

« La question permanente doit être notre valeur ajoutée par rapport au système » (K. Bouabdallah)

Paris - Publié le mercredi 13 mai 2020 à 15 h 22 - Actualité n° 183062

« La question permanente que nous devons nous poser est celle de notre valeur ajoutée à un système d'ESR qui préexistait. Car la création de ce poste de recteur délégué Esri est une innovation en termes de fonction, de mission et d'acteur dans le système », déclare [Khaled Bouabdallah](#), recteur Esri de la région Occitanie, à News Tank, le 13/05/2020.

L'ancien président de l'Université de Lyon revient sur cette fonction créée dans le cadre de la réforme des régions académiques entrée en vigueur le 01/01/2020, et pour laquelle sept recteurs de région académique délégués à l'Esri ont été nommés le 05/02.

« Notre principale valeur ajoutée repose sur la capacité transverse de coordination que nous pouvons développer à une échelle régionale qui reste appréhendable malgré sa complexité. C'est aussi notre proximité avec le terrain, le contact direct, courant et fréquent avec les établissements et les chefs d'établissement, et donc une meilleure compréhension des enjeux territoriaux et des établissements », indique Khaled Bouabdallah.

« S'il s'agit juste d'une couche intermédiaire de plus, alors on ne ferait qu'ajouter de la lourdeur au système. C'est tout l'inverse et l'intérêt de notre mission au contraire, de rendre plus fluide et efficace le système. » Et ce notamment en période de gestion de crise. Il donne ainsi comme exemple la problématique des étudiants confinés dans les résidences des Crous.

« Les directeurs et personnels de Crous ont eu, et ont toujours, une action de dévouement, d'implication, de sens du service public qui est vraiment à souligner. Ils sont en première ligne, mais notre rôle comme recteur Esri, était d'être présent à leur côté pour répondre à leurs questionnements et les aider à résoudre des problèmes du quotidien en matière de prise en charge sanitaire des étudiants, d'alimentation, de précarité, de fragilité psychologique, etc. »

Parmi les autres chantiers suivis par Khaled Bouabdallah :

- anticiper la rentrée 2020, en invitant les établissements à « se saisir de cette crise pour en faire une opportunité et engager une réflexion approfondie » en matière d'organisation du

travail, de pédagogie, de numérique, etc. ;

- la préparation d'un éventuel plan de relance : « une occasion pour les établissements de contribuer au redémarrage de l'économie comme ils contribuent par leurs activités de recherche à la résolution de la crise sanitaire » ;
- l'accompagnement des politiques de site à Montpellier et Toulouse ;
- la phase 2 du dialogue stratégique et de gestion avec l'étude des projets présentés par les établissements « en cohérence avec leur stratégie » : « Le calendrier initial a été assoupli, et pour l'Occitanie, nous devrions remonter les propositions pour fin mai. »

Une prise de fonctions bousculée, mais attendue

« Cette installation comme recteur est un peu particulière, car le confinement a débuté six semaines après notre nomination », indique Khaled Bouabdallah, qui ajoute que cela a « un peu bousculé la prise de poste, qui consistait d'abord à prendre connaissance des grands dossiers de la région académique, du système et des acteurs. Puis une fois fait, à se mettre dans les dossiers eux-mêmes pour les faire avancer ».

« La crise sanitaire avec le confinement a stoppé cela, avec une priorité totale orientée vers la gestion de la crise elle-même. Une fois que le mode de gestion de crise a été trouvé, nous avons pu reprendre les grands dossiers afin de continuer à avancer sur les projets de la région académique », dit-il.

Un nouveau type de dialogue nécessaire dans le contexte d'autonomie des universités

Interrogé pour savoir si cette nouvelle fonction était attendue par les acteurs de l'Esri d'Occitanie, Khaled Bouabdallah répond ignorer leur état d'esprit avant sa nomination, « mais je pense qu'ici comme ailleurs, c'est une bonne chose que les établissements d'Esri disposent désormais d'un interlocuteur,

- qui est un recteur, en capacité de mieux comprendre les enjeux territoriaux qui sont souvent très spécifiques,
- qui est un représentant du ministère en région, mais qui également peut être un intermédiaire avec le ministère. »

Aussi, la création de ce « nouveau type de dialogue est d'autant plus nécessaire dans le contexte d'autonomie des universités. Il correspond à une transformation de nos façons de faire en central et en région, au niveau territorial. »

Un regard un peu neuf et des expériences utiles

Son parcours lui donne-t-il un regard particulier sur la région ? « *Mon regard est un peu particulier, car j'ai été président d'université, président de Comue [l'UDL] et longtemps en responsabilité à la CPU* », répond-il.

« Si je peux avoir une vision et une connaissance des établissements à l'échelle nationale, dont ceux d'Occitanie, la réalité de terrain est cependant toujours plus complexe à appréhender. Le fait d'avoir ce regard venant de l'extérieur, un peu neuf, et d'avoir eu d'autres expériences peut être utile. »

Une organisation du rectorat fonctionnelle, mais « encore un peu adaptative »

Le nouveau recteur indique qu'à son arrivée, les services avaient déjà commencé à être organisés. Ainsi, les services dédiés à l'enseignement supérieur des académies de Montpellier et de Toulouse ont été regroupés dans un service régional de l'enseignement supérieur. Il est sous la responsabilité d'un secrétaire général de région académique, et d'un secrétaire général adjoint en charge des sujets Esri.

« C'est une organisation encore un peu adaptative, mais qui permet de fonctionner assez efficacement avec des personnels particulièrement compétents », commente-t-il.

Par ailleurs, les sujets du supérieur étant souvent articulés avec ceux du scolaire (-3/+3 ; Parcoursup ; orientation ; ...), il estime « essentiel de bien fonctionner avec les recteurs d'académie », et précise que c'est le cas avec le recteur de l'académie de Toulouse [Benoit Delaunay] « avec lequel je partage également sur les sujets du supérieur concernant cette académie qu'il connaît bien ».

« À l'échelle de la région académique Occitanie, le travail en équipe et un partage efficient des rôles entre recteur de région académique [Sophie Béjean], recteur délégué Esri et recteur d'académie guident l'organisation qui se met progressivement en place », ajoute-t-il.

La perspective de l'arrivée de la DRRT

Les services seront-ils amenés à s'étoffer du fait d'un élargissement des missions ? « Si à ce stade, la dimension des services permet un fonctionnement efficace, ils correspondent à un périmètre d'activité des rectorats classiquement plus étroit (concentrer sur le contrôle de légalité et le suivi budgétaire des établissements) », reconnaît Khaled Bouabdallah.

« On peut donc imaginer qu'avec des recteurs positionnés sur l'ensemble des sujets Esri et en charge de sujets de nature plus stratégique, d'autant plus avec l'arrivée - certes décalée, mais prévue - des DRRT, ils devront être adaptés à des missions plus étendues, intégrant notamment la dimension recherche et innovation.

Cela reste donc en partie en construction, il nous faudra faire évoluer nos organisations pour les adapter à l'évolution de nos missions. »

« S'assurer que les difficultés de terrain trouvent des solutions »

« Notre rôle n'est pas de nous substituer aux établissements. Ils sont autonomes et ont des gouvernances en responsabilité de pilotage des établissements », tient à rappeler Khaled Bouabdallah.

Il s'agit, « notamment en période de crise, de relayer de façon efficace, les messages du Mesri, ou plus largement du gouvernement, et donc s'assurer que l'information est bien comprise et que les difficultés de terrain trouvent des solutions. Pour les établissements, nous sommes un interlocuteur de proximité auquel s'adresser pour les accompagner, dans un souci d'efficacité et de valeur ajoutée », dit-il.

Prenant l'exemple des examens de fin d'année, il note que cela a été un « important moment de travail avec les établissements pour appréhender l'ensemble de ce sujet qui pose des enjeux d'organisation, et de dialogue interne ».

« Nous avons insisté sur la nécessité d'avoir une évaluation effective des connaissances et des compétences, même si les modalités pouvaient différer au sein ou entre les établissements. C'est un sujet majeur, la qualité de la formation et l'évaluation sont les garants de la valeur et de la reconnaissance des diplômés.

Et si aucun établissement n'a parlé de neutraliser le semestre ou de validation automatique, il y a eu des revendications en ce sens en Occitanie comme ailleurs en France, nous avons souligné que c'était hors de question d'attribuer des diplômes sans évaluation. »

Préparer la rentrée en capitalisant sur les expériences, et participer à la relance

Selon lui, tous les acteurs de l'Esri sont aujourd'hui projetés sur la reprise du 11/05 : « Tous les établissements y travaillent, et je suis impressionné par leur professionnalisme et la qualité des documents produits que ce soit les plans de continuité ou de reprise des activités ».

« Mais si j'ai un engagement à faire valoir, c'est de mener la réflexion plus loin, vers la rentrée 2020 qui ne sera pas une rentrée classique - même si on garde des incertitudes - et au-delà », ajoute-t-il.

Ainsi, il faudra tirer les expériences des dernières semaines « sur la façon de travailler, de faire de la pédagogie, d'utiliser les outils numériques, etc. pour inventer de nouveaux modèles pédagogiques et de fonctionnement de nos organisations. »

Une réflexion qui doit « aussi concerner la manière dont les établissements d'Esri vont s'impliquer et participer à la reprise économique. »

Faire preuve d'innovation

Le gouvernement travaille en effet à un plan de relance, qui pourrait inclure certains projets prévus dans le cadre du futur CPER, 2021-2027 qui a pris du retard, comme l'indiquait News Tank, le 04/05. Ce que confirme le recteur Esri :

« Un plan de relance potentiel aurait pour avantage de s'articuler avec le futur CPER dont le calendrier prévoyait des signatures pour fin 2020 et un démarrage début 2021. Aussi, le plan de relance, s'il y en a un, permettrait d'avoir une période intermédiaire entre le CPER actuel et le prochain. Les établissements pourraient ainsi se prévaloir d'un certain nombre de projets qui sont prêts à démarrer en s'inscrivant dans une logique de relance. »

De quels projets pourrait-il s'agir ? Il indique que la phase actuelle reste très exploratoire :

« Les éléments dont on dispose sont à ce stade encore imprécis. On peut imaginer cependant que les critères d'éligibilité seront la rapidité d'exécution, car un plan de relance consiste à injecter de l'argent dans le système pour accélérer le démarrage, et la pertinence par rapport à la sortie de crise sanitaire. »

Mais il appelle aussi à faire preuve d'innovation. Ainsi, en plus des projets immobiliers, « des projets pour relancer l'écosystème d'innovation peuvent également être imaginés, par exemple des projets de recherche partenariale en lien avec des entreprises ou des start-up liées aux technologies de la santé, aux biotechnologies, etc. », estime le recteur Esri.

Soutenir le secteur de l'aéronautique

Appliquée à l'Occitanie, la réflexion porte notamment sur le secteur aéronautique et aérospatial, « que la crise va affecter comme de nombreux autres secteurs industriels », note-t-il, « ce qui est forcément source d'inquiétudes pour les établissements Esri qui sont très liés aux entreprises par les contrats de recherche et l'accueil des étudiants et des jeunes diplômés ».

Ainsi, selon lui, les universités, organismes de recherche, écoles d'ingénieurs, etc., sont prêts à être « des acteurs de premier ordre » pour la relance économique.

« Ils n'ont d'ailleurs pas attendu, et on les a vus durant la crise s'impliquer fortement par exemple pour la production de matériels (gel hydroalcoolique, tests PCR, etc.) ».

Accompagner les politiques de site

Toulouse : « Comment développer le potentiel scientifique en l'absence d'Idex » ?

Les processus électoraux de trois établissements - Toulouse 1, l'INP et la Comue - sont suspendus et leurs gouvernances prolongées.

« Il faut donc attendre le retour des processus normaux pour avoir sur le site des gouvernances installées dans la durée. C'est un peu dommage, car le site était sur un cycle un peu long de renouvellement des gouvernances qui devait s'achever avant l'été. C'est donc reporté de quelques mois, mais il n'y a pas de péril en la demeure », estime Khaled Bouabdallah.

« Toulouse reste en France un site majeur pour sa recherche scientifique de premier plan », souligne-t-il. Et d'interroger : « Toute la question est de savoir comment maintenir voire développer ce potentiel scientifique, technologique et d'innovation en l'absence d'Idex ? »

« Le site a montré récemment qu'il pouvait renouer avec une logique de succès, par exemple à l'appel à projets 3IA, qui est un très fort enjeu pour l'avenir. La problématique du site reste celle de l'organisation et la gouvernance. Tous les acteurs en ont conscience, que ce soit de l'ESR ou les collectivités, et sont très positifs et mobilisés.

