

## Gouvernance, coordination territoriale, coopération et concurrence : les enjeux des Comue

Paris - Publié le jeudi 16 novembre 2017 à 18 h 36 - Actualité n° 106058

Définir la notion de coordination territoriale ; concilier l'excellence et la visibilité internationale avec les logiques de coopération et de solidarité ; favoriser les relations entre les acteurs d'un site : telles sont les principales thématiques discutées lors du colloque scientifique international sur « les regroupements dans l'enseignement supérieur et la recherche », organisé par l'[UFR](#) de droit et des sciences sociales de l'Université de Poitiers, les 09 et 10/11/2017.

Parmi les intervenants figuraient : [Anne-Sophie Barthez](#), conseillère formation au [Mesri](#) et ancienne présidente de la Comue Paris Seine ; [Yves Jean](#) président de l'Université de Poitiers, [Pascal Olivard](#), président de la Comue [UBL](#) ; [Gérard Blanchard](#), vice-président [ESR](#) de la Nouvelle Aquitaine ; [Emmanuel Roux](#), président de l'Université de Nîmes et [Nicolas Chaillet](#), président de la Comue [UBFC](#).

Pour Anne-Sophie Barthez, les Comue sont « un bon outil de coordination » : « La mise en place du conseil des membres dans les Comue fonctionne bien. Chaque directeur d'établissement membre est présent avec une voix consultative. Ces réunions permettent des échanges entre des établissements qui ne se connaissaient pas forcément ».

Elle estime également que les Comue doivent demeurer dans des sites qui ont vu des fusions d'universités importantes, tels que Bordeaux, Grenoble ou Montpellier : « C'est une bonne chose que la politique de site soit menée par un tiers et non par un des établissements membres ».

---

### Veiller au maillage territorial

Emmanuel Roux, président de l'Université de Nîmes et ancien administrateur provisoire de la Comue Languedoc Roussillon, estime qu'une des améliorations apportées par la loi ESR 2013 est celle de « la définition de la coordination territoriale » :

« Les regroupements doivent veiller au maillage territorial et éviter le désert universitaire. Ils doivent aussi participer à la visibilité internationale, la mise en place d'un contrat de site unique et une gouvernance démocratique ».

Les Comue permettent aussi « la mise en place d'un dialogue territorial entre établissements. Les acteurs ont appris à se connaître et échanger ».

Le fait également d'avoir « une seule porte d'entrée pour le Mesri » a favorisé, selon Emmanuel Roux, « une approche complémentaire plutôt qu'exclusive. Les universités ont appris à travailler ensemble ».

Pascal Olivard, président de la Comue UBL, estime cependant que la définition de la coordination n'est pas claire : « Qu'est-ce que la coordination ? Quelle est la compétence réelle des regroupements en matière de coordination ? L'État n'a jamais été clair sur cette question. »

La notion de « chef de file » de la coordination territoriale

Pascal Olivard et Emmanuel Roux évoquent tous deux la notion de chef de file de la coordination territoriale.

Pour le président de l'UBL, la loi de 2013 n'a pas été suffisamment précise :

« Comment coordonne-t-on des établissements qui restent autonomes ? Il y a eu des levées de boucliers de certains établissements dès qu'une Comue s'est identifiée comme chef de file. Le contrat de site vient également minorer le respect et la reconnaissance des établissements autonomes », estime-t-il.

À l'inverse, Emmanuel Roux estime que la notion est simple : le chef de file est la Comue. Il considère aussi que le contrat de site est central : « Quand on est opérateur de l'État, on doit obligatoirement conventionner avec lui, mais avec le contrat de site unique, qui est le signataire ? Le chef de file, chaque établissement. »

### Place des écoles et des organismes de recherche

Emmanuel Roux considère que les grandes écoles sont insuffisamment intégrées dans les regroupements :

« Sur 208 écoles membres de la CGE, 93 sont membres de Comue et 33 sont associées. 94 % de ces écoles sont publiques. De la même manière, le bilan est mitigé quant à l'intégration des organismes de recherche. Leur présence au sein des regroupements est très variable ».

### L'évolution des regroupements

Un projet d'évolution de la gouvernance des regroupements est porté par le ministère de l'Esri. Il prévoit notamment de porter à dix ans la durée des expérimentations, de donner la possibilité aux écoles de conserver leur personnalité morale, mais aussi de lever les limites liées au périmètre académique qui imposait que la coordination territoriale soit organisée par un seul établissement d'enseignement supérieur.

