

Exclusif **F. Vidal à News Tank : « La fusion n'est pas une fin en soi mais un moyen au service d'une stratégie »**

Strasbourg - Publié le jeudi 10 octobre 2019 à 17 h 53 - Interview n° 164532

« Le déterminant principal pour une fusion réussie est la capacité qu'ont eue les établissements à porter un véritable projet qui transcende les frontières des communautés et à faire adhérer ces dernières au changement d'échelle. La fusion n'est jamais une fin en soi, c'est toujours un moyen — et ce n'est pas le seul — au service d'une stratégie », déclare Frédérique Vidal, ministre de l'Esri, dans un entretien exclusif à News Tank, le 08/10/2019.

Attendue le 10/10 en fin de journée à Strasbourg à l'occasion d'un colloque sur les fusions d'universités, la ministre revient sur les enjeux de gouvernance qui s'offrent aux établissements. « Leur rayonnement est évident », estime Frédérique Vidal.

« Les grandes universités de territoire ont une double mission essentielle : accueillir et former notre jeunesse et en même temps rayonner sur le plan académique », souligne-t-elle. « Pour articuler ces deux grandes missions, de nombreuses configurations sont possibles. On peut diversifier les parcours, comme c'est par exemple le cas à Saclay. »

S'agissant des sites qui s'orientent vers des établissements expérimentaux, elle y voit « des modèles d'un genre nouveau et d'une attractivité inégalée ».

Interrogée sur les enjeux de la future LPPR, en particulier en matière de RH, Frédérique Vidal répond : « Il nous faut parvenir à reconnaître la diversité des missions des personnels, et cela à des temps différents de leur carrière. Non seulement nos collègues nous ont dit qu'ils avaient besoin de moyens, mais aussi de souplesse. »

Elle défend l'impact du futur dialogue stratégique de gestion, qui va être généralisé en 2020 et qui dispose de 50 M€ : « Ce ne sera pas un exercice formel : nous aurons la capacité de construire et de porter ensemble des projets et d'appuyer le déploiement d'une stratégie. »

Sur la diversité des organisations représentant les universités (CPU, Auref, Curif), elle estime que le rôle de la CPU doit-être « respecté », ce qui ne l'empêche pas de dialoguer aussi avec la Curif et l'Auref.

La rédaction de News Tank est installée à Strasbourg, du 08 au 11/10.

Frédérique Vidal répond à News Tank

L'Igaenr a réalisé un bilan non publié des fusions d'université. Qu'en reprenez-vous ?

Frédérique Vidal : L'Igaenr a fait un travail remarquable. J'en retiens que le déterminant principal pour une fusion réussie est la capacité qu'ont eue les établissements à porter un véritable projet qui transcende les frontières des communautés et à faire adhérer ces dernières au changement d'échelle. La fusion n'est jamais une fin en soi, c'est toujours un moyen — et ce n'est pas le seul — au service d'une stratégie.

Ce que change potentiellement une fusion est de plusieurs ordres :

- Les universités sont devenues largement pluridisciplinaires, pour ne pas dire complètes ("comprehensive" au sens anglo-saxon), c'est-à-dire qu'elles regroupent en leur sein la majorité des disciplines. Cela offre un intérêt scientifique et pédagogique majeur en leur permettant d'aborder les grands défis d'aujourd'hui et de proposer une offre de formation pluridisciplinaire aux étudiants.
- Cela implique aussi un changement du regard que le monde extérieur porte sur les universités concernées : il est bien sûr plus facile de travailler avec une seule université, celle de Strasbourg par exemple, qu'avec à la fois Strasbourg 1 Louis Pasteur, Strasbourg 2 Robert Schuman et Strasbourg 3 Marc Bloch.
- Leur force de frappe et leur impact sont beaucoup mieux perçus par leur environnement immédiat. Cela leur offre une plus grande visibilité — et pas seulement à l'international — et favorise leur attractivité.

