

« Recentrons les universités de recherche sur les niveaux master et doctorat » (Bruno Sire, UT1)

Toulouse - Publié le mercredi 17 février 2016 à 9 h 31 - Essentiel n° 62520 - Imprimé par ab. n° 13929

« On demande aux universités de faire le grand écart entre le rayonnement international de la recherche et la réussite de tous les étudiants. Or nombre d'universités doivent accueillir des étudiants sans projet, avec des lacunes, ou arrivés par défaut. C'est une mission à laquelle beaucoup d'enseignants-chercheurs ne sont pas préparés, car s'ils ont choisi l'université c'est d'abord pour faire de la recherche. Pourquoi ne pas confier cette mission d'enseignement aux enseignants du secondaire, et ce d'autant plus qu'on nous demande de nous inscrire dans la logique du -3 +3 ? Allons au bout de la démarche et recentrons les universités de recherche sur les niveaux master et doctorat », déclare Bruno Sire, président de l'université Toulouse Capitole, dans un entretien accordé à News Tank, le 05/02/2016.

Projets d'investissement à Toulouse Capitole, financement des universités, [Comue](#) et projet [Idex](#) toulousain : Bruno Sire fait le point sur les sujets chauds de l'ESR, à quelques mois de la fin de son second mandat. Quant à sa succession, il se dit « serein » du fait que « la candidate déclarée à ce jour » [Corinne Mascala, actuelle [VP](#) du CA] se place « dans la continuité » de son action. Il affirme d'ailleurs se tenir « à la disposition de la nouvelle équipe si elle souhaite un coup de main », notamment sur les questions immobilières.

Bruno Sire répond aux questions de News Tank

La fonction de président a beaucoup évolué pendant vos deux mandats, y étiez-vous préparé ?

Bruno Sire : J'ai eu beaucoup de chance car j'ai vécu une période de changement importante, avec la mise en œuvre de la loi Pécresse à partir de 2008 qui a constitué la période la plus transformante dans la vie des universités depuis la loi Edgar Faure en 1969. Conforté par la loi Fioraso en 2013, elle donne un rôle et des missions aux présidents d'université qu'ils n'avaient pas auparavant, elle en fait de véritables chef d'entreprise publique. Ce sont des postes auxquels il faut s'être préparé au risque de faire des erreurs aux conséquences graves sur les équilibres financiers et la dynamique institutionnelle.

 Une des clés de réussite pour un président d'université tient à l'efficacité du binôme avec le ou la DGS

Pour ma part, j'y étais préparé, d'abord sur le papier puisque mon domaine de recherche porte sur le management et notamment la gestion des ressources humaines, puis dans la pratique ayant déjà occupé les fonctions de directeur de laboratoire de recherche et de premier vice-président avant d'accéder à la présidence. Mais pour moi, une des clés de la réussite tient surtout à l'efficacité du binôme avec le ou la DGS, ce qui fut mon cas.

Quels ont été les grands défis auxquels vous avez du faire face ?

La question budgétaire reste le défi majeur, d'autant qu'en période de vache maigre, il faut avoir le courage de dire non. Nous avons décidé par exemple que les formations pour lesquelles le nombre d'inscrits ne dépassait pas certains seuils n'ouvraient pas, de 100 étudiants minimum en licence, 50 en master 1 et 20 en master 2. Cela demande aussi d'avoir les bons outils et tableaux de bord pour pouvoir anticiper et piloter de façon rigoureuse et juste.

« Viser l'équilibre budgétaire parfait serait trop risqué

Le passage à la GBCP, en ce moment, ajoute un degré de complexité, car cela entraîne une réorganisation des équipes, l'intégration d'un nouveau modèle comptable, et l'adaptation à un nouveau logiciel... que nous n'avons pas encore ! Nous

allons vers une professionnalisation de plus en plus importante des services de gestion. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de créer deux postes pour accompagner la mise en place d'une plate-forme de gestion budgétaire dédiée aux unités de recherche.

Quelle est la situation budgétaire de l'université ?

Notre budget est équilibré, avec un léger excédent compris chaque année entre 0,5 et 1,5 %. Nous pourrions viser l'équilibre parfait car nous n'avons pas vocation à faire d'excédent, mais ce serait trop risqué. Une université fait toujours face à des dépenses de fonctionnement ou à des investissements imprévus, surtout dans notre cas où nous sommes propriétaire de tout notre patrimoine immobilier. Les dépenses d'investissement et de gros entretien nous demande de budgéter chaque année environ 1 million d'euros, en plus de la dotation de l'Etat, car même si celui-ci nous accompagne, sa dotation à elle seule ne suffit pas.

