

## Le PIA : un levier financier et de transformation qui ne peut pas tout pour l'ESR (Think Education)

Paris - Publié le mercredi 8 février 2017 à 14 h 41 - Essentiel n° 86476

« Le PIA permet d'avoir une flexibilité de moyens additionnels sur des objectifs stratégiques, avec une réactivité qu'on ne peut pas avoir autrement. C'est un dispositif très performant en matière de transformation et qui est pérenne », indique [Manuel Tunon de Lara](#), président de l'Université de Bordeaux, lors du débat « PIA : en être ou ne pas en être ? », organisé lors de Think Éducation, à l'université Paris-Dauphine, le 07/02/2017. « La question n'est pas "en être ou ne pas en être ?" mais plutôt "pourquoi en être ?" », ajoute-t-il.

[Thierry Coulhon](#), président de PSL, relève deux effets du PIA sur le rayonnement à l'international :

- « au niveau des classements, nous avons fait des simulations et le message est clair, PSL est 22<sup>e</sup> dans celui de Shanghai, Saclay est très proche, Sorbonne-Université aussi, tout cela est signe de confiance ;
- au niveau des partenariats, et dans le cas de PSL c'est très clair, puisque nous avons signé des partenariats avec Columbia, NYU, Cambridge, l'EPFL, Berkeley etc., qui sont des gens qui ont peu de temps à perdre pour des accords qui dormiront sur une étagère. »

« Le PIA a un effet levier pour le projet de l'université, mais ce dernier ne doit pas être lié à l'appel à projet. Si un établissement l'a, cela facilite la transformation, mais s'il ne l'a pas, il faut quand même avancer, même si cela se fera plus lentement. Le PIA est un instrument, pas une fin en soi, c'est le projet que l'on porte qui est plus important », estime [Mohamed Amara](#), président de l'université de Pau et des Pays de l'Adour.

« Le PIA n'est qu'un élément d'une politique globale, il ne peut pas tout. Nous essayons d'écouter tout le monde et d'être pragmatique, ce qui nous a conduit à faire évoluer nos programmes, avec la mise en place des I-site par exemple. Mais le PIA n'est pas que les Idex et les I-site, il y a aussi des objets qui n'impliquent pas des grandes universités, mais uniquement l'ouverture à l'excellence », conclut [Louis Schweitzer](#), commissaire général à l'investissement.

Le débat, animé par [Théo Haberbusch](#) (News Tank), a également réuni [Denis Varaschin](#), président de l'Université Savoie Mont Blanc ; [Gérard Blanchard](#), vice-président de la région Nouvelle Aquitaine et [Anne Besnier](#), vice-présidente de la région Centre-Val de Loire et présidente de la commission ESR de l'ARF.

---

### Impact du PIA pour les établissements

« Une différence significative sur certains indicateurs d'activité » (Manuel Tunon de Lara)

« L'Idex a changé beaucoup de choses pour nous car le projet proposé était par nature très transformant, c'est le principe du PIA. En revanche, est-ce que l'échelle de temps de quatre ans de période probatoire est suffisante pour que cela soit mesurable ? », déclare le président de l'Université de Bordeaux, lauréate du PIA 1 et confirmée définitivement en 2016.

« On voit une différence significative sur certains indicateurs d'activité comme la mobilité internationale, les projets multidisciplinaires ou les formations nouvelles. »

« Si on regarde des indicateurs d'impact comme l'image qu'ont les autres universités ou les entreprises, là cela demande plus de temps. »

« Important que notre université s'interroge sur sa place et son avenir » (Mohammed Amara)



Manuel Tunon de Lara - © Seb Lascoux



Mohamed Amara - © Seb Lascoux

« Il était important que notre université s'interroge sur sa place et son avenir, et qu'elle pose les questions de fond sur son rôle par rapport à son écosystème et son territoire. L'exercice a été intéressant puisqu'il nous a amenés à nous projeter sur notre avenir et proposer un modèle de réorganisation de notre université sans tabou et en ne s'inspirant pas du modèle classique de l'université française », selon le président de l'UPPA, pré-sélectionnée pour la deuxième vague du PIA 2.