À chaque fois que les fusions ont rempli ces trois objectifs, qu'elles ont porté un véritable projet, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas simplement juxtaposé l'existant, mais qu'elles ont construit une université nouvelle en s'appuyant sur les forces existantes, cela a permis de changer leur image localement et internationalement.

Pour autant, dix ans après les fusions, ces universités n'ont-elles pas plus de peine à trouver un projet mobilisateur, à définir leur "signature", selon le terme que vous utilisez souvent ?

Je n'ai pas l'impression que les universités aient du mal à faire jouer à plein l'ensemble de leurs atouts.

Regardez ce qui se passe à Aix-Marseille, à Bordeaux ou à Strasbourg ! Leur rayonnement est évident - dans l'ensemble des champs disciplinaires, bien sûr, mais aussi face à tous les acteurs politiques, économiques et sociaux. Dans ces trois territoires, qui pourrait se permettre de ne pas compter avec elles et de ne pas travailler avec elles ?

De plus, trouver sa signature, c'est aussi replacer l'université au cœur des politiques de développement économique et des politiques publiques en général, ou encore en matière d'aménagement de la ville... Sur ces enjeux, je suis convaincue que Strasbourg est un parfait démonstrateur qui ne demande qu'à être amplifié encore !



*Strasbourg est un
parfait*

*démonstrateur qui ne
demande qu'à être amplifié*

Les universités fusionnées ont-elles une gouvernance qui vous semble aboutie ? L'ordonnance permettant des expérimentations ne leur est pas destinée. Pour autant, ne doivent-elles pas aussi faire évoluer leur modèle ?

La réponse leur appartient. Lorsque les universités ont fusionné, elles ont donné une forte visibilité à une partie de l'écosystème. La fusion a ainsi notamment permis de discuter avec les organismes de recherche nationaux d'une politique conjointe d'attractivité, pour renforcer le rayonnement international.

« Les « établissements expérimentaux » sont des universités qui pourront constituer des modèles d'un genre nouveau

S'agissant de l'ordonnance, son objet est de permettre à l'ensemble des acteurs d'un site de se construire un destin commun. Il n'y a aucune obligation à le faire, mais nous avons pris soin d'ouvrir un champ des possibles si large que chacun peut construire un établissement au plus près de son ambition, que ce soit en matière de gouvernance ou de fonctionnement. À cet égard, les « établissements expérimentaux » sont des universités qui pourront constituer des modèles d'un genre nouveau et d'une attractivité à mon sens inégalée.

universités qui pourront constituer des modèles d'un genre nouveau et d'une attractivité à mon sens inégalée.

En effet, et au-delà de la fusion d'universités, c'est la présence en leur sein de grandes écoles, le lien particulier avec les organismes de recherche, qui constituent un considérable atout. Aucun établissement aujourd'hui ne peut imaginer qu'il s'en sortira à terme « seul ». Une signature, une histoire, une culture ne perdurent que si elles acceptent de se confronter, d'évoluer, de s'ouvrir.

C'est le choix qu'ont fait tous ceux qui, parce qu'ils connaissent la compétition internationale et le très grand risque que constitue l'immobilisme, ont accepté de coconstruire ces nouvelles universités. Il ne s'agit pas seulement de conserver ses atouts ou de jouer ceux des autres, il s'agit de faire plus et autre chose : là aussi, regardez Bordeaux, Strasbourg, Marseille, pour ne citer qu'elles. À l'évidence, le tout est plus que la somme de ses parties.

Reste que ces grandes universités "complètes" sont prises, peut-être plus que d'autres, dans la double injonction d'accueillir tous les publics et de développer une recherche de pointe. L'avenir est-il, comme à Saclay, à la création en leur sein de collèges de premier cycle délivrant un diplôme spécifique et à l'existence d'autres cursus sélectifs ?

Les grandes universités de territoire ont une double mission essentielle : accueillir et former notre jeunesse et en même temps rayonner sur le plan académique. Les choses ne sont pas antinomiques. Les trois premières universités qui ont vu leur Idex confirmée sont des universités qui, sur leurs territoires, assument parfaitement ces deux types de missions.