Quels sont les projets d'investissement portés par l'université actuellement ?

Notre problématique majeure est l'espace. Du fait notamment de sa position en centre-ville, Toulouse Capitole est une des universités françaises où le nombre de mètres carrés par étudiant est le plus faible. Or les projections démographiques montrent qu'un afflux de nouveaux étudiants est à prévoir dans les années à venir. Il faut anticiper cette évolution, c'est pourquoi nous sommes en train de procéder à l'achat d'un terrain de 10 000 m², enclavé dans notre campus, où nous pourrions construire les équipements qui nous font défaut aujourd'hui pour nos étudiants.

« Le ministre a encore du travail sur le plan de la simplification administrative et de la confiance

Le problème est que la signature des services du MENESR tarde et que nous prenons du retard alors que toutes les autres parties prenantes ont donné leur feu vert et que notre montage financier est bouclé. Notre ministre a encore du travail sur le plan de la simplification administrative et de la confiance que sont en droit d'attendre des universités réellement autonomes ! Pendant ce temps on fait cours dans des amphis pré-fabriqués aux conditions de sécurité plus que précaires...

Les chantiers en cours à Toulouse Capitole

- Construction de l'école d'économie sur 11 000 m² (49M€).
- Déménagement de l'IEP prévu à l'été 2018 sur le site de la Manufacture des tabacs (1,7 M€).
- Achat d'un terrain de 10 000 m² (7 M€).
- Poursuite des travaux liés à la sécurité : mises aux normes et sécurisation des campus avec la construction d'une clôture (2M€).
- Réaménagement de la bibliothèque et construction d'un learning center (3M€).
- Restauration d'un amphithéâtre (3M€).

Quel regard portez-vous sur la politique actuelle de financement de l'ESR qui repose en partie sur le PIA ?

« On ne va pas pouvoir faire 100 universités d'excellence en France

Je constate qu'on demande aux universités de faire le grand écart entre le rayonnement international de la recherche et la réussite de tous les étudiants. Or nombre d'universités doivent accueillir des étudiants sans projet, avec des lacunes, ou arrivés par défaut. C'est une mission à laquelle beaucoup d'enseignants-chercheurs ne sont pas préparés, car s'ils ont choisi l'université c'est d'abord pour faire de la recherche. Pourquoi ne pas confier cette mission d'enseignement aux enseignants du secondaire, et ce d'autant plus qu'on nous demande de nous inscrire dans la logique du -3 +3. Allons au bout de la démarche et recentrons les universités de recherche sur les niveaux master et doctorat.

Concernant l'objectif d'excellence qui consiste à construire des universités de rang mondial pour attirer les meilleurs chercheurs ou étudiants c'est très bien, mais on ne va pas pouvoir en faire 100. Or si le PIA cherche absolument à combiner tous ces objectifs en même temps, il risque de diluer ses efforts et finalement de n'en atteindre aucun. A un projet, un objectif et des moyens en conséquence.

Concernant l'objectif d'excellence qui consiste à construire des universités de rang mondial pour attirer les meilleurs chercheurs ou étudiants c'est très bien, mais on ne va pas pouvoir en faire 100. Or si le PIA cherche absolument à combiner tous ces objectifs en même temps, il risque de diluer ses efforts et finalement de n'en atteindre aucun. A un projet, un objectif et des moyens en conséquence.

Ne craignez-vous pas l'instauration d'un enseignement supérieur à deux vitesses ?

Il faut accepter le fait que les universités n'ont pas toutes le même positionnement stratégique et que l'autonomie ne s'entend que si la tutelle fait suffisamment confiance aux équipes. La diversité n'est pas la divergence, c'est la prise en compte de la réalité du terrain, de la multiplicité des attentes de nos usagers, de nos partenaires et de notre tutelle elle-même. À Toulouse Capitole, par exemple, nous proposons aux jeunes maîtres de conférences une modulation de service pendant les trois premières années pour qu'ils ne décrochent pas en recherche. Très peu d'établissements le pratiquent, alors que cela offre une excellente performance en recherche. Faut-il arrêter au nom de l'uniformité ?

