

Regroupements et sites : « Nous demandons plus de souplesse, pas le grand soir » (Pascal Olivard)

Paris - Publié le vendredi 24 mars 2017 à 10 h 29 - Essentiel n° 89884

« Avec plus de souplesse réglementaire et législative, il n'y aurait probablement pas besoin de passer par la phase d'expérimentation telle que prévue par la loi et qui ne garantit pas la pérennité d'un modèle. (...) Nous ne demandons pas le grand soir avec une grande réforme de fond, mais de pouvoir s'adapter aux projets et aux différences des sites. L'essentiel est de respecter la volonté des acteurs dans la manière qu'ils pensent opportune de répondre aux exigences du PIA, en cohérence avec les stratégies nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche actées par le Parlement », déclare Pascal Olivard, président de la Comue Université Bretagne Loire et président de la commission « regroupements et politiques de sites » de la CPU, à News Tank, le 22/03/2017.

Il fait le point sur les réflexions en cours au sein de la CPU concernant les regroupements et sur les pistes privilégiées par les acteurs en matière de statut, de modèle de gouvernance, de relation contractuelle avec l'Etat et les collectivités, de transfert de compétences, de taille et de périmètres, etc.

Amorcées lors du colloque CPU à l'Urcu les 28/02 et 01/03/2017, celles-ci se poursuivent notamment par deux questionnaires aux lauréats [Idex](#) / [I-site](#) d'une part, et aux présidents de Comue et d'université d'autre part, afin de « faire remonter précisément les besoins en matière d'évolutions réglementaire et/ou législative », et de nourrir les propositions qui seront faites aux candidats à la présidentielle, et intégrées par la suite à une plateforme en ligne.

Pascal Olivard répond à News Tank

Le 13/03/2017, François Hollande recevait l'ensemble des lauréats [Idex](#) et [I-site](#), en présence du [MENESR](#) et du [CGI](#). Pourtant selon vous, la synthèse n'est pas faite ?

Pascal Olivard : Il y a clairement un manque de cohérence entre le cadre, porté par le MENESR, et les moyens, porté par le CGI.

- On a d'un côté les lois de 2007 et de 2013, qui instaurent l'autonomie puis la coordination territoriale,
- et de l'autre, un processus compétitif avec le PIA, qui n'incite pas vraiment à la solidarité entre établissements.

Or en quoi la compétition, entre nous, nous aide à mieux former les jeunes et les citoyens, à mieux innover ou créer le savoir, à répondre aux grandes transitions, ce qui sont nos missions premières ? L'Etat doit se demander comment clarifier sa stratégie et maîtriser sa politique, et faire en sorte que tout cela soit pleinement coordonné.

Dans un contexte où les collectivités ont aussi pris davantage de place, avec la loi Notre...

Il existe en effet un élément politique territorial, qui nous a amené lors du colloque CPU à reposer comme principe fondamental que les établissements sont des opérateurs de l'Etat, et à ce titre l'ESR doit rester du domaine de compétence de l'Etat. Les collectivités territoriales sont évidemment des partenaires essentiels, qui injectent beaucoup d'argent par le biais du CPER et de projets, mais ce sont des partenaires et non des co-tutelles.

« On ne veut pas d'acte 4 de la décentralisation

On ne veut pas d'acte 4 de la décentralisation qui consisterait à mettre sous tutelle régionale des objets comme l'enseignement supérieur et la recherche, qui ne peuvent être performants que si les grands objectifs sont définis nationalement dans une visée de compétition internationale.

Quelles évolutions appelez-vous alors ?

Aujourd'hui, nous avons un cadre réglementaire très ficelé, très contraignant, mais on a poussé les acteurs par le jeu des appels à projets du PIA à sortir des lignes définies par le législateur. Le jury n'a pas regardé si c'était faisable mais si c'était crédible, indépendamment du cadre législatif. Résultat : on se retrouve dans une situation où 10 à 12 lauréats Idex ou I-site ont fait des propositions, pour convaincre le jury, qui ne rentrent pas dans ce cadre.

Ce qui était toutefois encouragé par le jury dans son cahier des charges, et donc validé par le gouvernement...

