉS ENTRE TERRITOIRES

Le problème de l'inégalité entre territoires est posé. Comment y répondre ? Comment mettre tout cela en cohérence ? Nous explorons plusieurs pistes.

• **La mise en réseau.** Il faut faire en sorte que les établissements ou les antennes ne soient pas isolés. Le PRES de Lyon, par exemple, a été rejoint par Saint-Étienne pour créer un pôle puissant « Lyon-Saint-Étienne ». Le PRES de Grenoble, lui, est moins avancé que celui de Lyon mais est en cours de mise en place et je pousse pour que l'université de Savoie le rejoigne. À terme, ces deux PRES constitueront donc deux blocs puissants, que nous souhaitons voir travailler ensemble.

La région, en partenariat avec les universités, a donc commandité une étude sur les coopérations qui existent entre Grenoble et Lyon (les thèmes, les perspectives, les méthodes). En Rhône-Alpes, nous ne sommes pas sur le modèle d'un PRES régional, qui serait trop compliqué. Mais cela peut exister dans certaines régions et André Lespagnol, Vice-Président Enseignement Supérieur de la Région Bretagne, l'évoquera en atelier. À côté des PRES, les antennes locales doivent également fonctionner en réseau. Il faut promouvoir des stratégies partagées, complémentaires, qui permettent d'apporter des réponses aux besoins des territoires.

• **L'implication du milieu universitaire.** Sur les antennes, par exemple, nous devons élaborer ensemble des schémas locaux de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche. À Bourg-en-Bresse, à Roanne et à Valence, nous cherchons à déterminer les besoins en termes de formation, de recherche ou de transfert des technologies, et les réponses à apporter, par le biais de plateformes par exemple – pas d'installation de laboratoires mais des plateformes dans lesquelles il y a un échange entre le milieu universitaire et les entreprises. Sur le reste du territoire, nous élaborons, toujours avec les universitaires, un appel à projet pour répondre à cet-

te question des territoires. L'une des réponses possibles peut être l'implantation d'un lieu privilégié de stage, de Master ou, pour ceux qui font de l'aménagement du territoire, une thèse d'aménagement du territoire, pilotée par le centre mais où le territoire est un champ d'expérimentation. Cela peut aussi être beaucoup d'autres choses.

• **La question fondamentale des moyens,** Il faut des moyens pour mener à bien tous ces projets. Nous avons par exemple mis en place l'opération Plan Campus. Deux sites ont été réalisés en Rhône-Alpes : deux campus sur Lyon (en plus des deux déjà existants) et l'ensemble du campus de Grenoble. A l'occasion du plan campus, la région a mis 255 millions en plus des 235 millions du CPER actuel 2007 – 2013. Cet argent a été réparti en trois : pour Grenoble, Lyon et en dehors (Saint-Étienne, l'université de Savoie et les deux autres campus de Lyon).

**Des divergences stratégiques entre Etat et Région.** Je voudrais évoquer, pour finir, la coordination entre financeurs, essentiellement l'État et les collectivités. L'une des difficultés actuelles vient des différences de stratégies entre l'Etat et les régions. L'ARF est favorable à la prise en compte de l'ensemble des territoires. Elle n'est pas opposée à ce que dix sites soient des têtes de réseau nationales... si des moyens sont également accordés aux autres sites. C'est ce que nous avons tâché d'appliquer en Rhône-Alpes. Nous voulons, par exemple, constituer un pôle de recherche en toxicologie et écotoxicologie à Valence. Les deux universités, Claude Bernard Lyon 1 et Joseph Fournier Grenoble 1, sont prêtes à y détacher du personnel. Les collectivités locales peuvent débloquer 40 millions d'euros pour l'équipement... Mais nous nous heurtons au refus de l'Etat, qui veut que ce projet soit mis en place à Lyon. Ces différences de stratégies constituent une difficulté majeure.

**Le foisonnement des financements nationaux.** Une autre difficulté tient au foisonnement de financements de l'État. Pour la seule recherche, nous avons en Rhône-

## Echange avec la salle

Alpes : 3 RTRA, 3 RTRS, 15 Instituts Carnot. Tous ont été mis en place après la création, en 2004, des clusters de recherche régionaux, dont la vocation est de créer des connaissances nouvelles sous la responsabilité du milieu universitaire sur les cinq champs évoqués. Nous devons faire face à des redondances. Et puisque l'Etat refuse de coordonner, nous avons décidé de le faire pour permettre une vraie complémentarité des appels à projet.

Pour sortir de ce foisonnement contreproductif, l'ARF (Association des régions de France) demande une décentralisation des moyens et des compétences dans le domaine de la recherche et de l'innovation. Ceci en relation avec les établissements autonomes, afin de pouvoir poursuivre ce partenariat exemplaire et faire en sorte d'identifier un pilote sur le terrain. Cela peut, certes, générer des risques d'inégalités entre régions riches et pauvres. Mais le rôle de l'Etat pourrait précisément être de les compenser.

**Yves LICHTENBERGER :** Roger Fougères met l'accent sur le fait que la qualité de vie d'une région repose sur sa capacité à se renouveler. Elle est le lieu d'articulation de trois dynamiques : une dynamique d'élévation du niveau de connaissance d'une population, inégalement répartie sur l'ensemble du territoire, une dynamique des activités productives (qui évoluent aussi) et celle de l'innovation, moteur permettant aux deux précédentes de se reproduire.

L'innovation fournit des ressources qui ne peuvent être réparties mais dont dépendent les deux autres dynamiques. Le territoire n'est plus conçu comme une série de juxtapositions géographiques, mais comme un lieu politique de partage, définissant un périmètre de solidarité. Du côté de l'université, nous avons aussi nos différenciations de territoires, avec au fond la même hiérarchie que dans les régions : les universités scientifiques puis les SHS, puis STAPS et, enfin, le reste. La nécessité de dépasser ces schémas et de coopérer est une évidence. La coopération doit toutefois être pensée de manière différente aux niveaux Licence et Master. Le

rôle des Licences est d'élever le niveau de qualification sur l'ensemble du territoire. Le niveau Master vise davantage l'attractivité nationale et internationale. Cette question a parfois été mieux traitée dans d'autres pays, qui ont fait le choix d'une coupure nette entre Licence et Master tout en s'assurant que l'accès à la recherche soit également garanti aux étudiants venant des deux types d'université.

**Jean-Pierre ADAMI, CGT :** Votre exposé montre bien les contradictions de notre système. Vous avez souligné que l'Etat ne joue pas toujours son rôle régulateur et qu'il existe un risque de déséquilibre entre régions riches et pauvres. La région Rhône-Alpes a des potentialités remarquables en terme de recherche et d'enseignement supérieur. Mais seules quatre régions en France ont des potentialités comparables. Il est donc difficile de généraliser cet exemple !

La DIACT, dans son rapport 2008 sur le dynamisme et le développement des territoires, et l'Association des Villes Universitaires de France (AVUF) posent la question de façon plus globale. Il faut également prendre en compte l'éclairage actuel, qu'il s'agisse du discours de Valérie Pécresse, qui entend créer quinze PRES en France, ou de la réforme Balladur. Comment favoriser les passerelles entre institutions dans une même région ? L'AVUF insiste beaucoup sur ce point, car le paysage comprend aussi, au-delà des universités, les écoles.

Deuxièmement, le rapport de la DIACT souligne l'interdépendance des territoires : des régions comme PACA, Rhône-Alpes ou l'Île-de-France doivent irriguer des régions moins riches, qui n'ont pas le même potentiel économique et industriel. C'est pour cette raison que j'interviens au titre de la CGT, pour que le potentiel de recherche et d'enseignement supérieur permette à toutes les régions de se développer.

**Yves LICHTENBERGER :** Vous mettez l'accent sur le classement entre les régions et sur la façon dont les moyens se répartissent au sein de chaque région. Je viens d'une région riche, l'Île-de-France, mais d'un département qui

## Partenariat et développement des compétences

n'est pas le plus riche de la région, la Seine-et-Marne, où le taux d'accès à l'enseignement supérieur est moins élevé qu'en Ardèche...

**Francis GODARD, Président de l'Université Marne-la-Vallée :** Ce matin dans l'atelier avec la DIACT, se posait la question de travailler en réseau au niveau territorial. Tout le monde s'accorde sur cette nécessité. Mais ce réseau est-il acéphale ou a-t-il un pivot ? Un réseau ne peut fonctionner sans une tête de réseau identifiée. Si ce n'est pas l'État, qui jouera ce rôle ?

**Jean-Yves MÉRINDOL, administrateur provisoire de l'ENS Cachan :** Je voudrais mettre en perspective deux débats, celui qui a lieu ici et celui -mené par la commission Balladur- sur l'organisation territoriale. Dans ce dernier a été employée l'expression que je n'aime pas, même si elle s'est installée dans le débat public, du « mille-feuille des collectivités territoriales ». Il est clair que l'organisation universitaire constitue elle-aussi un mille-feuilles, avec les PRES, les RTRA, les Instituts Carnot, etc. Dès lors, comment mettre en relation ces deux mille-feuilles ? Il y a deux façons de raisonner : il y a nécessité d'une autorité régulatrice et s'il y a une autorité régulatrice naturelle, c'est l'État. Mais il s'occupe de l'enseignement et de la recherche depuis plus de cent ans et nous en voyons le résultat.

Il me semble utile de changer de dispositif régulateur ! La région -et je me tourne vers Roger Fougères qui a proposé l'extension des compétences au niveau régional - ne pourrait-elle pas avoir un rôle de régulateur important ? Pourquoi une région comme Rhône-Alpes, qui a une tant d'avance sur beaucoup d'organisations en matière d'enseignement supérieur et de recherche, ne va-t-elle pas plus loin en affirmant qu'elle est la véritable autorité régulatrice sur les questions d'enseignement supérieur et de recherche ?

**Christian FORESTIER, Administrateur général du CNAM :** Je voudrais aller dans le sens de Jean-Yves Mérindol, en interpellant Roger Fougères. Si l'on observe l'engage-

ment des régions sur les vingt dernières années, on constate qu'il n'y a pas de corrélations entre la richesse des régions et leur engagement en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Contrairement aux idées reçues, certaines régions riches, comme l'Île-de-France, se sont engagées faiblement. D'autres, moins riches, comme la Picardie, se sont engagées davantage. La corrélation politique n'est pas non plus évidente. Que pense Roger Fougères d'un transfert aux régions des compétences en matière d'enseignement supérieur et de recherche ?

**Simonne BONNAFOUS, Présidente de l'Université Paris 12 et Vice-Présidente de la CPU :** En tant que présidents d'universités franciliennes, nous sommes particulièrement attentifs au propos de Roger Fougères. En Rhône-Alpes, la région a fait de l'enseignement supérieur et de la recherche un élément déterminant de sa stratégie. Ce n'est pas le cas de toutes les régions. Ainsi, l'Île-de-France est riche mais nous nous heurtons à un réel problème de complexité. Je voudrais savoir si vous travaillez entre régions. Avez-vous une réflexion collective, qui permettrait d'élaborer progressivement une « doctrine » des régions sur ces sujets ?

**Roger FOUGERES :** Concernant l'Île-de-France, je ne veux pas accabler mon collègue et camarade Marc Lipinski (vice-président du conseil régional chargé de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) car la situation de cette région est complexe. Il faut gérer les egos, qui ne sont pas minces, et la proximité du pouvoir central ne rend pas toujours les choses évidentes. La situation est plus facile pour Rhône-Alpes, qui a une offre et des compétences permettant facilement d'entrer dans l'économie de la connaissance. Je ne veux pas en faire un modèle mais cet exemple me semble transposable, à condition de l'adapter.

Rhône-Alpes est la première région à élaborer un schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche. Pour répondre à la question de Simone Bonnafous, nous avons un club, l'Association des Régions de France (ARF),

## Echange avec la salle

et une commission enseignement supérieur et recherche, qui se réunit tous les deux mois et que j'anime avec André Lespagnol. Nous y échangeons sur nos pratiques. Compte tenu de la tonalité politique monocolore des régions, certaines grandes lignes se retrouvent.

Reste que certaines régions n'ont pas des moyens assez diversifiés en matière d'université et de recherche pour développer une véritable économie de la connaissance. D'où le choix de certaines de se réunir. C'est possible ! Des universités de régions différentes se regroupent et définissent des objectifs communs.

Seules six ou sept régions ont cependant développé un schéma régional. Et toutes l'ont fait en s'adaptant à leur territoire. Les besoins ne sauraient être les mêmes en Rhône-Alpes et en Bretagne. Le tissu industriel, notamment, y est différent.

Sur la question du rapport entre écoles et universités, j'appartiens à une famille politique qui a l'habitude de dire qu'il faut faire passer les écoles dans les universités. Je ne suis cependant pas tout à fait d'accord avec cette position, mais plutôt favorable à une évolution progressive, par étapes. Le PRES est un bon moyen de dépasser la coupure entre écoles et universités. Dans le secteur de la recherche, les laboratoires sont tous multi-sceaux. À Grenoble, l'INP, l'UJF et le CNRS sont mélangés. Une coordination devrait être possible. En Rhône-Alpes, nous avons créé des clusters régionaux de recherche. On nous reproche de ne pas suffisamment prendre en compte les stratégies des établissements. Mais pour que ces avis soient pris en compte, ils ne doivent pas être trop nombreux. Le PRES doit pouvoir, à terme, synthétiser les différents avis de différents établissements, pour les transmettre à la région. Pourquoi ne pas mutualiser aussi des cours, des amphis ? Ainsi, petit à petit, cette question de l'opposition entre écoles et universités pourra disparaître. À un détail près : celui de la sélection. Mais la sélection existe dans toutes les structures, au début... ou en cours de parcours.

Quant à la question récurrente de l'élément régulateur, nous assistons en effet à une montée en puissance des régions. Toutes ont un vice-président de l'enseignement

supérieur et de la recherche et ont développé leur budget. Peuvent-elles devenir pour autant l'autorité régulatrice ? Il faudrait alors un transfert de moyens. Les moyens de la région ne sont pas ceux de l'Etat. Lors de la discussion de la loi LRU, nous avons plaidé en faveur de certains amendements. L'un d'eux, auquel nous tenions, pourrait constituer un élément de réponse. Nous avons demandé que les régions, ou groupes de régions, établissent des schémas régionaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, déclinés sous forme de contrats, et qu'avant leur mise en place, il y ait coordination entre les contrats négociés avec l'Etat et ceux négociés par les régions. Cela permettrait une complémentarité entre la stratégie de l'Etat en régions et celle des régions. Cet amendement a été rejeté sous prétexte que les établissements autonomes pouvaient l'initier eux-mêmes. Certes, mais il aurait eu le mérite de rassembler, autour d'une même table, les établissements et les deux principaux financeurs, les régions et l'Etat. Je pense, à titre personnel, qu'il faut aller plus loin... à condition de respecter l'autonomie des établissements. Il ne s'agit pas de substituer une tutelle à une autre !

L'ARF souhaite que les formations, au niveau Licence tout du moins, soient dans le PRDF (Plan Régional de Développement des Formations) des régions, de façon à renforcer le lien entre l'offre de formation et la demande.

Reste la question des inégalités. C'est une question importante. Si l'Etat conserve un rôle, c'est bien celui de veiller à ce qu'il n'y ait pas de disparité sur l'ensemble du territoire national. Je vois avec inquiétude se dessiner une France de type PLM (Paris, Lyon, Méditerranée) avec, autour, le désert. Une telle répartition est source d'inégalités. Un Etat stratège doit garder une fonction dans ce domaine, même s'il peut y avoir des régulations partielles émanant des entités régionales.

**Yves LICHTENBERGER** : Merci pour cette conclusion qui fait de l'université un acteur autonome, signataire de son plan quadriennal et du schéma régional, et capable de jouer un rôle de pivot entre l'Etat et les régions.



# ATELIERS 4 & 5

- Entreprises - universités : des partenariats équilibrés
- La formation tout au long de la vie et l'économie de la connaissance

## Modérateur :

Yves LICHTENBERGER,  
Président du PRES Paris-Est

## Intervenants :

Françoise AMAT,  
Secrétaire Générale du Conseil National  
de la Formation Professionnelle  
Tout au Long de la Vie (CNFPTLV)

Éric BERTIER,  
représentant du MEDEF

Alain EVEN,  
Président de l'Assemblée des Conseils  
Economiques et Sociaux Régionaux de  
France (A.C.E.S.R.F), Président du C.E.S.R.  
de Bretagne

Jean-Marie FILLOQUE,  
Président de la Conférence des  
Directeurs de Service Formation  
Continue Universitaire

Christian FORESTIER,  
Administrateur général du CNAM

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE



- Entreprises - universités : des partenariats équilibrés
- La formation tout au long de la vie et l'économie de la connaissance

**Yves LICHTENBERGER, Président du PRES Paris-Est :**

Nous avons été contraints de fusionner deux ateliers, l'un consacré à la formation continue, l'autre aux partenariats entreprises-universités. Ce regroupement reste toutefois cohérent, les thématiques étant liées. Françoise Amat dirige le Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie, comité tripartite rassemblant État-régions-partenaires. Elle évoquera les financements de la formation professionnelle par les entreprises et les pistes d'améliorations de ces soutiens.

**Françoise AMAT, Secrétaire générale du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) :** Le CNFPTLV a, entre autres, pour mission de clarifier les financements de la formation professionnelle et de l'apprentissage. C'est une lourde mission. Je voudrais évoquer, pour commencer, les flux financiers à destination des universités et les nouvelles contributions qui pourraient leur revenir, dans le cadre de formation initiale, de l'apprentissage ou de la formation continue.

#### LES FLUX FINANCIERS POSSIBLES

L'université a la responsabilité de la formation à temps plein (auprès des étudiants), de l'apprentissage (un secteur en développement) et de la formation continue. Les entreprises, elles, sont censées affecter la taxe d'apprentissage à la formation professionnelle et à l'apprentissage. Mais elles contribuent également à la formation continue.

Leur apport se décompose en trois parties :

- la première concerne ce qui est mutualisé pour les contrats de professionnalisation, sachant qu'une part de cette contribution peut également aller à l'apprentissage.
- la deuxième partie est réservée aux congés individuels de formation (CIF).
- la troisième concerne les plans de formation.

Le système est complexe puisque la contribution des

entreprises à la formation continue peut également servir à l'apprentissage.

La taxe d'apprentissage représente 0,5 % des salaires, pour le développement des premières formations technologiques et professionnelles. Une part de cette taxe, de l'ordre de 50 %, est réservée à l'apprentissage. L'autre, appelée le « hors quota » (48 % environ), est destinée aux autres types de formations technologiques et professionnelles, dans les lycées ou les grandes écoles. Mais ce « hors quota » peut également financer l'apprentissage.

La taxe à répartir représente environ 1,7 milliard d'euros. Ce chiffre est dorénavant connu avec exactitude, grâce aux organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage, par lesquels elle transite. Ce sont des organismes transparents, dans la mesure où l'entreprise est seule à décider à qui revient la taxe versée. Une partie, les fonds libres ou fonds non affectés, peut alimenter les CFA non désignés par les entreprises.

1 milliard d'euros revient à l'apprentissage, les 700 millions restants allant à la formation professionnelle et technologique.

**La variété des financements.** J'insiste sur le financement de l'apprentissage, car il est amené à se développer. L'apprentissage est aujourd'hui tiré par le niveau supérieur, du niveau III (BTS, DUT) jusqu'au niveau I, université comprise. Comment sont financés les centres de formation d'apprentis, CFA et sections d'apprentissage ?

Pour un tiers, ce qui est relativement modeste, par la taxe d'apprentissage ; pour 40 % par les conseils régionaux, à travers les fonds régionaux de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Ces fonds peuvent être alimentés par la taxe d'apprentissage, alors versée par des systèmes de transfert. Le conseil régional reste toutefois le financeur et il a une compétence sur l'apprentissage et la formation continue.

En plus de la taxe d'apprentissage, les entreprises versent les fonds de l'alternance, dont les montants, pris sur les fonds de la formation continue, sont mineurs



mais peuvent également servir, par accords de branche, à financer la formation par apprentissage... histoire de rendre le système encore plus complexe ! Enfin, trois secteurs ont des taxes fiscales propres au développement de l'apprentissage : le BTP, la réparation auto et les transports.

En résumé, il faut avoir en tête, d'une part, qu'il existe un partenariat avec les entreprises, qui ne se cantonne pas à la taxe d'apprentissage ; d'autre part, qu'il existe, dans certains secteurs comme le BTP, des taxes fiscales pour des formations très professionnelles ; enfin, qu'un rapprochement se dessine avec les conseils régionaux, qui sont détenteurs de fonds. Ceci dit, tous les conseils régionaux n'ont pas la même politique vis-à-vis de l'apprentissage, surtout dans le supérieur. Beaucoup continuent à accorder la priorité aux faibles niveaux de qualification. Ils ont cependant doublé, entre 2004 et 2009, les fonds destinés à la formation professionnelle : ces derniers sont passés de 2 à 4 milliards d'euros. Les fonds sont là, mais bien souvent utilisés pour le niveau V. Il serait fort utile d'observer de plus près la diversité des politiques des conseils régionaux par rapport à l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

**Yves LICHTENBERGER :** Je vous remercie d'avoir mis l'accent sur trois pistes : celle des conventions avec les conseils régionaux, celle des projets à moyen terme avec les entreprises, et celle, trop souvent négligée, des conventions avec les branches au niveau national ou local. L'université doit trouver des moyens d'assurer ses nouvelles missions en matière de formation professionnelle.

**Alain EVEN, Président de l'Assemblée des Conseils Économiques et Sociaux régionaux de France (A.C.E.S.R.F), Président du C.E.S.R. de Bretagne :** Je parle ici au nom de l'Assemblée des Conseils économiques et sociaux régionaux de France, une assemblée consultative destinée à donner des avis aux conseils régionaux qui est souvent méconnue des universités.

Je voudrais d'abord rebondir sur la question des stratégies des régions. Ces stratégies peuvent être différentes. En ce qui concerne l'axe recherche – innovation - formation supérieure, les régions assument une responsabilité croissante, que ce soit à travers les schémas régionaux de formation supérieure, quand ils existent, ou à travers le schéma régional d'innovation, qui est en train de se constituer. La position des CESR est d'accentuer encore le transfert de compétences vers les régions, en matière d'enseignement supérieur. Mais les régions ont aussi des compétences en matière de formation et de formation professionnelle, souvent peu liées à l'enseignement supérieur. L'apport des universités en matière de formation professionnelle est rarement pris en compte, que ce soit dans les schémas régionaux de formation ou dans les schémas régionaux des stages. Tout se passe comme si la formation professionnelle s'arrêtait au niveau V (c'est-à-dire à un niveau infra-bac) et qu'au-delà, on passait dans un autre champ, un autre niveau de responsabilité. Ce phénomène se constate dans plusieurs régions et l'on en vient parfois à se demander si les vice-présidents à la formation et les vice-présidents à l'enseignement se rencontrent... Les régions ont indéniablement un effort à faire sur ce plan.

D'autre part, les régions, sauf pour des demandes précises de soutien sur projets, sont institutionnellement assez peu en relation avec les universités.

Je suis personnellement désolé de constater que les stratégies de développement des universités ne sont pas présentées devant les CESR. Je pense que, si cette consultation devenait obligatoire à l'occasion des réformes à venir, nous y gagnerions tous. Cela permettrait aux stratégies des universités d'être mieux connues d'un certain nombre d'acteurs économiques.