Pascal Olivard estime qu'avec ce projet « les regroupements universitaires tels qu'on en parle aujourd'hui ne seront plus les mêmes dans quelques mois ou années ». Il pointe notamment la nécessité d'une adaptation juridique aux besoins. Sur les huit lauréats du PIA 2, sept regroupements « ont fait des promesses qu'ils ne peuvent pas honorer aujourd'hui par le code de l'éducation. »

Il ne se dit pas opposé à une réorganisation de l'ESR, mais il estime que « cela ne peut pas se faire sur un coin de table » :

« Prenez le temps de l'évaluation avant de tout casser. Pourquoi ne pas passer par une loi en dur avec un débat parlementaire ? Pourquoi ne pas prendre le temps de cette réflexion »

Emmanuel Roux évoque le projet d'ordonnance qui a circulé dès l'été 2017 : « Il laisse planer l'idée qu'on pourrait remettre en cause la coordination territoriale ou faire sauter le verrou du périmètre académique. »

## Regroupements : ce que prévoit le projet du gouvernement

Le projet de loi « droit à l'erreur et simplification administrative », en cours de préparation prévoit :

- une disposition l'habilitant à prendre par ordonnance des mesures visant à permettre l'expérimentation de nouveaux modes d'organisation pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui participent à une des formes de regroupement prévues au 2° de l'article L. 718-3 du code de l'éducation (dont les Comue).
- Des possibilités d'expérimenter de nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement des établissements et de leurs regroupements seraient ainsi offertes à ces établissements pour renforcer leur intégration : la création d'une communauté d'universités et établissements expérimentale ou un regroupement au sein d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel expérimental.
- Permettre aux établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche s'étant regroupés au sein d'un seul établissement de conserver leur personnalité morale pendant une durée maximale prévue par la loi, ce qui leur permettrait, le cas échéant, de mettre fin à l'expérimentation en reprenant leur forme d'établissement d'origine.

Philippe Berta, député du Gard (Modem) et rapporteur pour avis de la Commission éducation à l'Assemblée nationale propose dans son rapport « de modifier le statut actuel des Comue afin d'y introduire des éléments de souplesse, finalement assez proches de ceux du "grand établissement". L'enveloppe juridique serait donc maintenue, mais en permettant de distinguer entre les Comue de projets, à vocation intégrative, et les Comue de services, à la gouvernance fédérale ».

## La dichotomie entre l'excellence et la coopération

Plusieurs intervenants mettent en évidence la tension entre la logique d'excellence et celle de coopération.

Pour Anne-Sophie Barthez, deux sujets concrets se posent pour les établissements :

- un sujet territorial de politique de site qui permet de mettre autour d'une même table tous les acteurs (ESR, entreprises, collectivités)
- un sujet d'attractivité, de visibilité et de classement.

« Il existe un tiraillement entre les politiques territoriales des établissements et l'envie d'exister internationalement. Ces deux enjeux peuvent être résolus par les regroupements. Si on veut exister dans Shanghai, il faut aller vers plus d'intégration. La fusion peut être l'une des formes d'intégration, mais il y a d'autres modèles intégratifs à inventer », indique-t-elle.

Cependant, pour exister dans les classements, il lui semble nécessaire d'aller vers un modèle intégratif « qui comprend notamment l'unicité des diplômes, un budget consolidé et une signature scientifique », estime-t-elle. Mais elle précise que « tout cela ne veut pas dire qu'on ne laisse pas les composantes extrêmement autonomes ».

La mutualisation comme facteur de rayonnement international

Nicolas Chaillet, président de la Comue UBFC considère également que les regroupements répondent à une logique de rayonnement international :

« Nous avons la conviction que dans ce monde mondialisé il arrive qu'on soit plus fort ensemble que tout seul. En coordonnant des activités, on augmente notre rayonnement et notre visibilité. L'objectif de tous c'est l'attractivité de l'établissement considéré. La conviction qu'être ensemble c'est une valeur ajoutée pour augmenter notre capacité de rayonnement. »

Pascal Olivard, président de la Comue UBL, estime de son côté que les notions de solidarité et de coopération sont essentielles : « Nous parlons de communautés, derrière cela il y a des valeurs de solidarité qui doivent permettre de transcender la notion de concurrence pour travailler ensemble ».