« Il ne s'agit pas que la réforme soit une réformette qui ne s'applique qu'à un seul site

Oui, mais comment fait-on maintenant ? Aujourd'hui il n'y a pas deux situations identiques. Or comment rester dans un cadre national avec autant de diversité ? Il va falloir assumer et faire en sorte que les évolutions de la loi permettent de résoudre l'ensemble des situations.

Car il ne s'agit pas non plus que la réforme soit une réformette qui ne s'applique qu'à un seul site. On se rappelle en décembre 2016, la tentative d'oukaze, grimée en cavalier législatif dans le dos de tout le monde pour résoudre un cas particulier [Paris Saclay, dans le projet de loi relatif au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain]. Or il y a bien 10 à 12 sites qui ont besoin d'une évolution de la loi.

Les président(e)s de Comue et porteurs d'Idex / I-site appelé(e)s à contribution

Deux questionnaires, adressés pour l'un aux porteurs des Idex/isite, et pour l'autre aux président-e-s des groupements et leurs membres, sont en cours de réalisation. Objectif : « faire remonter précisément les besoins en matière d'évolutions réglementaire et/ou législative. Ce qui donnera lieu ensuite à une plateforme de propositions permettant aux collectifs de pouvoir tenir les promesses qui ont été faites ».

Les président(e)s d'universités seront également destinataires de ces questionnaires et pourront contribuer, indique Pascal Olivard.

La possibilité d'expérimenter ne suffit donc pas ?

Avec plus de souplesse réglementaire et législative, il n'y aurait probablement pas besoin de passer par la phase d'expérimentation telle que prévue par la loi (sauf en cas de volonté des acteurs) et qui ne garantit pas la pérennité d'un modèle.

Après, quand je parle de souplesse, il s'agit surtout de la manière d'organiser la gouvernance des établissements : en matière de représentation, de modèle et des instances, qui ont place dans les premiers cercles de décision, etc. Car aujourd'hui tout est verrouillé dans le code de l'éducation, ce qui empêche les acteurs d'adapter leur gouvernance à leur projet.

Voilà pourquoi nous nous interrogeons : ne faut-il pas inscrire dans la loi un nouveau type d'EPCSCP, qui ne soit ni une Comue, ni un grand établissement, mais un établissement plus adapté aux attentes des acteurs ?

En quoi serait-il plus adapté selon vous ?

Tout le monde ne peut pas être à tous les étages de gouvernance. Il peut y avoir de la subsidiarité dans la façon de participer aux prises de décision. Les établissements doivent pouvoir décider comment s'organiser, tout en restant dans un cadre national qui garantit les principes de collégialité et de démocratie universitaire.

Déréglementer ne risque-t-il pas, au contraire, de complexifier le système, et de provoquer des inégalités territoriales ?

Nous sommes contre toute forme de catégorisation des universités, par leur taille ou leurs domaines de compétences. Là-dessus, la position de la CPU est claire : toutes les universités contribuent à la formation de la jeunesse, à la création de valeur, à l'élévation du niveau de qualification et au développement économique du pays.



Arrêtons avec les
fantasmes de l'ultra-
libéralisme

Ensuite, est-ce qu'un modèle unique tel que le prévoit la loi aujourd'hui, présente une valeur ajoutée ? Je n'en suis pas certain. Ce que l'étudiant demande c'est une bonne formation qui le mène vers l'emploi. Ce que les chercheurs veulent, ce sont des laboratoires performants qui produisent de la connaissance pour du développement. Je ne vois pas en quoi la typologie des instances, leur nombre et les règles de composition relèvent de ces enjeux.

Enfin, arrêtons avec les fantasmes de l'ultra-libéralisme, avec les fantômes des droits d'inscriptions libres. Il faut bien sûr qu'ils restent déterminés dans un cadre national, tout comme le processus d'accreditation des diplômes.

Mais les moyens dépendent aussi de la capacité des universités à aller chercher des ressources, à valoriser leurs recherches...

Le modèle unique ne donne pas plus d'avantages pour aller chercher des ressources externes. A partir du moment où on reste dans un cadre général avec des règles à respecter, et que les résultats sont là... Notre idée est que les acteurs doivent aussi se responsabiliser, s'organiser pour répondre au mieux aux objectifs fixés qui sont connus et inscrits dans le code de l'Éducation : former, créer de l'innovation et du service au territoire.