**Yves LICHTENBERGER :** Vous rejoignez là ce que disait Roger Fougères au sujet de l'inclusion des Licences dans le plan régional de développement des formations.

**Alain EVEN :** Tout à fait. Selon moi, le plan régional de développement des formations devrait, puisqu'il nous

**Camille Galap, Albert Marouani, Christian Forestier, Jean-Marie Filloque, Alain Even, Eric Bertier, Françoise Amat.**

**BREST  
26-27 MARS 2009**

**L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE**

est soumis, intégrer les formations existantes ou les projets de formation dans leur diversification. Au sujet des relations avec les universités, je prendrai l'exemple des pôles de compétitivité. Les régions entretiennent des relations constantes avec ces pôles, et aussi en matière de formation. Il peut se trouver que l'on ait des relations avec les établissements d'enseignement supérieur (peut-être plus grandes écoles qu'universités) par le biais des pôles de compétitivité.

D'autre part, un certain nombre de régions se trouvent démunies en matière d'enseignement et de recherche, car elles pensent qu'elles n'ont pas les outils nécessaires pour développer de véritables stratégies dans ces domaines. D'où l'intérêt de travailler dans l'inter-régionalité, car un certain nombre de stratégies pourraient être développées en commun.

Pour finir, je pense, comme Roger Fougères, que les SHS sont très sous-utilisées. Il existe très peu de recherches appliquées sur les questions économiques et sociales locales, alors que nous avons de nombreuses questions à résoudre, y compris sur les crises sociales. Un meilleur usage des SHS pourrait voir le jour. Il faut se demander comment se servir de ce potentiel de réflexion, d'analyse, de prospective, dont nous disposons, afin qu'il nous permette d'éclairer l'action politique en région.

**Yves LICHTENBERGER :** Nous allons poursuivre cette réflexion sur la meilleure façon d'utiliser les compétences produites par les universités, en nous intéressant au point de vue des entreprises.

**Éric BERTIER, représentant du Medef :** Je contribue à un groupe de travail dans le cadre du MEDEF, au sein de la commission Nouvelle Génération présidée par Laurence Danon et je suis associé et ancien responsable des ressources humaines de PriceWaterhouseCoopers, qui recrute de jeunes diplômés.

Sensibiliser les entreprises au vivier méconnu des jeunes diplômés. La commission Nouvelle Génération s'efforce de sensibiliser les entreprises à l'intérêt qu'il peut y avoir à travailler avec des jeunes. En 2007, nous avons

conçu un document, diffusé dans le journal Phosphore, expliquant aux jeunes ce que sont les entreprises. Nous avons ensuite travaillé avec les patrons pour leur faire comprendre comment traiter les jeunes en entreprise. Un document, Recruter dans les viviers méconnus : une chance pour l'entreprise devrait sortir ces jours-ci, en partenariat avec l'AFII, association qui facilite l'insertion des jeunes diplômés. Son objectif est de montrer aux chefs d'entreprise qu'il existe des viviers non exploités. 40 000 titulaires d'une Licence généraliste quittent l'université après leur diplôme, tout comme 40 000 titulaires d'un M1, 16 000 titulaires d'un Master 2 recherche n'entreprennent pas de thèse ou l'arrêtent, et 10 000 titulaires d'un M2 professionnel. Au total, 100 000 jeunes, tous formés à réfléchir, sont donc susceptibles de se retrouver au chômage longue durée. Selon l'ANPE en effet, plus de 45 000 jeunes de moins de 30 ans titulaires d'un bac + 3 et 17 000 titulaires d'un bac + 5 sont au chômage depuis plus de 6 ans. Ceux qui trouvent un emploi sont souvent surqualifiés, que ce soit dans le secteur public ou en entreprise, où des bac + 5 deviennent assistants. Il faut sensibiliser l'entreprise à ces différents viviers.

**La problématique du DRH.** Pour comprendre ce paradoxe, je voudrais rappeler que le DRH, souvent issu d'une grande école, a pour mission d'attirer des talents directement opérationnels. Il lui est plus facile de recruter dans les grandes écoles, où les élèves maîtrisent déjà les codes de l'entreprise, que dans les universités. Par ailleurs, les écoles ont parfois jusqu'à cinq personnes chargées des relations avec les entreprises. De ce point de vue, l'université a des progrès à faire.

Certains DRH sont tout de même plus ouverts que d'autres et ont compris qu'ils étaient confrontés à de nouveaux enjeux de recrutement. Mais ceux qui sont prêts à travailler avec l'université se heurtent à des difficultés : de l'extérieur, l'université a des allures de citadelle. Organiser un forum, faire venir les étudiants, être sûr qu'ils seront là, ce n'est pas si simple. D'autant que le DRH a un handicap : il est pressé. La temporalité de l'université n'est pas celle de l'entreprise.



Françoise Amat

## ELSA ET PHÉNIX, LA PREUVE QUE L'ON PEUT TRAVAILLER ENSEMBLE

Pour bâtir un projet commun, il faut donc que chacun fasse un pas vers l'autre. C'est possible et j'en veux pour preuves les deux exemples suivants.

Tout d'abord, le programme Elsa, destiné aux étudiants de Lettres et Sciences humaines, lancé en 2006 par le Cnam, Sciences Po et l'AFIJ. Ensuite, l'opération Phénix, créée il y a deux ans, et qui concerne notamment les M2 recherche en Lettres et SHS. Plusieurs universités sont partenaires : la Sorbonne, Créteil-Val de Marne, Marne-la-Vallée, Cergy, Paris-Diderot, et Paris-Descartes. L'opération, qui a le soutien du Medef, a permis d'embaucher 70 personnes. Elles sont recrutées au niveau cadre, en CDI, et sont formées en alternance pendant 6 mois avant de rejoindre leur employeur. Ces spécialistes de Kant, d'archéologie, de Victor Hugo deviennent consultants ou auditeurs. Ils occupent les mêmes postes que des jeunes issus d'écoles de commerce ou d'ingénieur.

Pourquoi ce pari et cet investissement ? Pour trois raisons principales.

- **Premièrement, pour la diversité.** Nous pensons qu'une entreprise performante se nourrit de diversité, que ce soit celle des genres, des nationalités ou des formations. C'est en croisant différents regards que l'on peut sortir des sentiers battus.
- **Deuxièmement,** parce que cela fonctionne parfaitement ailleurs. Dans les pays anglo-saxons, par exemple, il n'est pas rare de voir de grands capitaines d'industrie issus de filières lettres plutôt que de gestion. En France, on recrute davantage sur un diplôme que sur un potentiel. Il s'agit là d'une exception culturelle sur laquelle il faut travailler.
- **Enfin, la structure de la pyramide des âges** reste un sujet de préoccupation, même si la crise rend la guerre des talents moins prégnante. La reprise aura lieu un jour. Et nous devons nous y préparer. Cela explique le succès de l'opération Phénix (Danone et la Marine nationale nous

ont rejoints récemment). Il ne s'agit pas d'une démarche philanthropique. Les jeunes recrutés par ce canal ont montré leur qualité d'autonomie, de rigueur, de curiosité. Quand ils s'embarquent dans cette aventure, ils ont envie de réussir et de s'adapter à ce nouvel environnement. Les deux dernières promotions le montrent. L'opération Phénix n'est pas un programme pour étudiants en échec scolaire, mais pour ceux qui ont envie de s'ouvrir au monde de l'entreprise, quels que soient leurs choix d'origine.

Reste à savoir comment pérenniser ce dispositif, qui regroupe trois acteurs : les universités, les entreprises et les étudiants.

**Les universités font face à trois défis.** Tout d'abord, elles doivent préparer les étudiants. Il faut les exposer au monde de l'entreprise, systématiser les périodes de stage, pour que les codes de l'entreprise soient assimilés. Deuxièmement, elles doivent intégrer au sein des cursus un temps dédié à la construction d'un projet professionnel. Je sais qu'il existe des bureaux d'aide à l'insertion professionnelle mais les universités pourraient mettre en place une UE sur ce thème, pour qu'un crédit soit accordé à ce travail. Enfin, les établissements doivent s'associer encore plus aux entreprises. Les entreprises sont déjà présentes dans les CA des universités mais elles pourraient avoir leur mot à dire sur les projets pédagogiques, les nouvelles matières ou filières, pour vérifier qu'il y a des adéquations.

**Côté entreprise, il y a aussi du travail.** Attirer des étudiants qui, au départ, n'avaient pas en tête de venir en entreprise suppose de créer un dialogue. Aujourd'hui, ce dialogue a du mal à se construire. Les entreprises ne sont pas bien comprises. Les quelques exemples que j'ai cités montrent pourtant que de tels rapprochements sont possibles. En interne, il faut faire preuve d'autorité et forcer les managers à prendre dans leurs équipes des profils différents. C'est une question de courage et cela demande de créer de bonnes conditions d'intégration. Si l'on recrute des personnes qui ont des cursus diffé-

- Entreprises - universités : des partenariats équilibrés
- La formation tout au long de la vie et l'économie de la connaissance

rents, il faut investir du temps en tutorat et y associer les autres collaborateurs, pour qu'ils se sentent fiers de participer à un programme qui contribue à l'insertion professionnelle.

**Enfin, en ce qui concerne les étudiants**, ils doivent commencer par construire un projet professionnel qui intègre les réalités du marché de l'emploi. On ne peut pas attendre d'être diplômé d'un M2 pour se mettre à chercher un travail. C'est trop tard. Dans les écoles, la recherche se fait largement en amont. Ensuite, les étudiants doivent faire preuve de pragmatisme. Si la filière choisie à l'origine ne les mène nulle part, ils doivent en faire le deuil et avoir le courage de passer à autre chose. Enfin, je voudrais rappeler qu'apprendre à cultiver son réseau n'est pas réservé aux seuls élèves d'école de commerce. C'est une question d'audace. Si les étudiants présents aujourd'hui dans cette salle font bien leur travail, ils ne doivent pas partir sans s'être procuré vos cartes de visite. Les cadres sont prêts à donner des conseils. C'est même flatteur pour eux. Mais les étudiants d'universités se censurent. C'est une erreur. Il faut changer les mentalités. Lors du baptême de la première promotion Phénix, Valérie Pécresse avait regretté le faible nombre de partenaires, tant du côté des entreprises que des universités. Elle avait raison. Mais le programme se développe. Depuis deux ans, sur les 70 personnes recrutées, seules deux nous ont quittés. Nous sommes convaincus que ce programme doit continuer et je vous invite à vous rendre à la cité universitaire, le 9 avril, où se tiendra le forum Phénix.

Nous parlons d'ancrage de l'université dans sa région : il se fera aussi quand les entreprises d'une région auront décodé l'ensemble des filières qu'offrent les universités. Il faut se parler, c'est urgent, mais je crois que les choses avancent.

**Yves LICHTENBERGER** : Merci d'avoir attiré l'attention sur ces caricatures qui existent encore et sur la nécessité d'établir des partenariats. Je vais maintenant passer la parole à Jean-Marie Filloque qui va donner un regard

inverse et nous parler d'une université qui a développé la formation continue en désamorçant ces caricatures.

**Jean-Marie FILLOQUE, Président de la Conférence des Directeurs de service formation continue universitaire :**

La Conférence des Directeurs de service formation continue universitaire regroupe une majorité des acteurs de la formation continue, dans le cadre de la formation tout au long de la vie. La formation continue est en effet une toute petite partie de la formation tout au long de la vie. Notre réseau universitaire regroupe 83 établissements très actifs dans ce domaine. C'est une force de proposition, davantage auprès des tutelles et de la CPU, qu'auprès de la DGES, puisqu'on nous interroge de moins en moins sur ces questions.

**LA PLACE DE LA FORMATION CONTINUE UNIVERSITAIRE DANS LE PAYSAGE FRANÇAIS**

Cette place est historique : elle date de la loi d'orientation de 1968, transcrite en 1971 avec l'ANI (Accord national interprofessionnel) et la loi de la formation professionnelle. Il y a donc eu une volonté politique d'ouvrir aux adultes les établissements publics qu'il s'agisse de l'enseignement secondaire ou du supérieur. C'est une décision politique que l'on doit entre autres à Olivier Guichard (en octobre, nous organisons un colloque sur Raymond Vatier, l'un des architectes de la formation continue en France, pour réfléchir à l'acteur public dans le cadre de la formation continue, ce qui n'est pas un moindre débat !).

Née dans les années 1970, notre activité a pris corps avec la loi de 1984 et le décret de 1985, qui ont organisé la formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur. La loi LRU n'y a pas changé grand-chose : la formation continue reste une des missions centrales des universités, au même titre que la recherche et la formation initiale.

**Des universités sous-représentées.** Toutefois, des freins



**Jean-Marie  
Filloque et  
Eric Bertier**

s'opposent à ce que les universités mettent en place cette mission.

Les universités représentent, chaque année, 3,4 % des stagiaires de formation professionnelle et 2,1% des recettes. Elles sont particulièrement performantes en validation des acquis. Si l'on ajoute à ces chiffres ceux du Cnam, qui est l'un de nos adhérents, on obtient 4,3 % de stagiaires. Le secteur public représente 18 % des stagiaires de niveau bac + 2 à bac + 5. 80 % des stagiaires sont donc captés par le secteur privé, qu'il soit associatif ou à but lucratif. Le marché n'est pas protégé, même lorsqu'il s'agit de la formation des personnels des établissements publics. Le rapport de Raymond-François Le Bris sur la formation initiale des agents de l'État ne laisse pas présager d'amélioration de ce point de vue.

**Pourquoi** les universités sont-elles sous-représentées dans le paysage de la formation continue ? Il existe un important manque de détermination politique de la part de l'État. Cette détermination a existé dans les années 1970, et a reparu avec Claude Allègre, dans les années 1994-95 (susitant un certain engouement chez les présidents d'université qui ont vu dans les appels à projet le moyen d'avoir des postes).

**Des freins externes et internes.** La façon dont les établissements mettent en œuvre la formation continue et celle dont ils la considèrent constituent également des facteurs importants. Qui fait cours aux stagiaires ? 50 à 60 % des intervenants sont en heures complémentaires. Cette mission pourrait être réalisée par des intervenants extérieurs mais ils sont moins de 10 %. Ces chiffres renvoient à la fois au taux de sous-encadrement des universités et à la non-prise de compte de l'aspect mission de service public que pourraient avoir nos établissements.

Du côté des régions, on constate une difficulté à travailler sur l'articulation enseignement supérieur / formation continue. Il y a également un manque de détermination de la part des établissements eux-mêmes, qui n'ont pas toujours senti l'intérêt de cette mission...

Et un manque de détermination des personnels qui ne voient pas toujours pourquoi travailler avec ces publics particuliers. La tutelle multiple, enfin, ne simplifie pas les choses : la formation continue dépend à la fois du code du travail et du code de l'éducation.

A quoi il faut ajouter le fait que nous ne sommes pas complètement armés pour ce marché libre et concurrentiel, et souligner notre manque de liens avec le monde économique, la résistance du milieu universitaire et le fait que les dispositifs ne sont pas adaptés aux publics que nous recevons. Quand ils s'inscrivent, les adultes en formation doivent remplir les mêmes dossiers que ceux destinés aux jeunes gens et donner, par exemple, le nom de leurs parents. Pour finir, un autre obstacle vient du manque de reconnaissance des personnels investis dans ce domaine, voire de la stigmatisation dont ils font l'objet.

#### **COMMENT VALORISER NOS ATOUTS ?**

Par la reconnaissance politique, d'abord. La mission de Jean-Pierre Philippe annoncée par Valérie Pécresse, il y a quelques mois, est un message politique important adressé aux partenaires, aux branches et aux entreprises. L'objectif de cette mission sur la place de l'enseignement supérieur dans la formation tout au long de la vie est de réfléchir aux moyens de rapprocher entreprises et universités. Il s'agit donc là d'un message politique fort, provenant de la tutelle la plus élevée. La reconnaissance institutionnelle de cette activité aurait pu passer dans le décret de 1995 sur les enseignants chercheurs. Cela aurait pu être l'occasion de la reconnaître, au même titre que les autres. En ce qui concerne l'engagement dans la co-construction de dispositifs, nous avons des orientations assez fortes sur Bologne 2010.

**Former des acteurs au sein des universités.** Enseigner à des adultes est un vrai métier, qui ne s'apprend pas dans les laboratoires, sauf –peut-être– si l'on travaille dans les SHS ou les sciences de l'éducation. Il faut rechercher la li-

- Entreprises - universités : des partenariats équilibrés
- La formation tout au long de la vie et l'économie de la connaissance

sibilité et la convergence avec le RNCP des dispositifs que nous mettons en place. Par ailleurs, nous commençons à travailler avec la DIACT pour faire rentrer la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité.

**S'appuyer sur la charte des universités européennes pour les apprentissages tout au long de la vie.** Il existe par ailleurs une charte proposée par les Présidents au niveau européen et validée par la CPU : la charte des universités européennes pour les apprentissages tout au long de la vie. Elle contient dix recommandations aux universités et dix autres aux tutelles et nous pouvons nous appuyer sur elle.

En conclusion, je voudrais insister sur quelques éléments importants. L'Accord national interprofessionnel (ANI) a été signé. Il contient notamment l'ouverture d'un droit à la formation différée, élément central de la reprise d'étude et du retour des adultes à l'université. Autre élément important, Bologne « version 2020 » comporte deux chapitres sur la formation tout au long de la vie, en particulier le cadre européen de certification pour la mobilité et la reconnaissance par la VAE. L'accent est également mis sur l'importance des partenariats pour construire des dispositifs menant nos stagiaires à l'emploi. Nous avons là une responsabilité collective, étant entendu que nous sommes engagés dans une mission de service public... sur un marché qui est libéré. Il faut parvenir à penser l'articulation entre ce qui se fait dans le second degré et le supérieur, voire l'AFPA, pour monter des dispositifs de formation professionnelle capables de répondre aux besoins des territoires.

**Yves LICHTENBERGER :** Merci d'avoir replacé le rôle des universités dans une dynamique. Christian Forestier, Administrateur général du Cnam est particulièrement bien placé pour terminer ce débat et en tirer les conclusions.

**Christian FORESTIER, Administrateur général du CNAM :**

Toutes les raisons données par Jean-Marie Filloque pour expliquer la difficulté du monde universitaire à s'investir davantage dans la formation continue sont bonnes. Il n'en demeure pas moins qu'il existe, selon moi, un cloisonnement entre formation continue et formation initiale, qui n'est pas tombé et qui est porteur de beaucoup de dysfonctionnements. En tant qu'administrateur du CNAM, je suis par ailleurs frappé par le cloisonnement qui existe au niveau régional entre le monde universitaire et celui de la formation continue. Ce cloisonnement existait déjà au niveau national mais on pouvait penser qu'il disparaîtrait avec la régionalisation. Ce n'est pas le cas.

**La conscience de la nécessité d'une poursuite d'études.**

Je voudrais pendre l'exemple du Cnam. Longtemps, les personnes qui s'inscrivaient au Cnam étaient motivées par un projet professionnel, qui les menait à sacrifier week-ends et soirées pour finir par devenir ingénieur, au bout de dix ans. Le public est désormais davantage composé de jeunes adultes, titulaires d'un BTS ou d'un DUT et qui veulent poursuivre en Master. Il s'est donc installé dans l'esprit de tous que l'ensemble des bacheliers doivent poursuivre leurs études supérieures.

**Des jeunes laissés en jachère.**

Je voudrais attirer votre attention sur deux populations, souvent laissées en jachère et qui représentent pourtant 20 % des élèves, soit entre 150 000 et 200 000 jeunes par an. Je parle d'une part des bac pro, à qui personne n'a rien à offrir mais vis-à-vis de qui tout le monde a bonne conscience, puisque l'idée est admise qu'ils n'ont pas à poursuivre d'études. D'autre part, je pense aux échecs du supérieur, échecs des L1, L2 mais aussi de BTS ou de DUT. Cette population est d'abord composée de bacheliers technologiques tertiaires. Or, sur le marché du travail, ils sont traités comme s'ils n'avaient pas le niveau bac, comme des titulaires d'un CAP ou d'un BEP.

Je voudrais enfin revenir sur le problème du niveau li-



**Alain Marouani  
et Christian  
Forestier**

cence. L'ambition d'avoir 50 % d'une génération diplômée de l'enseignement supérieur ne se concrétisera pas avant 2015. Si l'on veut que cette population ait un niveau Licence ou plus, il faudra attendre... au moins 2020.

Il faut donc garder à l'esprit qu'il y a trois temps dans la formation initiale du public, avant la formation continue :

- la formation fondamentale, c'est-à-dire l'école obligatoire jusqu'à seize ans.
- la deuxième période commence au lycée et se termine en Licence, et je suis de plus en plus convaincu qu'il nous faut avoir une approche globale de ce segment.
- enfin, la troisième phase concerne l'après Licence.

**Yves LICHTENBERGER :** Les contributions de cet atelier ont montré que les acteurs se diversifient et leurs missions s'élargissent, les régions allant vers l'enseignement supérieur et les universités vers la formation professionnelle. Il est nécessaire d'explicitier ce qui pourrait faire l'objet d'objectifs communs, chacun les ayant déterminés à partir de ses propres préoccupations. Il faut identifier les moyens qui peuvent être mis en commun, non seulement sur des projets au coup par coup, mais également sur des programmes pluriannuels. Nous devons également identifier de nouvelles formes de conventions pluriannuelles, qui regroupent les conseils régionaux, les entreprises, les branches professionnelles, en articulation avec les contrats quadriennaux, avec des objectifs, des moyens et des dispositifs de suivi partenariaux.



# Compétences et besoins dans un territoire, les liens à créer

## Modérateur :

Jean-Pierre FINANCE,  
Président de l'Université  
Nancy 1 - Henri Poincaré

## Intervenants :

Agnès ARABEYRE,  
Chargée de mission de la DIACT

Luc ÉTIENNE,  
Responsable de l'ULg Interface,  
Université de Liège



### Jean-Pierre FINANCE, Président de l'Université Nancy 1 – Henri Poincaré :

De manière très schématique, nous avons d'une part le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'université, qui dispose de compétences et offre un certain nombre de services. Et d'autre part, l'ensemble des acteurs socio-économiques, entreprises, administrations, associations, qui ont un certain nombre d'attentes et de besoins.

Comment mieux associer, mettre en correspondance, faire évoluer l'expression des besoins et l'identification des compétences ? Comment faire en sorte que les gens communiquent, se connaissent pour, éventuellement, bâtir des choses ensemble ?

**Trop d'intermédiaires.** Des questions se posent : quelle expression des besoins, quelle identification des attentes, des compétences ? Les sujets concernés par cette problématique d'intermédiation entre les deux univers concernent toutes les activités évoquées jusqu'à présent : innovation, formation initiale et continue, apprentissage, recherche collaborative, culture scientifique et technique...

La liste des intermédiaires est longue : à l'apparition d'un manque, on crée souvent une entité spécifique, plutôt que d'adapter une structure existante. Les Critt, les Centres de ressources technologiques, les pôles de compétitivité, les réseaux de diffusion technologique, le monde consulaire, les PRES, les RTRA... auxquels on pourrait ajouter les Instituts Carnot, voire les bureaux d'aide à l'insertion professionnelle.