« Nous avons également pu avoir un dialogue plus fort avec nos partenaires du territoire et imaginer un modèle où l'interaction entre la recherche publique et privée ainsi que la formation peuvent être en cohérence avec les choix de développement stratégique des entreprises, nous permette d'aller vers les PME, la création de start-up, etc. Toutes ces discussions, nous avons pu les avoir grâce à l'AAP. »

« Pour rentrer dans le grand jeu universitaire mondial, nous devons nous transformer » (Thierry Coulhon)

« Le PIA est un outil qui répond à des questions que l'on se pose depuis longtemps, celles de l'articulation institutionnelle, la visibilité externe, l'innovation dans la formation, la capacité à construire de grands programmes de recherche. Le PIA nous a évidemment permis de nous transformer en interne, c'est la raison pour laquelle les établissements se sont engagés dans PSL. Nous savions qu'au 21<sup>e</sup> siècle, pour rentrer dans le grand jeu universitaire mondial, nous devons nous transformer. »

« Le PIA est un outil qui répond à des questions que l'on se pose depuis longtemps »

« Faire en sorte que PIA ou non, on aide les établissements à élaborer des pôles d'excellence académique » (Gérard Blanchard)

« Quand on combine deux réformes majeures, l'autonomie des universités et le PIA, on voit que l'on a un levier assez important de transformation du paysage français, avec un phénomène de différenciation des établissements dans nos territoires. Les régions s'investissent de plus en plus dans l'ESR, et nous travaillons avec tous les établissements, nous discutons avec eux, afin de faire en sorte que PIA ou non, on les aide à élaborer des pôles d'excellence académique et de faire en sorte que cela se traduise par du développement économique ou territorial », affirme le vice-président de la région Nouvelle Aquitaine.

« Le PIA a créé de la différenciation entre les établissements

« Le PIA a créé de la différenciation entre les établissements. En fonction de leur taille et de leur capacité à se structurer, les dispositifs n'ont pas été labellisés de la même façon. Les régions ont donc un rôle à jouer, mais qui reste encore à définir.

Nous apportons des financements complémentaires pour accompagner les établissements. »

« Faire attention à ce que le PIA ne déséquilibre pas une région par rapport à une autre » (Anne Besnier)

« Bénéficier du PIA offre une visibilité pour l'université et la région. Il faut faire attention à ce que le PIA ne déséquilibre pas une région par rapport à une autre, puisque l'enseignement supérieur, la recherche, l'innovation et donc le développement économique se tiennent, et il ne faut pas que cet équilibre tombe », selon la vice-présidente de Centre Val de Loire.

« Nous n'avons pas présenté l'Idex, mais fait autre chose » (Denis Varaschin)



Denis Varaschin - © Seb Lascoux

« Il était naturel pour l'USMB de participer au PIA, avec des Labex, des Equipex, des Idex et à l'Idex avec nos partenaires grenoblois. Mais son porteur [l'UGA] a exigé que l'on fusionne, ce qui était compliqué pour nous au regard de notre territoire », retrace Denis Varaschin.

« En effet, notre métropole est de l'autre côté de la frontière, puisque c'est Genève, et par ailleurs, notre territoire est aussi en cours de métropolisation [fusion d'Annecy et de ses cinq communes voisines au 01/01/2017]. Nous n'avons donc pas présenté l'Idex, mais fait autre chose. »

« Nous avons doublé notre formation continue et notre alternance, nous avons créé une fondation et démultiplié les relations avec les entreprises du territoire, et avons développé nos relations avec les universités étrangères. »

### Les actions prioritaires à financer en formation

« Les nouvelles approches pédagogiques sont une obligation pour les universités » (Manuel Tunon de Lara)

« Aujourd'hui, les nouvelles approches pédagogiques sont une obligation pour les universités. Le format d'approche qu'ont les nouvelles générations nous condamnent à métamorphoser cette formation. Une grande partie des fonds de l'Idex est aujourd'hui destinée à accompagner cette transformation. Ça n'est pas toujours facile puisque dans une université, nous sommes plus habitués à présenter des projets pour la recherche, mais moins sur l'innovation pédagogique. »

« Une grande université de recherche se doit d'avoir un système de formation performant » (Thierry Coulhon)

« Une grande université de recherche se doit d'avoir un système de formation performant. À PSL, les institutions membres avaient déjà des formes de pédagogies particulières. L'innovation pédagogique dont nous sommes le plus fiers est le CPES, un cycle littéraire commun à PSL et au Lycée Henri IV, qui prouve que l'on peut faire des cycles littéraires sélectifs, ouverts socialement (43 % d'étudiants boursiers) et pluridisciplinaire. Le numérique joue un rôle, puisqu'il démultiplie les possibilités, mais ça n'est qu'un outil. Le champ des innovations est très grand, et les systèmes de formation vont devoir changer radicalement dans les années à venir, sur la base de nos initiatives. »

