

## « Notre système d'enseignement supérieur a besoin d'une CPU forte » (Jean-Richard Cytermann)

Paris - Publié le mercredi 3 mars 2021 à 18 h 27 - Analyse n° 209980

« Notre système d'enseignement supérieur a besoin d'une CPU forte, dotée de capacités d'expertise, capable d'un dialogue constructif avec le ministère et non coupée du monde universitaire », écrit [Jean-Richard Cytermann](#), ancien chef de l'Igaenr (devenue l'Igésr), dans une analyse pour News Tank, le 02/03/2021.

À l'occasion des 50 ans de la CPU, créée le 24/02/1971, il offre son regard sur l'évolution de l'organisation représentative des universités, rappelant qu'il a dans ses différentes fonctions, « travaillé avec les bureaux successifs de la CPU ».

L'élection de [Bernard Dizambourg](#) comme premier vice-président de la CPU a représenté un « tournant », avec une « montée en puissance de la CPU » qui a modifié « complètement les conditions du dialogue dans le champ de l'enseignement supérieur », et notamment avec le ministère en charge de l'[ESR](#).

« Cela a permis, à différentes périodes, la participation réelle de la CPU à la co-construction des politiques publiques, qui ne signifie en aucune manière cogestion, ni connivence. La CPU doit jouer un rôle d'alerte et trouver la bonne distance avec le ministère », ajoute Jean-Richard Cytermann.

Et d'estimer que « les périodes les plus fécondes ont été celles où le climat de confiance a pu s'établir et où s'est constitué de fait un front des réformistes, dans laquelle la CPU a pris une large part. »

---

### Au début des années 1980, la CPU, extrêmement divisée, pesait peu dans le débat

J'ai lu avec intérêt l'analyse de Jean-Pierre Finance à propos des 50 ans de la CPU, dont je partage largement les conclusions. Ayant, dans mes différentes fonctions, travaillé avec les bureaux successifs de la CPU, il m'est apparu intéressant de tirer quelques conclusions de cette expérience de travail en commun.

Je n'ai pas connu la CPU d'avant 1980, marquée par d'illustres fondateurs, René Rémond et Jean-Louis Quermonne, qui a su résister aux politiques hostiles à l'université d'Alice Saunier Séité. Mais au début des années 1980, la CPU pesait finalement peu dans le débat et la politique universitaire, et était extrêmement divisée par des clivages politiques et idéologiques parfois exacerbés.

#### Le tournant de 1994

Il y a bien eu, comme le dit Jean-Pierre Finance, un tournant en 1994 avec l'élection de Bernard Dizambourg comme premier vice-président de la CPU, non sur des clivages purement politiques, mais sur une volonté de professionnalisation du rôle et des méthodes de travail de la CPU.

« Une volonté de professionnalisation »

Mais cette élection et l'apparition d'une génération de nouveaux présidents souhaitant piloter leurs universités est aussi, dans un cercle vertueux, la conséquence du changement de paradigme du ministère vis-à-vis des universités amorcé depuis 1988 avec le lancement de la politique contractuelle, les créations d'emplois, le plan Université 2000 et les pouvoirs nouveaux donnés aux universités dans la gestion des enseignants-chercheurs.

Cette dynamique en faveur des universités a entraîné un regain d'intérêt pour la fonction de président, et par ricochet pour les activités au sein de la CPU. Cette dynamique est illustrée par Christine Musselin dans son livre « *La longue marche des universités* » avec la formule : « L'État reconnu enfin les universités ».

C'est aussi à cette époque que le ministère délègue enfin aux universités, par la création du Gigue qui deviendra l'Amue, la modernisation des universités.

## La CPU est devenue l'interlocutrice principale du ministère

En ce sens, la montée en puissance de la CPU modifie complètement les conditions du dialogue dans le champ de l'enseignement supérieur. Celui-ci ne se résume plus, à un simple dialogue entre l'État et les organisations syndicales, mais devient un exercice plus complexe.

« De nouvelles méthodes de travail »

Il est significatif par exemple que la CPU, à côté des organismes de recherche ait signé le protocole sur la revalorisation des carrières dans l'enseignement supérieur et de la recherche.

C'est en même temps logique, dans la mesure, où depuis la LRU notamment, les universités ont une partie des prérogatives de l'employeur.

Ce nouveau rôle de la CPU depuis 1994 implique une professionnalisation de sa part que manifeste la création d'un poste de délégué général, souvent confié à un non-universitaire et le développement d'une capacité d'expertise et de réflexion, inégale cependant selon les époques.

Cela passe par de nouvelles méthodes de travail avec le ministère et son administration. S'est instauré depuis cette époque la pratique des échanges réguliers : réunion mensuelle tripartite CPU-cabinet-Dgesip, participation du ministère aux séminaires de travail de la CPU. Un climat de confiance a pu naître entre l'aile « moderniste de l'administration » et les responsables de la CPU.

Cette compréhension réciproque a été facilitée par les parcours des présidents de cette génération, à mes yeux exceptionnelle [1], des années 1990-2000. Beaucoup ont eu des fonctions importantes, dans les directions d'administration centrale, la direction des cabinets ministériels, la présence dans les cabinets de l'Élysée et de Matignon ou des fonctions importantes de recteurs.

En près de 30 ans, le bureau de la CPU a fourni trois responsables de la Dgesip, de nombreux recteurs, deux directeurs de cabinet, deux présidents de l'Aeres et du Hcéres, plusieurs conseillers à Matignon et à l'Élysée. C'est ce phénomène de « *passseurs* » entre les deux mondes de l'administration de l'ESR et de l'université que décrit très bien Christine Musselin dans son livre « *La grande course des universités* ».

« Ni cogestion, ni connivence »

Cela a permis, à différentes périodes, la participation réelle de la CPU à la coconstruction des politiques publiques qui ne signifie en aucune manière cogestion, ni connivence. La CPU doit jouer un rôle d'alerte et trouver la bonne distance avec le ministère, mais les périodes les plus fécondes ont été celles où le climat de confiance a pu s'établir et où s'est constitué de fait un front des réformistes, dans laquelle la CPU a pris une large part.

## **Bologne, LRU... un rôle significatif dans les périodes de crise et de réformes**

Le premier exemple concerne la crise de l'automne 1995 dans laquelle la CPU, menée par Bernard Dizamboug et Bernard Alluin, puis Jean-Marc Monteil, a fortement contribué à une solution négociée débouchant sur des moyens supplémentaires significatifs. Elle s'est alors imposée comme le partenaire privilégié de la [DGES](#) et du cabinet de François Bayrou, alors ministre de l'éducation nationale.

Le second concerne la mise en place du Processus de Bologne et du [LMD](#) à partir de 1999. La CPU, sous l'impulsion de Bernard Saint-Girons et d'André Legrand a accompagné résolument ce processus et s'est engagée depuis dans le développement de l'Europe de l'enseignement supérieur avec la participation à la création de l'[EUA](#) ou l'établissement de liens avec les autres conférences de recteurs.

La troisième étape significative est celle de la LRU.



### *La CPU a habilement négocié*

Un bureau de la CPU, d'une sensibilité plutôt prédominante à gauche, a compris tout l'intérêt de cette loi et de ce qu'elle apportait aux universités. Sous l'impulsion de Jean-Pierre

Finance, la CPU a habilement négocié et obtenu, ce qui n'était pas dans le projet initial, que toutes les universités passent aux compétences élargies.

Elle a perçu en particulier toutes les possibilités et tous les leviers que cette loi offrait dans le domaine de la recherche, d'où la préoccupation des deux bureaux successifs, celui de Jean-Pierre Finance et de Lionel Collet. C'est la période des conventions avec les organismes de recherche, de la participation de la CPU aux alliances et du changement de ton manifeste dans les relations avec le [CNRS](#), alors dirigé par Alain Fuchs.

Cette préoccupation de faire connaître le rôle et la place des universités dans la recherche restera un des axes de communication de la CPU autour de la [LPR](#).

## **La CPU a su gérer et assumer la différenciation des universités**

La CPU a eu à faire face à la différenciation et à la diversité de ses membres dont les intérêts immédiats ne sont pas toujours convergents. Il était par exemple extrêmement difficile de trouver un consensus sur le modèle de répartition des moyens.

La CPU s'est ouverte à d'autres établissements que les universités (grands établissements et grandes écoles,) aux regroupements d'établissements ([Comue](#), établissements expérimentaux). Elle a assumé le principe de la diversité des universités et de leur rôle, diversité accrue par le [PIA](#) et par l'ordonnance sur l'expérimentation, alors que le dogme a été longtemps que toutes les universités avaient les mêmes missions et le même rôle.



### *La diversité assumée des universités*

C'est à Louis Vogel, président de la CPU entre 2010 et 2012, que revient cette reconnaissance de la diversification. Dans son livre « *L'université, une chance pour la France* », il énonce dans l'une de « ses dix propositions » :

*« Reconnaissons les différences entre universités. Les universités pâtissent de leur absence de spécialisation [...] Mieux vaudrait qu'elles se spécialisent afin de répondre aux besoins de leurs régions ou d'acquérir une réputation d'excellence dans certains domaines particuliers ».*

Cette différenciation accrue a pu, dans la période récente, amener à des tentations centrifuges avec la création de la Curif devenue Udice et de l'Auref. Un des grands mérites de la présidence de Gilles Roussel (2016-2020) est d'avoir, dans une période difficile, maintenu l'unité de la CPU. Et, de ce point de vue l'élection à la présidence de la CPU de Manuel Tunon de Lara est symbolique. Elle marque le retour dans la gouvernance de la CPU des grandes universités fusionnées, lauréates des Idex.

Car, j'en suis persuadé, notre système d'enseignement supérieur a besoin d'une CPU forte, dotée de capacités d'expertise, capable d'un dialogue constructif avec le ministère et non coupée du monde universitaire.

## Jean-Richard Cytermann



Date de naissance : 30/08/1952

Parcours	Depuis	Jusqu'à
Institut national d'études démographiques Président du CA	2016	2020
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Chef du service de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche	Février 2014	Mai 2019
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Directeur adjoint du cabinet de Geneviève Fioraso	Mai 2012	Février 2014
Direction générale pour la recherche et l'innovation Directeur adjoint	Octobre 2007	Mai 2012
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Directeur de la programmation et du développement,	2000	2002
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Education nationale, de la Recherche et de la Technologie, Claude Allègre	Novembre 1997	Mars 2000
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Conseiller pour l'administration et le personnel du ministre Claude Allègre	Juillet 1997	Novembre 1997
Direction générale des enseignements supérieurs Chef du Service des établissements	1996	1996
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Chef du service de l'emploi scientifique, de la formation et de l'organisation de la recherche	1992	1993
Premier Ministre - Hôtel de Matignon Conseiller du Premier ministre Edith Cresson	Mai 1991	Avril 1992
MENESR Direction de la recherche Sous-directeur de la politique générale	1982	1985
Inspection générale des affaires sociales Inspecteur	1980	1980
<b>Établissement &amp; diplôme</b>	<b>Année(s)</b>	
École Nationale d'Administration Diplômé - Promotion Guernica	1976	1974
HEC Paris Diplômé	1974	1971

Fiche n° 8267, créée le 12/01/15 à 10:21 - MàJ le 04/11/20 à 11:49

---

[1] A tire d'exemple Bernard Dizambourg, Bernard Alluin, Jean-Marc Monteil, Jean-Pierre Finance, Bernard Saint-Girons, Jean-Yves Mérindol, André Lespagnol , que l'on retrouvera avec des fonctions importantes dans les années suivantes. Le cas de Bernard Dizambourg est éclairant : fonction de directeur d'administration centrale, de conseiller au cabinet de la ministre, il est aussi celui qui a permis à l'Igaenr, de jouer son rôle dans l'accompagnement des universités dans la mise en place de la LRU.

---

© News Tank 2021 - 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. »