De même on nous suggère de développer la formation continue : cela peut sembler intéressant à première vue pour accroître nos budgets. Mais à regarder de plus près, il s'agit d'un marché très concurrentiel qui nécessite d'importantes dépenses pour aller récupérer quelques parts de marché avec des marges souvent faibles. Nous préférons nous concentrer sur la levée de fonds par la réponse aux appels d'offres en matière de recherche. Un même sujet, mais des réponses différentes...

En revanche, il faut faire en sorte que les établissements, avec leur diversité se mettent en réseau à la fois sur des unités de lieu (logique de site) et sur des logiques thématiques (réseaux nationaux et internationaux). La mobilité des étudiants et des chercheurs dans un réseau thématique international est la source de l'innovation et de l'enrichissement mutuel.

« La proximité disciplinaire a plus de sens que la proximité territoriale

Dans le cadre des Comue par exemple ?

La proximité disciplinaire a plus de sens selon moi que la proximité territoriale. Nous avons plutôt intérêt à travailler avec Paris-Dauphine ou Paris 1 Panthéon-Sorbonne pour l'économie et la gestion, avec Paris 2 Assas ou Lyon 3 pour le droit qu'avec Toulouse Jean Jaurès ou Toulouse Paul Sabatier. La Comue est une démarche territoriale intéressante pour mutualiser des moyens, mais sur le plan de la formation ou de la recherche, voire du pluridisciplinaire, son utilité reste à démontrer.

On a voulu créer de nouveaux ensembles avec une gouvernance propre, et on se retrouve avec une fédération qui comporte un CA de 70 membres et un Cac de 220 membres alors que cette fédération ne gère ni les étudiants ni les équipes de recherche. Je crois que la structure de gouvernance de notre Comue n'est pas adaptée à son objet et j'espère que tout cela pourra être revu avec davantage de pragmatisme. Comme nous ne sommes pas les seuls à avoir ce type de problèmes, j'espère que les textes évolueront en nous permettant de mettre en place des structures plus légères et réactives.

Pensez-vous comme Jean-Loup Salzmann que l'ESR sera au cœur de la prochaine campagne de la présidentielle en 2017 ?

« Les réformes de bon-sens commencent à devenir audibles (...) à Toulouse, nous avons mis en place des grandes écoles à l'intérieur de l'université.

Je le souhaiterais car beaucoup reste à faire, mais je n'en suis pas convaincu. J'ai bien peur que d'autres questions de société occupent le devant de la scène et que beaucoup considèrent que nous ne sommes plus une priorité. Pourtant, il faudra bien traiter un certain nombre de questions restées en suspens : rapprochement entre universités et grandes écoles, sélection des élites et de leur formation par la recherche, passage de l'innovation scientifique à l'innovation industrielle, financement de l'enseignement supérieur...

Sur tous ces sujets les esprits ont mûri ces dernières années et les réformes de bon-sens commencent à devenir audibles. Regardez à Toulouse, nous avons mis en place des grandes écoles à l'intérieur de l'université, et finalement il y a aujourd'hui un consensus, y compris chez les étudiants, pour reconnaître la valeur de ce modèle.

C'est l'option que vous avez choisi pour l'EED (École européenne de droit). Or cela ne s'est pas fait sans mal...

L'objectif de cette école est de former des experts du droit international qui maîtrisent plusieurs langues étrangères. Tout le monde n'en est pas capable. Or lorsque j'ai proposé ce projet d'école européenne à la faculté de droit, je me suis heurté à des résistances internes, notamment du fait de la sélection. Certains pensaient que la faculté serait vidée de ses meilleurs éléments.

« Plusieurs universités européennes souhaitent dupliquer le modèle de l'EED

J'ai donc décidé d'ouvrir l'EED en dehors de la faculté, avec un fonctionnement, un recrutement et un budget propres. Ce qui s'est révélé le meilleur choix car, comme avec TSE et avec l'IAE, je constate que l'excellence en matière de formation nécessite des publics homogènes sur le plan des acquis et des motivations.

Nous attirons dans cette école des étudiants de toute l'Europe et aussi des lycées français à l'étranger qui jusque-là ne venaient pas à Toulouse pour faire des études de droit. Le cursus, intégralement en anglais, permet de décrocher un des 14 double-diplômes proposés, avec 9 pays européens partenaires, plus les Etats-Unis et le Costa Rica, et bientôt la Chine et le Japon. Un modèle que plusieurs universités européennes nous ont déjà dit souhaiter vouloir dupliquer. Il y a une vraie fierté à se dire que nous avons été les premiers à l'imaginer et le faire.