« Les systèmes de formation vont devoir changer radicalement dans les années à venir, sur la base de nos initiatives »

« Dans le PIA 1, nous ne nous sommes pas assez intéressés à la pédagogie »  
(Louis Schweitzer)

« Dans le PIA 1, nous ne nous sommes pas assez intéressés à la pédagogie, puisqu'il était très orienté recherche et universités. Nous avons ensuite introduit les Idefi, et mettons l'accent dessus dans le cadre du PIA 3. La personnalisation de la pédagogie est par exemple une innovation majeure qui ne passe pas par le numérique, mais que l'on a vocation à soutenir. »

## Les moyens donnés par le PIA

L'argent du PIA « n'a pas empêché le gel de postes à Bordeaux pendant deux années » (Manuel Tunon de Lara)

« Notre dotation s'élève à 700 M€, soit 24 M€ par an pour un budget total de 560 M€. Il ne faut pas oublier que c'est un investissement, puisque pour 1 € de l'État, nous allons chercher 1 € dans la première phase et 2 € dans la seconde. Cet argent est strictement extra-budgétaire, il n'a pas empêché le gel de postes à Bordeaux pendant deux années par exemple. Même s'il est faible en pourcentage, en valeur absolue c'est énorme. »

« Ça n'est pas avec 3 % du budget que l'on fait des universités de classe mondiale » (Thierry Coulhon)

« Le budget consolidé des établissements de PSL s'élève à 880 M€, avec 26,5 M€ par an du PIA. Le PIA a été vertueux, mais c'était la seule voie pour amorcer une transformation du paysage de l'ESR. On connaît les limites de la loi, et il fallait mettre de l'air dans le système et donner des possibilités. »

« J'ai été très sensible à l'effort de l'État dans une période difficile, mais avec ces sommes, nous devons restructurer le paysage de l'ESR, changer la formation et la recherche, etc. En vérité, ça n'est pas avec 3 % du budget que l'on fait des universités de classe mondiale. »

## Place des écoles dans les dispositifs du PIA

« Il ne suffit pas de dire qu'on a des universités » (Anne Besnier)

« Pour une région, il ne suffit pas de dire qu'on a des universités. Il est indispensable que les écoles soient associées à tous les projets. Elles doivent intervenir et participer aux AAP. »

« La séparation de l'université et des écoles est un handicap » (Manuel Tunon de Lara)

« Je suis persuadé que la séparation de l'université et des écoles est un handicap. Sur le site de Bordeaux, les écoles d'ingénieurs sont peu nombreuses mais intégrées dans le choix des axes stratégiques. Les enseignants-chercheurs de ces écoles travaillent dans nos laboratoires co-accrédités. »

« Les grandes oppositions classiques sont obsolètes » (Thierry Coulhon)

« Un paysage simplifié se dessine avec quelques acteurs qui apparaissent, avec chacun leur identité et leur histoire. Les grandes oppositions classiques sont obsolètes. Il faut aller au-delà de l'opposition entre classes préparatoires et premier cycle universitaire, avec une articulation entre écoles, universités et organismes de recherche. »

## Renouvellement de l'offre de formation

« La France reste l'un des pays les moins autonomes en termes pédagogique pour les universités » (Manuel Tunon de Lara)

« Il faut avoir une ambition dans notre offre de formation

« Les transformations liées au PIA ont un dénominateur commun, le rapprochement avec le milieu des entreprises. Il faut avoir une ambition dans notre offre de formation, qui réponde aux besoins de ces entreprises. Ca n'est pas facile, nous

n'avons pas la même temporalité et sommes dépendants aux accréditations internationales, qui sont un obstacle au progrès. La France reste l'un des pays les moins autonomes en termes pédagogique pour les universités. »

« Les régions doivent impulser et accompagner l'évolution des métiers » (Anne Besnier)

« Nous espérons un levier sur le numérique, et il ne faut pas attendre qu'il vienne du PIA, sinon nous serons en retard. Les régions doivent impulser et accompagner l'évolution des métiers via la formation continue. »

« Je ne crois pas que la transformation numérique relève d'AAP » (Denis Varaschin)