Nous ne demandons pas le grand soir avec une grande réforme de fond mais de pouvoir s'adapter aux projets et aux différences des sites. L'essentiel est de respecter la volonté des acteurs dans la manière qu'ils pensent opportune de répondre aux exigences du PIA, en cohérence avec les stratégies nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche actées par le Parlement.

Le jury international a pointé pour l'ensemble des projets de la vague 2, un manque de sentiment d'appartenance des communautés aux projets en cours. Faut-il y voir le risque que les projets se fassent sans collégialité ?



Le jury doit assumer son parti pris !

C'est un peu l'arroseur arrosé ! Comment faire adhérer une communauté à un projet qui par définition doit rester confidentiel puisqu'il relève du compétitif ? Même si certains por-

teurs sont allés plus loin que d'autres avec un vote d'adhésion sur un principe de projet, la plupart d'entre eux ont travaillé en cercles très retreints pour éviter les fuites, à la fois en interne pour limiter les conflits, et en externe pour ne pas se faire piquer les bonnes idées. Le jury doit assumer ce parti pris !

Partant de là, c'est désormais aux porteurs de prouver qu'ils peuvent entraîner une dynamique avec leurs partenaires et communautés, et s'il n'y arrive pas dans deux ou quatre ans, ce sera au jury de trancher.

Trois ans après la promulgation de la loi de 2013, le paysage de l'ESR a bien évolué mais les effets ne se font-ils pas attendre ?

Trois ans à l'échelle de la vie universitaire, c'est court ! Surtout que la loi de 2013 a instauré une philosophie : la coordination territoriale. On est passé d'une logique d'autonomie, qui tendait à placer la compétition au niveau national, à une autre logique de coordination, dans le respect de l'autonomie, et qui place la compétition au niveau mondial. Il faut le temps que tout ça s'installe, que les acteurs se l'approprient. Mais ce travail commence à porter ses fruits et personne aujourd'hui ne remet en cause cette logique de regroupements.

Dans son dernier ouvrage, Christine Musselin estime pourtant que « la prévalence d'une logique de coordination territoriale handicape l'université, en alourdissant encore plus des modes de fonctionnement déjà pesants »...

Il me semble qu'elle parle davantage des fusions que des Comue. Et effectivement, je la rejoins là-dessus : le prisme des classements internationaux nous a donné le sentiment qu'il fallait passer à une échelle supérieure. Or si on regarde bien Shanghai, ce ne sont pas forcément les plus gros qui se retrouvent en haut du tableau. Mais je ne mets pas au même rang les fusions et les regroupements. Pour ces derniers, il faudra probablement des ajustements, et trancher certaines questions, notamment celles de la gouvernance et peut-être des périmètres.

Pour laisser plus de latitude aux acteurs ?

Au contraire, s'agissant des périmètres je crois qu'il convient d'être prudent. La loi prévoit des regroupements sur une base académique ou inter-académique. Qu'il faille la changer pour une échelle régionale ou inter-régionale, pourquoi pas. Mais s'il s'agit de laisser la liberté aux acteurs, on risque de se retrouver avec des trous dans le territoire, des établissements oubliés, et un système à deux vitesses avec ceux qui veulent travailler ensemble parce qu'ils se ressemblent, et les autres. La loi est là pour réguler.



La loi est là pour réguler

Pourtant, il y a des sites dont les périmètres ont évolué depuis 2013, où les rapprochements se font par affinités. A Paris par exemple...

« Il y un devoir de
solidarité entre les
universités

Paris est d'office dérogatoire dans la loi. Je parle du reste du territoire où il y a un cadre. On ne peut pas avoir une France à deux vitesses, abandonner les établissements qui ne seraient pas dans le cercle des « bons amis ». Je l'ai redit à Reims, et

lors de la plénière de la CPU : il y un devoir de solidarité entre les universités, c'est aussi cela défendre la mission de service public de nos établissements.

Sur la question du transfert de compétences, faut-il aller plus loin ?