L'UFTMP a rendu son rapport de fin de période probatoire pour l'Idex obtenu en 2011 et doit recevoir l'ANR en avril 2016 pour des auditions. Les objectifs initiaux ont-ils été atteints ?

Le cadre réglementaire actuel de la Comue est trop lourd pour piloter le projet Idex

Le contexte et le projet ont évolué depuis. En 2011, Toulouse Capitole a joué un rôle déterminant dans la conduite du projet Idex au sein d'une équipe qui réunissait alors Jean Tirole, président de TSE, Gilles Fourtanier, président de Toulouse 3 et Gilbert Casamatta, président du Pres de Toulouse, plus Christian Gollier, directeur général de TSE et moi-même pour Toulouse

Capitole, cette équipe a obtenu le label Idex et les financements qui vont avec. Or les gouvernances de trois des quatre universités ont changé, avec des présidents qui se sont souvent fait élire sur des programmes contre l'Idex. Cela a conduit à une réorientation du dossier avec lequel Toulouse Capitole a pris quelques distances.

Il ne s'agit pas aujourd'hui de mettre en péril ce projet, d'autant que nous sommes solidaires d'un certain nombre d'actions qui ont été préservées, sur la recherche notamment. Mais il va falloir réfléchir aux évolutions nécessaires, à commencer par le cadre réglementaire de la Comue que nous jugeons bien trop lourd pour piloter un tel projet.

Vous achevez votre second mandat dans quelques mois, comment vivez-vous ce passage de relais ?

Je suis serein car la candidate déclarée à ce jour [Corinne Mascala, actuelle VP du CA, en charge de la démarche qualité] se place dans la continuité de mon action. Depuis un an, je l'implique au maximum dans les dossiers pour qu'elle se prépare. Évidemment, chaque président imprime sa marque, mais je ne pense pas qu'on revienne en arrière sur un certain nombre d'orientations stratégiques.

La question de l'immobilier est plus préoccupante car nous avons de gros chantiers en cours et des projets en développement qui nécessitent une grande technicité et une certaine persévérance. Sur ces questions je me tiendrai à la disposition de la nouvelle équipe si elle souhaite un coup de main. En ce qui me concerne, je ne suis pas trop inquiet sachant que j'ai d'autres activités qui me tiennent bien occupés [Bruno Sire est également conseiller municipal de Gragnague et président du festival Piano aux Jacobins].

Bruno Sire



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Université Toulouse 1 Capitole Président	Juin 2008	Mai 2016
Université Toulouse 1 Capitole Vice-président du conseil d'administration	2003	2008
Université Toulouse 1 Capitole Vice-président chargé des relations avec les milieux économiques et professionnels	1998	2003

Fiche n° 3886, créée le 19/05/14 à 23:06 - MàJ le 16/02/16 à 11:07

Université Toulouse 1 Capitole



21100 étudiants

580 enseignants

Bruno Sire, Président

Début mandat : 26/04/2012

Fin mandat : 26/04/2016

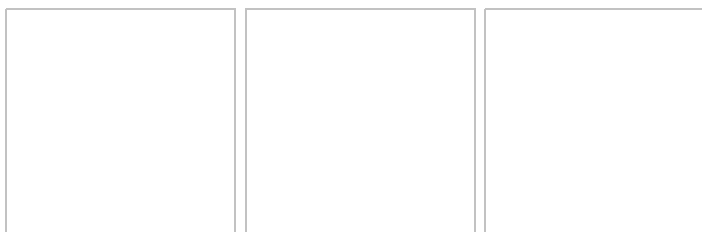
L'Université Toulouse 1 Capitole, créée en 1968, est l'héritière de la faculté de droit de l'ancienne Université de Toulouse, fondée en 1229.

Université Toulouse 1 Capitole

2 rue du Doyen-Gabriel-Marty

31042 Toulouse Cedex 9 - FRANCE

Téléphone : 05 61 63 35 00



Fiche n° 1516, créée le 19/02/14 à 11:42 - MàJ le 29/04/14 à 13:47

Françoise Montet Lattes

Direction de la communication de
l'université

Université Toulouse Capitole

05 61 63 35 36 / 05 61 63 36 96

francoise.lattes@ut-capitole.fr



CONTACT