Ces acteurs jouent-ils tous bien leur rôle ? N'observe-t-on pas parfois des conflits d'intérêts dans des structures « intermédiaires » mais vendant aussi leur propre service. La complexité et la balkanisation font qu'aujourd'hui existent de petites féodalités. Il en va de la responsabilité de toutes les grandes structures, en particulier des universités, de demander un bilan... et de formuler des objectifs.

**Le rôle des pouvoirs publics.** Autre thème de réflexion,

évidemment connecté, le rôle des pouvoirs publics. A entendre Roger Fougères (cf. plénière), il semblerait que les régions veuillent prendre de plus en plus de responsabilités. Parallèlement, émergent les communautés d'agglomérations, qui structurent le territoire. L'Etat aussi joue un rôle important, sous des formes diverses.

**Du côté universitaire,** nous devons nous interroger : l'organisation interne de nos universités est-elle performante ? Elles sont souvent fortement compartimentées, avec un service qui s'occupe au mieux de transfert et de valorisation, un autre qui gère la formation continue, un troisième les stages... Et une collaboration entre services qui n'est pas acquise. Un même acteur industriel ou administratif peut ainsi être sollicité de façon multiple, la main gauche ignorant ce que fait la main droite. Émerge aussi la question de l'échelle interuniversitaire, au niveau d'un site ou d'une région. Certaines fonctions d'interfaçage pourraient être mutualisées avec profit, par exemple à l'échelle du PRES, ou d'un service interuniversitaire si le PRES n'existe pas.

### Les autres acteurs de l'enseignement et de la recherche.

Autre thème de réflexion, nous ne sommes pas seuls : écoles, organismes de recherche (pas toujours à l'aise dans la façon dont ils interviennent en région), centres techniques, CNAM... Ainsi, l'interaction entre CNAM et université soulève une réelle interrogation, vis-à-vis des fonctions d'apprentissage et de formation continue.

Enfin, l'université a vocation à interagir avec le niveau national, européen, international. Et la partition entre services internationaux et ceux chargés de valorisation peut s'avérer un handicap.

### Agnès ARABEYRE, Chargée de mission de la DIACT :

En tant que membre de la DIACT, la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, je remercie la CPU d'avoir choisi ce thème, « innovation, territoires, universités »... C'est exactement la façon dont nous posons les rapports de l'enseignement supérieur au territoire.

## Compétences et besoins dans un territoire, les liens à créer



Le portefeuille « enseignement supérieur » appartient aujourd'hui à l'équipe Compétitivité-innovation de la DIACT, anciennement DATAR, équipe qui s'occupe aussi des pôles de compétitivité, des clusters d'entreprise, des TIC. C'est important, parce que cela permet de ne pas penser uniquement l'enseignement supérieur et la recherche sous l'angle des programmations immobilières et de planification. Il s'agit bien de réfléchir au rapport entre le territoire et la production de savoir. Ce rattachement est symptomatique du glissement de la DATAR à la DIACT.

**L'enseignement supérieur, au cœur des politiques d'aménagement.** Aujourd'hui, l'aménagement du territoire questionne la possibilité pour l'ensemble des territoires d'entrer dans l'économie de la connaissance, d'être attractifs. Cela situe le système d'enseignement supérieur et de recherche au cœur de ces politiques. Pour notre part, nous abordons le rapport production des savoirs /compétitivité des territoires autour de deux implications majeures.

- Tout d'abord, un territoire compétitif est un territoire qui gère la triple hélice : la production de savoirs, le monde économique (entreprises et services), et tout ce qui relève des collectivités territoriales et des acteurs publics. Si les branches s'articulent, les questions d'attractivité et de compétitivité sont correctement posées.
- Deuxième chose importante, si l'on est dans l'économie de la connaissance, le capital humain est au cœur des questions de compétitivité et d'attractivité d'un territoire. Un territoire compétitif sait gérer, anticiper, a une stratégie par rapport à ses compétences. L'enseignement supérieur et la recherche sont de facto au cœur du dispositif de compétitivité. C'est un facteur éminent dans la concurrence territoriale. Certains territoires disposent de compétences génériques, reproductibles, et sont donc fragiles dans un contexte de concurrence mondiale, alors que d'autres s'avèrent capables de développer des compétences spécifiques, stratégiques, non reproductibles.

### Comment gérer la nécessaire concentration de R&D ?

La triple hélice et la question des compétences offrent une lecture permettant d'interroger l'ensemble des territoires. Concrètement, si on superpose les pôles de compétitivité à vocation mondiale, les PRES, les campus, on voit apparaître les 10 à 12 des 15 grandes métropoles françaises. La triple hélice et l'enjeu du capital humain réintroduisent cependant le « reste du territoire » (ma formule n'est pas péjorative) : 80 universités et plus de 100 sites.

L'enjeu d'une politique territoriale de l'innovation à la DIACT est de savoir comment la nécessaire concentration des activités de R&D peut être gérée, avec une diffusion des connaissances nouvelles au-delà de la R&D, pour toutes les entreprises et pour tous les territoires. Actuellement, à côté des pôles de compétitivité, on nous demande de mettre en place des clusters d'innovation territoriale. Tout un pan de l'économie, entreprises et services, ne se retrouve pas dans ces pôles, et n'a pas forcément vocation à s'y retrouver. Vouloir raccrocher toutes les entreprises, toutes les PME peut s'avérer contre-productif. Comme on l'a dit ce matin, l'innovation n'est pas uniquement technologique et ne concerne pas la seule R&D.

**R&D et masse critique.** J'ai été récemment interpellée au séminaire de l'AVUF (Association des villes universitaires de France), à Bourges : on n'a pas encore fait la démonstration que la masse critique était le meilleur moyen d'être efficace, y compris en R&D. Il peut y avoir débat : ce matin, Nadine Massard insistait sur l'importance d'une masse critique en matière de R&D (cf. atelier 3). De façon pragmatique, les campus sont là, ils sont labellisés, les pôles aussi. On ne sait pas à quelle échelle la masse critique est efficace. Elle peut aussi devenir contreproductive : le problème de Saclay, ou celui de l'Île-de-France évoqué ce matin par Simone Bonnafous en attestent.

**Un continuum.** Pour nous, l'innovation est un continuum qui va du transfert de technologie et du dévelop-



pement des compétences jusqu'à la R&D, et qui prend des formes extrêmement variées au niveau territorial. Lundi dernier, la DIACT a organisé un séminaire de travail assez novateur. Nous avons capitalisé les résultats d'un certain nombre d'études en extrayant des propositions d'actions publiques et les avons soumises aux acteurs de l'innovation (ateliers de 20 personnes). Avec ces questions : « Faut-il que l'Etat, la DIACT, intervienne ? » ; « Le cas échéant, en quoi pouvons-nous vous aider ? ».

#### Nous avons choisi trois ateliers thématiques :

- **PRES/RTRA/pôles de compétitivité** : on peut s'interroger sur la complémentarité. Faut-il l'organiser ou non ? Il ne faut pas en faire un objectif en soi. Le danger pour ces métropoles est de se dire « nous voilà campus, PRES, pôle de compétitivité, on a gagné ». Il faut les aider à rendre visibles ces différents objets, alors que la logique actuelle est plutôt de cumuler les objets. Pour la DIACT, l'enjeu de l'opération Campus peut être d'opérer une mutualisation, une vision stratégique commune des territoires et des choix.

- **Les autres niveaux**, les sites « dits secondaires », ceux de métropoles régionales ou de villes dont les universités ne sont pas dans les PRES ou les opérations Campus, etc. Comment les faire monter en gamme pour les rendre visibles dans l'économie de la connaissance et leur permettre de jouer gagnant - gagnant avec les autres métropoles ? Le projet de campus Lorraine a par exemple l'objectif d'être régional, et de raisonner ainsi à l'échelle de l'ensemble de son offre. J'ai recueilli la synthèse de cet atelier. Les acteurs veulent que l'on reconnaisse leur diversité, ils ne souhaitent pas que l'Etat impose un modèle, ce que l'on comprend. Les sites qui tirent leur épingle du jeu ne se conçoivent plus seulement comme offre de formation et de recherche : ils sont entrés dans une logique de triple hélice, et visent une stratégie commune avec l'ensemble du panel recherche - enseignement - formation de leur territoire. Les collectivités locales sont souvent très impliquées (régions et agglomérations au premier chef). Ces acteurs nous demandent pour l'ins-

tant de produire un référentiel de bonnes pratiques, et de bénéficier d'un peu de reconnaissance et de visibilité. Les sites ne sont pas visibles pour le ministère, disait un intervenant tout à l'heure. Et si l'on n'est pas visible, il est plus difficile d'avoir des moyens.

- **La complémentarité des territoires**. Quid des stratégies régionales d'innovation ? La balkanisation existe, il faut arrêter de créer de nouveaux dispositifs, remettre de l'ordre, et favoriser la complémentarité. Quand un territoire essaie de penser sa stratégie, il serait bon qu'il ait auprès de lui des représentants de ces logiques. D'où l'importance de la prospective. Pourquoi ne pas instaurer un « collègue » dans le cadre des PRES, avec les représentants de la triple hélice, un lieu pour réfléchir et rétroagir sur les structures intermédiaires et les questions de compétences ? Car, je le répète, il n'y a pas d'innovation sans la prise en compte des compétences, et bien sûr tout au long de la vie.

#### Luc ÉTIENNE, responsable de l'ULg Interface, Université de Liège :

L'université de Liège est une petite structure mais qui met en œuvre les mots-clés de ce colloque : « université, acteur économique », « compétences et besoins sur un territoire ».

Parmi les institutions occidentales qui existaient en 1520, 85 perdurent, dont 70 universités. Nous sommes immortels ! Ou plutôt... vous êtes immortels : l'université de Liège n'existait pas au Moyen-Age. C'est une petite université, née et grandie dans une région industrielle, comme le prouvent ses sources de financement, relativement équilibrées. Le budget de la recherche émane de la région, des canaux économiques, celui de la formation de ceux de l'enseignement. C'est relativement rare. La structure de notre recherche est également atypique : seul un tiers concerne la recherche fondamentale, non orientée.

L'intermédiation présente des « offreurs » de technologies, dont les universités. La région wallonne a ainsi créé l'AST, une agence de stimulation technologique,

## Compétences et besoins dans un territoire, les liens à créer

pour coordonner l'action des différents acteurs d'intermédiation. Ces acteurs étaient au nombre de 8 (pour 3,5 millions d'habitants !). C'était trop et cela avait des effets pervers. Nous sommes pudiquement qualifiés par l'Europe de « région en retard de développement » : les moyens existent mais une part d'entre eux complique le paysage en augmentant l'offre d'intermédiation. L'une des affiches de l'AST présente un GPS avec ce message pour le moins éloquent : « Trouvez quand même votre route ».

### LE SERVICE D'INTERFACE

Notre service d'interface comprend 40 collaborateurs, dont 20 dédiés à la valorisation... et les autres au reste, 5 se consacrant à la formation continuée. Nous avons quatre missions :

- **le développement des collaborations entreprises - universités.** Il s'agit là de réponses à des demandes de services spécifiques : orienter vers une petite expertise, placer un mémorandum ou un thésard, ou accompagner des projets de recherche plus complexes avec des grands groupes industriels.
- **l'animation technologique et le développement régional,** ce dont je m'occupe plus particulièrement. Là, il s'agit de relations multiples ou collectives. Clusters, groupes, pôles et depuis peu implication de l'université dans le redéploiement local. Nous participons au groupement de redéploiement économique liégeois, qui regroupe les forces vives, les politiques, représentants du monde industriel et syndical. Son objectif est de hiérarchiser les priorités de développement pour éviter l'émiettement.
- **la valorisation de la recherche de l'université.** Nous proposons ce qui sort des laboratoires. Ce qui relevait de la propriété intellectuelle a été exporté, et est tout à fait autonome.
- **la formation continuée pour entreprises,** depuis peu. Nous avons surtout une longue expérience dans le domaine des biotechnologies, avec un accord avec l'ANPE

locale. Cela permet aux techniciens biotech de faire leurs stages avec du matériel de chercheurs et de vraies procédures. Cela s'avère efficace et les taux de réinsertion sont assez convaincants.

Nous ne sommes pas mécontents de nos succès, même si certains critiquent le nombre de spin off créés. Pour une université locale dans une région en difficulté, être à l'origine d'un gros millier d'emplois nouveaux à partir du savoir transféré se révèle plutôt satisfaisant. Les contrats s'élèvent pour leur part à 65 millions d'euros.

### LES OUTILS DE L'INTERFACE

**Garantir la sécurité.** Quand on crée de l'activité, toute relation économique a besoin de sécurité, d'accompagnement, de moyens financiers et d'espace.

- La sécurité pour l'université, d'abord. Privée ou publique, elle ne peut prendre le moindre risque, en raison même de ses fonctions. Il faut établir un coupe-feu : pour la gestion et la valorisation, nous avons Gesval, une société anonyme propriété à 100% de l'université. En cas de procès, Gesval serait en cause, pas le président ou le recteur. En outre, nous y concentrons les compétences.
- La sécurité pour les chercheurs, ensuite. Si on transfère mal, on ne peut plus chercher. L'entreprise, pour sa part, veut exploiter sans risque. Pour cela, nous avons PI 2, des spécialistes des banques de données brevets. En sciences, 80% de l'innovation va dans les brevets et 20% dans des revues scientifiques. Ce métier est donc capital. En outre, ces prestations peuvent également être vendues aux entreprises.

**Accompagnement.** Peu de gens s'y connaissent en nouvelles technologies. Nous avons développé une offre d'accompagnement ponctuel et spécifique dès l'étude de marché, qui comporte l'évaluation du risque. Un petit groupe de personnes se consacre donc exclusivement aux études de marché, de façon payante bien sûr.

**Des moyens financiers et des lieux.** Un projet doit commencer avec des moyens, avec un capital d'amorçage.

- L'exemple des fonds d'amorçage partagés, *Spinventure*, est original et indispensable. On ne convainc pas un financier avec un nouveau micro-système, ni un *business angel* avec un nouveau test sorti du labo. Le premier risque est pris avec les porteurs, cet organe créé avec l'université et un acteur public investisseur local sur la province. L'université, actionnaire à 50% décide de ce premier fonds. Avantage important, des liens se créent avec les financiers autour d'un projet, sur des stratégies de développement.
- L'espace, évidemment, dans le cadre des incubateurs.

**Les liens...** Des liens se tissent dans le cadre des recherches : individuels, ponctuels, structurels.

- Avec certains groupes industriels, nos liens sont individuels mais structurels. On devance certaines recherches, on les intéresse à des actions sur la gestion des ressources humaines, sur l'exportation. Les rencontres se font parfois de façon plus structurelle. En termes de métier, de gestion, ce n'est pas très compliqué.
- À un niveau de relation plus approfondi, on crée des sociétés avec des partenaires, comme *Spinventure* ou des incubateurs. On peut aussi les associer en termes de gouvernance. Cela devient plus complexe, il faut être plus volontariste.
- Troisième niveau d'implication dans le développement régional, nous participons à des organes de décision, des stratégies locales. Ainsi, Liège veut devenir une métropole et l'université participe à ce groupe de réflexion. « Vous faites de la sidérurgie depuis 150 ans, il serait temps de faire des biotech » : l'université faisait des biotech mais ce n'était pas considéré comme industrialisable... juste bon pour des chercheurs ! Nous allons également réfléchir et apporter notre pierre et nos exigences aux réflexions sur la mobilité, par exemple. Là, il faut être beaucoup plus volontariste, on s'éloigne vraiment de notre métier d'université, des problèmes de gestion apparaissent.

De nouveaux arbitrages émergent, qui naissent de ces nouvelles fonctions et nouveaux liens au niveau local. Pour cela, il faut un vecteur clair. Certains trouvent encore que l'interface coûte cher, qu'il y a autre chose à faire avec l'argent du contribuable... Une politique institutionnelle limpide est indispensable, avec des moyens nouveaux et spécifiques. Il faut accepter ces tensions et instaurer des indicateurs pour alerter quand elles deviennent trop fortes.

**Jean-Pierre FINANCE :**

Les deux présentations se complètent : l'une émane de l'Etat et prône la nécessaire simplification des activités à l'échelle territoriale ; l'autre vient d'une université qui dispose de moyens de décision et opère des choix. J'avais été frappé par le rôle moteur de l'université de Liège dans le redéveloppement de sa province, après la crise sidérurgique (que nous avons également connue en Lorraine).

À Liège, l'université a reçu davantage de moyens, quand – en Lorraine - des entreprises exogènes sont venues, ont profité de conditions fiscales intéressantes puis sont reparties...

**Francis GODARD, président de l'université de Marne-la-Vallée :**

Deux remarques sur l'intervention d'Agnès Arabeyre et le document remis par la DIACT, lundi dernier, au cours de la réunion à laquelle j'ai participé. Je voudrais d'abord souligner que la manière dont vous présentez le système universitaire tend à balkaniser l'université. D'un côté, l'université-mère et de l'autre, les PRES, les IUT, les écoles de commerce, écoles d'ingénieurs... comme deux structures quasi indépendantes. Or les IUT, par exemple, font partie des universités : ce ne sont pas des partenaires extérieurs.

Par ailleurs, vous présentez les PRES comme la solution, comme s'il s'agissait d'entités stabilisées. D'autres configurations sont envisageables. D'autant qu'il existe plusieurs types de PRES : PRES de fusion, PRES de coordination, PRES avec ou sans grande école... le modèle

## Compétences et besoins dans un territoire, les liens à créer

n'est aucunement stabilisé et ne constitue pas l'alpha et l'oméga de la future organisation territoriale.

**Agnès ARABEYRE :**

Les schémas et les fiches données lundi n'engagent que l'interprétation faite par le consultant. On n'entre pas dans les débats internes aux tutelles. Par ailleurs, nous ne mettons pas forcément en avant un spécimen de PRES. Qu'il soit stabilisé ou non, le PRES pose la question de la professionnalisation. Cela implique de nouveaux métiers, la montée en puissance des universités. Il faut y mettre les moyens et les personnels. A terme, cela veut dire que l'université s'implique dans la stratégie et la prospective de son développement économique. Cela peut être une clé de succès...

**Luc ETIENNE :**

L'objectif de l'université de Liège est d'être cotée au niveau international. Or passer d'une politique d'objectifs internationaux à une logique de développement local, c'est modeste : ce n'est pas encore reconnu pour une université. Il faut accepter d'être un peu hors jeu...



# ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE

## ATELIERS

### ATELIER 7 :

L'attractivité face aux différentes formes de territoires

### ATELIER 8 :

Vie étudiante et impact économique, social et culturel, pour un territoire.

Modèle de campus et vie étudiante.

### ATELIER 9 :

Différenciation des territoires et outils de coopération

## PLÉNIÈRE 3

Évolutions des territoires à la lumière de la société de la connaissance



ATTRACTIVITÉ  
TERRITORIALE

ATELIER

7

# L'attractivité face aux différentes formes de territoires

## Modérateurs :

Alain BRILLARD,  
Président de l'Université  
de Haute-Alsace

Jean-Pierre GESSON,  
Président de l'Université de Poitiers

## Intervenant :

Patrice BAILLIEUX,  
Direction Générale de la Politique  
Régionale à la Commission  
Européenne : Unité France (Programme  
manager)



**Jean-Pierre  
Gesson et Alain  
Brillard**

**Alain BRILLARD, Président de l'Université de Haute-Alsace :**

Nous vous proposons une réflexion sur l'attractivité du territoire, et les convergences qui peuvent exister entre les institutions politiques, notamment en terme de stratégie.

Les territoires prennent des formes multiples. Il y a des convergences entre les universités dans leur territoire et les instances politiques, qu'elles soient locales, régionales, ou transfrontalières. Les problèmes se posent de manière différente, selon les établissements, mais l'on constate que les différentes parties ont des stratégies différentes, à l'international ou par rapport aux acteurs économiques locaux. Il peut y avoir rapprochements ou divergences alors que nous visons tous à la même attractivité des territoires.

L'objectif de cet atelier est donc de réfléchir à cette convergence des acteurs d'un même territoire. Nous aurions aimé recevoir un représentant d'établissement ayant mis en place une coopération transfrontalière, ce qui n'a pu se faire. On voit apparaître des espaces transfrontaliers qui se structurent du point de vue politique, ce que l'on pourrait appeler les « eurométropoles », qui dépassent le cadre franco-français. L'exemple le plus abouti est sans doute celui du Nord. Ces espaces se structurent à une échelle transfrontalière et les universités peuvent être, parfois, les piliers de cette structuration.

**Jean-Pierre GESSON, Président de l'Université de Poitiers :**

Un mot sur les deux absents. On avait souhaité la présence d'Antoine Joly, qui est délégué pour l'action extérieure des collectivités locales au ministère des Affaires étrangères et européennes, secrétaire de la commission nationale de la coopération décentralisée. Un groupe de travail va reprendre sur cette question, associant les régions et le ministère et dans lequel la CPU sera partie prenante.

Le second absent est le directeur marketing et communication d'Ubifrance, Lorenzo Cornuault. Pourquoi

Ubifrance ? Parce que l'Agence française pour le développement international des entreprises intervient à l'étranger et suit les pôles de compétitivité. Il y a également une actualité précise autour des volontaires internationaux en entreprise (VIE). Ce dispositif porté par Ubifrance existe déjà dans les écoles et il y a une volonté des ministères d'étendre cette procédure aux universités.

**Patrice BAILLIEUX, Direction Générale de la Politique Régionale à la Commission Européenne :**

Unité France (Programme manager) : Je vous remercie de me permettre de communiquer sur la politique de cohésion de l'Union européenne. Il y a un déficit manifeste de communication européenne sur ces dispositifs et toute occasion d'en débattre avec des partenaires impliqués est toujours une chance pour la communauté. Je voudrais à la fois intervenir sur la façon dont sont gérés les programmes de l'objectif de cohésion et, plus spécifiquement, sur la méthode proposée en matière de stratégie régionale d'innovation.

Je présenterai la méthode utilisée en France et l'illustrerai à partir de l'exemple breton. Il est intéressant de montrer que dans le cadre du programme 2007-2013, il y a des opportunités intéressantes en matière de développement économique pour les universités, la recherche dans ses relations avec le monde économique. J'apporterai aussi quelques éléments sur les programmes Interreg IV pour la coopération. Nous examinerons la portée et le type de programmes couverts par cet objectif.

**La stratégie de Lisbonne.** En introduction, quelques rappels sur la stratégie de Lisbonne. En juin 2000, les Etats membres ont lancé une réforme importante dans la politique des fonds structurels en mettant l'accent sur la connaissance compétitive et dynamique pour une croissance économique durable, une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi, et une plus grande cohésion sociale. C'étaient les grandes lignes de Lisbonne. Ces éléments ont été complétés et affinés au printemps 2005 :

**BREST  
26-27 MARS 2009**

**L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE**

## L'attractivité face aux différentes formes de territoires

Le soutien à l'innovation est présenté comme un facteur essentiel de la compétitivité des régions.

Au niveau des moyens d'intervention, la politique régionale est présentée comme l'outil financier principal de la stratégie de Lisbonne. 44 % du budget communautaire est mobilisé pour la politique régionale, ce qui dépasse la Politique Agricole Commune (PAC) depuis quelques années. 347 milliards d'euros pour 27 États sur 7 ans. La France n'a qu'une petite partie de cette manne financière : 14,3 milliards d'euros, dont 3,19 milliards pour l'objectif convergence des territoires d'outremer (l'ancien objectif I) et 10,2 milliards pour l'objectif compétitivité, qui est le plus important. Les 3,19 milliards destinés à la France sont peu de choses au regard des sommes reçues par la Pologne, par exemple. Les dotations des nouveaux États membres sont particulièrement importantes.

Dans l'objectif compétitivité, on met l'accent sur l'innovation. Concrètement, cela veut dire que 60% des mesures qui composent ces programmes doivent être des crédits fléchés Lisbonne (ce qu'on appelle earmaking en langage communautaire), donc avoir des vocations de développement économique, d'innovation et de recherche, et non plus porter sur les travaux d'infrastructure comme cela était le cas auparavant avec le FEDER. On met l'accent sur la partie économique.

### LES STRATÉGIES RÉGIONALES D'INNOVATION DANS LE CADRE DES PO 2007-2013

Je voudrais rappeler, au sujet des programmes 2007-2013, discutés en 2006 et finalisés en fin 2007, la position de la France qui consacre 2,11% du PIB à la R&D. Je n'insiste pas là-dessus, cela a été développé par Jean-Marie Castelain hier (cf. plénière 1). Un rappel, simplement : la France est dans une position très moyenne en ce qui concerne l'innovation, par rapport aux autres États-membres.

Pour aller dans cette optique d'innovation, il était demandé aux États membres de présenter un diagnostic

de la situation dans les régions. Cet exercice a été jugé très insuffisant dans les programmes français. Pour éviter de renvoyer les dossiers aux régions et aux États membres, la commission a accepté de poursuivre les négociations, sous la condition que les régions refassent un exercice en profondeur sur la stratégie régionale d'innovation. Cela a été accepté et nous sommes actuellement en discussion avec les régions que nous accompagnons pour cet exercice. Ce dernier a été balisé et cadré avec le Ministère de l'Industrie et la DIACT, ainsi qu'avec les services de la Commission, et pris en charge par l'Agence ADIT qui a construit une méthode structurée d'analyse dans les régions.

Pour mémoire, l'innovation n'est pas seulement technologique, mais doit être prise dans son sens le plus large. L'innovation est la valorisation économique sur le marché d'une idée nouvelle. Elle est multiforme : innovations de produits, innovations de procédés, innovations organisationnelles et innovations de marketing. On est sur un concept large de la notion d'innovation.

### LE DIAGNOSTIC DE LA CAPACITÉ D'INNOVATION DE LA RÉGION

Dans un premier temps, on élabore un diagnostic de la capacité d'innovation de la région. On ne part pas de rien et je me réfère à l'intervention, hier, de Philippe Vassot (cf. atelier 1) qui a présenté une série de structures qui travaillent dans l'innovation.

**Le diagnostic.** Il s'agit de faire un état des lieux clair et précis pour comprendre quelle est la situation :

- l'analyse globale du système régional d'innovation,
- les composants du système,
- les grappes d'activité (clusters et ce qui a été présenté hier),
- la recherche d'une synthèse dynamique, donc le mode de fonctionnement des différents acteurs et comment ils interagissent au niveau d'une région.

Dans les composantes du système, un certain nombre



des points sont analysés et structurés de façon systématique :

- la production de connaissances,
- le transfert et la diffusion des connaissances,
- la demande d'innovation et de connaissances venant des partenaires privés et notamment des PME,
- les activités publiques et privées de conseils aux entreprises,
- le poids important des organismes financiers,
- l'innovation dans les services,
- la culture de l'innovation.

Tels sont les chapitres attendus dans ce diagnostic. Le travail a été lancé début 2008 et toutes les régions l'ont désormais quasiment terminé. Il a été assorti d'un travail assez lourd d'enquêtes complémentaires, notamment dans les entreprises, pour déterminer la situation de la région en terme de capacités de recherche et d'innovation dans les entreprises. On a fait des échantillonnages pour travailler sur les secteurs porteurs ou les secteurs en déficit d'information pour préciser les choses au moindre coût possible.

### COMMENT CONCEVOIR LA STRATÉGIE RÉGIONALE D'INNOVATION ?

Cette étape est plus difficile : il faut produire des orientations politiques en matière d'innovation à partir des éléments de ce diagnostic. On a parlé hier des schémas régionaux d'innovation (cf. Philippe Vassot, atelier 1) : cet exercice de schéma régional est parallèle et proche de celui-ci mais a davantage vocation à être exhaustif. Il indique ce que l'on peut et souhaite faire au niveau d'une région. Ici, nous sommes davantage dans une logique de stratégie, liée à des ressources financières limitées. On ne peut pas tout faire ; il faut donc privilégier des axes et des secteurs d'activités sur lesquels on souhaite mettre l'accent avec nos programmes. Il s'agit d'être sélectif au niveau communautaire mais on est dans des logiques de subsidiarité absolue : la commission n'interfère pas dans les choix faits par les régions. La Commission les pousse à être sélectives, à choisir des pôles de compé-

titivité dans lesquelles elles souhaitent être porteuse, voire leader mondial quand cela est possible, mais il appartient à la Région de déterminer ses choix propres.

La Région Nord Pas de Calais a l'enveloppe financière la plus importante en France (900 millions d'euros) ; elle est en train de réfléchir sur trois axes principaux dans lesquels elle va mobiliser tous ses crédits d'innovation. Ce sont des secteurs dans lesquels elle estime qu'elle est en situation de jouer un rôle leader au niveau européen.

• **Des outils d'analyse stratégique.** On fait du travail sur mesure. Cet exercice doit bien sûr s'adapter aux spécificités régionales. La Guadeloupe, le Nord-Pas-de-Calais, ou encore le Limousin présentent des situations particulières auxquelles il faut s'adapter.

• **Des choix politiques.** Les élus ont naturellement tendance à disposer ou à mobiliser des crédits sur un nombre d'opérateurs aussi large que possible. A l'échelon politique régional, on veut se ménager la possibilité de soutenir toutes les structures de recherche qui existent en région. C'est le cas par exemple en Bretagne ou en PACA. Sur ce point, on se distancie beaucoup du schéma régional d'innovation : Si l'on prend l'exemple qui me concerne directement (je suis en charge du dossier Bretagne) : je vais avoir, dans les prochains mois, des négociations très difficiles. Il faut se mettre autour d'une table et discuter avec les autorités de la région de stratégies claires, précises, limitant les actions communautaires. La Bretagne reçoit un budget de 300 millions d'euros, dont 200 millions sont destinés aux actions strictement d'innovation. On ne peut donc pas tout financer. C'est là que l'exercice montre toute sa pertinence et rencontre les plus grandes difficultés.

• **Un élément important de la stratégie :** le suivi et le contrôle. Il est nécessaire de disposer d'indicateurs corrects et de faire un suivi pertinent et aussi actualisé que possible de cet exercice de mise en œuvre des crédits.

## L'attractivité face aux différentes formes de territoires

**4 grands principes pour une stratégie régionale.** Ce sont des éléments stratégiques et théoriques sur lesquels on peut avancer.

- Les stratégies régionales d'innovation visent à renforcer la capacité d'innovation et la compétitivité des entreprises de la région, dans le cadre d'un développement soutenable à long terme
- Elles prennent en compte la dynamique du « système » régional d'innovation et mettent en œuvre une politique intégrée sur l'ensemble du système
- Les priorités visent une différenciation de la région et une montée en gamme de la valeur ajoutée des entreprises

L'action publique n'est efficace que sous des conditions strictes: concentration de moyens sur des priorités claires et gestion rigoureuse de la mise en œuvre des actions

### LES AXES POSSIBLES D'UNE POLITIQUE RÉGIONALE.

**Voici des éléments d'orientation générale :**

- Le développement des ressources humaines est un facteur fondamental. Quand on parle d'innovation technologiques et de systèmes d'aide communautaires, on oublie assez régulièrement le facteur humain. Le Fonds social européen (FSE) qui accompagne également cette politique de cohésion, est un élément moteur stratégique des interventions.
- La stimulation de la demande des entreprises en matière d'innovation et leur capacité d'absorption. On ne fait pas des exercices théoriques mais ceux-ci sont mis au service des entreprises. Tous ces programmes sont évidemment accessibles et disponibles pour les activités de recherche universitaires pour autant qu'il y ait un lien avec l'entreprise et qu'on se place dans une logique de développement économique. Financer la recherche pour la recherche ne rentre pas dans le cadre des programmes financés par le FEDER.
- Le marketing, l'attractivité,
- Le transfert de connaissances,

- Le changement culturel.

**En résumé, voici les qualités que l'on attend d'une bonne stratégie :**

- **la sélectivité** de la stratégie (on est sur des demandes de cadrage restrictif), qui implique de limiter l'action publique sur quelques priorités bien choisies. Il faut cibler sur les éléments les plus porteurs.
- **la pertinence**, qui suppose d'apporter une réponse adaptée aux principales défaillances aussi bien micro-économiques que systémiques,
- **la cohérence**, pour éviter les redondances inutiles, les structures qui fonctionnent parallèlement, souvent sans coordination. C'est un luxe que l'on ne peut plus s'offrir !
- **l'efficacité**, qui passe principalement par des incitations suffisamment fortes et un suivi rigoureux des actions mises en œuvre.

Voilà ce que nous attend cette année. Autant nous sommes optimistes sur le volet diagnostic, autant nous risquons d'avoir des situations difficiles sur les stratégies. Certaines régions n'ont pas, politiquement, la capacité de faire cet exercice de sélectivité, de sélection. On devra faire des arbitrages au niveau communautaire qui seront douloureux dans certains cas.

### PO BRETAGNE 2007-2013

Je voulais m'appuyer sur le programme Bretagne 2007-2013, pour donner quelques exemples de possibilités d'intervention.

La dotation budgétaire est de 300 millions d'euros pour 2007-2013. Le programme repose sur 5 axes d'intervention (dont 4 fonctionnels), pour lesquels nous avons des possibilités de financement potentiel de la recherche.

- **Axe 1.** Rendre la Bretagne attractive et accessible. Cet axe est important en terme de dotation (environ 150 millions d'euros) mais 100 millions sont consacrés au prolongement de la ligne TGV jusqu'à Brest. C'est un

dossier difficile car il sort un peu du cadre des priorités communautaires, les infrastructures n'étant plus prises en compte dans le nouveau FEDER. La Commission a finalement accepté de rejoindre l'analyse de la région Bretagne sur l'importance de cette ligne grande vitesse qui permet de mettre Brest à 3 heures de Paris.

Nous avons par ailleurs dans cet axe le projet de création du pôle des Capucins, au centre de Brest, consacré au développement technologique. Un certain nombre d'aides à la recherche et aux équipements des universités est possible dans ce cadre.

- **Axe 2.** Accroître la compétitivité et la performance économique régionale. C'est essentiellement le soutien au programme recherche/innovation.

- **Axe 3.** Valorisation des atouts exceptionnels de la Bretagne dans le domaine maritime. Cela correspond au soutien du pôle de compétitivité Mer/Bretagne et à la recherche dans le domaine maritime, dans le développement d'Europole mer. Des projets dans lesquels la recherche prend ici toute sa part.

- **Axe 4.** Préserver l'environnement et se prémunir contre les risques naturels. Il s'agit d'études et de travaux de génie écologique, des études et investissements dans le cadre du plan régional Oiseaux migrateurs. Là encore, cela relève d'actions, en lien avec l'environnement, du domaine de la recherche.

- **Axe 5.** L'assistance technique : les soutiens stratégiques, administratifs et organisationnels.

Ce type de construction se retrouve dans la plupart des programmes puisque 60% des crédits sont réservés à des actions de type recherche-développement. Dans ce cadre, les centres de recherche universitaires ont donc des opportunités de développer leurs activités ou de bénéficier de crédits si leurs activités sont compatibles avec ces programmes.

## INTERREG IV 2007-2013

Un point que je voudrais évoquer sur Interreg. La dotation du FEDER représente de 347 milliards d'euros sur 7

ans pour la politique de cohésion (27 Etats-membres) avec trois objectifs :

- Objectif Convergence : 81,5 %,
- Objectif Compétitivité : 16 %
- Objectif Coopération 2,5 % (qui correspond à l'ancienne action Initiative).

Interreg IV est la quatrième génération de ce type de programme. L'objectif Coopération représente 8,7 milliards dont 872 millions pour la France. Cela est moins important que l'objectif Compétitivité mais donne des moyens pour des programmes de coopération. Nous avons trois types de programmes dans cet objectif :

- **L'objectif IVA :** la coopération transfrontalière (5,4 milliard d'euros répartis sur 52 programmes communautaires) qui vise à financer des coopérations entre deux ou trois États membres ayant des frontières communes. C'est moins intéressant pour la recherche. Ce sont généralement des coopérations dans le domaine médical (la possibilité de se faire soigner, pour des communes contiguës franco-belges, indifféremment de chaque côté de la frontière par exemple) avec des dispositions administratives particulières. Ce sont des actions opérationnelles et concrètes amenées à se développer. L'Europe joue complètement son rôle de moteur européen.

- **L'objectif IVB :** la coopération transnationale (1,8 milliard d'euros), qui concerne des blocs basés sur des cohérences territoriales (comme la mer Baltique, les arcs alpins ou la Méditerranée par exemple). Dans ce cadre, un certain nombre d'actions sont finançables au titre de l'innovation : la création de réseaux universitaires et de programmes de recherche communs.

- **L'objectif IVC :** la coopération interrégionale (445 millions d'euros). Ce programme, piloté à Lille, vise à mettre en réseau des régions sur une thématique commune. Cela génère des échanges d'informations et de bonnes pratiques porteurs de la politique européenne.

## EN CONCLUSION

D'importants moyens financiers sont disponibles pour

## L'attractivité face aux différentes formes de territoires

la période 2007-2013, que ce soit au titre de l'objectif Compétitivité pour la métropole, de la Convergence pour l'outremer et également au titre des programmes de coopération Interreg. Il faut réaliser qu'il y a des moyens substantiels à mobiliser.

La Commission européenne insiste fort sur l'innovation et a proposé une méthode pour développer une stratégie régionale d'innovation. Ce n'est cependant qu'une suggestion : la commission ne fera pas d'objection à ce que soit utilisée une autre méthode, pour autant que les résultats soient atteints. Dans les faits, plusieurs régions ont tenté d'autres approches avant de rejoindre celle préconisée par la Commission. Nous commençons à avoir un certain succès vis-à-vis d'autres Etats membres. Nous organisons ainsi leur intention un séminaire franco-espagnol à Séville, dans un mois, pour mettre à plat cette méthode.

Les programmes sont gérés par les Etats membres, dans un objectif de subsidiarité. Nous n'aurons jamais affaire directement à vous pour le financement d'un projet : il est directement financé dans le cadre du partenariat régional, sous l'autorité de gestion, à savoir -en France- le préfet de région, en association directe avec les collectivités. Notre travail consiste à proposer un encadrement général, de négociation des lignes stratégiques et de discussion sur les programmes. La gestion opérationnelle des projets se fait au niveau du préfet de région. Votre interlocuteur sur ces questions reste le secrétaire général aux affaires régionales, qui manage le programme.

Dernier élément d'appréciation Il y a actuellement une sous-utilisation très forte des crédits de ces programmes : en mars 2009, la Bretagne est à 2 % de programmation des crédits alloués sur cette période de 7 ans. Cela s'explique en partie parce qu'une partie de la programmation 2000-2006 a été prolongée. Nous avons eu des instructions de programme et des gestions de projet assurées jusque fin 2008. La continuité est assurée. Mais en cette période de crise où l'on compte sur les crédits publics pour assurer la relance économique,

il est dommage de voir des moyens financiers mis à disposition par les institutions communautaires et qui ne sont pas mobilisés. Cela évolue ; nous sommes dans des situations d'urgence, au niveau des différents comités de suivi. Il faut activer au maximum ces crédits disponibles, sous l'impulsion notamment du plan de relance du Président de la République.

Les crédits existent. Ceux qui sont capables de faire des propositions correctes au niveau du développement économique en liaison avec la recherche ont des chances d'être bien accueillis par les autorités publiques (Etat et région). La commission est soucieuse de l'utilisation de ces outils. Des instruments juridiques existent pour forcer les Etats à accélérer les choses ; la commission veille à ce qu'une tranche annuelle de crédits alloués soit consommée au maximum 2 ans après l'année de référence (n+2). Si l'argent n'a pas été utilisé, il est perdu. En 2010, certaines régions françaises vont perdre des crédits : si l'on ne fait pas un effort très important, on ne consommera pas les crédits mis à disposition. La préfecture de Bretagne, par exemple, est assez convaincue qu'elle va perdre des crédits. Ces dispositifs méritent d'être mobilisés par les universités. Vous avez d'autres relais auprès des institutions européennes mais ne négligez pas les fonds structurels : il y a matière à travailler dans des voies intéressantes.

**Alain BRILLARD :** La notion de gouvernance est importante car l'université devrait être partie prenante de ces schémas régionaux d'innovation. Qu'en est-il dans vos régions respectives ? Avez-vous la possibilité de participer activement à l'innovation et aux pôles de compétitivité dans vos régions ?

**Jean-Pierre GESSON :** En ce qui concerne les pôles de compétitivité, Poitou-Charentes n'en compte qu'un... et l'université n'y participe guère. L'un des enjeux de cet atelier est de déterminer comment les universités peuvent davantage participer à l'attractivité du territoire et jouer un rôle de connexion entre les différentes structures existant au niveau régional. Nous voudrions, malgré la diversité des régions, pouvoir émettre des propositions

pour améliorer cette mise en convergence des acteurs. Comment l'université peut-elle être un acteur reconnu de l'attractivité des territoires, en complémentarité des autres acteurs de cette attractivité ? Comment voyez-vous le rôle que nous, universités, pouvons jouer dans la conception de cette stratégie régionale d'innovation ?

**Patrice BAILLEUX :** Prenons l'exemple du Nord-Pas-de-Calais, l'université n'est pas directement associée à l'exercice de conception de la stratégie régionale d'innovation mais deux professeurs d'université font partie des experts qui apportent leur contribution aux travaux du comité de pilotage. Un comité stratégique est mis en place, composé d'élus et des forces politiques officielles (le préfet, le président du conseil régional). Les élus sont les éléments moteurs de ce comité organisationnel. Il existe parallèlement un comité de pilotage qui assure le travail technique et comporte des représentants du monde académique. Il se réunit tous les mois sur l'élaboration de cette stratégie régionale d'innovation.

**Richard MESSINA, président de l'université d'Évry :** Un témoignage, simplement, celui de l'université d'Évry, dans le sud de l'Île-de-France. Nous sommes partie prenante de 5 pôles de compétitivité, centrés sur la finance et l'innovation. Nous bénéficions de chaires d'excellence en mathématiques appliquées. C'est typiquement de la recherche fondamentale. Être financé par les banques peut nous rassurer : la recherche fondamentale a quelque utilité ! On peut continuer à exercer notre ambition de recherche sur le long terme et intéresser ceux qui ont des préoccupations sur le court terme.

On est dans le pôle de compétitivité adossé au plateau de Saclay, pour lequel nous sommes partie prenante via le PRES Paris Université. On est un GIP, les investissements sont importants, nous avons un réel potentiel de financement et de développement des activités de recherche. J'ai cependant le sentiment –peut-être parce que mon établissement est une petite université au sein des 17 universités d'Île-de-France – d'être plus utilisé pour un pilotage et une gouvernance territoriale que d'y participer comme un acteur à part entière de

l'activité économique. Je ne pense pas qu'il soit facile, en Île-de-France, de mettre les universités au cœur de la gouvernance ! Et Paris Sud, qui est une université plus ancienne et plus renommée que la mienne, ne me semble pas davantage en capacité d'assurer ce pilotage. Faut-il s'en plaindre ? Notre rôle est-il d'accompagner ou d'assurer la gouvernance du système ?

L'intervention des collectivités territoriales me semble majeure. Si l'entité territoriale ne s'affiche pas, il y a fort à parier que l'université ne le fera pas non plus. Ce n'est pas simplement une question d'argent : il s'agit aussi de rapprocher les acteurs.

**Gérard BLANCHARD, président de l'université de la Rochelle :** On n'est pas réellement associés à la vision stratégique du développement. Le vrai problème est là. Les projets sont financés : il existe un travail de lobbying et des relations interpersonnelles se nouent.

Il n'est pas sûr que les collectivités aient pris conscience du poids économique que l'on représente, aussi bien en recherche qu'en pédagogie. La vision des politiques vis-à-vis des universités n'est pas complètement aboutie et se pose le problème de l'association des acteurs dans la conception du schéma directeur. Nos collègues ne sont plus du tout dans une vision prospective et de définition stratégique mais simples utilisateurs de l'argent public. C'est très segmenté.

**Jean-Pierre GESSON :** Autant la recherche, les laboratoires au travers des contrats de plan État - région sont souvent bénéficiaires, autant pour les formations, c'est plus complexe même si l'aspect professionnalisant est perçu à un niveau très local. La stratégie globale n'est pas nécessairement perceptible.

**Daniel MARTINA, président de l'université d'Angers :** Dans notre région, il y a un pôle de compétitivité à vocation mondiale, spécialisé dans le végétal, mais sur un secteur économique très difficile, de toutes petites entreprises, avec une forte tradition de secrets de fabrication, peu organisé, avec peu de visibilité stratégique. Son importance est manifeste dans les bassins d'emplois. Le



## L'attractivité face aux différentes formes de territoires

pôle de compétitivité demande beaucoup aux laboratoires : l'interface est forte mais avec un problème de gouvernance économique manifeste. C'est un pôle qui a du mal à exploiter ses qualités en raison, à mon avis, de la structuration du secteur. À ce titre, le label à vocation mondiale est menacé. On peut être un peu inquiet quant à son évolution économique, malgré une très forte implication de la recherche.

Il y a d'autres implications, comme le pôle Atlantic-biothérapies, dont la structuration industrielle est différente puisqu'il s'agit de PME extrêmement pointues. L'économie marche mieux et l'interface avec la recherche appliquée est efficace.

En revanche, en ce qui concerne l'université en tant qu'acteur de la stratégie économique de la région, nous ne participons pas en tant qu'acteur institutionnel, au mieux apportons-nous des contributions individuelles. Nous n'avons sans doute pas une démarche suffisamment volontariste des universités. Ce n'est pas une tendance forte de nos comportements d'essayer de s'investir dans cette stratégie. Nous avons aussi beaucoup de choses à faire. Je ne sais pas comment nous serions reçus mais, en tout cas, nous ne nous investissons pas. Il y a des domaines dans lesquels nous intervenons en tant que partenaires institutionnels : c'est le cas du PRES régional, qui est –par hypothèse– inscrit dans le territoire, avec un très fort soutien de la région (attention, le soutien ne doit pas être un pilotage !) : investissement de moyens, demande de stratégie universitaire. Il ne faut pas être défaitiste. En matière de pilotage, on est capable d'être actif dans le domaine de la stratégie universitaire, on doit pouvoir l'être dans le domaine économique.

Quand on a la chance de monter un PRES régional, on doit pouvoir s'en servir comme d'un point d'appui économique. Nous avons à Angers un département de tourisme qui compte 2300 étudiants, et qui fait de la recherche. C'est assez original en France. On esquisse une relation sous forme de cluster avec la région : une articulation formation - recherche appliquée - développement du secteur forestier. On veut se positionner comme acteur économique.

Les PRES, quand ils sont inscrits dans le territoire régional, sont une porte d'entrée. À charge, ensuite, pour les universités d'investir la politique régionale.