Il évoque « la raison d'être » des établissements : « Nous sommes là pour la jeunesse de ce pays, il ne faut pas perdre cela de vue dans une perspective de concurrence exacerbée ».

Les financements actuels de l'État reflet de la tension excellence / réussite

Yves Jean, président de l'Université de Poitiers pointe également « une obsession des classements internationaux de la part des responsables politiques » :

« On assiste à une tension entre l'objectif de la réussite du plus grand nombre et celui de l'excellence et d'une taille qui permettrait l'excellence internationale ».

Le financement actuel dans l'enseignement supérieur reflète selon lui cette tension :

« Le PLF prévoit 120 M€ pour accueillir 40 000 étudiants ce qui revient à 3 000 € par étudiant. Les investissements d'avenir apportent quant à eux près de 400 M€ à quelques établissements : 150 M€ attribués à 17 NCU et 216 M€ attribués à 29 EUR. On note des financements au service de tous et puis d'autres au service de quelques-uns ».

## Hausse du budget pour les universités dans le PLF 2018

Le budget du Mesri augmente de 707 M€ en 2018 pour s'établir à hauteur de 24,5 Md€ en hausse de 707 M€, dont 194 M€ pour le programme 150 (enseignement supérieur), annonçait le gouvernement le 27/09/2017.

Afin de financer le Plan étudiants, le gouvernement a déposé un amendement afin d'ajouter 15,4 M€ en AE, soit 446 postes, le 08/11/2017.

Trois autres amendements ont été déposés par le gouvernement pour porter à 20 M€ l'ouverture de crédits « au titre des créations de postes dans les filières en tension et dans les filières courtes, ainsi qu'en faveur d'investissements dans de nouveaux outils pédagogiques » :

- Programme 141 « Enseignement public du second degré » pour 1 932 056 M€ ;
- Programme 139 « Enseignement privé du premier et du second degrés », pour 386 411€ ;
- Programme 219 « Sport », pour 2 201 114M€.

Le budget de la Mires et ces amendements ont été adoptés par l'Assemblée nationale le 10/11/2017.

## Laisser du temps aux acteurs et leur faire confiance

Pascal Olivard évoque la Comue UBL qui « traverse en ce moment une zone de turbulence exceptionnelle » :

« Nous avons créé cette communauté avec conviction, nous nous sommes approprié les valeurs. Aujourd'hui, UBL est la seule Comue interrégionale. Il faut de la confiance pour que les établissements aient envie de travailler ensemble et que les coordinations se construisent », et pour qu'elles aboutissent à des réalisations.

Il demande également du temps pour laisser les coopérations se mettre en place. « On veut toujours aller trop vite et la loi 2013 n'a pas été voulue pour les deux ou trois années suivantes, mais pour des décennies », estime-t-il.

Nicolas Chaillet estime également qu'après une période de la succession des réformes, « il faut laisser le temps aux projets de s'installer d'autant quand ils sont forts et les Comue sont fortes ».

Emmanuel Roux revient sur la rapidité de création de la Comue Languedoc-Roussillon, dont il a été administrateur provisoire pendant deux ans :

« Nous avons eu très peu de temps pour écrire les statuts. Aussi, ne sont-ils par le reflet de ce qu'on voulait y mettre. Mais lors de la soumission au ministère, nous n'avons pas eu de veto de sa part. Le texte est donc sorti en décembre 2014. En parallèle, le PIA 2 était en cours. C'était trop rapide pour répondre à ces injonctions. »

## Université de Poitiers



Création : 1431. C'est l'une des plus anciennes universités françaises  
Membre de la Comue Léonard de Vinci. Elle a accédé aux RCE en 2010 et  
fait partie des trois universités françaises ayant reçu la dévolution de son  
patrimoine, en 2011.

Président : Yves Jean (depuis avril 2012).

Chiffres clé :

- 7 unités de formation et de recherche (UFR) et 1 école d'ingénieur (Ensi Poitiers),
- 6 instituts,
- 48 laboratoires de recherche,
- 23 000 étudiants dont 4 000 étudiants internationaux,
- 3 000 personnels,
- 1 fondation (3 M€ collectés depuis 2009).

---

Université de Poitiers  
15, rue de l'Hôtel Dieu  
TSA 71117  
86073 Poitiers Cedex 9 - FRANCE



Fiche n° 1498, créée le 19/02/14 à 11:42 - MàJ le 28/04/14 à 14:06

---

© 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. »