En réalité, la donne a changé lorsque la loi LRU a inscrit la mission d'insertion professionnelle dans les missions des universités. Cela a pu parfois susciter des interrogations et paraître, aux yeux de certains, en décalage avec la conception traditionnelle d'une université qui aurait pour première mission de former la relève scientifique.

Mais on se trompe quand on oppose les missions et les vocations : on peut tout à la fois faire émerger les enseignants-chercheurs de demain, faire avancer le front des connaissances et préparer la jeunesse de notre pays à vivre et à travailler dans des environnements qui ne sont pas académiques.

 *De nombreuses configurations sont possibles*

Pour articuler ces deux grandes missions, de nombreuses configurations sont possibles. On peut diversifier les parcours, comme c'est par exemple le cas à Saclay, avec une filière spécifique destinée à accompagner les étudiants qui souhaitent aller vers le doctorat. C'est à chaque université de construire la forme d'organisation des parcours qui lui paraît la plus pertinente et la plus efficace.

Ce qui me paraît essentiel, c'est que ces parcours puissent être divers, qu'aucun étudiant ne soit enfermé dans un cursus déterminé et que les choix soient toujours réversibles. C'est cela, l'esprit de la loi Orientation et réussite des étudiants.

Ce qui suppose de relever un autre défi : l'orientation sur le continuum bac -3 / bac +3, à laquelle nous travaillons avec Jean-Michel Blanquer. On ne s'oriente pas à un moment donné une fois pour toutes, il faut le marteler : nous recherchons de la souplesse dans les parcours.

Les établissements, en fonction de leur environnement, de leur dynamique propre, choisissent des voies différentes. L'important c'est que les deux volets — accueil de toute une population avec leur accompagnement vers la réussite et excellence scientifique — soient préservés.

Avec la loi sur la fonction publique et la future LPPR, les universités voient se profiler une plus grande souplesse en matière RH. Mais ce sujet relève aussi de l'État. Comment voyez-vous son rôle à l'avenir ?

Le Premier ministre, quand il a annoncé la loi de programmation pluriannuelle de la recherche, a notamment insisté sur la question des ressources humaines. Pour une raison simple : nous voyons bien que, si nous n'infléchissons pas la trajectoire actuelle, les carrières scientifiques vont perdre de leur attractivité.

Cela veut dire poser la question du niveau de rémunération, bien sûr, et chacun constate qu'il n'est pas sans doute suffisant. Mais cela veut dire aussi s'interroger sur l'âge de début de carrière et sur le déroulement de celle-ci : recruter à 35 ans nos chargés de recherche et nos maîtres de conférences, est-ce vraiment un modèle durable ? Comment continuer à attirer les jeunes talents dont la nation a besoin ?

Je crois que nous devons accorder beaucoup plus d'attention aux attentes et aux besoins de nos enseignants-chercheurs, de nos chercheurs et de l'ensemble des agents - et notamment des plus jeunes d'entre eux.

 *Nos collègues nous ont dit qu'ils avaient besoin de moyens, mais aussi de souplesse*

Le spectre des missions s'est beaucoup enrichi : la recherche, l'enseignement, mais aussi l'innovation, la diffusion, les responsabilités collectives... Et je pense que cette diversité des missions est très positive, si elle est pleinement reconnue et si chacun peut faire le choix, à tel ou tel moment de sa carrière, de se consacrer plutôt à l'une ou plutôt à l'autre sans renon-

cer à rien.

Ce que demandent aujourd'hui de nombreux établissements, ce sont des outils qui leur permettent d'accompagner ces parcours. Il nous faut parvenir à reconnaître la diversité des missions des personnels, et cela à des temps différents de leur carrière.

Par exemple, pour un professeur qui souhaitait repenser ses cours, jusqu'à cette année avec la mise en place d'un congé pédagogique, il n'existait aucune possibilité de le faire, ou alors c'était du temps qu'il utilisait au détriment de sa carrière, évaluée sur des critères essentiellement scientifiques.

C'est ce que je retiens des contributions qui ont été adressées aux groupes de travail qui ont préparé la loi : non seulement nos collègues nous ont dit qu'ils avaient besoin de moyens, mais aussi de souplesse.

Vous misez beaucoup sur le nouveau dialogue stratégique généralisé cette année aux établissements de plus de 2 500 étudiants. Aujourd'hui, de l'avis général, la contractualisation ne fonctionne pas, les moyens supplémentaires qu'il est possible d'obtenir étant presque symboliques. Comment comptez-vous changer la donne ?

Ce qu'on est en train de tester, c'est la capacité à mener un véritable dialogue stratégique. Pour l'instant, les universités rédigent un contrat pour cinq ans et n'ont aucune visibilité sur les moyens pour faire ce qui est prévu ni évaluation a posteriori des résultats de leur stratégie.

Pour le moment, c'est vrai, comme nous n'avons pas assez de visibilité pluriannuelle, il est très compliqué pour les établissements de se projeter. Et qu'on ait rempli le contrat ou non, cela ne change pas grand-chose.

 *Il est très compliqué pour les établissements de se projeter*

Ce ne sera pas le cas avec le dialogue stratégique et de gestion : 50 M€ ont été dégagés cette année afin de le conduire. Ce ne sera donc pas un exercice formel : nous aurons la capacité de construire et de porter ensemble des projets et d'appuyer le déploiement d'une stratégie.

Cela implique de travailler sur un petit nombre d'indicateurs, partagés et coconstruits, et pas de regarder une « liste à la Prévert » de données dont on ne sait pas toujours quoi faire. On doit pouvoir évaluer les choses et regarder si elles ont été mises en œuvre.

Dans ce contexte de montée en puissance d'universités fusionnées et d'une LPPR en préparation, les positions des universités sont parfois clivées. CPU, Curif, Auref... avec qui le ministère privilégie-t-il la négociation ?

De toutes les associations que vous citez, une seule a une existence institutionnelle reconnue, c'est la CPU. Ce rôle doit bien sûr être respecté, ce qui ne m'empêche pas de dialoguer aussi avec la Curif et l'Auref, qui portent d'autres sensibilités, même si chacun se retrouve sur les messages fondamentaux.

Je passe aussi beaucoup de temps à interagir directement avec les chefs d'établissements.



*Le ministère a besoin
d'interlocuteurs*

Mais vous le savez, les universités sont autonomes : il ne revient pas à l'État de décider à leur place de leurs modalités d'organisation ni d'organiser l'émergence de positions communes à tout ou partie d'entre elles.

Ce que je sais, c'est que le ministère a besoin d'interlocuteurs et qu'il dialogue avec eux au quotidien, tout en jouant clairement son rôle d'impulsion. Je crois que nous avons su bâtir une relation de confiance avec chacun et que cela explique aussi pourquoi tant a été fait au cours des deux dernières années. Il suffit de penser à la loi ORE, par exemple. Si c'est une réussite, c'est parce que c'est une réussite collective.

Frédérique Vidal



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation Ministre	Mai 2017	Aujourd'hui
Université Nice Sophia Antipolis Présidente	Avril 2012	Mai 2017
Université Nice Sophia Antipolis Professeure des universités en Sciences de la vie	2004	2017
Université Nice Sophia Antipolis Directrice de la faculté des sciences	2009	2012
Université Nice Sophia Antipolis Directrice du département Sciences de la vie	2005	2008
Université Nice Sophia Antipolis Maîtresse de conférences	1995	2004
Institut national de la santé et de la recherche médicale Membre extérieur du conseil scientifique régional	1999	2003

Fiche n° 4719, créée le 18/06/14 à 10:19 - MàJ le 30/09/19 à 18:52

© News Tank 2019 - 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. »