**Jean-Pierre GESSON** : Finalement, nous avons répondu à la deuxième question : quelle est la meilleure structuration, les PRES ou les universités seules ? Les PRES ont un vrai rôle à jouer, en particulier lorsqu'ils sont régionaux.

**Daniel MARTINA** : Évidemment, les rapports sont ambivalents mais les universités ont une carte à jouer. Elle est difficile à jouer car on est face à des acteurs politiques qui ont un intérêt pour les universités, participent à leur financement et qui veulent participer à la stratégie universitaire. On voit à la fois l'intérêt et la difficulté de la relation... mais on n'a pas le choix. Quand on s'inscrit dans un PRES sur un territoire régional, il faut concevoir la stratégie et la gouvernance d'emblée de façon partagée avec la région. En clair, comment faire participer la région et les grosses agglomérations à la détermination de la stratégie d'un PRES ? Autour de quelles instances ? Quels pouvoirs ? Autant de questions concrètes auxquelles il faut répondre pour ménager notre indépendance et notre vision des choses mais aussi la dynamique territoriale.

**Jean-Pierre GESSON** : Comment les collectivités peuvent-elles participer au fonctionnement d'un PRES ? Il manque, au niveau des régions, une instance de pilotage stratégique, une structure qui pense et modélise, par exemple pour créer les conditions d'un rayonnement international... L'attractivité d'un territoire s'évalue aussi à sa capacité à faire venir des étudiants étrangers. Il y a trop peu de concertation, il n'y a aucune stratégie de développement à l'international.

**Richard MESSINA** : Je suis vraiment dubitatif quant à la capacité du PRES à assurer le pilotage. Les champs de compétences sont différents. On peut difficilement imaginer que les universités soient au centre d'un pilotage territorial. Le pilotage doit nécessairement être porté par un territoire, par les élus qui le représentent. Il

faut ensuite qu'on trouve notre place, si tant est qu'il y a cohérence entre territoire et PRES. S'il n'y a pas cohérence, cela ne marchera pas.

Dans le territoire qui est le mien, indépendamment de la logique territoriale régionale, Île-de-France, il y a une logique locale, à travers un groupement d'intérêt public qu'on appelle Génopole où les collectivités, les universités, les associations, l'État, les entreprises et les organismes de recherche sont autour de la même table. On a là une logique de gouvernance territoriale au sein de laquelle les collectivités territoriales se reconnaissent mieux et apportent leur financement..En revanche, on peut difficilement imaginer du PRES Université de Paris qu'il va piloter le développement économique du plateau de Saclay ! D'autant qu'il y a ParisTech à côté... Il faut donc impérativement partir du territoire.

**Jean-Pierre GESSON :** C'est un élément de différenciation des régions : il est des endroits où cela pourrait fonctionner.

**Daniel MARTINA :** Avec le PRES, on construit une instance où les trois grands acteurs de la région et les présidents d'université discutent des problématiques d'enseignement supérieur. Ces rencontres sont importantes : le PRES devient un lieu de contact entre Nantes, Angers et Le Mans. Ces nouvelles instances rassemblent les différents acteurs sur des objectifs précis, mais ce réseau peu à peu se diffuse et prend de l'ampleur. C'est une configuration cependant particulière, celle des PRES régionaux.

**Jean-Pierre GESSON :** On voit que la notion du temps n'est pas la même. Le temps du chercheur est rarement celui du élu...

# Vie étudiante et impact économique, social et culturel, pour un territoire

## Modérateur :

Sophie BEJEAN,  
Présidente l'Université de Bourgogne

## Intervenant :

Patrick HOUQUE,  
Président d'Art Université Culture

Fred MAISSA,  
Vice-président délégué à la vie  
étudiante de l'université de  
Bourgogne, responsable de la CEVPU  
(Conférence des étudiants  
vice-présidents d'universités)

Camille GALAP,  
président de l'Université du Havre et  
président de la commission de la vie  
de l'étudiant et des questions sociales  
à la CPU



Sophie Béjean

### **Sophie BÉJEAN, Présidente de l'Université de Bourgogne :**

La vie étudiante n'apparaît pas immédiatement comme une problématique de développement économique. Pourtant, des études montrent son impact sur l'économie d'un territoire à travers l'activité de consommation des étudiants, leur rôle sur le marché de l'emploi en tant qu'étudiants, mais plus tard. Nous allons aborder sous cet angle la problématique de l'impact de la vie étudiante sur le développement d'un territoire, de manière pluridimensionnelle – économique, sociale, éducative et culturelle ainsi que d'attractivité.

### **Les différents intervenants.**

Patrick Houque, président d'Art Université Culture, nous permettra de sonder les enjeux culturels et de déterminer l'attractivité de l'activité étudiante pour les universités, mais aussi pour les territoires.

Dans un deuxième temps, nous étudierons la façon dont on peut organiser la vie étudiante ou ses activités et les rôles que peuvent jouer les étudiants dans ce cadre. Avec la LRU est apparu un nouvel acteur dans la gouvernance des universités : le vice-président étudiant en charge des relations avec le Crous. Quel est son rôle ? Le rôle de l'étudiant peut-il être différent dans la gouvernance des universités et dans la vie collective, sociale, citoyenne, au niveau territorial ? Fred Maissa, vice-président délégué à la vie étudiante de l'université de Bourgogne, responsable de la CEVPU (Conférence des étudiants vice-présidents d'universités), interviendra à ce sujet.

Je proposerai ensuite une première conclusion autour du concept de l'étudiant « environné », que nous présentera Camille Galap, président de l'université du Havre et président de la commission de la vie de l'étudiant et des questions sociales à la CPU.

**Un atout qu'il faut valoriser.** Au centre de ces questions, un enjeu : celui de la vie et des activités étudiantes comme facteur de réussite, d'épanouissement, d'entrée dans la vie citoyenne, mais aussi comme facteur d'attractivité pour les universités et les territoires. Un atout qu'il

convient de valoriser. Ne faut-il pas profiter des classements internationaux et européens pour proposer des indicateurs et des moyens et faire valoir ces activités ?

Nous pourrions en fin d'atelier, nous questionner sur le développement des campus, leur conception — éclatés avec plusieurs campus sur un site ; plus concentrés, ouverts sur la ville ou fermés, intégrés dans la ville, etc. L'opération Campus en souligne les enjeux : l'un de ses postulats était la dynamisation de la vie de campus. Cet objectif a-t-il, au final, constitué un critère de choix ? Quelle est la qualité des réponses apportées ?

Par leur présence, leur consommation mais aussi les activités rémunérées qu'ils exercent, les étudiants participent au développement économique du territoire. Ne serait-ce qu'à ce titre, les collectivités ont intérêt à investir dans la vie étudiante.

L'attractivité de nos universités et de nos territoires passe par l'ensemble des activités étudiantes :

- celles qui relèvent de la culture (à travers les services universitaires et les associations étudiantes),
- celles qui relèvent de la responsabilité sociale,
- celles qui relèvent de l'éducation populaire (à travers les services universitaires et les structures associatives).

Ce questionnement montrera, à travers le premier exemple de la culture, un lien étroit entre nos missions de formation et de recherche et la vie étudiante, en cohérence très forte avec ces missions.

### **Patrick HOUQUE, président d'Art Université Culture :**

Art, Université, Culture (AUC) regroupe quasiment l'ensemble des services culturels de France. Cette association, créée en 1990, fait suite la désignation par Jack Lang de sept sites universitaires (Toulouse le Mirail, l'Insa de Lyon, Rennes 2, Bordeaux 3, Clermont-Ferrand, Paris 10, Lille 3) en 1985-1986 pour dynamiser la culture à l'université. Le principe était simple : il fallait une volonté politique pour qu'existe une politique culturelle dans une faculté, appuyée sur un service et un lieu. D'où la création d'amphis, de théâtres et de salles d'exposition. C'était le temps des vaches grasses pour la culture : nous lançons de grandes campagnes comme les sept jours de l'art à l'université.

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

## Vie étudiante et impact économique, social et culturel, pour un territoire

**Force de proposition.** Depuis, le mouvement a fait des petits. Nous voilà quelque soixante services culturels significatifs. Le travail d'AUC est d'organiser des journées de réflexion, d'être un lieu de ressources, de revisiter les BAP (branches d'aptitudes professionnelles). Nous avons obtenu que des pistes culturelles soient indiquées dans les BAP, nous avons édité des enquêtes sur tous les lieux culturels en France. La dernière parution, l'Artiste et le comptable, travaille sur les indicateurs de la Lof. En effet, dans la ligne des ministères de la Culture et de l'Enseignement supérieur au regard de la Lof (loi organique relative aux lois de finances), la culture était totalement absente. Elle apparaissait dans la vie étudiante, avec pour seul indicateur le nombre d'étudiants votants aux élections universitaires. Cela nous semblait un peu court et nous avons proposé la mise en place d'autres indicateurs.

**Ne pas s'en tenir à la vie étudiante.** Cela étant, la place que nous souhaitons pour la culture dans les universités ne se situe pas uniquement dans la vie étudiante. Elle doit prendre toute sa place dans la formation et dans la recherche. De plus en plus, cette direction est privilégiée. Les ministères le demandent et, par ailleurs, les subventions dans le cadre des plans quadriennaux sont porteuses de financements au nom de la culture sur des lignes autres que la vie étudiante. Ainsi, à Lille 3, nous obtenons dans le plan quadriennal 50 000 euros et tout autant sur la ligne « culture scientifique et technique ». Nous avons doublé notre retour du ministère en distinguant deux lignes.

La culture semble condamnée à vivre sur des systèmes fermés et nous nous cantonnons souvent dans une attitude de demande alors que nous avons beaucoup à offrir, ce dont nous n'avons pas toujours conscience.

### L'ARTICULATION DE TROIS GALAXIES

Plutôt que de s'installer ou de se laisser installer dans un secteur vie étudiante ou un secteur formation et recherche, il serait peut-être préférable de ne pas avoir de

territoire de prédilection, d'envisager l'université comme un univers autour trois galaxies : une galaxie « vie étudiante », une galaxie « politique culturelle nationale » et une dernière, « formation et recherche ». La vie culturelle choisit de n'être dans aucune sans quoi elle est vouée à une mort programmée, absorbée au nom de la mutualisation.

**Être une interface support.** Il ne s'agit pas de choisir un camp, mais d'être un point d'articulation pour ces trois galaxies. Ainsi, on se définit une sorte de territoire virtuel, qui fait reconnaître la fonction d'articulation sur le territoire. Cela permet de s'ancrer autour de projets, d'échapper à une « mission culture » au profit d'une articulation de projets définis avec chacun des partenaires.

Cela permet d'être un support pour les projets étudiants sans les accaparer. En matière de « formation et recherche », le travail est de plus en plus important, et répond aux attentes des conseils régionaux, de la cité ou du territoire extérieur. Nous constituons l'interface entre le dedans et le dehors. Je crois que chacun ici peut se retrouver dans ce même rôle, dans le sport, la santé...

Ensuite, à qui revient la fonction d'évaluation ? Trois niveaux existent dans l'évaluation.

- Le niveau supérieur, organisé par les financeurs et le pouvoir. Pour eux, le critère est le rapport entre les dépenses publiques et le résultat sur le public, ainsi que « les retombées politiques de nos actions par rapport aux ambitions politiques ».
- Le niveau intermédiaire, composé des professionnels de la culture. Le rapport est assez ambigu car ils sont à la fois juges et parties.
- Le niveau inférieur est celui des usagers. On en tient rarement compte car on le juge « affectif ».

Ne faut-il pas oser affirmer la subjectivité des choix artistiques au niveau de la recherche et de la formation, et la spécificité universitaire ? Faire de la diffusion de théâtre dans une université et le faire moins bien qu'une scène nationale située à 300 m de l'université, n'a pas de sens. Dans certaines universités, des théâtres sont



en concurrence directe avec des scènes nationales dont c'est la mission. Il faudrait peut-être revisiter ces utilisations.

### L'UNIVERSITÉ PORTEUSE D'OFFRE

**Pour finir, je voudrais rappeler deux concepts :**

- **l'université comme lieu d'émergence.** Dressez la liste des metteurs en scène, des acteurs, des compagnies qui ont émergé par le biais des ateliers de pratiques artistiques ou des projets culturels mis en place dans les universités. Nous ne sommes pas des conservatoires, nous ne rivalisons pas avec eux. En revanche, nous devons garder cette capacité d'émergence dans les festivals de théâtre, si nous avons la prudence d'imposer des critères de qualité et d'assurer l'accompagnement.

- la spécificité universitaire. **L'université est un lieu** d'expérimentation, qui n'a pas d'obligation de résultat, contrairement aux scènes nationales. Elle peut aller plus loin dans la recherche. Prenez la musique contemporaine. Nous avons un studio d'électro-acoustique et pouvons expliquer au conseil général ou régional, que cette musique apparemment réservée à des spécialistes trouve un usage environnemental : des architectes nous demandent un accompagnement de musique pour des stations de métro, par exemple. On peut donc relier, par le biais d'un projet culturel, un travail mené dans les laboratoires. Cette liaison est possible dès lors que l'université ne campe pas sur ses demandes et devient porteuse d'offres pour la cité. Le service de la culture peut lui permettre d'aller au contact avec la cité.

**Sophie BÉJEAN :** Premier commentaire autour de quelques mots-clés importants.

Le rôle d'articulation : un service culturel n'est pas seulement là pour apporter des services consommés de manière passive par des usagers que seraient les étudiants. Au contraire, il permet d'articuler nos missions de formation et de recherche et ces missions de vie culturelle,

qui concernent à la fois les étudiants, les personnels et la cité.

Autre mot-clé : l'animation, dans l'interface avec les associations étudiantes et d'autres acteurs culturels. Soulignons que des pôles d'enseignement supérieur se mettent en place tout doucement, avec pour partenaires des conservatoires de musique, des centres de formation des enseignants de musique, des IUFM, des centres culturels des universités.

L'ouverture sur la cité, enfin. L'action culturelle agit en lien avec les acteurs locaux. Quel est son devenir ? Vaut-on considérer ses missions comme annexes, relevant uniquement de la vie territoriale ou comme nous le défendons à la CPU, comme participant de la réussite étudiante, de ce fait, figurant aussi dans nos missions régaliennes de service public et devant être portées et accompagnées par l'Etat ? Quelle sera, à l'avenir, la part du contrat quadriennal sur ce type de projet ? Il nous faut poser la question des stratégies des universités pour continuer ou non à défendre ces missions et à les financer dans le cadre des arbitrages budgétaires.

**Régis DEBONS, directeur du Suaps, université du Havre :**

Pour rebondir sur l'articulation et l'ouverture, le groupement national directeur du Suaps se situe à l'opposé du cloisonnement. Il importe même d'y mettre un terme. L'étudiant a du mal à comprendre nos services. Notre premier effort serait de mettre fin au cloisonnement et d'instaurer une lisibilité pour les étudiants et pour l'ensemble de la communauté universitaire, voire pour la ville. L'idée de services communs et généraux est importante.

Deuxième point, la sémantique de « vie étudiante ». Est-ce la même chose que la vie universitaire ? Pour nous, vie étudiante correspond au fondamental de l'étudiant arrivant à l'université : la médecine préventive, le SUIO, la question du logement. La vie universitaire va ensuite intégrer le bien-être, l'enrichissement de la vie étudiante : la culture, le sport, les associations étudiantes, les services pour handicapés... C'est l'articulation entre ces deux grands pôles, la vie étudiante et l'université.

Le troisième point concerne l'identité au sein de l'uni-

## Vie étudiante et impact économique, social et culturel, pour un territoire

versité. Aujourd'hui, on sent une montée politique de la vie universitaire. Cette politique devra s'accompagner d'une prise de conscience des doyens et directeurs sur la nécessité d'une bonne vie étudiante pour avoir une bonne formation et une bonne recherche. Pour ce qui touche à l'évaluation, une question transversale va se poser, celle de la prise de position des étudiants au sein d'associations. Philippe Meirieu a mis en avant l'apprentissage non formel. En matière de culture et de sport, l'université propose aussi un apprentissage non formel, une expérience de citoyen. Enfin, le nerf de la guerre, c'est le financement.

**Sophie BÉJEAN :** Les universités pourraient encourager l'apprentissage non formel dans les parcours de formation. La difficulté reste de le financer.

Nous avons interrogé l'articulation avec les associations étudiantes, l'implication des étudiants dans ces actions culturelles, sportives. Pour autant, le fait d'avoir institué un vice-président étudiant du CEVU en charge des relations avec le CROUS est-il suffisant pour porter l'ambition de cette implication des étudiants ?

**Fred MAISSA :** La Conférence des Etudiants Vice-Présidents d'Université a pour objectif la mutualisation des compétences et l'échange des expériences entre les étudiants vice-présidents, ainsi que le développement de la participation des étudiants au sein des universités. Elle ne prend pas position, elle a un rôle d'expertise et de mutualisation.

Dans certaines universités existaient déjà des vice-présidents étudiants : la loi est venue entériner des pratiques existantes. L'art 9 de la LRU a permis la reconnaissance de ces étudiants qui s'engageaient au sein de l'équipe de direction des universités (ou des BDE des écoles).

Une grande disparité de missions. La CEVPU a mené une enquête sur la disparité de statuts entre les étudiants vice-présidents (certains VPE ne peuvent pas rencontrer leur président, n'ont pas d'ordinateurs, pas de bureau à disposition, mais uniquement le titre... parce que la loi l'impose.). Certaines directions donnent à l'étudiant les

moyens de mettre en place sa politique, voire lui attribuent d'autres responsabilités ; plus souvent, on confie à l'étudiant vice-président « la vie étudiante ».

Pour ma part, je suis en charge de la vie étudiante et du sport. L'intérêt de ce genre de responsabilités est qu'elles puissent être transversales, au niveau de l'accueil des étudiants comme des relations avec les collectivités. Les étudiants sont au cœur de leur ville et sont les premiers acteurs de la vie universitaire sur les territoires où ils sont installés. Ils peuvent suivre des dossiers avec les collectivités. Ces pratiques étaient auparavant inexistantes, ces responsabilités étaient attribuées aux enseignants ou personnels IATOS.

En avril, nous adresserons un questionnaire à tous les chefs d'établissement, afin de voir comment ils perçoivent ce poste et la vision des étudiants qui assument cette responsabilité.

A charge, pour nous, au retour de ces questionnaires, de travailler sur l'harmonisation des missions des étudiants vice-présidents. Nous avons envoyé une charte aux universités, qui explique le mode de désignation de l'étudiant vice-président, sa place, les moyens à mettre en place pour assurer ses missions. Certaines l'ont reçue... mais ne la respectent pas.

La CEVPU a tenu à être là aujourd'hui pour inciter les présidents d'université à donner un vrai rôle à ces étudiants. Lorsqu'un étudiant est acteur de la gouvernance, lorsqu'il participe à la définition de la politique de l'université, il est plus responsable : il peut faire remonter réellement les problèmes rencontrés au quotidien et les autres étudiants le savent. La CEVPU invite les chefs d'établissement à permettre aux étudiants de mener à bien leurs missions et mieux les définir. Dans certaines universités, le vice-président est en lien avec le CROUS et s'occupe de toutes les questions sociales : il représente parfois le vice-président au conseil d'administration du CROUS. Dans d'autres universités, comme à Strasbourg ou à Dijon, un vice-président est dédié à la vie étudiante et un autre au CEVU.

**Sophie BÉJEAN :** On ne parvient pas, au sein même des universités, à confier aux étudiants un rôle à la hauteur



Fred Maissa

de leur volonté d'implication et d'engagement, et à en faire des ambassadeurs responsables auprès des partenaires de l'université que sont les Crous ou les collectivités, par exemple. Les universités ont déjà à reconnaître cette place dans la vie institutionnelle, dans les équipes des présidences. C'est un préalable pour que ces jeunes soient considérés comme de vrais adultes, comme une population fait valoir ce qu'elle apporte à un territoire et ce qu'elle peut établir comme relation avec les collectivités intéressées.

**Camille GALAP, président de l'université du Havre et de la commission Vie étudiante de la CPU :** Avant de parler de vie étudiante, il faut savoir comment attirer l'étudiant à l'université. C'est un élément-clé de l'attractivité de l'université et du territoire. L'université, finalement, est une ville dans une autre ville. Je ne suis pas certain que beaucoup de jeunes lycéens soient conscients de la richesse que représente l'ensemble des services apportés à l'étudiant dans le cadre de sa structuration.

Faire valoir la richesse de l'université. Les universités doivent se mettre en ordre de marche pour présenter l'ensemble de ces services aux primo-entrants. Il importe même de communiquer en amont sur la liste des services offerts (santé, culture, sport, orientation, formation, insertion, recherche). En la matière, nous n'avons pas à rougir face aux grandes écoles qui, elles, n'hésitent pas à communiquer sur ce genre de choses.

Dans la mesure où l'université est une richesse pour le territoire, il faut définir un projet de territoire intégrant complètement l'université pour que les politiques, les associations prennent conscience de tout ce que les étudiants peuvent apporter : le soutien scolaire, l'animation dans le monde associatif, dans les clubs sportifs, ou avec les partenaires culturels, etc. Toutes ces interventions d'étudiants sont réellement des facteurs de structuration de l'étudiant dans le cadre de sa formation. La formation stricto sensu dans le cadre universitaire et toutes les compétences développées à travers la culture, le sport et l'engagement, tout cela forme des citoyens qui vont s'insérer parfaitement.

Des contrats d'objectifs de territoire. Un certain nombre de villes ont déjà pris conscience du rôle des étudiants sur les territoires : ils sont les futurs techniciens et cadres des entreprises locales. Quant aux médecins, ils ont tendance à s'installer dans les villes où ils ont fait leurs études. D'où la nécessité de prendre ces éléments en considération pour bâtir une politique de transport, une politique de logement social étudiant. Il faut bâtir des contrats d'objectifs et de moyens (COM) avec l'ensemble des acteurs sur un territoire, des COM de territoire. C'est un nouveau concept ! Vous pouvez bâtir une politique de site pertinente. Beaucoup d'étudiants sont très impliqués et un certain nombre d'associations agissent sur les territoires, comme l'AFEV (Association de la fondation étudiante pour la ville) qui assure le soutien scolaire auprès des jeunes. La reconnaissance de l'engagement étudiant est fondamentale : cela doit aussi lui assurer une meilleure visibilité.

### L'ÉTUDIANT ENVIRONNÉ

Je parle depuis plusieurs mois de « l'étudiant environné » parce que sans une vie étudiante bien pensée, ce sera la mort de la recherche et de la formation dans nos universités. Si nous voulons conserver des jeunes dans nos laboratoires, ils doivent être intégrés par l'université dès leur arrivée, avec un package comprenant le CROUS, l'université, la ville, la région. C'est le concept de « l'étudiant environné » : seule une vie étudiante bien pensée garantit le maintien de la recherche et de la formation universitaire !!! faut penser l'étudiant dans sa globalité. Pour que demain nos universités et nos laboratoires disposent d'étudiants bien formés, de vrais citoyens, qui s'implantent sur un territoire et travaillent à son développement socio-économique.

Une fois que les jeunes auront été attirés à l'université, il faut bâtir un parcours valorisant les compétences des différents services, de l'orientation à l'insertion professionnelle. Il est indispensable d'y inclure le volet santé, culturel, associatif, sportif... Créer du lien social est très



## Vie étudiante et impact économique, social et culturel, pour un territoire

important. Encore une fois, cela contribue à la réussite d'étudiants qui se sentent bien. En matière de santé des étudiants, le mal-être ressort en premier lieu, parce qu'ils ont peur de l'avenir. Les universités doivent s'efforcer de leur proposer un avenir qui soit le plus rose possible.

À force de brandir la recherche sans regarder le reste, nous risquons de ne nous retrouver un jour... sans étudiant pour l'alimenter. C'est déjà un problème, notamment dans le secteur des sciences dures. Il s'agit en conséquence de considérer globalement –et au même niveau- la recherche, la formation et la vie d'étudiant.

À l'égard de l'autonomie des universités, il faudra sauvegarder ce concept de contrat, qui nous donne des garanties sur les orientations que l'université peut affirmer en termes de politique territoriale. Pour éviter les dérives possibles.

Il faut vraiment travailler sur l'indicateur de la vie étudiante. Dans les universités anglo-saxonnes ou belges, par exemple, la notion de valeur de l'étudiant est fondamentale. L'étudiant doit être considéré comme une vraie richesse.

**Sophie BÉJEAN :** Tu interpelles trois acteurs :

- les universités, qui doivent reconnaître que la vie étudiante est un facteur de réussite et d'épanouissement, ne serait-ce que pour préserver leur recherche.
- les acteurs du territoire, et nous devons en être les initiateurs. Certaines collectivités s'engagent déjà dans le nouveau concept de COM qui intègre les déplacements, le logement et aussi toutes formes d'activités.
- nos tutelles, pour leur faire cette démonstration très claire que la vie étudiante doit être au même niveau que nos missions de formation et de recherche, donc dans les indicateurs et dans le financement.

**Éric PIOZIN, chef du service du pilotage et des contrats, adjoint au directeur général de l'enseignement supérieur :** Je représente le ministère et j'ai envie de vous renvoyer la balle. Historiquement, c'est le ministère qui protégeait ces sujets-là par le biais du fléchage des contrats. Les établissements ont peu à peu pris conscience que

ces sujets n'étaient pas périphériques. La fin du fléchage correspondait à une volonté commune, de l'Etat et des établissements, et la reconnaissance que cela faisait partie de la politique de l'établissement.

Le contrat est un élément central pour montrer le soutien de l'Etat. Des indicateurs sont nécessaires, qui vont permettre d'évaluer l'action de l'établissement, vers quoi il s'engage. A mon sens, il y a un travail à conduire, mais le fléchage des moyens n'est pas le bon sujet.

**Sophie BÉJEAN :** Si ce n'est pas le fléchage, c'est une reconnaissance, d'une façon ou d'une autre. Il y a un affichage des modes de financement, qui peut créer des incitations.

**Claire GUICHET, présidente de la FAGE :** Il y a nécessité d'une action et d'une ligne politique autour de la vie étudiante, car deux de ses axes sont liés à la LRU et à l'international. Développer l'attractivité s'impose pour attirer des étudiants, notamment à l'international. La vie de campus est très importante dans le choix du pays où l'on effectue des études. En matière de mobilité interrégionale, quand on n'est pas sur des niches spécifiques, il est indispensable de valoriser des atouts. Il faut créer cet esprit de communauté étudiante, qu'on a beaucoup perdu.

Il faut être plus proches des collectivités locales, avec les volets urbanisme, dont le développement durable fait partie, ou l'accessibilité. Il faut aussi une vision plus politique à l'égard des services avec, par exemple, les regroupements sur les SUAPS (Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives), le développement de la culture, de la vie associative. Une vie associative se monte, avec la volonté de se mettre autour d'une table. Parfois, d'une UFR à l'autre, le soutien à la vie associative diffère...



Conférence  
des présidents  
d'université

ATELIER

9

# Différenciation des territoires et outils de coopération

## Modérateurs :

Francis GODARD,  
Président de l'Université  
Paris-Est Marne-La-Vallée

Daniel FILATRE,  
Président de l'Université  
Toulouse II - Le Mirail

## Intervenants :

Jean-Pierre DUPORT,  
membre du CES, Conseil Economique  
et Social

André LESPAGNOL,  
Vice-président de la Région Bretagne,  
représentant de l'ARF, Association des  
Régions de France

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

## Différenciation des territoires et outils de coopération

### **Francis GODARD, Président de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée :**

Les territoires sont représentés ici à la fois par les régions, en la personne d'André Lespagnol, vice-président de la Région Bretagne, en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et représentant de l'Association des régions de France (ARF), et par l'Etat, en la personne du préfet Jean-Pierre Duport. Ce dernier a également été délégué interministériel à l'aménagement du territoire et à l'action régionale.

Je voudrais souligner, en préambule, que la CPU n'est pas seule à réfléchir à ces problématiques : la DIACT a organisé, il y a quelques jours, un atelier sur la dimension territoriale du système d'enseignement supérieur. La CPU doit avoir une vision claire de ces problématiques, faute de quoi d'autres acteurs risquent fort de nous imposer leurs solutions. D'où l'importance de ce débat.

### **André LESPAGNOL, vice-président de la Région Bretagne, représentant de l'ARF :**

Je voudrais revenir sur l'historique des rapports entre la densification du tissu universitaire et les territoires.

- **La première phase, dans les années 1985-1995**, a été marquée par un essaimage universitaire, sous la poussée des flux étudiants, alors qu'était franchie une étape dans la démocratisation de l'accès à l'université. Ce développement a été largement « non piloté ». Il a été marqué par des initiatives émanant des villes, surtout moyennes, par la prolifération des antennes (d'abord sauvage puis plus ou moins régularisée par les tutelles). Les autorités régulatrices (l'État, les ministères et les régions) se sont bien souvent contentées de suivre, tentant simplement d'encadrer le mouvement.

- **Les années 1989-1990** ont été celles de l'initiative Jospin-Allègre, Université 2000. Les régions et l'Etat ont participé au financement sans pour autant développer une stratégie.

- **Depuis 2000**, nous sommes dans une phase nouvelle. Pourquoi cette date charnière ? Depuis 1995, la pression des flux étudiants baisse : nous sommes entrés dans une phase de stabilisation, voire de régression des effectifs, ce qui n'est pas sans poser problème. Ensuite, l'an 2000

correspond symboliquement à l'identification de la stratégie de Lisbonne par l'UE et à sa reprise par les Etats européens, dont la France. Les régions ont aujourd'hui intégré la logique de l'économie de la connaissance. Et, dans ce cadre, elles retrouvent un rôle important, qu'elles n'avaient pas au début des années 1980. Malgré les ambiguïtés de la loi Raffarin de 2004, les régions ont désormais un rôle de chef de file dans le développement économique et dans l'aménagement de leur territoire.

**Quel avenir pour les antennes ?** Dès lors, nous devons poser la question de l'essaimage universitaire sous l'éclairage de l'économie de la connaissance, et du triptyque « formation supérieure, recherche et transfert - valorisation » qui conduit à l'innovation. Mon point de vue, qui est partagé à la CPU, est qu'il faut une répartition harmonieuse du tissu universitaire sur le territoire, à deux conditions. Premièrement, il faut travailler sur la spécification des sites universitaires, qui peut impliquer une spécialisation ou suppose tout du moins de définir un contenu particulier sur chacun des territoires. Deuxièmement, une telle répartition nécessite à la fois une articulation entre les sites et de la coordination.

La Bretagne compte de nombreux sites consacrés à la formation supérieure et aux activités de recherche, les deux étant parfois déconnectés. Nous avons au moins dix sites universitaires (avec des composantes d'université ou des IUT) dont certains ont des activités de recherche non négligeables, qui ont une place à tenir dans l'économie de la connaissance.

Nous ne sommes plus dans une réponse d'urgence à des problèmes de flux. Les antennes traditionnelles, dupliquant ce qui se fait sur les sites mères, correspondent à une phase dépassée. Cela a été traité, en Bretagne, par la création de la quatrième université de Bretagne Sud, réunissant les sites de Vannes et Lorient. Il ne reste que deux antennes universitaires au sens strict : Saint-Brieuc et Quimper. L'évolution est d'ailleurs en cours puisque Saint-Brieuc ferme ses filières de 1<sup>er</sup> cycle classique, faute d'un nombre suffisant d'étudiants. L'idée d'antenne doublant un site principal est donc abandonnée, les effectifs n'étant pas suffisants.



**Spécifier chaque site.** Comme la plupart des élus régionaux, j'estime que le but n'est pas de réduire le nombre d'implantations exerçant des activités de recherche et d'enseignement supérieur. Il faut trouver ce qui convient à chaque territoire, en fonction de son environnement économique et de ses potentiels. Chaque site, même majeur, doit donc être spécifié. En Bretagne, le choix a été fait de développer deux sites principaux : Rennes, le site historique, et Brest, sur lequel ont porté des efforts plus récents. Brest fonctionne grâce à sa dominante sciences de la mer et à un investissement important de la part de l'État, de la ville, du département et de la région.

Pour les sites seconds, il s'agit aussi de trouver ce qui convient à leur développement. J'étais, la semaine dernière, à Pontivy, qui comprend un département d'IUT. Le site existe depuis moins de dix ans. Il a sa place dans le tissu du développement de la connaissance en Bretagne : le département d'IUT fonctionne ; ont été développées deux Licences professionnelles, la formation continue ainsi qu'une plateforme technologique, qui a noué des liens avec l'environnement économique. Des transferts s'opèrent, avec l'accueil de projets collaboratifs dans le cadre d'un pôle de compétitivité, Valorial, qui compte trois thésards.

**Une action coordonnée.** Il est donc possible de déterminer, pour chaque type de territoire, des spécificités en adéquation avec son développement. Mais cette logique de la spécification n'a de sens que si elle est coordonnée.

D'où la mise en place, parfois spontanée, d'outils émanant souvent des universitaires eux-mêmes dans les domaines de la recherche : les laboratoires multi-sites et les groupements d'intérêt scientifique réunissant des équipes de plusieurs établissements et sites. L'exemple emblématique est celui d'un grand laboratoire qui travaille sur les fibres optiques et ses usages, en liaison avec les télécoms, et qui est basé sur trois sites : Rennes, Brest et Lannion. C'est un premier niveau d'organisation.

**Quel périmètre pour le PRES ?** Le second niveau concer-

ne l'enseignement supérieur. Il me paraît sain, dans la conjoncture actuelle, que des outils soient créés pour regrouper les forces sur le territoire. Il faut également appliquer le principe de subsidiarité permettant de mener des actions en commun. C'est dans cet esprit que notre région, comme d'autres, a soutenu la création d'un PRES. Le débat en Bretagne a porté sur la question de son périmètre : fallait-il créer un PRES rennais ? L'option a été de créer un PRES régional, pour coordonner les forces sur l'ensemble du territoire. Les PRES ont moins de deux ans d'existence, ils sont encore en rodage. Des réglages restent à faire. Mais, globalement, les régions en soutiennent le principe, que le PRES soit métropolitain ou régional.

**La mise en réseau via les pôles de compétitivité.** Il faut également réfléchir, dans le cadre de l'économie de la connaissance, à une mise en réseau de l'innovation. Sur ce terrain, depuis l'appel d'offres lancé par l'État en 2005, la labellisation des pôles de compétitivité se met en place. Trois pôles ont été labellisés en Bretagne : sur la mer, l'agro-alimentaire et les télécoms. Ils se sont tous structurés à travers un fonctionnement en réseau. Chaque pôle a un siège mais fédère des forces académiques et d'entreprises réparties sur l'ensemble du territoire.

Le pôle Valorial, par exemple, a été jugé le meilleur des pôles agroalimentaires français par le Boston Consulting Group. Les structures d'appui de ce pôle sont réparties sur l'ensemble du territoire, qu'il s'agisse des industries agroalimentaires, des centres techniques ou des forces de recherches).

Il faut aller au-delà. La région Bretagne a élaboré, comme le lui demandaient l'État et l'Union européenne, un schéma régional d'innovation, destiné à mettre en musique la coordination entre recherche, transfert et entreprises à l'échelle régionale. D'autres régions ont élaboré des schémas régionaux d'enseignement supérieur et de recherche. La Bretagne sera certainement amenée à faire de même.

**Gérer une contradiction dynamique.** En conclusion, ce type de développement régional soulève des tensions,

## Différenciation des territoires et outils de coopération



dues notamment à la dispersion des efforts et à la dissociation entre enseignement et recherche. Nous devons gérer une contradiction, entre le nécessaire maintien de sites spécifiés et l'obligation d'une coordination pour maintenir une masse critique. Mais cette contradiction est dynamique. Il faut se donner les moyens de la gérer de façon positive, ce que nous essayons de faire en Bretagne.

Cela ne va pas sans problèmes, ni débats. J'entends déjà certains universitaires ou élus des grandes villes rétorquer que les moyens mis à Pontivy ou à Quimper seront forcément enlevés à Rennes ou à Brest. Mais, dans la phase actuelle, face aux défis économiques auxquels nous sommes confrontés, l'idée d'un maillage territorial assez fin des implantations d'enseignement supérieur et de recherche me semble constituer un atout. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille affaiblir les métropoles !

**Francis GODARD :** Nous allons revenir sur la question de maillage du territoire avec Jean-Pierre Duport. Ce dernier est l'auteur d'un rapport pour le Conseil économique et social (CES) intitulé « *Aménagement du territoire, enseignement supérieur et recherche : entre proximité et excellence* ». Remis en 2008, ce rapport clarifie la réflexion sur la question.

**Jean-Pierre DUPORT, membre du CES :** Je voudrais aborder le thème de l'atelier d'un double point de vue : celui du rédacteur du rapport du CES et celui de l'ancien délégué à l'aménagement du territoire, à l'époque de la mise en place d'« Université 2000 ».

Je voudrais d'abord souligner qu'il ne faut pas regretter ce qu'on a pu faire en matière de développement universitaire et de recherche dans les années 1980, ni par la suite avec le plan « Université 2000 ». Si l'on peut, aujourd'hui, se montrer critique sur un certain nombre de dysfonctionnements, ces mesures étaient sans doute alors la moins mauvaise façon de répondre à la pression démographique. La DATAR n'était pas favorable à la création des universités nouvelles parisiennes, pour des raisons historiques liées au rapport entre aména-

gement du territoire, DATAR et région Île-de-France. Ce raisonnement était le mien à l'époque et l'on en trouve des résurgences dans le rapport. Il ne nous paraissait pas urgent, par exemple, de créer une université nouvelle à Nîmes.

Alors que s'impose la nécessité d'un arbitrage entre proximité et excellence, j'insiste sur le fait que nous n'avons pas besoin de nouvelles implantations universitaires sur nos territoires ! J'ai récemment justifié cette position à Albi-Carmaux, qui avait des velléités de créer une université nouvelle. Des liens forts existent déjà entre universités, écoles d'ingénieurs et tissu économique local, ce qui correspond à la vocation que nous souhaitons donner aux centres universitaires hors des métropoles régionales, à savoir en faire des pôles de développement et des outils au service du développement régional.

**La différenciation des territoires** est une bonne chose. L'enseignement supérieur (au sens large, avec les écoles de commerce et les grandes écoles) doit pouvoir être structuré différemment d'une région à l'autre. Comme l'a rappelé André Lespagnol, la structure urbaine de la Bretagne a conduit la région à prendre des décisions qui ne seraient pas pertinentes en Midi-Pyrénées ou en Aquitaine, par exemple. La différenciation des territoires est importante, car le tissu économique n'est pas le même partout. Soit dit en passant, affirmer que l'université est insérée dans un tissu économique, avec lequel elle doit être en articulation, ne signifie pas « vendre » l'université. J'ai été au vingtième anniversaire de l'antenne universitaire de Saint-Brieuc et j'ai été frappé de constater qu'aucun représentant des forces économiques, même pas le Président de la Chambre de commerce ou un avocat (il y a une formation en droit) n'était présent. C'est préoccupant. Comment faire vivre les antennes sans relation avec le tissu local ?

Nous militons, dans notre rapport, pour la création de PRES internationaux. Pourquoi l'université de Pau et des Pays de l'Adour ne pourrait-elle pas monter un PRES avec les universités de Pampelune ?

Le rapport préconise de caractériser chaque pôle d'en-



seignement supérieur. Leurs spécificités sont susceptibles de les rendre attractifs et d'avoir un effet d'entraînement sur le tissu économique. Une part significative des étudiants de l'université de Troyes, par exemple, vient d'ailleurs. C'est une bonne chose. Il faudrait parvenir à une évaluation globale des antennes universitaires pour établir ce qu'elles apportent et ce qui pourrait être amélioré.

Je pense également qu'il faut aller plus loin dans la voie de la coopération avec les acteurs politiques, que ce soit les régions, les départements, les collectivités locales et leurs intercommunalités. Quitte à en choquer certains, j'ai la conviction que la prise en charge de l'immobilier universitaire par les régions ne constitue pas la meilleure solution, même si c'est ce que préconise le rapport d'Édouard Balladur. C'est une solution de facilité par laquelle l'Etat se défait sur les régions. Il faut que la coopération soit forte pour que les pôles universitaires soient de vrais pôles de développement, avec de vrais campus, des liens avec les plateformes technologiques, les pôles de compétitivité. Les collectivités territoriales peuvent apporter beaucoup de ce point de vue. Elles doivent assurer la vie étudiante et l'accueil des enseignants et des chercheurs, étrangers notamment. Assumer ces responsabilités pourrait faciliter les liens entre les universités, les grandes écoles et le tissu économique local. D'autant que l'amélioration des conditions de vie étudiante représente un élément essentiel dans la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur. On a longtemps dit que les antennes jouaient ce rôle... Elles peuvent aussi « scotcher » les étudiants, au lieu de les pousser à aller au bout de leurs possibilités. Cela dit, leur permettre de changer de lieux de résidence pour leurs études suppose d'organiser leur accueil. Quand j'étais préfet de région, j'étais stupéfait de constater qu'en Île-de-France, seuls 2 % des étudiants avaient un logement universitaire. C'est un chiffre inacceptable.

Enfin, en termes d'outil de coopération, il me semble indispensable d'éviter au maximum l'endogamie : je bannirais les PRES qui ne rassemblent que des universités ou que des écoles (comme cela a été tenté à Mar-

ne-la-Vallée). Il faut de la mixité ! Je sais que cela peut être complexe. Mais la situation évolue. J'avais constaté l'hostilité qui régnait par exemple entre Paris-Sud et le CEA... mais j'ai récemment remarqué que la situation avait évolué favorablement. S'esquisse une opération d'intérêt national.

**Daniel FILATRE, Président de l'Université Toulouse II -**

**Le Mirail :** La question posée lors de la préparation de l'atelier était celle de la différenciation, non celle des antennes universitaires. Quand Agnès Arabeyre (DIACT) m'a demandé, en 2002, d'étudier la distribution territoriale des systèmes universitaires pour déterminer s'il fallait ou non fermer des sites périphériques, nous avons découvert que le territoire universitaire, dans son ensemble, pouvait en être affaibli. La question du nombre peut être un enjeu mais elle n'est pas fondamentale. Des universités de 12 000 étudiants peuvent être fragilisées. La question est plutôt de savoir comment solidifier les pôles universitaires.

À eux seuls douze sites, dont Paris XII, concentrent plus de 50 % des étudiants français. Quarante-vingt-dix sites en regroupent 3 à 4 %. Comment traite-t-on cette différenciation ? Privilégie-t-on quelques très grands sites ou admet-on une approche politique du développement universitaire territorial ? Que fait-on de Saint-Brieuc, par exemple ?

Il faut traiter la question de la différenciation et donc de la coordination, pas celle de l'antenne. L'une des difficultés que rencontre la CPU sur ces questions est d'intégrer tous les acteurs de l'enseignement supérieur : les CPGE, les écoles d'ingénieurs, les IUFM, les écoles de commerce... L'université peut y être un acteur majeur, ou non. Il est urgent que la CPU se demande comment structurer la question territoriale.

**Jean-Pierre DUPORT :** Notre rapport précise qu'il n'est pas question de fermer une quelconque antenne. Les choses se déliteront peut-être naturellement... Mais jamais je ne conseillerais à un ministre d'annoncer qu'il va fermer une antenne. C'est aussi dramatique que de fermer une école ou un bureau de Poste !

**Jean-Pierre  
Duport et  
Daniel Filâtre**

**BREST  
26-27 MARS 2009**

**L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE**

## Différenciation des territoires et outils de coopération

**Jean-Yves MÉRINDOL, administrateur provisoire de l'ENS Cachan :** Nous sommes passés d'un dispositif foisonnant non maîtrisé, qui aboutit à une carte et une implantation que l'on connaît, à une demande de cohérence, d'organisation et de stabilité. Dès lors, comment le dispositif peut-il être organisé, entre pilotage et régulation ? Se pose la question du rôle de l'État et des collectivités. Un changement politique est nécessaire, pour affirmer le rôle dévolu aux régions, faute de quoi il ne saurait y avoir de dispositif régulateur.

**François LE POULTIER, Président de l'Université Nancy 2 :** La Lorraine a connu des changements très rapides. En six mois, le PRES de Nancy, qui regroupait trois établissements et deux universités, a changé d'échelle. Une nouvelle évolution pourrait être en cours puisque nous envisageons un rapprochement entre la Lorraine et l'Alsace, qui a désormais une très grande université. De tels changements sont déstabilisants pour qui pilote un projet ou une université. J'aimerais savoir quelle serait, selon vous, l'échelle pertinente pour cette réflexion. La question du rapprochement entre la Bretagne et Nantes ne s'est-elle jamais posée ? Que pensez-vous de ces changements d'échelle ?

**Jean-Pierre ADAMI, CGT :** Je voudrais d'abord apporter un rectificatif au sujet de l'abstention de la CGT sur le rapport remis au CES : la CGT ne s'est abstenue à cause de la loi LRU mais pour d'autres considérations.

**Jean-Pierre DUPORT :** On trouve dans la position de la CGT à la fois toutes les raisons de voter le rapport et, en creux, toutes celles de s'abstenir ! Mais je vous accorde que l'abstention de la CGT n'est pas liée à la seule LRU.

**Jean-Pierre ADAMI :** Je voudrais revenir sur la dichotomie entre proximité et collaboration. Comment tenir ensemble les deux bouts de la ficelle ? Certains ont avancé que la régulation devrait se faire au niveau régional. Cela pose cependant un problème par rapport au gouvernement, à moins de s'inscrire dans le seul cadre d'une Europe des régions.

Par ailleurs, on ne peut se contenter d'un tête-à-tête entre élus locaux, directeurs d'établissements et chefs d'entreprises : le milieu économique comprend aussi des personnes qui travaillent, ainsi que les organisations syndicales qui les représentent.

**Albert MAROUANI, Président de l'Université Nice Sophia-Antipolis :** Mon université opère dans une agglomération de 1,1 million d'habitants, avec des sites dispersés sur le territoire azuréen. L'implantation des antennes s'est faite de manière très anarchique : il faut repenser la question. Contrairement à la CPU, je ne pense pas que la région soit l'échelon pertinent. Nice, par exemple, est sur un territoire transfrontalier : il me semble cohérent de regarder vers l'Italie et de construire un pôle transfrontalier.

Je voudrais aborder la question des coûts financiers que génère l'implantation d'un campus sur un territoire. Au-delà de l'implication de la collectivité territoriale sur l'équipement et l'immobilier, le campus constitue des coûts récurrents de personnel. Ce qui pose des problèmes d'arbitrage au sein des établissements, que ce soit entre l'enseignement et la recherche, ou entre les composantes.

**Jean-Pierre FINANCE :** Le facteur humain, au niveau des antennes, me semble fondamental. Les enseignants-chercheurs trop éloignés d'une grande métropole peuvent avoir du mal à conduire leurs recherches, selon les domaines disciplinaires. La question des transports est cruciale.

**Daniel FILATRE, Président de l'Université Toulouse II - Le Mirail :** Quand la CPU parle de région, il s'agit bien de l'échelon régional. La loi de 1984 prévoyait d'ailleurs, à ce niveau, un acteur collectif regroupant l'État, la région et les autres partenaires. Quant à la question de l'inter-région ou du transfrontalier, si cet échelon s'avère pertinent, à nous de construire un système permettant de le réguler et de le penser, avec nos partenaires (État, collectivités territoriales et acteurs de l'enseignement supérieur).



**André Lespagnol**

**André LESPAGNOL :** Je ne pense pas que la région réclame la tutelle sur les universités ! Pour rebondir sur la question du transfert de compétences sur l'investissement immobilier, certains Présidents de régions y sont favorables. Ce n'est pas la position globale de l'ARF ni celle de la région Bretagne. La région peut, en revanche, faciliter la mise en synergie de tous les acteurs concernés par le développement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation : elle a un rôle de chef d'orchestre, pas de tutelle !

Quant à la question du territoire pertinent, il n'y a pas de modèle a priori. La Bretagne n'est pas PACA. Je ne pense pas que PACA soit une région que l'on puisse maîtriser globalement sur le terrain universitaire.

Pour répondre à François Le Poutier, la question du rapport entre Nantes et la Bretagne me semble centrale. Les collaborations sont multiples, notamment sur le terrain de la recherche. Doit-on aller plus loin du point de vue institutionnel ? La question est posée. Comme celle de l'organisation d'un dialogue entre tous les acteurs, à travers les conseils de sites.

Ces derniers réunissent tous les acteurs concernés par l'enseignement supérieur (y compris les lycées avec BTS, les formations non classiques, comme les formations sanitaires et sociales, qui entrent dans le périmètre des régions), ainsi que les acteurs de l'innovation comme les centres techniques ou les plateformes technologiques liés aux IUT. C'est un mode d'organisation que nous devons penser et qui est à portée de main.

**Jean-Pierre DUPORT :** Je suis globalement d'accord avec vous. Que Valérie Pécresse soit la première Ministre de l'enseignement supérieur qui ait la responsabilité des STS est une bonne chose ! Le schéma Rhône-Alpes paraît un modèle efficace : il faut aller dans cette voie. Cela suppose, cependant, que tout le monde se mette autour de la table : État, l'enseignement supérieur dans son ensemble, régions et collectivités locales. Pour répondre à François Le Poutier, je me garderai bien d'indiquer « le » bon format du PRES. Je voudrais simplement savoir si vous vous êtes posé la question du Luxembourg, par exemple. Certes, vous envisagez de coopérer avec Stras-

bourg mais, personnellement, je ne suis pas favorable aux très grandes universités.

En conclusion, je crois que la spécification des territoires est essentielle. On ne peut pas penser la question de la structuration de la coopération de la même façon en Auvergne et en Rhône-Alpes.



ATTRACTIVITÉ  
TERRITORIALE

PLÉNIÈRE

3

# Évolutions des territoires à la lumière de la société de la connaissance

Modérateur :

Francis GODARD,  
Président de l'Université Paris-Est  
Marne-La-Vallée

Intervenant :

Jean-Pierre DUPORT,  
membre du CES



**Francis GODARD, Président de l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée :**

Jean-Pierre Duport, membre du Conseil économique et social, a été l'auteur et le rapporteur en 2008 d'un rapport sur l'aménagement du territoire, l'enseignement supérieur et la recherche. Son expérience en matière de territoire est plus que significative : il a notamment été préfet d'Île-de-France et délégué interministériel à l'aménagement du territoire. Je voudrais rappeler, avant de lui laisser la parole, que la CPU doit impérativement être force de proposition en matière d'organisation territoriale du système d'enseignement supérieur. Nous ne sommes pas seuls à réfléchir, la DIACT mène une réflexion active sur ces problèmes.

Par ailleurs, et cela a été évoqué à plusieurs reprises pendant le colloque, il ne saurait y avoir de modèle unique. Nous pouvons cependant identifier des expériences intéressantes, les étudier et nous appuyer sur elles... Tout cela dans un contexte relativement nouveau, marqué par des circuits de plus en plus courts entre la production de connaissance et le marché. S'adapter aux besoins du territoire s'impose indéniablement, mais jusqu'où ?

Plusieurs fois, s'est posée pendant ce colloque la question des modes de gouvernance, celle de l'identification des acteurs, ou encore de la difficulté à s'organiser en réseau. On sait de mieux en mieux travailler en bilatéral. C'est plus difficile quand les interlocuteurs sont plus nombreux, et nous avons là une difficulté à surmonter. Autre difficulté, la diversité des formules : systèmes locaux, régionaux, interrégionaux d'innovation, schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, clusters d'innovation... il faut y voir plus clair. Est également apparue, lors de ce colloque, la question –centrale– des modes de régulation et de coopération. Quels acteurs pour porter les systèmes ?

**Jean-Pierre DUPORT, membre du CES :**

Je souhaiterais d'abord rebondir sur la capacité d'anticiper évoquée par Pierre Maille. Vous préparez des hommes et des femmes à leur vie professionnelle, la capacité d'anticipation est essentielle. Nous avons encore

besoin d'outils qui permettent d'éclairer l'avenir, comme l'était le Commissariat au Plan de ma jeunesse, la DATAR, comme l'est à présent la DIACT.

Ce rapport sur l'aménagement du territoire, l'enseignement supérieur et la recherche a été initié par Elisabeth Morin, ancienne présidente de Poitou-Charentes. Tout est dit dans son titre : nous avons à relever le défi de la proximité et de l'excellence. Nous n'avons pas à rougir de la réponse donnée par le passé. J'étais en fonction au moment d'Universités 2000, nous avons travaillé avec Bernard Decombs. C'était la moins mauvaise, sinon la meilleure, réponse à l'urgence, notamment face à la pression démographique. À ce jour, l'ensemble a abouti à 650 points d'implantation d'enseignement supérieur, dont nous n'avons pas à rougir. Ceci étant, pour être présent dans la compétition internationale, attirer les étrangers et préparer les jeunes Français, des évolutions sont nécessaires, qui prennent en compte l'exigence de proximité.

Evaluer les implantations pour mieux les caractériser. Parmi les propositions et demandes, aucune nouvelle implantation universitaire ne nous semble justifiée. Dans le rapport, nous avons dénoncé la création d'une université nouvelle à Nîmes, qui ne nous apparaît pas justifiée. Nous avons également considéré qu'il n'y avait pas, de manière autoritaire, à envisager la fermeture d'implantations universitaires et notamment d'antennes. En revanche l'évaluation du système d'implantation, et en particulier des antennes, doit être réalisée pour mieux valoriser les atouts de chaque site, identifier leurs domaines d'excellence, leur donner du caractère. En l'occurrence, certains sites fonctionnent très bien, comme Albi-Carmaux ou Le Creusot, sans statut d'université de plein exercice, et avec des réponses en termes de proximité et d'excellence.

Ce travail d'évaluation des antennes universitaires devrait être mené par l'AERES. Pour déterminer ce qui a permis de répondre aux aspirations démographiques d'accueil des étudiants défavorisés, comme ce qui a contribué à les fixer à proximité de leurs parents...

## Évolutions des territoires à la lumière de la société de la connaissance

### COMMENT ARTICULER PROXIMITÉ ET EXCELLENCE ?

• **La logique de fonctionnement en réseau**, d'abord, nous apparaît essentielle. À l'heure de RENATER, les universités numériques en région devraient se multiplier. Les PRES sont une bonne réponse, suffisamment souple, à cette articulation de la proximité et de l'excellence.

Avec la DIACT, nous distinguons trois types de PRES : le PRES métropolitain, le PRES régional, le PRES interrégional. Je me garderais bien d'en préconiser un au détriment des autres. En revanche, il me paraît extrêmement important que les PRES ne soient pas monocouleurs, monogammes (réunissant uniquement des universités, ou exclusivement des écoles d'ingénieurs). Un PRES comme Orsay a forcément dans son giron l'Inra, le CNRS, le CEA, mais aussi forcément HEC et Polytechnique. On n'imagine pas que les acteurs d'un même territoire ne coopèrent pas.

• **La mise en œuvre de la Stratégie Régionale d'Innovation**. La deuxième série de propositions du rapport porte sur la mise en œuvre de la stratégie régionale d'innovation. La reconstitution du système d'enseignement supérieur doit s'effectuer en articulation avec l'ensemble du territoire, ce qui suppose un travail coopératif avec l'État, les régions, les agglomérations, sur l'ensemble du secteur.

En Rhône-Alpes, le schéma régional de la recherche et de l'enseignement supérieur est un bon exemple. Mais ne modélisons pas : à chacun sa réponse à une situation territoriale donnée. Le préfet de région peut rassembler autour de la table les différents acteurs, en n'oubliant pas ceux des dispositifs les plus récents, PRES, RTRA, Instituts Carnot, fondations, mais aussi, je le redis à notre interlocuteur de la CGT, un représentant des forces économiques et sociales. L'une des raisons de l'abstention de la CGT sur le projet d'avis tient au fait que j'avais proposé de rattacher au recteur le délégué régional aux technologies, pour lui trouver un ancrage. Le rôle du recteur me semble cohérent avec cette recherche d'articulation, sous réserve de faire évoluer ses fonctions en matière d'enseignement supérieur et de recherche, et

de gestion de l'enseignement secondaire. Ce sont là des problèmes institutionnels sur lesquels il faudra confier une mission à messieurs Balladur ou Attali, spécialistes des commissions de réforme...

• **L'objectif d'insertion professionnelle**. Il ne s'agit pas de placer l'université dans une logique de marché ! Il faut trouver un bon point d'articulation entre l'implication des enseignants dans l'orientation professionnelle de leurs étudiants et l'appui sur des professionnels dédiés : c'est un élément important de coopération avec les régions, qui ont la compétence de la formation professionnelle.

L'une de nos propositions vise le renforcement en postes de IATOSS : nous avons les ratios les plus faibles de l'Union européenne. Cela permettrait de dégager du temps pour travailler sur le lien entre le tissu économique local et le monde universitaire.

**Un rôle clé pour les collectivités**. Dans la logique de coopération, il est indispensable que les pôles universitaires soient de véritables campus, non au sens traditionnel, mais comme un lieu universitaire dont l'insertion sur le territoire est prise en compte. Logement, transport, urbanisme, investissement dans la recherche... C'est essentiel. Là, davantage que dans les transferts de responsabilités financières en matière d'immobilier, se situent le rôle et les marges de manœuvre des collectivités locales. Leur investissement est particulièrement pertinent dans ce lien entre le tissu économique, politique, universitaire. Je sais combien l'État a la capacité de se défausser de ses responsabilités financières.

**Un rapport pragmatique**. En matière d'investissement, notamment dans la recherche, nous avons des propositions fortes. Je relis ma phrase finale, car nous l'avons bien pesée : « *S'il n'est pas illogique de demander aux étudiants de participer davantage aux frais de scolarité, ces participations doivent être modulées selon les ressources et assorties d'une véritable aide sociale aux études* ». Ce rapport se situe donc volontairement dans une logique de pragmatisme. Pour tenir les deux extrémités de l'excellence et de la proximité, la langue de bois est bannie. Il faut rechercher sur chaque partie de territoire la solution la plus adaptée, la meilleure participation des



**Jean-Pierre  
Duport**

acteurs, celle où chacun fait son métier et utilise ses compétences, sans investir celles du voisin.

**Francis GODARD :** Merci d'avoir été aussi précis et incisif ! Il y aurait danger à découper le système d'enseignement supérieur par strates territoriales rigidifiées, avec une conception très rigide du maillage (PRES, antennes secondaires, IUT) et de la proximité... Les PRES peuvent en effet être des PRES interrégionaux, transfrontaliers. Les sites secondaires ne se spécifient pas seulement par leur territoire mais par leur vocation... C'est une conception très ouverte, à l'antipode d'une conception maillée, ce qui me semble capital, car cette dérive nous guette.

**Jean-Pierre DUPORT :** Deux exemples pour illustrer mon propos. Dans le Bassin parisien, j'ai été saisi par les premiers histogrammes, les camemberts figurant les mouvements d'étudiants lors du passage du premier au deuxième cycle, avant le LMD. Toutes les universités du Bassin parisien perdaient un nombre considérable d'étudiants quand toutes les universités franciliennes en gagnaient. Il faut gérer le problème sur l'ensemble du Bassin parisien ! Par ailleurs, le campus des universités de Paris intra-muros me fait un peu peur... J'interpellerai Valérie Pécresse sur le sujet.

**Albert MAROUANI, Président de l'Université de Nice-Sophia-Antipolis :** Quid de la prise en charge des coûts financiers récurrents dans l'occupation territoriale ? Les antennes universitaires ne sont pas seulement des résidences et des restaurants universitaires... Comment les collectivités peuvent-elles s'impliquer dans une participation récurrente aux frais de fonctionnement ?

**Claire GUICHET, président de la FAGE :** Souvent, les collectivités sont à l'origine des petites antennes, ce qui pose le problème ensuite de leur responsabilité, des moyens dégagés, des bâtiments ou de la qualité de la vie étudiante. Un enseignement de proximité sans vie étudiante n'atteint pas son objectif de démocratisation. Quant aux frais d'inscription, la question n'est plus taboue. Mais quand on nous parle d'augmentation des

bourses, de systèmes modulables, une augmentation ne compense généralement qu'en partie l'insuffisance des bourses. Il faudrait une révolution du système.

**Jean-Pierre DUPORT :** Le problème des coûts récurrents est réel. Un certain nombre de collectivités abandonnent ainsi les antennes parce qu'elles s'aperçoivent qu'elles coûtent très cher. Lorsqu'on décide une implantation, il faut raisonner en coût global (investissement et fonctionnement). Les coûts récurrents universitaires doivent être pris en charge par les collectivités et par l'Etat. Cependant, le vrai coût récurrent est celui du maintien de la qualité de la vie étudiante, du logement, du transport, du CROUS, qui doivent bien fonctionner. A ce titre, à chacun la logique de son métier : mieux vaut que le CROUS ne construise pas mais s'occupe plutôt de la gestion. Votre remarque sur la qualité de la vie étudiante renvoie à des situations très diverses : certaines antennes logent dans d'anciennes casernes, proches du centre-ville, avec une qualité de vie excellente. D'autres sont délaissées. Une réponse globale à cette question est nécessaire, une stratégie de la qualité de vie étudiante doit être développée. La qualité de vie concerne également les enseignants, les chercheurs, les personnels, et leurs déplacements. L'investissement des collectivités locales doit se porter sur ces points car je crains fort que l'Etat ne se défasse. Pour ce qui concerne les bourses, notre réponse doit être sociale : les bourses doivent être à hauteur des nécessités.

**Francis GODARD :** Une remarque pour conclure : nous avons constaté la diversité des situations. Les PRES ne sont pas stabilisés. Il n'y a pas de modèle unique. Mais nous ne devons pas nous contenter de cela. La CPU va devoir, sur la base de la très grande richesse d'expériences qu'elle connaît, aller au-delà du constat de la diversité, au-delà du refus d'un modèle unique. Nous avons un rôle de proposition. D'autres que nous réfléchissent très activement. Il nous faut donc adopter une position plus pro-active que réactive. La CPU doit être en mesure de faire des propositions. J'attire encore une fois votre attention sur ce point, car il est central !



## INTERVENTION DE PIERRE MAILLE PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL DU FINISTÈRE

**J**e vous adresse le salut amical des Finistériens et des Bretons, très attachés à la formation et à l'enseignement, convaincus que la chance de la jeunesse réside en grande partie dans le système de formation. J'exprime toutefois un regret pour commencer, celui que l'université, traditionnellement espace de liberté et dialogue, ait confondu « impertinence et provocation » avec « difficultés de fonctionnement ». Il est dommage que vous deviez vous réunir dans un endroit tenu secret pour travailler sereinement ! Vos travaux sont nécessaires et indispensables. La réforme, dans notre pays, est difficile. La préparation de la décision y souffre encore d'incompréhension. Les torts sont certainement partagés. Nous avons besoin d'améliorer notre façon de faire afin que chacun comprenne que tous les points de vue sont écoutés avant la prise de décision. Des efforts sont également nécessaires afin que la décision soit expliquée et comprise de tous. C'est chose délicate...

Je vous écoute avec d'autant plus d'intérêt que je n'ai pas oublié mon passé d'enseignant. Comment parvenir à concilier autonomie, décentralisation, développement territorial et égalité des chances pour tous ? Comment faire en sorte que la décentralisation, qui me paraît indispensable, ne s'accompagne pas d'inégalités ? Sans doute dans la transparence de la répartition des moyens, et dans le dialogue.

En matière de formation des maîtres, enseigner est à mon sens un vrai métier... qui s'apprend. À côté de la formation disciplinaire, des techniques doivent être apportées pour que l'enseignant soit à l'aise dans une classe

et qu'il prenne du plaisir. Transmettre des connaissances doit demeurer quelque chose que l'on fait volontiers.

**L'anticipation : une nécessité politique.** Coïncidence des activités d'un élu, j'étais hier soir en compagnie de chefs d'entreprise, or votre rencontre est placée sous le signe de l'université et de l'économie. Nos sociétés fonctionnent souvent en privilégiant, dans la distribution de crédits publics, la réparation à l'anticipation, même si la réparation est parfois nécessaire. Dans une période de crise, nous n'anticipons pas assez, nous ne préparons pas suffisamment les mutations de notre économie. C'est aussi le cas dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche. Notre niveau de qualification, les jeunes qui sortent sans diplôme du système scolaire, ceux qui seront progressivement mis sur le côté pour ne pas avoir entretenu leurs compétences, voilà de vraies préoccupations !

A cela, il faut des réponses individuelles, et des outils, dont fait partie l'université : du vrai service public pour une réponse individuelle, mais de masse, continue, et de qualité. Il y a là un avenir, une vraie question aussi, qui passe par des choix, des moyens, des postes mais également peut-être par davantage d'ouverture et de contacts avec le monde économique et les élus locaux.

Je salue les présidents d'université, dont l'exercice, en cette période, est sans doute difficile. Nos instances démocratiques doivent pouvoir fonctionner en permanence, en dehors de la pression, et nous devons apprendre à dialoguer malgré les différences. Je vous souhaite des conclusions non seulement importantes, mais surtout entendues !



Conférence  
des présidents  
d'université

# SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

# Synthèse générale des ateliers

**J**e me livre à un exercice régulier, mais acrobatique, de fin de colloque... En deux temps : tout d'abord une synthèse frustrante et brève des ateliers. Loin de la richesse des débats, je vous prie de bien vouloir m'excuser pour cette synthèse déficiente. Ensuite, les propositions de ce colloque. Je tiens à remercier très vivement, très chaleureusement, Pascal Olivard et toute son équipe pour l'organisation dynamique de ce colloque. J'associe le centre d'instruction navale de Brest pour nous avoir accueillis spontanément et avoir permis que le colloque se poursuive.

## L'ATELIER 1

L'atelier 1 s'est intéressé aux acteurs de l'innovation. Cette dernière est une mission stratégique revendiquée par l'université. Son environnement est complexe. La mission est à la fois nationale et régionale et, autant que possible, doit être mutualisée au sein des PRES, quand ils existent. Le soutien à l'innovation est une priorité, son financement clairement identifié, au sein des universités, des PRES, et relève conjointement de l'État et la Région.

## L'ATELIER 2.

Cependant, le domaine des sciences humaines et sociales souffre bien souvent de ne pas être acteur de l'innovation. Ainsi l'atelier 2 a analysé les axes de recherche, à l'image de ceux développés par le centre d'expertise et de transfert universitaire créé à Tours, centre de transfert dédié aux SHS.

### L'innovation en SHS soulève quatre questions :

- l'autonomie des démarches d'innovation en SHS et leur relation avec le transfert de technologie,
- le positionnement de cette démarche dans le cadre du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche,
- le retour de l'innovation sur la recherche fondamentale,
- la participation des SHS aux autres domaines de l'in-

novation.

D'où la nécessité d'articuler davantage les SHS dans les pôles de compétitivité.

## L'ATELIER 3.

Si l'innovation est un enjeu stratégique de l'université, il semble raisonnable que celle-ci en tire un juste retour, tant dans le domaine de l'expérience et de la recherche fondamentale que dans le domaine financier. L'atelier 3 a donc insisté sur le juste compromis qu'il nous faut gérer entre la diffusion et la protection de la connaissance. Le rôle de l'université doit être affirmé dans les domaines de la création d'entreprises innovantes, de la stratégie de filières, de la diffusion de la culture de l'innovation dans un territoire et sa place dans les réseaux de recherche pour les PME. L'université doit être reconnue comme l'acteur des dispositifs d'innovation. Les établissements doivent en conséquence se doter des outils qui leur permettent de jouer ce rôle central.

Enfin, le financement de l'innovation, dont il ne faut pas attendre un retour sur investissement immédiat, doit être soutenu par un effort public significatif et continu.

## L'ATELIER 4 & 5.

Établir des partenariats durables et équilibrés placer la formation tout au long de la vie dans l'économie de la connaissance ont été abordés conjointement par un regroupement des ateliers 4 et 5.

L'enjeu est d'accroître quantitativement et qualitativement la qualification des jeunes et des adultes en reprise de formation, et, au-delà, de contribuer au développement de l'économie de la connaissance.

L'université a besoin de construire des programmes pluriannuels en dépassant la logique de projets au coup par coup. Il faut développer des conventions avec les différents acteurs socio-économiques, les entreprises ou branches professionnelles, les collectivités territoriales. Pour le cas de la région tout au moins, cette convention pluriannuelle est à articuler avec le contrat quadriennal

Éric MARTIN

Président de l'Université de Bretagne Sud,  
Président du comité d'organisation du colloque



d'établissement.

Dans le but d'expliciter les objectifs, il s'agit d'étudier :

- dans le domaine de la recherche : les programmes pluriannuels, les labos mixtes université - entreprise, les chaires d'entreprise,
- dans le domaine de la formation : la cohérence territoriale du lycée à la licence, la cohérence entre les pôles de compétitivité et certaines mentions de masters, le développement de la formation continue.

Ensuite, il s'agit de développer en commun des actions sur la mobilité internationale, et sur la diversification sociale dans l'accès à l'enseignement supérieur.

Il s'agit enfin d'expliciter et de programmer les moyens apportés par chacun, y compris sous les formes de mécénat, fondations ou taxe d'apprentissage.

#### L'ATELIER 6.

En matière de recherche, de formation initiale et continue, et a fortiori en matière de transfert, la qualité et l'efficacité des interactions de l'université avec son environnement socio-économique constituent des points clés pour la construction d'une société fondée sur l'innovation et la promotion des compétences humaines. Le constat de la grande diversité (voire la dispersion) des outils et des acteurs d'interfaces (Critt, plateformes, pôles de compétitivité,...) conduit à s'interroger sur une nécessaire simplification et la réorganisation de l'ensemble des dispositifs. Un audit précis et qualitatif de l'existant est une étape préliminaire indispensable à une restructuration des dispositifs d'interface.

**Plusieurs propositions d'évolution peuvent être formulées :**

- la mise en place d'observatoires territoriaux Métiers - formations - innovation qui conduiront à la cartographie des besoins et des compétences,
- la création de guichets uniques d'accès au sein des universités ou des regroupements d'établissements (PRES, par exemple),
- la nécessaire coordination au sein du système universitaire des services dédiés aux interactions avec l'environnement socio-économique (valorisation, formation continue, BAIP...),
- la professionnalisation de ces métiers d'interface.

ronnement socio-économique (valorisation, formation continue, BAIP...),

- la professionnalisation de ces métiers d'interface.

#### L'ATELIER 7.

L'atelier 7 dans une large mesure a repris la nécessité de coopérer sur nos territoires et qui a insisté plus particulièrement sur la présentation des programmes européens consacrés aux régions, ainsi que le principe de stratégie régionale d'innovation. Toutes les régions doivent établir un SRI. Les universités ou PRES doivent être plus systématiquement associés à la mise en place de cette stratégie régionale d'innovation, au-delà de la participation d'experts.

Plus généralement, les universités doivent participer à la vision stratégique du développement régional et à l'attractivité du territoire à l'international. Sous quelle forme ? Les universités doivent-elles y aller individuellement ou via le PRES ? Les PRES sont sans doute des structures trop jeunes... Il faudrait dépasser ces schémas d'innovation pour aller vers des espaces de concertation avec les régions, ou les acteurs transfrontaliers, de manière à ce que l'on puisse renforcer l'attractivité des territoires. Cette dernière ne concerne pas seulement l'innovation mais aussi l'attractivité internationale, dans un cadre qui peut être transfrontalier, transnational. Il y a donc plusieurs schémas, en fonction du fonctionnement du territoire en question.

#### L'ATELIER 8

L'atelier 8 s'est intéressé au rôle de l'étudiant dans l'université et dans le territoire. Quel est l'impact de la vie étudiante sur le développement économique, social et culturel du territoire qu'elle irrigue ? Comment faire de la qualité de la vie étudiante un facteur d'attractivité du territoire et, par là même, des universités ?

**Au vu des différentes interventions, il en ressort les points suivants :**

- La vie étudiante est un tout qui réunit sport, santé,

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE



culture, handicap, associations étudiantes, logement, orientation, insertion professionnelle... Ce qui conduit au concept « d'étudiant environné ».

- La reconnaissance de la vie étudiante au sein des établissements se situe à plusieurs niveaux : dans le cursus de l'étudiant (reconnaissance versus évaluation, comme facteur de réussite (puisqu'elle accompagne l'étudiant tout au long de son passage à l'université) pour l'université et les territoires : comme richesse pour l'établissement comme pour le territoire d'implantation.

**Les recommandations issues de ces différents constats sont les suivantes :**

- Il faut reconnaître l'étudiant à part entière dans l'institution universitaire et comme acteur responsable des relations avec les partenaires de l'université (Crous, collectivités...).
- Il faut également construire des « projets de territoire » avec l'ensemble des acteurs, plaçant l'étudiant et l'université au cœur de ces différents aspects (transport, santé, logement, responsabilités citoyenne et éducative).
- Dans les indicateurs nationaux et internationaux, la vie étudiante doit être affirmée comme facteur de réussite pour l'étudiant, de complémentarité essentielle pour la préservation de nos missions de formation et de recherche, et d'attractivité pour l'université comme pour son territoire. La CPU doit participer à la construction des critères de classement européen pour faire valoir cette dimension de la vie étudiante.
- Il est indispensable de reconnaître la vie étudiante au même titre que les activités de formation/recherche dans l'allocation des moyens au niveau de l'établissement, des collectivités et de l'Etat.

**L'ATELIER 9.**

Deux questions étaient posées dans cet atelier 9 : face à la différenciation des territoires universitaires, comment combiner logique d'excellence et de développement, et

logique de proximité et d'intégration territoriale ? Comment, sur chaque territoire, construire des formes de coopération entre tous les acteurs concernés ?

**Après un débat riche mais trop court, 5 propositions ont pu émerger :**

1. Il faut construire sur chaque territoire universitaire une déclinaison des activités d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.
2. Ce travail de spécification doit intégrer toutes les dimensions du site et tous les acteurs de l'enseignement supérieur.
3. À l'échelle d'une région, les différenciations entre sites doivent être considérées davantage comme une tension dynamique que comme une contradiction.
4. Les universités doivent s'intégrer dans des fonctionnements en réseau avec tous les partenaires, mais il faut rapidement stabiliser ces formes de coopération.
5. Il est enfin indispensable que les universités demeurent un acteur central et légitime, à chaque niveau de territoire pertinent : local, régional, inter-régional, voire transfrontalier.

# 10



Conférence  
des présidents  
d'université

## propositions de la CPU

Lionel COLLET

Président de la CPU, président de  
l'université Claude Bernard-Lyon 1

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE



**J**e voudrais commencer par vous remercier pour avoir travaillé pendant ces deux journées, et remercier tous ceux qui ont permis que ces ateliers vivent, fonctionnent, avancent, proposent. Je voudrais remercier le bureau de la CPU ainsi qu'Eric Martin et Éric Espéret, qui ont contribué - dans des conditions difficiles, parce que nous ne savions pas ce que nous réserverait la demi-journée suivante - à ce que nous parvenions à vous soumettre aujourd'hui un texte de synthèse et de propositions. Cette synthèse s'articule en quatre thèmes et dix propositions.

**THÈME 1 : DIVERSITÉ, HIÉRARCHIE ET RECONNAISSANCE DE LA CONTRIBUTION UNIVERSITAIRE DANS LA CHAÎNE DE L'INNOVATION ET DE LA CRÉATION DE VALEUR**

Quel est l'enjeu ? Aujourd'hui, il y a une multiplication d'entités dédiées notamment à la valorisation de la recherche. Se pose dès lors la question de la cohérence et de la gouvernance des dispositifs territoriaux. Ces entités induisent de la redondance, de la concurrence, voire parfois des antagonismes entre elles. Les universités sont interpellées sur leur rôle et leur place dans la chaîne de l'innovation et, par là même, dans le développement économique, qu'il s'agisse de la formation des personnels, de la production de résultats de recherche, de la détection des inventions, de la diffusion de savoir-faire, ou encore de la création d'activités et d'entreprises de haute technologie. La contribution de l'université est inégalement prise en considération. La place, le rôle et l'apport de chacun étant clairement définis, le modèle économique retenu étant explicité, les financements accordés à la recherche universitaire apparaissent alors comme un investissement dont on ne peut apprécier le retour sur un territoire qu'à moyen et long terme.

**PROPOSITION 1**  
**La CPU propose, en conséquence, l'élaboration de schémas régionaux d'organisation, de gouvernance et de prospective de l'innovation, l'université devant être considérée comme un acteur central de l'innovation.**

Cela implique notamment le développement des plates-formes technologiques, au-delà des IUT et des écoles, la reconnaissance de l'innovation dans le domaine des services, de l'organisation humaine et sociale. Cela implique aussi de procéder, dans chaque territoire, à une analyse du système d'acteurs qui concourent à la création de valeur, au développement de compétences et aussi la diffusion de l'innovation dans le domaine des



Les participants au colloque de Brest accueillis au centre d'instruction naval de Brest.

hautes technologies, pour aboutir à un choix de gouvernance susceptible de faciliter les coopérations durables entre acteurs publics, acteurs privés et structures de recherche, au sein de partenariats.

#### PROPOSITION 2

**L'optimisation des circuits de financement et de retour sur investissement, fondés sur le choix d'un modèle économique de l'innovation qui doit être adapté à chaque situation régionale.**

Si l'on compare les différents modèles européens, on constate que la France ne propose pas actuellement, un modèle national clairement affirmé. Le choix doit donc être fait à hauteur régionale ou interrégionale. C'est un choix indispensable pour que l'ensemble des acteurs soient en mesure de se coordonner, de compléter les éléments manquants dans la chaîne de l'innovation. Nous considérons aussi qu'il est illusoire d'attendre un autofinancement de l'innovation. Par conséquent, les pouvoirs publics doivent consacrer les financements nécessaires à entretenir la détection de projets.

#### THÈME 2 : LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Lorsque l'on examine les études prospectives sur le futur marché de l'emploi jusqu'en 2020, on constate une expansion de l'emploi dans les professions hautement qualifiées. L'université a une place centrale dans le triangle de la connaissance, et a, de ce fait, un rôle primordial à jouer dans ce domaine. Dans les nouveaux dispositifs mis en place pour développer la compétitivité du territoire (et nous faisons là particulièrement allusion aux pôles de compétitivité), les formations supérieures sont rarement considérées comme un vecteur dynamique dans la co-évolution des partenaires. On se satisfait au mieux de disposer localement d'un vivier de cadres ingénieurs, mais sans prendre toute la mesure du rôle de la formation par la recherche dans l'avenir de la recherche et de la valorisation de cette dernière. En outre, si l'on observe ce qui se passe dans la formation professionnelle, nous constatons que la part de la formation universitaire progresse peu tant au regard des effectifs que des différentes sources de financement. L'augmentation de cette part est essentielle pour que la formation professionnelle se développe au-delà de l'adaptation à l'emploi existant et du développement personnel, et que cette formation professionnelle se consacre à l'ajustement prospectif des compétences et des connaissances aux technologies et aux usages de demain.

#### PROPOSITION 3

**À cet égard, la CPU préconise la création et la généralisation d'observatoires régionaux des compétences, emplois et métiers.**

Nous savons qu'ils existent dans certaines régions. Nous estimons qu'ils doivent être créés ailleurs et que nous devons être dans une logique généralisation sur le territoire français. L'université doit être un acteur majeur de ces observatoires, notamment par l'intermédiaire des observatoires universitaires déjà existants et des

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

## Les 10 propositions de la CPU

bureaux d'aide à l'insertion professionnelle. Leurs missions seront de dresser dans chaque territoire une cartographie des acteurs qui travaillent sur la relation emploi-formation, en précisant sous quel ordre ils abordent chacun cette relation (formation initiale ou formation professionnelle ; diplôme, compétence, certification ; par secteur général, adaptatif ou prospectif).

La mission sera aussi d'établir des prospectives sur l'emploi et les métiers, en prenant en considération la part de l'innovation et de la recherche dans les profils d'emplois et donc de formation, au moins à moyen terme.

La mission sera enfin de mieux intégrer les universités dans la formation professionnelle continue gérée par les régions. Cela conduit à une quatrième proposition.

### PROPOSITION 4

**Le développement dans tous les pôles de compétitivité d'actions consacrées à la formation, y compris dans le domaine des sciences humaines et sociales, notamment à la formation par la recherche, sa valorisation et son évolution reposant sur une collaboration active avec les universités, au niveau des masters aussi bien des écoles doctorales.**

### THÈME 3 : LES RELATIONS UNIVERSITÉS-ENTREPRISES

Les universités ne peuvent assurer seules les nouvelles missions qui leur sont confiées et en particulier la mission d'insertion professionnelle, apparue dans le Code de l'éducation. Les universités ont besoin des entreprises. Si l'insertion professionnelle devient officiellement une mission du service public d'enseignement supérieur, alors elle doit faire l'objet, symétriquement et collectivement, d'un engagement citoyen de la part des employeurs. Nous sommes conduits à nous intéresser aussi plus particulièrement à la taxe d'apprentissage, qui doit trouver toute sa place dans ces partenariats et ces échanges équilibrés. Nous considérons qu'elle ne peut plus être massivement contrôlée par les organismes collecteurs qui ont parallèlement des liens structurels privilégiés avec une petite partie des organismes de formation.

### PROPOSITION 5

**À cet égard, la CPU propose et préconise la séparation entre les organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage et les organismes de formations qui en sont bénéficiaires.**

Cela implique, entre autres, de mettre en place un nouveau dispositif qui confère notamment aux conventions bilatérales déclinées à partir d'une charte nationale une fonction décisive dans la répartition.

### PROPOSITION 6

**La CPU rappelle cette proposition, ancienne, et importante dans la relation universités-entreprises : la reconnaissance du doctorat, qu'il ait été obtenu dans le cadre d'une formation initiale ou d'une formation tout au long de la vie, dans les conventions collectives.**



#### PROPOSITION 7

La CPU propose d'accroître significativement le nombre de fondations partenariales, pour atteindre à moyen ou long terme une centaine de fondations qui serviront principalement de support au développement des laboratoires mixtes (universités-entreprises), mais aussi des chaires et des doctorats d'entreprise.

#### THÈME 4 : L'ATTRACTIVITÉ, LE DÉVELOPPEMENT ET L'IDENTITÉ TERRITORIALE

Les universités et les PRES sont souvent confrontés dans leur territoire avec des logiques de coopération portées par les collectivités, qu'elles soient locales ou territoriales, ou par d'autres opérateurs de la coopération internationale. C'est dans la logique induite par les programmes communautaires que d'inciter les stratégies régionales à privilégier la concertation entre régions, universités, pôles de compétitivité et entreprises, tous étant susceptibles de bénéficier de fonds communautaires.

L'université est un acteur reconnu de l'activité du territoire. L'apport économique d'une université sur un territoire est largement démontré, sur bien des aspects : par son rôle d'employeur (c'est souvent l'un des tout premiers de l'agglomération), par l'effet de levier de son activité de recherche et d'innovation sur les entreprises, mais aussi par la population étudiante qu'elle accueille. Au-delà du constat, encore faut-il savoir valoriser cet apport et en faire un support dynamique de l'attractivité et du développement.

Se posent alors, pour tous les domaines de la vie universitaire, et en particulier ceux de l'accueil et de la vie quotidienne des étudiants, les questions de responsabilité institutionnelle, de compétence politique, et de périmètre d'action. Qui gère et impulse l'activité économique et sociale des étudiants dans la cité ? Comment les prend-on en compte dans la politique de la ville ? Comment faire converger les acteurs en charge de ces questions, les agglomérations, les universités, les CROUS et les associations d'étudiants engagés.

#### PROPOSITION 8

À cet égard, la CPU préconise l'élaboration et la mise en œuvre de schémas directeurs régionaux de la vie étudiante, qui impliqueront l'ensemble des collectivités locales autour des universités, des écoles et des CROUS.

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

## Les 10 propositions de la CPU

Ces schémas directeurs de la vie étudiante comprendront les aspects touchant au logement, à l'accessibilité, aux activités culturelles et sportives et à la politique sociale à destination des populations étudiantes. Ces schémas seront intégrés dans les politiques respectives des universités et des agglomérations, notamment dans les programmations contractuelles qu'elles sont conduites à mettre en œuvre ensemble (sous forme de contrats d'objectifs), séparément (par exemple dans les contrats quadriennaux des universités), ou avec d'autres partenaires (par exemple dans les CPER et les plans campus). Ces schémas, également, interviendront pour la réalisation d'actions plus spécifiques. Des conventions thématiques multilatérales peuvent être envisagées : la question des étudiants internationaux, les étudiants en situation de handicap. Ces conventions thématiques peuvent être envisagées comme déclinaisons pratiques de ces schémas directeurs.

**PROPOSITION 9**  
**L'intégration des universités dans leur territoire et, en retour, leur imprégnation par l'identité culturelle et historique de ces territoires, conduisent à s'interroger sur le principe d'universalité qui est attaché à l'université.**

Nous sommes là dans ses traditions, dans ses valeurs fondamentales, en regard de sa mission de service public et de sa participation à la mission régaliennne de l'État dans le domaine de l'éducation et de la recherche. Chaque territoire a des configurations particulières : situations géographique, démographique, économique qui conduisent à des différenciations. Et qui constituent ainsi un système interdépendant de ressources et d'opportunités, d'une part, de contraintes et de pressions structurelles, d'autre part, dans lequel chaque université doit inscrire sa politique tout en affirmant son identité. Les universités doivent s'adapter aux spécificités des territoires. Mais elles ne doivent pas le faire en contradiction avec leur rôle de service public national d'ensei-

gnement supérieur et de recherche, avec leur mission en matière d'égalité des chances sur l'ensemble du territoire national, dès lors que ce rôle et cette mission sont clairement assumés, comme des volontés politiques exprimées au sein de chaque territoire. La CPU affirme son attachement au service public national d'enseignement supérieur et de recherche et rappelle la responsabilité de la nation dans l'accomplissement de cette mission. La CPU doit aussi être la garante de l'équité afin de permettre à tous les établissements, sur tout le territoire, de permettre l'égalité des chances, dès lors que ce rôle cette mission sont clairement assumés. Les soutiens des collectivités ne devront nullement favoriser un désengagement de l'État, mais permettre l'obtention de moyens complémentaires, non substitutif aux fonds publics, en les adaptant aux spécificités territoriales.

Cela implique que les différenciations territoriales des universités soient prises en considération par la tutelle nationale, qui doit clairement et durablement statuer sur la distribution régionale de l'université et, concrètement, se prononcer à moyen long terme sur les universités, leur développement dans les territoires. Toute université doit être une université. Cela va sans dire, mais mieux encore si les régions l'affirment, toutes ensemble, avec la CPU.

En ce sens, l'État ne joue pas actuellement un rôle très lisible dans la définition de la carte universitaire. À travers diverses mesures législatives et budgétaires, il donne à entrevoir des possibilités d'aménagement de cette carte, qui ne sont pas sans contradictions. De ce fait même, il incite à la projection de divers scénarios d'aménagement alternatifs dans une confusion qui ne facilite pas la conduite raisonnée et projective de politiques de développement universitaire sur le long terme.



Pascal Olivard

#### PROPOSITION 10

**La CPU propose, en conséquence, une définition nationale du modèle de l'université pour lequel l'État doit pleinement jouer son rôle régulateur, assurant réellement l'équité territoriale et un développement équilibré des différents sites universitaires.**

Dans cette perspective, nous suggérons qu'une réflexion coordonnée soit conduite avec d'autres conférences et l'Association des régions de France pour donner lieu à une large consultation nationale, sous diverses formes, et déboucher sur la rédaction d'un document de synthèse fixant les critères et les conditions du développement des universités dans tous les territoires. Cette réflexion devra prendre en compte notamment les divers paramètres et modes de calcul utilisés pour la répartition des dotations nationales aux universités, mais aussi les rôles respectifs des EPSCP, des écoles, des PRES, des RTRA, mais aussi les principes des implantations universitaires du futur.

**J**e souhaiterais dire deux mots de conclusion. Cela a été un colloque particulier, singulier pourrait-on dire, un colloque dont nous pouvons être fiers tous ensemble. Fiers parce qu'il s'est tenu. Il s'est tenu dans l'adversité, et il a travaillé. C'était la place de l'université de durer, d'être présente quelle que soit la situation. Je voudrais remercier très sincèrement et chaleureusement tous ceux qui ont permis la réalisation et la réussite de ce colloque et remercier, ici même, au centre d'instruction navale, le commandant qui - sans hésiter - a mis à notre disposition les salles et les moyens. Surtout, je voudrais remercier Pascal Olivard et son équipe, qui ont fait un travail extraordinaire, dans la difficulté. Je voudrais dire à Pascal Olivard, en notre nom à tous, un très grand merci. Nous sommes ici à tes côtés, et nous le resterons dans les jours qui viennent. Merci à toi, merci à Éric Martin pour l'organisation du programme.

#### **REMISE DE LA MÉDAILLE DE LA CPU À PASCAL OLIVARD.**

**Pascal OLIVARD, président de l'université de Bretagne occidentale :** Merci à tous et à toutes. Merci à mes vice-présidents, à mes collègues et aux étudiants qui ont nous aidés. Tous sont unanimes pour dire que cela a été un véritable plaisir de travailler avec vous. Vous avez été parfaits. Merci à vous, bon retour.

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE



## Lexique

<b>ARITT</b>	Agence régionale de l'innovation et du transfert de technologies	<b>PRES</b>	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
<b>AVUF</b>	Association des villes universitaires de France	<b>RA</b>	Recherche appliquée
<b>BAIP</b>	Bureaux d'aide à l'insertion professionnelle	<b>RF</b>	Recherche fondamentale
<b>CCI</b>	Chambre de commerce et d'industrie	<b>RO</b>	Recherche opérationnelle
<b>CER</b>	Centre d'étude et de recherche	<b>RTRA</b>	Réseaux thématiques de recherche avancée
<b>CES</b>	Conseil économique et social	<b>RTRS</b>	Réseaux thématiques de recherche et de soins
<b>CETU</b>	Centre d'expertise et de transfert universitaire	<b>SHS</b>	Sciences humaines et sociales
<b>Cifre (thèse)</b>	Convention industrielle de formation par la recherche	<b>Spin off</b>	« pousse », société commerciale dérivée d'une organisation plus grande
<b>Cluster</b>	Grappe d'entreprises interconnectées, de fournisseurs, de prestataires de services et d'institution associées (universités, etc.), source d'externalités positives, dites de réseau	<b>SPVC</b>	Service Partenariat et Valorisation de Contrats
<b>CNFPTLV</b>	Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie	<b>Through outputs</b>	Informations qui passent à travers l'innovation et enrichissent la connaissance
<b>COM</b>	Contrats d'objectifs et de moyens	<b>Venture capital</b>	Les fonds d'amorçage
<b>CRITT</b>	Centre régional pour l'innovation et le transfert technologique		
<b>CRT</b>	Centre de ressources technologiques		
<b>CS</b>	Conseil scientifique		
<b>DIACT</b>	Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires		
<b>EC</b>	Enseignants-chercheurs		
<b>EIS</b>	European innovation scoreboard		
<b>EIT</b>			
<b>ETP</b>	Équivalents temps plein		
<b>FEDER</b>	Fonds européens de développement régional		
<b>Institut Carnot</b>			
<b>PRDF</b>	Plan Régional de Développement des Formations		

## Remerciements

*Les présidents d'Université ont donc terminé normalement leurs travaux malgré les perturbations subies à l'Université de Brest Occidentale. La CPU remercie en particulier les personnels et l'équipe d'étudiants bénévoles de l'Université ainsi que le Centre d'Instruction Naval de Brest et les différentes autorités qui ont permis le déroulement complet de ce colloque. Elle remercie également Eric Martin, président du comité d'organisation du colloque et Annie Ebery, chargée de mission de la CPU.*

## Avertissements

Les textes des interventions ont été soumis à la validation des intervenants eux-mêmes et/ou des rapporteurs des tables-rondes et des ateliers.

Les Actes du colloque de Brest sont édités par la Conférence des Présidents d'Université.  
Directeur de la publication : Lionel Collet  
ISBN en cours – Novembre 2009

Enregistrement et retranscription : **Verbatim**  
Direction artistique : **Jean-François Treillou**  
Mise en pages : **commevisuels** © CPU  
Photos : **Benjamin Deroche**  
Impression **PLG**

Les Actes du colloque de Brest sont disponibles en format PDF sur [www.cpu.fr](http://www.cpu.fr)

**Conférence des Présidents d'Université**  
103 Bld Saint-Michel – 75005 Paris  
Tél : 01 44 32 90 00  
[www.cpu.fr](http://www.cpu.fr)

BREST  
26-27 MARS 2009

L'UNIVERSITÉ,  
ACTEUR ÉCONOMIQUE

© CPU 2009

*Achévé d'imprimé Novembre 2009*

**Conférence des Présidents d'Université**  
103 Bld Saint-Michel – 75005 Paris



Conférence  
des présidents  
d'université



*Avec le soutien de nos partenaires*