« Le numérique innerve l'ensemble des activités de formation et de recherche mais ne passe pas nécessairement par le PIA, bien que ce dernier permette d'avoir quelques avant-gardes. Je ne crois pas que la transformation numérique relève d'AAP. Elle doit concerner l'ensemble des activités de l'ensemble des établissements. À partir de là, il faut lancer un appel au renouveau de la contractualisation. Les activités des établissements français, sur le long terme, doivent évoluer et c'est le contrat qui doit nous le permettre. »

« Les établissements doivent avoir la liberté d'être excellents » (Louis Schweitzer)

« Dans le PIA 3, l'accent sur la formation est plus fort. L'expérience prouve que les grands AAP font apparaître des idées et des propositions, et à partir de là, notre objectif est de permettre leur diffusion. Le PIA est un levier réel pour faire changer les administrations et réglementations. On espère qu'il s'accompagnera d'un assouplissement de certaines règles, pour que les établissements puissent avoir la liberté d'être excellents. »

## Les suggestions des intervenants pour l'avenir

Le PIA : un levier financier et de transformation qui ne peut pas tout pour l'ESR (Think ... 1/6

## Une ouverture vers l'international (Manuel Tunon de Lara)

- « Il me semble que le progrès et la croissance sont intimement liés à la situation européenne. Il faut aider à transporter ce "premier étage de la fusée" à l'échelle internationale, de différentes façons.
- Une fois la première vague des Idex terminée, pourquoi la France ne défendrait-elle pas les couleurs de l'ESR ? Une autre question se pose également : comment appréhender la croissance et le développement économique dans les zones transfrontalières ? »

Le PIA : un levier financier et de transformation qui ne peut pas tout pour l'ESR (Think ... 2/6

## La question de l'interministériel (Thierry Coulhon)

- « L'État savait, quand il a mis en œuvre le PIA, qu'il allait créer un déséquilibre productif. Il savait aussi qu'il posait la question du rapport entre le ministère et les établissements. Ce qu'il n'a pas mesuré complètement, c'est que le PIA et les mouvements qu'il entraîne dans l'ESR français posent la question de l'interministériel.
- Nous avons cru que le MENESR s'occupait de l'ESR, mais il y a aussi le ministère de l'agriculture, de la défense, de l'économie, de la culture, de la santé, etc. L'État s'est posé à lui-même une question très lourde car au-delà du CGI, va se poser la question sur la manière dont ce pays régule son enseignement supérieur et sa recherche. »

Le PIA : un levier financier et de transformation qui ne peut pas tout pour l'ESR (Think ... 3/6

## Développer les financements propres et privés (Mohammed Amara)

- « Le PIA est une formidable opportunité pour booster un certain nombre d'actions, mais ça n'est pas ça qui garantira sur la durée la place de ces universités.
- Il y a du travail à faire pour chercher des financements, privés ou propres, surmonter des blocages comme par exemple le fait qu'on ne puisse pas rémunérer un enseignant-chercheur sur sa capacité à apporter des contrats industriels. Il y a des gisements de ressources propres qui nous sont difficiles d'accès car la législation nous empêche. »

Le PIA : un levier financier et de transformation qui ne peut pas tout pour l'ESR (Think ... 4/6

## **Une rupture dans les modes de pensée (Denis Varaschin)**

- « Il faut une rupture dans les modes de pensée. Les réformes qu'on présente comme modernes aujourd'hui s'inscrivent dans une longue évolution historique.
- En France, il n'est par exemple pas possible d'envisager qu'une grande université puisse être ailleurs que dans une grande ville. Il y a d'autres modes d'organisation possibles. »

Le PIA : un levier financier et de transformation qui ne peut pas tout pour l'ESR (Think ... 5/6

## **Inviter les régions autour des contrats de site (Gérard Blanchard)**

- « La région a un rôle important et apporte de gros financements, puisqu'elles investissent chaque année à l'échelle d'une région des montants supérieurs à ceux du PIA.
- Aujourd'hui il est peut-être temps de faire évoluer le dispositif pour que, dans le cadre de la stratégie nationale, les régions puissent participer en concertation avec les établissements autonomes, autour de ce contrat de site et qu'elles soient invitées à le signer puisqu'elles peuvent amener des moyens supplémentaires. »

Le PIA : un levier financier et de transformation qui ne peut pas tout pour l'ESR (Think ... 6/6

## **Reconnaitre les domaines d'excellence des universités (Anne Besnier)**

- « Je plaide pour des régions comme la mienne qui n'ont pas de grande université, mais qui ont des domaines d'excellence. Il faut que ces domaines puissent être reconnus via le PIA, pour aider à leur exposition. »