Il va falloir trouver des réponses innovantes pour démontrer que Toulouse peut continuer à être un site de premier plan, même sans Idex. »

Montpellier : « Transformer l'essai de l'i-site et réussir la coordination des établissements »

L'enjeu y est double, selon le recteur Esri :

- « **Transformer l'essai de l'i-site**, et je serai totalement mobilisé pour être en appui de l'université et de ses partenaires afin de passer ce cap majeur en 2021. C'est un vrai enjeu pour la visibilité internationale du site montpelliérain, reconnu au premier plan notamment sur les secteurs de l'environnement et de l'agro.
- **Réussir la politique de site qui a pris la forme d'une coordination des établissements** (quatre universités) qui ont décidé de se grouper dans une association - donc d'une gouvernance souple. Les établissements s'engagent dans des actions et des projets communs dès lors que le besoin est pertinent pour eux. On ne part pas de zéro, puisqu'il y avait une Comue qui a été dissoute. Il faut reconstruire un modèle d'organisation et de relations qui part des établissements. Si cela peut sembler modeste au premier abord, c'est la bonne façon d'aborder les choses, et je serai en soutien pour faire avancer cette proposition. »

Un dialogue stratégique et de gestion « adapté au contexte régional »

Parmi les missions des recteurs Esri figure le nouveau dialogue stratégique et de gestion, généralisé en 2020 à toutes les universités et quelques écoles. En Occitanie, 12 établissements sont concernés.

Selon Khaled Bouabdallah, « le Mesri a donné un cadre au DSG, qui est assez précis, mais qui reste large et permet à chaque recteur en région de l'adapter à son contexte régional, et de mener de vrais dialogues de gestion et de vrais dialogues stratégiques. C'est un dialogue sur-mesure pour chaque université ou établissement. »

Une première phase terminée, portant sur la trajectoire financière et RH

Il rappelle que le DSG est composé de deux étapes, dont la première a eu lieu à l'automne 2019 :

« Cette phase s'intéressait à la trajectoire financière et RH des établissements, à la mise en œuvre des dispositifs de politiques publiques, par exemple la loi ORE ou la réforme des études de santé. »

Bien que les recteurs Esri n'avaient pas encore été nommés, il insiste sur le fait qu'elle a été opérée « dans une vision décentralisée, donc dans les rectorats, et [que] les arbitrages ont été faits par le Mesri ».

Les établissements ont reçu début 2020 la notification des moyens correspondant à cette phase.

Des projets en cohérence avec la stratégie d'établissement

La 2^e phase du DSG a démarré au printemps : « Elle est différente, car on parle de stratégie d'établissement ». Ceux-ci doivent faire remonter au recteur des projets en cohérence avec leur stratégie : « Il y a ensuite une phase de dialogue, qui a lieu en ce moment, de façon à bien comprendre ces projets ».

Concernant la nature des projets, il note qu'ils sont « très concrets, de qualité », et qu'ils ont pour principales finalités :

- « Des outils de pilotage d'établissement, d'aide à la décision, notamment SI et d'évaluation ; ce qui est très bien, car on ne peut pas faire de stratégie pertinente si on a pas les instruments d'un bon pilotage.
- L'innovation pédagogique, ce que la crise sanitaire a rendu encore plus nécessaire.
- La vie étudiante et la qualité de vie dans les campus
- Il y a finalement assez peu de sujets recherche, sans doute parce que les établissements peuvent solliciter d'autres financements, et que l'enveloppe globale n'apparaît pas dimensionnée pour ce type de projets. »

Khaled Bouabdallah



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Région académique Occitanie Recteur délégué pour l'Esri	Février 2020	Aujourd'hui
Université de Lyon Président du Conseil académique	Novembre 2015	Février 2020
Université de Lyon Président	Juillet 2015	Février 2020
Conférence des présidents d'université Vice-Président	Décembre 2014	Décembre 2018
Université Jean Monnet - Saint-Etienne Président	2007	Août 2015
Université de Lyon Président du PRES	Mars 2013	Juillet 2015
Conférence des présidents d'université présidence de la commission des relations internationales et européennes	Juin 2012	Décembre 2012
Institut d'Administration des Entreprises de Saint Etienne Directeur	2003	2006

Fiche n° 4775, créée le 18/06/14 à 17:38 - MàJ le 16/04/20 à 11:17

© News Tank 2020 - 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. »