Nous sommes nombreux à nous opposer à un transfert obligatoire de compétences. Si les établissements sont autonomes, ils doivent pouvoir définir et choisir ce qu'ils ont envie de transférer, en fonction de leurs projets et de leurs besoins, s'il y a de la valeur ajoutée pour le collectif. Sauf à dire sinon que la loi de 2013 était non une loi de coordination mais de pré-fusion et que la France veut 20 universités. Si c'est l'objectif, que l'Etat le dise, mais qu'on n'y aille pas par petits morceaux.

Le regroupement est pourtant devenu le point d'entrée pour les établissements, ne serait-ce que pour le contrat de site...

Le contrat de site fait justement partie des ajustements nécessaires, si on veut réussir à concilier autonomie et coordination. Depuis la loi de 2013, il est prévu un seul contrat entre l'Etat et le site en passant par le regroupement (Comue ou établissement chef de file), avec un volet particulier par établissement. Or, un établissement a besoin d'une relation contractuelle directe avec sa tutelle. Et la tutelle ce n'est pas le regroupement, c'est l'Etat !

« La tutelle ce n'est pas
le regroupement,
c'est l'Etat !

Si on veut redonner aux universités le sentiment d'exister aux yeux de l'Etat, il faut revoir les objectifs et les modalités d'élaboration de ces contrats, notamment en inversant la démarche : plutôt que de faire du contrat d'établissement un volet du contrat de site, il faut faire de la politique de site un volet du contrat d'établissement. Sinon là aussi, assumons que la loi de 2013 était une loi de pré-fusion, et que, à l'avenir, tout passera par les regroupements.

Le contrat doit-il inclure un volet financier ?

L'autre débat était en effet de savoir si le contrat devait être d'objectifs, type organisme, ou d'objectifs et de moyens. La question n'est pas complètement tranchée. Pour ma part, et je ne suis pas le seul, je pense qu'il faut un COM.

Pour avoir vécu la vraie relation contractuelle avec l'Etat, en tant que président d'université, la partie de bonus contractuel qui était lié au projet stratégique et aux axes prioritaires pour les développer, agissait comme un levier de déploiement. Même si le volume de moyens n'était pas énorme, le fait d'associer des moyens à un contrat lui donne forcément plus d'importance...

Qui dit relation contractuelle, dit évaluation. Celle-ci vous semble-t-elle devoir être améliorée, notamment au niveau des outils ?

L'évaluation est impérative et nécessaire, à condition qu'elle se déroule a posteriori et qu'elle cherche à vérifier que l'établissement atteint les objectifs sur lesquels il s'est engagé, mais sans être interventionniste sur la façon dont il mène sa stratégie. On entend des critiques vis à vis du HCERES. Mais globalement, je trouve que, même s'il y a des choses à parfaire, les process montent en qualité. Là aussi, on ne va pas réinventer sans arrêt les procédures.

Vous attendez donc une certaine continuité dans la politique de l'Etat après les élections de mai et juin 2017 ?

« Il y a des ajustements à faire, mais laissons-nous travailler !

La loi de 2013 a été votée après des assises, des débats innombrables, qui ont mobilisé des milliers de personnes à l'échelle de la nation. On ne peut pas tout balayer d'un revers de main, au risque de voir la France prendre encore du retard.

Entre le PIA 1, le PIA 2 et la réforme de 2013, nous avons déjà passé beaucoup de temps à mener des réformes institutionnelles, à essayer de convaincre un jury international. Du temps que nous n'avons pas passé à améliorer nos pratiques sur l'accompagnement des étudiants, ou sur la recherche. Il y a certes des ajustements à faire, mais laissons-nous travailler !

Pascal Olivard



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Conférence des Présidents d'Université Président de la commission "Regroupements et politiques de sites"	Janvier 2017	Aujourd'hui
Université Bretagne Loire Président	Avril 2016	Aujourd'hui
Université de Bretagne Occidentale Président	Avril 2007	Avril 2016
Conférence des doyens et directeurs des UFR scientifiques Secrétaire	2005	2007
Université de Brest Directeur de l'UFR sciences et techniques	2001	2007

Fiche n° 4683, créée le 17/06/14 à 15:44 - MàJ le 16/02/17 à 18:04

© News Tank 2017 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »