

CPD

→ L'Université :
une chance
pour la France

LES ACTES

→ Metz
14-16 février 2007



L'Université est une chance.
Saisissons-la.



CONFERENCE
DES PRESIDENTS
D'UNIVERSITE

ACTES DU COLLOQUE DE METZ

14 -16 FEVRIER 2007



■ L'Université est une chance.

Saisissons-la.

SOMMAIRE

OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE	5
<hr/>	
<i>Richard LIOGER, Président de l'Université Paul Verlaine - Metz</i>	
<i>Marie Françoise THULLE, Vice-Présidente de la Communauté d'Agglomération de Metz-Métropole</i>	
<i>Jean-Pierre FINANCE, Premier Vice-Président de la Conférence des Présidents d'Université</i>	
<i>Michel LEROY, Recteur Chancelier des Universités de l'Académie de Nancy-Metz</i>	
<hr/>	
RESTITUTION DES ATELIERS	
<hr/>	
RESTITUTION DE L'ATELIER 1	13
Qu'est-ce qu'une université, aujourd'hui, en France ?	
Président : Jacques FONTANILLE , Président de l'Université de Limoges	
Rapporteur : Claude JAMEUX , Président de l'Université de Savoie	
RESTITUTION DE L'ATELIER 2	15
Organisation géographique et régulation territoriale du service public universitaire	
Président : Bernard CARRIERE , Président de l'Université Louis Pasteur Strasbourg	
Rapporteur : Eric MARTIN , Président de l'université Bretagne Sud	
RESTITUTION DE L'ATELIER 3	16
Accroître le niveau de financement des universités	
Président : Jean-Michel UHALDEBORDE , Président de l'université de Pau et des Pays de l'Adour	
Rapporteur : Jean-Pierre GESSON , Président de l'université de Poitiers	
RESTITUTION DE L'ATELIER 4	18
Améliorer les modes de mobilisation des ressources	
Président : Pierre-Yves HENIN , Président de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne	
Rapporteur : Maurice HENRY , Président de l'université du Maine	
RESTITUTION DE L'ATELIER 5	20
De l'information à l'insertion professionnelle : de nouveaux outils au service de l'amélioration de l'accueil des étudiants et de la réussite pour tous	
Président : Florence BENOIT-ROHMER , Présidente de l'Université Robert Schuman Strasbourg III	
Rapporteur : Camille GALAP , Président de l'université du Havre	
RESTITUTION DE L'ATELIER 6	22
L'orientation qualitative : pour en finir avec la sélection arbitraire et inéquitable	
Président : Gérard MARY , Président de l'université de Reims - Champagne-Ardennes	
Rapporteur : Jean-Luc NAHEL , Président de l'université de Rouen	
RESTITUTION DE L'ATELIER 7	24
Gouvernance : efficacité, citoyenneté et démocratie	
Président : Simone BONNAFOUS , Présidente de l'université de Créteil-Val de Marne	
Rapporteur : Daniel FILATRE , Président de l'université Toulouse II le Mirail	
RESTITUTION DE L'ATELIER 8	26
Organisation de l'Université : présidence, conseils et composantes	
Président : Yves LICHTENBERGER , Président de l'université de Marne la Vallée	
Rapporteur : Bertrand FORTIN , Président de l'université Rennes I-Haute Bretagne	

<hr/>	
TABLE RONDE 1	29
<i>Eclairages internationaux</i>	
<i>Président : Bernard CARRIERE, Président de l'Université Louis Pasteur de Strasbourg,</i>	
<i>Modérateur : Jean-Michel CATIN</i>	
<i>Intervenants : Jean-Marc RAPP, université de Lausanne Vicenzo FERRARI, Conférence des recteurs d'universités d'Italie</i>	
<hr/>	
LES PROPOSITIONS DE LA CONFERENCE DES PRESIDENTS D'UNIVERSITE	36
<i>Michel LUSSAULT, Vice-Président de la CPU</i>	
<hr/>	
INTERVENTION	37
<i>François GOULARD, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	
<hr/>	
TABLE RONDE 2	40
<i>Eclairage des acteurs : les enjeux de gouvernance</i>	
<i>Président : Daniel FILATRE</i>	
<i>Modérateur : Jean-Michel CATIN</i>	
<i>Intervenants : Christine MUSSELIN, Directrice du Centre de Sociologie des Organisations François LAURIN, Vice-Président étudiant de l'Université Robert Schuman de Strasbourg Gérard BEREZIAT, ancien président de l'Université Pierre et Marie Curie</i>	
<hr/>	
TABLE RONDE 3	50
<i>Eclairage des partenaires académiques et socioéconomiques</i>	
<i>Président : Thierry COULHON, Vice-président de la CPU</i>	
<i>Modérateur : Jean-Michel CATIN</i>	
<i>Intervenants : Françoise HOLDER, MEDEF Serge VILLEPELET, Président de Price Waterhouse Coopers Jean-Paul MARTIN, Président de la fédération de Moselle du Crédit Mutuel Roger FOUGERE, Vice-Président de la Région Rhône-Alpes</i>	
<hr/>	
CONCLUSION DES TRAVAUX	57
<i>Jean-Pierre FINANCE, Premier vice-président de la CPU</i>	
<hr/>	
CLOTURE Point de vue	60
<i>Jean-Marc MONTEIL, Directeur général de l'Enseignement supérieur</i>	
<hr/>	
TEXTE D'ORIENTATION ADOPTE EN CPU PLENIERE	63
<hr/>	
<i>Sigles utilisés</i>	75



CONFERENCE
DES PRESIDENTS
D'UNIVERSITE

OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

Richard LIOGER
*Président de l'Université
de Metz -Paul Verlaine*



Monsieur le recteur représentant Monsieur le préfet,
Mesdames et Messieurs les élus représentants le président du Conseil
régional et le président du Conseil général,
Madame le représentant du maire de Metz, président de la Communauté
d'agglomération de Metz,
Chers collègues, Mesdames et Messieurs,

Je suis particulièrement heureux de vous accueillir pour un colloque crucial
pour l'avenir des universités.

L'université Paul Verlaine accueille 16 000 étudiants. Son budget annuel
s'élève à 34 millions d'euros. Le budget consolidé s'élève à 80 millions
d'euros. Il s'agit donc d'une université de taille moyenne, comme l'expli-
quait un ancien président, Robert Fouquet. Elle est présente sur trois sites
à Metz : le site qui nous accueille, le Technopole et Bridoux, où se trouve
l'UFR scientifique. Par ailleurs, un IUT se trouve à l'île du Saulcy et deux
nouveaux IUT viennent d'être créés, le premier à Thionville-Yutz et le
deuxième sur trois sites Saint-Avold, Forbach et Sarreguemines. Ces trois
IUT sont bien ancrés dans leur territoire. La Moselle Est représente en effet
une agglomération de 500 000 habitants en tenant compte de la proximité
de l'Allemagne. En outre, ces IUT mènent une recherche très active.

L'université de Metz regroupe 6 UMR, 30 laboratoires dont 8 communs
avec les universités de Nancy, 6 écoles doctorales. L'université est jeune,
puisqu'elle s'est développée dans les années 1970. Aujourd'hui, elle a besoin
d'une forte synergie. Sur ce point, la nouvelle loi offre des perspectives inté-
ressantes avec les pôles de recherche et d'enseignement supérieur. Nous
travaillons activement sur ce sujet avec nos collègues de Nancy.

Une école d'ingénieurs se trouve sur le site messin, ainsi que trois antennes
d'écoles d'ingénieurs (SUPELEC, ENSAM et Georgiatech of Technology).
L'université dispose de deux laboratoires communs avec ces écoles, deux
UMR et une unité mixte internationale. Il s'agit d'ailleurs de la seule UMI
française. Un projet fédérateur est en cours de mise en place : il s'agit de
créer une fondation en direction des entreprises, l'ISITEC.

Une fierté de cette université réside dans le nombre de thèses soutenues :
100 soutenances ont eu lieu en 2006, contre 50 en 2005. L'université se
trouve sur une pente ascendante. La moitié de ces thèses a été réalisée en
cotutelle, dont 30 % avec les universités de Luxembourg, Sarrebruck et de
Liège. Même si le tropisme de l'université la conduit à travailler avec les uni-
versités nancéiennes, sa position géographique la conduit à travailler avec
les universités transfrontalières. Une école doctorale transfrontalière a été
créée. Elle ne suit que des thèses en cotutelle.

Comme Nice ou Perpignan, Metz regrette que l'Europe de la recherche et
de l'enseignement supérieur tarde à se mettre en place. Nous devrions être
plus actifs sur ce point.

Je remercie les collectivités qui nous reçoivent. Comme toutes les universi-
tés, nous bénéficions en effet d'un soutien fort des collectivités territoriales.

Marie-Françoise TULLE

*Vice-présidente
de la communauté d'agglomération
de Metz-Métropole*



Monsieur le recteur représentant Monsieur le préfet,
Mesdames et Messieurs les élus représentants le président du Conseil
régional et le président du Conseil général,
Mesdames et Messieurs,

La tradition républicaine veut que le maire de la ville d'accueil des colloques
reçoive ses hôtes. Je me livre donc à cet exercice avec plaisir. C'est avec
fierté que nous vous recevons à Metz. La tenue du colloque annuel de la
conférence des présidents d'université à Metz est importante.

Metz a longtemps été une ville méconnue, voire inconnue. Cette situation
est liée à son histoire, vieille de 3 000 ans. La fin du XIX^e siècle et le début
du XX^e siècle ont entraîné des bouleversements pour les Lorrains et en par-
ticulier pour Metz. En 110 ans, la ville a changé quatre fois de nationalités.
Cela n'a facilité ni le développement universitaire, ni le développement des
élites, ni l'ascenseur social. La guerre de 1870 a tué une partie des élites
messines, puisque 20 % de la population était partie vers Strasbourg, Paris
et Nancy. Après la Deuxième guerre mondiale, l'université de Metz avait
disparu. En 1947, Paris a choisi Sarrebruck pour créer une nouvelle univer-
sité. La Sarre devait en effet rester française et les ministères parisiens ne
connaissaient pas Metz. Pendant longtemps, la population s'est sentie
abandonnée et méprisée.

Il nous a fallu attendre la fin des années 1960 pour que des hommes défendent
à nouveau les intérêts de la ville, en particulier Victor Demange. Celui-ci a
impulsé une nouvelle université à Metz pour les jeunes Lorrains, notamment
les Lorrains du nord qui partaient la plupart du temps vers Strasbourg.
Victor Demange a développé l'université à partir des années 1970 avec
Jean-Marie Rauch, jeune maire de Metz, et avec le soutien du Républicain
Lorrain. Ils ont progressivement imposé et installé l'université. Celle-ci n'est
pas apparue comme les autres. Elle présente donc un caractère original et
presque foudroyant. L'université s'est développée progressivement, parfois
contre les uns et contre les autres. Trente ans après, Metz accueille 20 000
étudiants, dont 15 000 étudiants à l'université. Cela démontre un dynamisme
particulier.

Il est important de savoir que l'université correspondait dès le départ à la
mission universelle du système universitaire français : elle a amené aux
études supérieures la première génération qui a osé les études supérieures.
Nous étions dans une région mono industrielle. Les habitants étaient mineurs
ou sidérurgistes et n'imaginaient même pas que leurs enfants puissent faire
des études supérieures. L'université a donc transformé la région sur le plan
de l'économie et sur le plan culturel. L'impact a été considérable sur le
renouveau de Metz. Le développement n'aurait pas été aussi important
sans l'université. Nous sommes particulièrement reconnaissants aux
hommes et aux femmes qui ont construit le système année après année.

L'université est jeune et donc réactive. Nous sommes maintenant une ville
moderne tournée vers l'avenir. Nous sommes particulièrement satisfaits
des personnes en charge de l'université. Une particularité de l'université est
d'être tournée vers l'Europe et notamment vers l'Allemagne et le Luxembourg.
Tous les efforts sont faits pour que Metz devienne une université européenne.
Le symbole de l'université européenne a été la construction de l'université
franco-allemande à Sarrebruck.

Je me félicite du travail effectué en commun par les universités de Metz et
de Nancy. Tout ce qui nous opposait a été dépassé. Nous travaillons désor-
mais ensemble. J'espère que pour continuer l'avancée de la Lorraine, les
universités collaboreront pour construire le PRES lorrain.

Les collectivités locales souhaitent que ce PRES réussisse, car elles savent qu'un enseignement supérieur fort et une recherche innovante et inventive ont un fort impact dans un territoire.

Des visites seront organisées dans le Metz du passé (patrimoine du Moyen-Âge et du XVIII^e siècle) et dans le Metz du futur (Centre Pompidou). Pour paraphraser Paul Verlaine, je conclus en disant qu'il ne faut pas que nos veaux d'hier mangent nos veaux de demain

Jean-Pierre FINANCE
*Premier Vice-président
de la Conférence
des Présidents d'Université.*



Mes Chers collègues,
Mesdames et Messieurs,

La CPU réaffirme son attachement à cette notion de service public qui renvoie à une égalité d'accès pour tous les étudiants, quelle que soit leur origine sociale et quel que soit le point du territoire où cet accès doit avoir lieu. La CPU confirme son attachement à l'ancrage de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le service public, suivant une conception renouvelée des modalités de gouvernance et de gestion des établissements. Cette notion de service public doit être mieux explicitée compte tenu de la triple contrainte qui pèse désormais sur l'enseignement supérieur et la recherche : favoriser une insertion professionnelle de qualité pour les étudiants en formation initiale et continue à travers des filières offrant des parcours de formation adaptés, nécessité d'une ouverture plus grande à la société, à travers une offre de formation et des activités de recherche et de transfert de technologie qualifiant le territoire national, et enfin nécessité d'une internationalisation croissante en ce qui concerne la formation et, bien entendu, la recherche.

Concilier service public et autonomie

Cette triple contrainte et ses conséquences en terme d'ouverture à de nouveaux partenaires, à l'international et aux nouvelles technologies posent la question de la complémentarité à construire entre service public et autonomie. Des universités autonomes et relevant du service public se doivent d'assurer l'accueil le plus large et le plus ouvert possible, et ceci dans toutes les filières de l'enseignement supérieur. Au delà de la licence, la diversification et la spécialisation de l'offre de formation doivent être la règle afin que chacun puisse construire un parcours de formation pertinent et adapté à ses propres objectifs professionnels. Cette diversification de l'offre de formation doit être construite à travers des filières suffisamment nombreuses pour répondre à la demande de formation initiale et continue.

Dans le cadre de ce service public, l'Etat doit assurer aux universités les moyens d'un accueil satisfaisant de tous et des conditions d'encadrement permettant à tous les étudiants les mêmes chances de succès. Comme les autres services publics, l'enseignement supérieur a un coût pour la nation et n'a donc pas forcément vocation à être entièrement gratuit pour les usagers. Il faut sans doute réfléchir à une responsabilisation des étudiants à travers un lien financier plus fort avec leurs établissements, notamment pour les diplômés les plus professionnalisants même si en tout état de cause, la participation financière des étudiants doit rester largement inférieure au coût de ceux-ci. Naturellement une telle évolution ne peut que suivre une adaptation significative du système de bourses et d'allocations d'autonomie des jeunes qui permettrait à la fois d'assurer un accès équitable de tous à la formation ainsi qu'une réelle autonomie de choix pour les étudiants.



Enfin, le service public de l'enseignement supérieur ne peut être qu'étroitement associé à celui de la recherche dans la mesure où celle-ci a vocation à féconder l'évolution même des contenus enseignés. Le service public de la recherche doit garantir la liberté et l'indépendance des chercheurs dans leur activité créatrice, afin que l'élaboration de connaissances ne soit pas exclusivement au service du marché, mais bénéficie à l'ensemble de la société. Il doit aussi reposer sur une symbiose entre enseignement et recherche afin que les étudiants puissent bénéficier dans leur formation des avancées les plus récentes de la recherche et que, réciproquement, la recherche se nourrisse des idées apportées par les nouvelles générations. C'est pourquoi service public de recherche et service public d'enseignement doivent être encore plus et encore mieux intégrés au sein d'universités plus autonomes.

Mais l'autonomie, s'agissant des universités, n'a pas pour seul fondement les règles communes destinées à assurer l'efficacité du service public : la caractéristique des universités étant d'assurer une production scientifique au plus haut niveau sur le front du savoir, la diffusion et la valorisation des connaissances scientifiques, elles ont une activité qui ne se prête pas entièrement aux modes de pilotage et de contrôle classiques des établissements publics. Cette spécificité du système universitaire s'est fortement renforcée face à l'évolution et à la diversification des missions qui lui sont confiées désormais : formation tout au long de la vie, formation à distance, préparation à l'avenir professionnel des étudiants, transfert de technologie, recherche finalisée, diffusion de la culture scientifique et technique... De plus, le champ d'intervention des universités se situe à toutes les échelles géographiques, de l'environnement régional de proximité à la dimension internationale, en passant par le niveau national et celui de l'Europe. Cette largeur du spectre d'intervention, complétée par la nécessité permanente d'innover, plaide pour que les universités disposent d'une large capacité d'initiative dans la définition de leur politique propre, dans la conduite de cette politique et dans leur management.

L'autonomie : une condition nécessaire de l'adaptation des universités aux évolutions

Ainsi l'autonomie des universités apparaît comme une condition nécessaire à l'adaptation intelligente de ces établissements aux évolutions profondes qu'ils doivent subir, ainsi qu'aux spécificités des contextes dans lesquels ils se développent. L'exercice de cette autonomie dans la conduite de l'université s'accompagne d'une responsabilisation accrue des établissements et de leurs dirigeants dans le choix des stratégies et dans les méthodes de mise en oeuvre. Ce double fondement de l'autonomie -lié d'une part comme pour tout établissement public au besoin d'efficacité pour la satisfaction d'un intérêt public, et d'autre part au caractère spécifique de la production et de la diffusion scientifique- est caractéristique des universités, en France comme partout dans le monde.

Partout on observe une autonomie de plus en plus large des établissements universitaires publics et singulièrement en Europe un mouvement puissant de développement des universités européennes. La CPU considère que la France ne peut rester à l'écart de ce mouvement et que la pertinence et l'efficacité de la réalisation des missions de service public imposent que les universités bénéficient d'une autonomie de pilotage et de gestion considérablement renforcée. Bien entendu, l'autonomie accordée aux universités ne peut qu'être accompagnée d'un contrôle par la société du respect des textes réglementaires et de l'accomplissement des missions qui leur sont confiées par l'Etat et le gouvernement, donc d'une évaluation externe - qui peut éventuellement avoir pour préalable une auto-évaluation de l'établissement. Le rôle régulateur de l'Etat doit être conforté : dans un système

plus décentralisé à travers une plus grande autonomie des établissements, la coordination entre les universités et la garantie que l'offre de service public est équitablement répartie doivent nécessairement lui revenir.

De Lille (2001) à Metz (2007), les questions posées restent toujours les mêmes

Non, contrairement à ce que vous pourriez penser, et qui ne serait pas sans vous interpellé, je ne me suis pas trompé de 48 heures et je suis pas en train de lire les conclusions de ce colloque qui nous réunit ici dans cette remarquable ville de Metz. Je viens seulement de lire un extrait des conclusions du colloque annuel de la CPU qui s'était tenu à Lille en mars 2001 : comme vous pouvez le constater, les questions posées restent toujours les mêmes avec, hélas, toujours aussi peu de réponses concrètes. Faut-il pour autant baisser les bras et accepter définitivement l'affaiblissement inexorable de l'Université française ? Bien sûr que non et nous espérons tous que les échéances électorales toutes proches offriront à cette université de véritables chances de réforme.

C'est d'ailleurs la raison qui nous a conduit à organiser notre colloque en février plutôt qu'en mars comme nous en avons l'habitude, afin de disposer d'un ensemble de propositions que nous adresserons aux principaux candidats à l'élection présidentielle et à qui nous demanderons des rendez-vous. Je ne doute pas que nous arrivions à des propositions fortes, ambitieuses, propres à replacer dans une dynamique renouvelée, nos universités dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche du XX^e siècle.

Je vous souhaite un excellent colloque, en remerciant chaleureusement les organisateurs messins, la Ville de Metz, la Communauté urbaine de Metz, le Conseil général de Moselle et le Conseil régional de Lorraine pour la qualité de leur accueil. Un remerciement tout particulier s'adresse à Richard Lioger et à son équipe qui ont mis toute leur énergie et leur savoir-faire pour nous permettre de travailler dans d'excellentes conditions.

Michel LEROY
*Recteur chancelier
des universités
de l'Académie Nancy-Metz*



Madame l'adjointe au maire représentant monsieur le maire de Metz,
Mesdames et Messieurs les élus représentants le président du Conseil régional et le président du Conseil général,
Monsieur le président de la Conférence des universités,
Monsieur le président de l'Université Paul Verlaine,
Madame le représentant du maire de Metz, président de la Communauté d'agglomération de Metz,
Chers collègues, Mesdames et Messieurs,

L'organisation du colloque de la CPU en Lorraine répond à plusieurs raisons. Sans doute, cette région et cette ville méconnues méritent que l'on s'y attache. En outre, Metz est la ville du Premier Vice-président de la CPU. Surtout, l'intitulé du colloque, « *L'université est une chance. Saisissons-la !* », prend en Lorraine une résonance particulière.

Une région marquée par de grandes transformations économiques

Plus que d'autres, cette région a été marquée par de grandes transformations économiques, sociales, démographiques. Celles-ci ont marqué profondément les hommes et les territoires et ne sont pas encore achevées.

En trente ans, la Lorraine a perdu la plupart des emplois de la sidérurgie, du charbon et du textile. 200 000 emplois industriels ont disparu. L'économie s'est diversifiée. Les nouveaux secteurs de développement, tel que l'automobile, sont désormais soumis aux contraintes de la mondialisation. Les activités tertiaires se développent, mais elles n'ont que partiellement pris le relais des activités et des emplois industriels.

La Lorraine est la région des trois frontières. Elle bénéficie des investissements et des emplois luxembourgeois et allemands. C'est une force, mais aussi une fragilité, car la Lorraine en est dépendante. Le chômage a reculé, mais il est désormais supérieur à la moyenne nationale et touche plus fortement les jeunes. Le taux d'emploi féminin est encore peu élevé. La vague prévisible des départs à la retraite des cadres publics et privés, notamment les enseignants, la succession des dirigeants d'entreprise et la baisse attendue de la démographie étudiante constituent un défi redoutable pour le développement régional.

Parier sur la formation et la recherche : un impératif vital pour la Lorraine

Investir dans la matière grise, miser sur l'économie de la connaissance et parier sur la formation et la recherche sont des impératifs vitaux pour la Lorraine. Cela lui permettra de retrouver le chemin de la croissance et de l'emploi et de se donner des atouts, de la compétitivité et de l'attractivité. Les efforts se multiplient. Les initiatives s'engagent. Les forces se déploient au travers des pôles de compétitivité (matériaux innovants, produits intelligents, fibres naturelles). Ces derniers tirent parti des savoir-faire reconnus des universités, des établissements de recherche, des entreprises et de la région.

Cet effort s'affirme également dans le Contrat de Plan État-région et dans le futur Contrat de projet. Celui-ci est en voie de finalisation. Il donne une place dominante à la formation, à l'enseignement supérieur et à la recherche, au renforcement des liens entre les universités, les grandes écoles, les EPST et les entreprises, ainsi qu'à l'accueil des étudiants, notamment dans les pôles régionaux de Metz et Nancy. Cet accueil est nécessaire pour améliorer l'égalité des chances, la mobilité et l'attractivité des territoires.

L'effort se concrétise aussi dans la dynamique des PRES. Le PRES qui associe les universités de Nancy et qui est l'un des neuf PRES labellisés est une étape vers le PRES lorrain, qui associera également l'université de Metz.

Collectivement, nous devons relever un défi rude, car nous devons convaincre les jeunes et leurs familles que la formation est une clé pour l'avenir et que la qualification est un passeport pour l'emploi. Nous devons convaincre, alors que la Lorraine se caractérise par un faible taux d'étudiants par rapport à l'ensemble de la population scolaire, par une préférence pour les formations technologiques et professionnelles et pour les filières courtes, par une poursuite d'études insuffisante vers l'enseignement supérieur et enfin par une orientation fortement sexuée (les filles sont rarement conduites vers les filières scientifiques et industrielles). Nous devons convaincre alors que 2 000 jeunes (soit 7 % de la population scolaire) sortent chaque année sans qualification du système éducatif.

De solides atouts pour relever un rude défi

Nous disposons de solides atouts pour relever ces défis. Les collectivités sont fortement investies dans la formation et acceptent souvent d'aller au-delà de leurs compétences. L'enseignement supérieur est fortement diversifié. Il recouvre l'ensemble du territoire sur 36 sites et accueille 78 000 étudiants, dont 65 % en université.

Les formations universitaires sont de mieux en mieux reconnues et de plus en plus complémentaires. Le réseau des grandes écoles est dense, notamment les écoles d'ingénieurs, souvent intégrées aux universités. La tradition d'engagement des branches professionnelles dans la formation est fortement enracinée. Enfin, la liaison entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur est solide et efficace. Sur ce point, je me réjouis que les universités lorraines aient été toutes volontaires pour organiser l'orientation active afin de donner à nos futurs bacheliers l'éclairage indispensable sur les chemins opaques et touffus de l'enseignement supérieur.

Pour remplir pleinement leurs missions en Lorraine comme ailleurs, les universités ont besoin de moyens suffisants et de modes d'organisation et de fonctionnement adaptés. Le ministre délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche évoquera ce point plus précisément. Les universités ont aussi besoin que leurs principaux responsables réfléchissent.

Il est utile et même nécessaire que l'université trouve la place qu'elle mérite dans les débats électoraux qui commencent. Il faut même qu'elle y participe : l'université doit être à la fois objet et sujet des débats. Les propositions doivent être ambitieuses et réalistes pour avoir du poids. Elles peuvent contribuer efficacement à éclairer les enjeux, à lever les pesanteurs, à dépasser la sempiternelle conjuration des inquiétudes et des immobilismes. Elles peuvent montrer à tous que l'université est une chance, mais qu'il faut du courage, de l'effort et de l'audace pour la saisir et la mettre au service du développement économique, de la promotion sociale et du progrès des connaissances.

Je vous souhaite un bon séjour à Metz, ville jardin, et un travail fructueux pour les universités et donc pour notre pays.



RESTITUTION DES ATELIERS

Atelier 1 : Qu'est-ce qu'une université, aujourd'hui, en France ?



Jacques FONTANILLE

Président : **Jacques FONTANILLE**
Président de l'université de Limoges

Rapporteur : **Claude JAMEUX**
Président de l'université de Savoie

Le caractère éclaté et hétérogène du système d'enseignement supérieur et de recherche français a d'abord été rappelé. Pour remédier à cette situation préjudiciable à l'efficacité globale du système comme à celle de chaque université, il s'agit à la fois de définir un socle fonctionnel commun, d'identifier des axes de différenciation et de spécifier les modalités de coordination et de complémentarité appropriées. Ces dernières doivent être complétées par des dispositifs nationaux pour assurer la visibilité et la cohérence du système.

Définir un socle fonctionnel commun

On a proposé d'abord des critères de définition d'un socle commun partagé, fondant la notion d'université, aujourd'hui, en France. Ce socle doit être validé par la communauté universitaire, et susciter une adhésion collective allant au-delà de cette seule communauté. La cohérence peut en être recherchée au niveau d'un établissement ou d'un groupe d'établissements.

Une université est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, pluridisciplinaire, ancré dans un territoire et ouvert aux échanges internationaux ; un établissement public, gouverné par des universitaires et soumis à des évaluations indépendantes ; un lieu de vie et de culture.

Les missions fondamentales d'une université sont la recherche (y compris le transfert et la valorisation) ; la formation, générale et professionnelle, aux trois niveaux L, M et D, et dans une perspective de formation tout au long de la vie ; la préparation à l'insertion socioprofessionnelle ; l'ouverture internationale. Les modalités d'exercice de ces missions sont celles du service public ; elles s'inscrivent dans le cadre d'un projet d'établissement, qui consacre le niveau d'exigence et l'engagement de l'université dans chacune de ses missions fondamentales, au sein de l'espace partenarial qui est le sien. Dans l'exercice de leurs missions, les universités participent au développement économique, social et culturel de leur territoire. L'ensemble de ces missions peut être réalisé par un seul établissement, ou par un regroupement.

Le projet, vecteur de différenciation

On a souligné ensuite la disparité de traitement, en terme de moyens, des filières de formation (selon qu'elles sont sélectives ou généralistes) et des établissements (selon qu'ils sont à dominante scientifique et technologique ou à dominante langues, sciences humaines et sociales). On a proposé une typologie des universités fondée sur leur taille et leur couverture disciplinaire, en distinguant : les grandes et moyennes universités à dominante scientifique ; les grandes et moyennes universités à dominantes littéraires, sciences humaines et sociales ; les grandes et moyennes universités pluridisciplinaires en région ; les petites universités, souvent pluridisciplinaires ; les universités à statut dérogatoire. La disparité de traitement des filières et des établissements ne permet pas aux universités d'accomplir leurs missions avec l'efficacité que la société est en droit d'attendre d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

Quelles que soient sa taille et sa couverture disciplinaire, chaque université doit pouvoir se différencier des autres par ses projets, dans les domaines de compétence qui sont les siens, en travaillant en réseau avec ses voisines, en valorisant ainsi son ancrage territorial et son insertion dans la région. Cette différenciation par le projet est indissociable de la question de la gouvernance des universités, de la répartition des moyens qui leurs sont alloués et du modèle de régulation nationale à privilégier.

Les alliances d'intégration ou de complémentarité au sein de PRES, ou toutes autres formes de coopération inter-établissements, sont de nature à faire progresser l'efficacité du système d'enseignement supérieur et de recherche.

La conférence est-elle prête, tout en assumant la diversité d'expression du socle commun, à en défendre l'intégrité sur les sites universitaires existants, et selon quelle carte nationale ?

RESTITUTION DES ATELIERS

Atelier 2 : Organisation géographique et régulation territoriale du service public universitaire

Président : **Bernard CARRIERE**

Président de l'Université Louis Pasteur - Strasbourg 1

Rapporteur : **Eric MARTIN**

Président de l'université Bretagne sud



Eric MARTIN

En préambule, une cartographie du positionnement des universités, des PRES en constitution, des pôles de compétitivités et des RTRA a été présentée. Ce document témoigne de la spécialisation des territoires qui s'opère aujourd'hui et qui appelle de notre part une certaine vigilance. Dans un deuxième temps, a été abordée la question des nouveaux outils de coopération, notamment des PRES.

Renforcer la coopération des établissements dans une approche multi échelle

Il apparaît nécessaire de renforcer la coopération entre établissements, notamment dans le cadre des PRES. Cela doit se faire dans une approche multi échelle. Les regroupements qui s'opèrent aujourd'hui au niveau métropolitain ont souvent pour objectif d'aboutir à des fusions entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ce qui ne doit pas empêcher les rapprochements et coopérations avec des établissements plus éloignés géographiquement implantés sur le territoire régional, voire interrégional. Ces coopérations doivent pouvoir bénéficier d'un cadre susceptible de prendre en compte les spécificités territoriales. A l'échelle régionale, les coopérations devraient se renforcer en particulier pour les niveaux Master et Doctorat. Certains PRES en région prévoient en outre des coopérations transfrontalières.

Concilier la diversité et la mission de service public de proximité

Il nous faut accepter et défendre la diversité. La cartographie montre que la mise en œuvre des outils liés à la loi sur la recherche pourrait conduire à des spécialisations poussées sur certains sites. Or il nous paraît important de conserver la pluridisciplinarité à l'échelle des territoires. En effet, l'université exerce une mission de service public et se doit aussi de développer un service de proximité pour répondre aux besoins spécifiques locaux. Cela n'empêche en rien que chaque université se voit reconnaître un ou plusieurs domaines scientifiques d'excellence pour lesquels elle doit pouvoir atteindre une visibilité internationale.

Les PRES doivent être des vrais espaces de synergies dans l'organisation des formations et de la recherche

Enfin, la mise en œuvre des PRES doit permettre une simplification du paysage français d'enseignement supérieur et de recherche. Il ne faudrait pas que leur mode de gouvernance conduise à complexifier encore la situation, constituant une couche supplémentaire de structures de coopération. Ils doivent devenir de vrais espaces de synergies dans l'organisation des formations et de la recherche.

Seul un tel contexte permettra de réaffirmer que l'université exerce sa mission de service public en territoire et qu'elle se positionne comme acteur majeur de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'échelle européenne et internationale.

RESTITUTION DES ATELIERS

Atelier 3 : Accroître le niveau de financement des universités



Jean-Michel UHALDEBORDE

Président : **Jean-Michel UHALDEBORDE**

Président de l'université de Pau et des Pays de l'Adour

Rapporteur : **Jean-Pierre GESSON**

Président de l'université de Poitiers

L'insuffisance des moyens disponibles dans les universités pour leur permettre de remplir l'ensemble de leurs missions fait l'objet aujourd'hui d'un large consensus dans notre pays. A partir de ce constat, les participants ont cherché à répondre aux questions portant sur le niveau de financement moyen par étudiant et sur les participations relatives de l'Etat, des collectivités territoriales, des familles et des entreprises.

Un financement par étudiant inférieur à la moyenne des pays de l'OCDE

La dépense intérieure pour l'éducation se situe, par rapport au PIB, à un niveau élevé parmi les pays de l'OCDE mais la part consacrée à l'ensemble de l'enseignement supérieur (18%) place la France au dernier rang de ces pays (moyenne 24%). Il en résulte un financement par étudiant (8867\$) inférieur de 39% à la moyenne des pays de l'OCDE (12 319\$). Ce financement comprend la formation et la recherche. Tout en soulignant des comparaisons très défavorables entre les financements des élèves de CPGE et de STS et ceux des étudiants (IUT compris), les participants souhaitent que les références internationales soient utilisées pour proposer un chiffre cible. Après discussion, il est proposé de porter le financement moyen par étudiant (enseignement et recherche) à 13 000 € par an, valeur légèrement supérieure à la moyenne des pays de l'OCDE.

La question des droits universitaires est indissociable de celles des aides sociales

A propos du financement par les familles, une unanimité se dégage : la question des droits universitaires est complexe et ne peut pas être dissociée de celle des aides sociales. Au delà de ce constat, les questions suivantes sont discutées : les droits pour les masters doivent-ils être très supérieurs à ceux de la licence (par exemple à un mois de salaire d'un titulaire de master) ? Doivent-ils être alignés sur ceux d'écoles d'ingénieurs (environ 500 €) ? Les droits doivent-ils être modulés en fonction des débouchés des diplômés ? La possibilité de droits spécifiques (non facultatifs) peut-elle être ouverte aux universités ? Les droits doivent-ils être égaux entre universités ? Les droits payés par les étudiants étrangers (hors CEE ?) doivent-ils être différents de ceux des autres étudiants ? Faut-il faciliter les possibilités d'emplois à temps partiel pour les étudiants dans les universités ? Le débat laisse apparaître des divergences ponctuelles entre présidents. En particulier, l'évolution des droits doit-elle être un moyen de redistribuer des aides au bénéfice des plus défavorisés pour leur permettre de réussir leurs études supérieures ou doit-elle apporter des moyens supplémentaires aux universités ? Il est proposé d'ouvrir un débat sur le statut étudiant à partir d'une analyse globale de la situation actuelle en matière de droits universitaires, de logement, d'emplois étudiants et d'aides sur critères sociaux et/ou de mérite.



Jean-Pierre GESSON

Définir un cadre d'intervention des collectivités locales

L'impact socio-économique local des universités est important. Les collectivités locales bénéficient donc d'un développement accéléré lorsque des sites de formations supérieures et de recherche sont présents sur un territoire. Cette prise en compte justifie les interventions des collectivités hors CPER dans le financement des universités, même s'il est difficile d'obtenir des financements au titre du fonctionnement (sauf dans certains sites délocalisés). Les participants s'interrogent néanmoins sur les limites d'un pilotage politique local. Il s'agit donc de définir le cadre d'intervention des collectivités territoriales (et la répartition de celle-ci entre collectivités), ceci pouvant concerner l'immobilier, y compris le logement étudiant, les aides à destination des étudiants en particulier pour la mobilité (stage, international), l'accueil de chercheurs étrangers de haut niveau, ou encore la recherche. Il est proposé que chaque collectivité territoriale signe avec chaque université un contrat pluriannuel sur des objectifs précis, lequel pourrait être en phase avec le contrat quadriennal de développement.

Rendre possible la création de fondations d'universités

Si la participation des entreprises à l'effort de recherche reste à un niveau insuffisant dans notre pays, force est de constater que celle en faveur de l'enseignement supérieur est encore plus faible. Une évolution se dessine en faveur de la mise en place de fondations d'entreprises avec la création de chaires dans certaines universités. La question centrale de l'utilisation de ces ressources par les établissements se pose alors (appels à projets des fondations, ...). Afin de créer les conditions les plus efficaces pour la gestion des ressources financières et humaines apportées par les fondations, il est proposé la création de fondations d'universités à l'instar de ce qui se fait dans d'autres pays. Ces fondations apporteront des moyens tant pour la formation que pour la recherche.

Prendre en compte les coûts supportés par les universités en matière de recherche

Le financement de la recherche a beaucoup évolué depuis la mise en place d'appels à projets et surtout avec la création de l'ANR. Les moyens importants apportés à cette agence justifient qu'existe, comme les agences similaires à l'étranger, une transparence totale sur les financements accordés, ce qui n'est aujourd'hui pas le cas. En outre, la place des universités dans ce dispositif doit être renforcée. La détermination du coût complet est une exigence pour le calcul des charges réelles, directes et indirectes, portant sur les universités qui hébergent la plupart des unités de recherche. Il est donc demandé la prise en compte réelle des coûts supportés par les universités en matière de recherche.

RESTITUTION DES ATELIERS

Atelier 4 : Améliorer les modes de mobilisation des ressources



Pierre-Yves HENIN

Président : **Pierre-Yves HENIN**

Président de l'université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne

Rapporteur : **Maurice HENRY**

Président de l'université du Maine

Dans son approche, l'atelier a distingué le financement externe de l'université, et les modalités de gestion interne des ressources. La nation conditionne l'octroi de moyens supplémentaires aux universités à l'amélioration de leur fonctionnement notamment en termes de conditions d'accès à l'université, de qualité de l'accueil des étudiants (encadrement, suivi) ou de conditions de réussite à l'université. La discussion sur les outils à mettre en œuvre s'est organisée successivement autour des modalités de la répartition du concours de l'Etat aux établissements, de l'étendue et des modalités de l'autonomie financière et du budget global, enfin des conditions de gestion et de mobilisation des ressources humaines.

La dotation globale de fonctionnement doit reposer sur un nombre limité de paramètres

Dans la continuité des travaux développés ces dernières années par le groupe de travail de la CPU « moyens de fonctionnement » animé par Robert Fouquet, le constat suivant s'impose : depuis la mise en place du LMD, il est patent que le Système Analytique de Répartition des Moyens (SANREMO), tel qu'il fonctionnait (avec un grand nombre de classes de formation), n'est plus l'outil adéquat de répartition des moyens normés. Il faut construire deux instruments distincts : d'une part, un dispositif permettant de définir la masse financière consacrée par l'Etat à l'enseignement supérieur, s'appuyant pour cela sur la notion de « coût par étudiant ». Quelques éléments de comparaison internationale permettent de dire que la France consacre moins d'argent à ce secteur que d'autres pays européens, étant entendu que l'on doit relativiser certains chiffres, compte tenu des différences de prise en compte des crédits « recherche », par exemple. Mais ce paramètre est trop « macro-économique » pour être utile à la répartition des moyens entre les établissements ; il faut donc, d'autre part, un outil destiné à répartir entre eux cette masse financière.

Le débat a confirmé la nécessité, pour l'Etat, de doter les établissements à travers deux procédures : la dotation globale de fonctionnement, qui constitue la dotation de base, avec un mécanisme assez simple et lisible par tous ; le contrat d'établissement, qui prend en compte les spécificités de chaque université. Entre ces deux modalités de financement, la ventilation doit s'effectuer selon des principes qualitatifs, plutôt que sur le critère de rééquilibrage quantitatif du contrat par rapport à la DGF (En effet aujourd'hui 90 % des dotations contractuelles sont en fait des dotations récurrentes).

Pour le financement annuel par la DGF, un nombre limité de paramètres est à prendre en compte : les taux d'encadrement en enseignants et en BIATOSS ; les crédits de charges pédagogiques nécessaires aux interventions extérieures dans les filières professionnelles ; la logistique immobilière ; les critères de performance découlant de la LOLF (par exemple : celui de la diminution de la proportion d'abandons dans le cursus licence, le pourcentage d'étudiants accueillis issus de milieux défavorisés, celui des étudiants étrangers, la proportion de diplômés, le taux d'insertion professionnelle des étudiants).

Recentrer le financement contractuel sur les programmes stratégiques et la performance

Au terme des échanges sur cette question, l'orientation suivante a été arrêtée : recentrer le financement contractuel sur les programmes stratégiques de l'université et le financement de la performance ; redéfinir le financement sur critères (DGF) comme la couverture d'un coût de la formation, s'appuyant sur les taux d'encadrement, les moyens pédagogiques, les moyens de la logistique : ceci esquisse les bases d'un dispositif qui doit être lisible et équitable. La stratégie de l'établissement s'exprime dans une politique d'établissement, s'appuyant sur l'autonomie financière et le budget global, et mise en pratique avec les outils que sont le contrôle de gestion, les instruments de calcul des coûts, etc. Pour chaque établissement, ceci se décline à travers la maîtrise de sa propre politique de répartition de moyens. La gestion déléguée doit être régulée par des dispositifs réglementaires, et négociée dans sa mise en oeuvre. Par exemple, on doit fixer les règles de gestion de la masse salariale : notion de plafond et de plancher (qui constitue la garantie donnée par l'établissement de ne pas diminuer au-delà de ce seuil la part dévolue à la couverture par des emplois d'Etat). Sur ce point, il a été conclu qu'il était nécessaire de renforcer les moyens de la gouvernance et les capacités de gestion, et dans l'immédiat, de mettre en place le budget global de la recherche, dans le cadre du contrat d'établissement ; à plus long terme, les universités ont vocation à la maîtrise de tous leurs moyens (« budget global »), sachant que pour certains secteurs, par exemple l'immobilier bâti, ce transfert de maîtrise peut se faire progressivement, en commençant par une expérimentation.

Des règles de gestion communes à l'ensemble des personnels BIATOSS

En ce qui concerne les conditions de gestion et de mobilisation des ressources humaines, les débats ont permis de mettre en valeur les enjeux de la politique de recrutement, et de la politique indemnitaire des personnels BIATOSS. Sans remettre en cause les règles de base de la fonction publique, il est considéré comme essentiel que tous les personnels BIATOSS relèvent de règles de gestion communes, en particulier en matière de recrutement, de promotion et de politique indemnitaire. Ces règles communes pourraient être proches de celles qui sont applicables aux corps des ITARF. La question s'est posée de l'échange entre des primes revalorisées, et une limitation de la RTT. Enfin la question de la détermination des charges de service des enseignants-chercheurs a été évoquée ; outre l'élargissement de la liste des tâches prises en compte, l'existence d'une enveloppe destinée à l'attribution de décharges de services au titre de la recherche serait très appréciée

Un intervenant dans la salle

Avez-vous posé la question du recours à l'emprunt pour les universités en lien avec celle du patrimoine ?

Maurice HENRY

Nous avons évoqué cette question. Des solutions semblent envisageables pour les bâtiments neufs, mais pas pour les bâtiments plus anciens.

RESTITUTION DES ATELIERS

Atelier 5 : De l'information à l'insertion professionnelle : de nouveaux outils au service de l'amélioration de l'accueil des étudiants et de la réussite pour tous

Président : **Florence BENOIT-ROHMER**

Présidente de l'Université Robert Schuman - Strasbourg III

Rapporteur : **Camille GALAP**

Président de l'université du Havre



Florence BENOIT-ROHMER



Camille GALAP

Les débats en atelier ont traité de l'orientation en amont et de l'insertion professionnelle. Nous nous sommes demandé comment faire en sorte que les lycéens aient la meilleure information possible, afin que leur orientation soit la meilleure possible, et comment mettre en œuvre une dynamique de réussite pour les étudiants. Il nous paraît essentiel de rendre plus lisible les pré-requis dans une filière et de communiquer sur les disciplines qui ne sont pas enseignées dans le secondaire, d'informer les professeurs du secondaires et de former les professionnels de l'université à cette information auprès des enseignants et des jeunes. Mobiliser l'ensemble des réseaux d'acteurs dans une académie, notamment les inspecteurs d'académie, les proviseurs de lycées, les conseillers d'orientation, etc. renforce en outre l'efficacité de cette information.

A ce propos, l'intégration des IUFM dans les universités pourrait constituer un levier pour mieux former les enseignants tant de l'université que du secondaire. Il est important de donner lors de cette information une image positive de l'université. alors qu'aujourd'hui même nous faisons encore face à des problèmes de communication entre les services d'orientation et les filières.

Concernant l'insertion professionnelle, il convient de ne pas manifester un pessimisme exagéré : en effet, la plupart des étudiants trouvent un emploi dans les deux ans qui suivent l'obtention de leur diplôme universitaire, même si l'on peut s'interroger parfois sur la nature de cet emploi et son lien avec la formation. Par ailleurs, au moment de leur entrée à l'université, les étudiants méconnaissent les compétences acquises à l'issue d'une formation. On peut en effet parler de transition professionnelle pendant le projet d'étude, ce dernier s'intégrant en effet au projet professionnel. De façon concrète, la traduction du diplôme en compétences nous a paru essentielle.

Nous avons par ailleurs évoqué la question des stages pour les étudiants. Doit-on demander à tous les étudiants de faire un stage ? Cela risque de poser problème. Le stage peut être un moyen pour eux de découvrir des possibilités ignorées. Les stages doivent être rémunérés dès qu'ils durent plus de trois mois. Pour conclure, nous souhaitons une meilleure prise en compte du suivi des étudiants dans la carrière professionnelle des enseignants-chercheurs.

Michel LUSSAULT

Avez-vous évoqué la question de la responsabilité de l'activité d'orientation ? Considérons-nous qu'elle revient à l'université ou qu'elle peut également relever des rectorats ? Etes-vous parvenus à un consensus et considérez-vous l'insertion professionnelle comme une nouvelle mission de l'université ou comme une mission qui complète celle d'orientation ? Les universités ne recrutent pas les étudiants qu'elles forment, c'est bien les entreprises qui le font.

Camille GALAP

Nous avons fait la distinction entre l'orientation et l'insertion professionnelle, car nous ne maîtrisons pas les emplois offerts par les employeurs. Nous considérons que l'université traite de l'orientation professionnelle plus que de l'insertion. Nous avons par ailleurs évoqué la possibilité de mettre en place des comités post bac sur l'orientation.

RESTITUTION DES ATELIERS

Atelier 6 : L'orientation qualitative : pour en finir avec la sélection arbitraire et inéquitable



Gérard MARY

Président : **Gérard MARY**

Présidente de l'université de Reims-Champagne-Ardennes



Jean-Luc NAHEL

Rapporteur : **Jean-Luc NAHEL**

Président de l'université de Rouen

Le système d'orientation active nous paraît indispensable, car c'est le seul moyen de lutter contre l'échec. Il améliore également l'image de l'université auprès des lycées, des élèves, des parents et des enseignants. Toutefois, il ne constitue pas la panacée.

Dès à présent, un établissement peut mettre en place un contrat individualisé de réussite à la fin de l'année L1 afin de conduire l'étudiant au niveau L3. Ce système est mis en œuvre en Bretagne de manière intéressante, mais il ne concerne que 300 personnes. S'il est généralisé, des moyens seront nécessaires, afin de réaliser notamment l'ensemble des entretiens individuels. En outre, il n'est pas pertinent si l'on ne dispose pas des taux de réussite par filière. Nous proposons donc de créer une plate forme d'information sur la vie étudiante et de favoriser l'effort des universités en matière d'information sur l'insertion professionnelle et le suivi de cohortes sur le long terme, comprenant plusieurs indicateurs, dont le niveau de salaire.

Par ailleurs, la première année de médecine donne, de notre point de vue, une mauvaise image de l'université, c'est pourquoi nous estimons qu'un travail d'information en amont et au moment de la première année est indispensable afin de pouvoir réorienter les étudiants qui ne réussissent pas. Un certain nombre d'étudiants redoublants ou n'ayant pas réussi à la hauteur de leurs espérances doivent être réorientés et non quitter l'université avec une perception très négative. Nous nous devons de leur faire des propositions en cohérence avec l'intégration des études médicales dans le LMD. Le problème de la prise en compte du temps passé par les enseignants doit être posé.

Nous ne pouvons éluder la question de la manière de réaliser l'orientation en France. Il faudrait supprimer le système actuel et poser la question de l'orientation sur dossier en amont de l'entrée à l'université, en proposant éventuellement un entretien. Nous avons également évoqué la responsabilisation des universités dans la sélection des étudiants. Quand nous nous engageons à amener un étudiant à l'issue de la licence, nous devons éviter certains comportements et affirmer qu'il n'y a pas de garantie d'entrée en master, malgré ce que dit le ministre.

Un intervenant dans la salle

La question de la sélection a-t-elle été considérée comme non pertinente dans les ateliers ? La pré-orientation permet de lutter contre l'échec et de diminuer le taux d'abandon en cours d'étude, mais ce n'est qu'un élément du dispositif. Par ailleurs, nous sommes prêts à accompagner les étudiants dans une diversification des parcours, mais cela représente un coût. Nous ne pouvons éluder la question des moyens quand il est question d'orientation.

Michel LUSSAULT

Le contrat de réussite avec les étudiants suppose des moyens et suppose que nous soyons certains que l'étudiant soit susceptible de réussir dans la filière considérée. Il faut donc recourir à une orientation qualitative, pour ne pas utiliser le terme de sélection. Il faut confier aux établissements le choix de la filière pour un étudiant en fonction de critères connus de tous. Nous nous demandons s'il ne faudrait pas affirmer la nécessité de repenser le post bac, et reprendre sur ce point les propositions faites lors du colloque de Lyon, où nous soulignons la nécessité d'orienter les étudiants de manière ferme. Nous formulons aujourd'hui des propositions radicales pour le post bac. En particulier, la licence serait un étalon et les classes préparatoires aux grandes écoles y seraient intégrées. Par ailleurs, aujourd'hui, personne ne se plaint du coût des BTS, pourtant, le taux d'échec y est équivalent à celui des premières années universitaires et le coût, de 12 700 euros par étudiant.

Un intervenant dans la salle

Nous avons rappelé que pour assurer la réussite du plus grand nombre, il convient de diversifier les filières et de les organiser, en proposant notamment des filières favorisant une insertion professionnelle immédiate.

Jean-Luc NAHEL

Le risque, si nous maintenons le système actuel, est qu'il n'y ait plus d'étudiants dans les filières scientifiques par un tropisme professionnel à court terme.

Michel LUSSAULT

Nous proposons de fait, au-delà de l'insertion et de l'orientation professionnelle, un nouveau mode de financement pour le cycle de licence.

RESTITUTION DES ATELIERS

Atelier 7 : Gouvernance : efficacité, citoyenneté et démocratie

Président : **Simone BONNAFOUS**
Présidente de l'université de Créteil-Val de Marne

Rapporteur : **Daniel FILATRE**
Président de l'université Toulouse II le Mirail



Simone BONNAFOUS



Daniel FILATRE

La question de la gouvernance des universités françaises est une question récurrente que l'on retrouve dans les médias, dans les discours de l'Etat et au sein de la CPU. Les débats se déroulent souvent en opposant tout d'abord université gouvernable et université non gouvernable. Ceci traduit une défiance à l'égard de nos établissements. L'université se trouve accusée, souvent à tort d'être mal gouvernée. En second lieu, on constate que le processus de gouvernement des universités se caractérise par l'accroissement des missions et de leur complexité ; l'émergence de la concurrence et du marché au sein du système national et international d'enseignement supérieur ; l'évolution de la place et du rôle de l'Etat dans la société ; les exigences de l'environnement, qu'il s'agisse des familles et des étudiants, qu'il s'agisse des entreprises et plus généralement des différents secteurs socio-économiques.

C'est dans ces perspectives que nous avons abordé les enjeux de la gouvernance des universités. C'était un débat sérieux, passionné qui témoigne à la fois de l'importance et de l'urgence de cette question et de la difficulté de l'exercice.

Les universités sont gouvernées avec sérieux

Quelques positions communes préalables méritent d'être soulignées. Tout d'abord les universités sont gouvernées et plutôt avec sérieux. Face à l'université de masse, elles ont accusé les chocs, elles se développent, elles innovent. Pour autant, on ne peut considérer qu'elles fonctionnent de manière optimale. Plutôt que de parler de gouvernance impossible, il vaudrait mieux parler de gouvernance difficile. L'université des années 70 et l'université de ce début du XXI^e siècle ne sont pas comparables. La gouvernance des universités ne peut qu'être abordée dans ce contexte de changement et au regard des nouveaux enjeux qui se dessinent. Enfin nos débats ont fortement insisté sur la nécessaire articulation entre une autonomie pleine et entière, une gouvernance performante, c'est-à-dire efficace et efficiente et une démocratie universitaire renouvelée.

A l'issue de l'atelier une position claire a émergé. Une nouvelle loi cadre pour l'Enseignement supérieur et la recherche, et donc pour les universités, doit être préparée sans délai. Si l'expérimentation est une piste envisageable, sa généralisation risquerait de créer une différenciation entre les établissements sans pour autant résoudre certains problèmes qui peuvent relever de l'expérimentation.

L'autonomie, facteur d'amélioration de la gouvernance

L'autonomie pleine et entière suppose que l'Etat respecte cette autonomie, que les règles du jeu soient claires, que l'on passe d'un contrôle a priori à un contrôle a posteriori, que le contrat ne se substitue pas aux subventions de base qui doivent permettre à toutes les universités d'assurer leurs missions,

qu'un processus de décentralisation et de déconcentration en faveur des universités soit engagé. La gouvernance doit être efficace et efficiente. On conditionne souvent l'autonomie des universités à la démonstration de leur capacité à se gouverner. Or l'amélioration de cette gouvernance ne se conçoit qu'en poursuivant le renforcement des équipes de direction, qu'en obtenant que les crédits soient bien globalisés au niveau central de l'université, que ce budget globalisé inclut bien la gestion des masses salariales des enseignants et des IATOS et que des leviers particuliers soient donnés au président pour l'attribution des primes, les recrutements et la reconnaissance de l'engagement ou de l'excellence. Cette maîtrise intégrale des moyens, si elle doit être progressive, ne saurait s'étaler dans le temps.

La démocratie universitaire doit être renouvelée et repensée

La démocratie universitaire doit être renouvelée et repensée. Il est nécessaire de concilier efficacité, efficience et démocratie. Pour ce faire, les conseils d'administration doivent être capables de prendre des décisions, tous les acteurs de la communauté universitaire doivent pouvoir agir dans les processus stratégiques et décisionnels. Sous quelles formes ? Là est la question : Faut-il dissocier proposition, consultation, décision ? Faut-il modifier les modes d'élection, les modes de participation, les structures ? Dans tous les cas, le système doit évoluer. Comment associer autrement les composantes et les disciplines au projet d'établissement ? Via des contrats d'objectifs entre le niveau central et les composantes ? A l'inverse, les propositions récentes que l'on peut lire ici ou là pour renforcer les logiques facultaires nous paraissent s'opposer au principe partagé et ferme d'une gouvernance plus forte. Enfin la question de la démocratie ne saurait éluder celle de la démocratie et de la citoyenneté étudiante. Plusieurs interventions ont souligné le caractère pour le moins singulier de la participation étudiante au processus de décision lorsque la représentation étudiante a les bases qu'elle a aujourd'hui. Comment renouveler en ce début de siècle la démocratie étudiante ?

RESTITUTION DES ATELIERS

Atelier 8 : Organisation de l'université : présidence, conseils et composantes



Bertrand FORTIN



Yves LICHTENBERGER

Président : **Yves LICHTENBERGER**
Présidente de l'université de Marne la Vallée

Rapporteur : **Bertrand FORTIN**
Président de l'université Rennes I - Haute Bretagne

Les deux derniers ateliers traitaient de thèmes proches et leurs approches ont été complémentaires. Lors de la mise en place de la LOLF, les inspecteurs disaient que les universités étaient ingérables. En réalité, nous avons montré notre réactivité, en implantant le LMD et la LOLF en quelques années, sans mettre en péril nos établissements. Les universités sont actuellement difficiles à gérer, en raison de la complexité de leurs missions, et non ingérables. En outre, quelques règles d'attribution de moyens sont opaques et l'ingérence de l'Etat est réelle, même après signature du contrat quadriennal.

Par ailleurs, nous travaillons avec une multiplicité de partenaires, ce qui rend difficile la conduite d'une stratégie et la définition d'un projet qui permettent à la communauté universitaire de se prendre en main. Des règles de bonne gestion sont nécessaires afin d'assurer une bonne gouvernance. Il est, en particulier, nécessaire de connaître les forces disponibles et de pouvoir les ajuster en fonction des besoins. Nous vivons actuellement un moment de forte mutation, notamment avec la mise en place du LMD qui conduit à une plus grande transversalité, et celle de la LOLF qui implique d'utiliser des indicateurs précis.

La compétition en matière de recherche se renforce également et les PRES s'ajoutent désormais aux structures des universités. Le rôle qui nous est donné dans ce domaine consiste à construire un objet sans avoir la notice de montage. En effet, on ne sait exactement comment mettre en place les PRES et dans quel but.

En conclusion, nous avons dégagé cinq propositions, afin de faire évoluer les structures de l'université :

- permettre aux présidents d'apprendre par échange d'expériences et mettre en place une formation des présidents des universités ;
- accroître l'autorité de l'exécutif et sa liberté d'action ;
- réfléchir à la composition des conseils d'administration et à leurs missions, en associant mieux les collectivités et les entreprises ;
- définir les périmètres et les compétences des composantes par un fonctionnement fédératif et une plus grande responsabilisation de chacun ;
- revoir la loi de 1984, en fixant des objectifs fondamentaux, notamment faire évoluer les structures pour favoriser la performance et mettre en place des structures propices au développement de l'université.

Michel LUSSAULT

Je vous rappelle qu'à partir du travail des ateliers, nous devons formuler des propositions claires, audibles et politiquement percutantes lors de notre prochaine assemblée générale. Or, vous n'avez pas répondu à une question qui nous paraît importante : faut-il conserver la loi de 1984 ou aller vers une nouvelle loi cadre ? J'insiste sur ce point, car il en va de notre contribution à la discussion politique. Nous devons aujourd'hui faire des propositions et ne pas nous contenter de protester.

Un intervenant dans la salle

Nous avons indiqué en fin d'atelier qu'une nouvelle loi était nécessaire et qu'il y avait de nombreuses insuffisances dans le Code de l'Education.

Un intervenant dans la salle

Nous avons dit également que nous ne savions pas exactement dans quel sens revoir la loi, même si nous trouvons qu'il est nécessaire de la réviser.

Michel LUSSAULT

Nous devons pouvoir répondre à une proposition politique qui consisterait à dire que les universités qui le souhaitent pourront être autonomes. Ce n'est pas la même vision du système universitaire que si nous demandons que toutes les universités soient autonomes.

Un intervenant dans la salle

De mon point de vue, il ne peut y avoir de différenciation entre les universités. Dans ce contexte, nous sommes face à trois solutions : changer la loi ; la maintenir et expérimenter ; la faire évoluer. Nous avons débattu de ces possibilités lors de l'atelier. Certains étaient très favorables à un changement de loi, alors que d'autres estiment pouvoir réussir avec quelques évolutions.

Un intervenant dans la salle

Nous devons affirmer que nous voulons une loi pour l'enseignement supérieur en cette période de changement politique. Il est en effet nécessaire d'adapter notre système aux exigences du siècle qui commence.

Un intervenant dans la salle

Nous n'avons pas été aussi fermes dans l'atelier 7. Toutefois, nous avons tous fait part de notre mécontentement et de la nécessité de trouver un nouveau mode de démocratie étudiante et de distinguer les instances de consultation stratégique des instances de décision. Nous souhaitons également diminuer le nombre de membres des conseils d'administration. Nous n'avons pas demandé que la loi change, mais nous avons fait des propositions fortes.

Un intervenant dans la salle

De mon point de vue, nous ne devons pas ouvrir la porte à des expérimentations dans un flou juridique total. Nous devons prendre des positions plus fermes.

Un intervenant dans la salle

Je suis convaincu qu'une loi est nécessaire et nous sommes les seuls à pouvoir la proposer. Nous savons d'ailleurs ce que nous souhaitons y voir figurer. Je serais très déçu que nous ne demandions pas une nouvelle loi lors de ce colloque.

Michel LUSSAULT

Le bureau a proposé des états généraux de l'Université, afin de faire des propositions en vue d'une nouvelle loi sur l'université.

Un intervenant dans la salle

La CPU devrait demander à piloter la réflexion sur un amendement du Code de l'Education.

Jean-Pierre FINANCE

Nous aurions besoin de débattre plus longuement de ces questions, mais il serait très décevant que nous ne prenions pas une position forte sur la nécessité de modifier la loi au cours de ce colloque. Les fondements ont en effet fortement changé depuis 1984. Nous avons besoin de plus de gouvernance et de plus de démocratie interne et nous devons l'exprimer devant nos invités. Je souhaite que nous fassions des propositions fortes lors de la conclusion du colloque et que nous reprenions ces questions lors de la prochaine séance plénière.

TABLE RONDE 1

Eclairages internationaux

Président : **Bernard CARRIERE**

Président de l'Université Louis Pasteur - Strasbourg 1

Modérateur : **Jean-Michel CATIN**

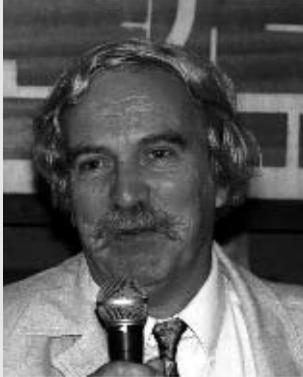
Intervenants :

Jean-Marc RAPP

Université de Lausanne

Vincenzo FERRARI

Conférence des recteurs d'universités d'Italie



Bernard CARRIERE

Introduction de la table ronde : Bernard CARRIERE

C'est avec un éclairage international que nous avons choisi de traiter de la recomposition du paysage universitaire, question traitée hier dans les deux premiers ateliers de façon plus approfondie que dans les autres ateliers. Nous avons mis en avant la nécessité de repenser ce que doit être l'université en France au début du XXI^e siècle. De fait, un changement de paradigme nous est imposé par la création d'un espace de recherche européen.

Regroupement au sein des PRES : des démarches aux objectifs variables

Nous avons analysé les démarches de rapprochement engagées pour tous les cycles universitaires, et les regroupements en cours de nos universités, qui se font à travers l'outil que constituent les pôles de recherche et d'enseignement supérieur. Il existe des coopérations qui nous paraissent aller dans le bon sens. En particulier, des PRES se mettent en place à l'échelle de grandes régions. Certains se présentent comme une étape en vue du regroupement d'universités ou d'établissements d'enseignement supérieur, alors que d'autres constituent une sorte d'écrin qui ne met pas nécessairement en avant l'objectif de la fusion, mais cherche à réunir les points forts de chaque établissement. Par ailleurs, quelques universités mènent des initiatives de regroupement afin de constituer une université unique, sans passer par un PRES.

Nous avons également évoqué hier, lors des ateliers, les effets induits en termes de recomposition du paysage universitaire par la mise en place des pôles de compétitivité et des RTRA. Ces derniers connaissent d'ailleurs un développement rapide, sachant qu'ils ont été créés il y a un an. Ils se traduisent concrètement par une spécialisation renforcée des territoires.

Concilier diversité des universités et égale dignité de chacune

Nous nous interrogeons, à partir des deux éléments que je viens d'évoquer, sur le modèle d'organisation de l'enseignement supérieur que nous entendons promouvoir au sein de la CPU. Nous avons le choix entre l'identification d'universités, dites d'excellence, en nombre restreint -ce qui risque d'accroître les déséquilibres entre les universités et de créer une hiérarchie entre les établissements- et le regroupement d'universités selon des modalités qui prennent en compte les questions d'organisation.

Plusieurs établissements et universités seraient ainsi regroupés, au niveau d'une métropole, d'une région, ou dans un contexte transfrontalier. Nous connaissons des projets de ce type en France actuellement. Ces universités réuniraient un potentiel d'enseignement et de recherche pluridisciplinaire.

Aujourd'hui, la question est de savoir comment concilier la diversité des universités et l'égalité de toutes les universités, ainsi que l'équité entre ces dernières. Ce sujet renvoie à la question des valeurs qui doivent fonder une université de service public en France. Quel est le socle commun aux universités, lesquelles sont diverses dans leurs objectifs ?

Il convient encore d'évoquer trois corrolaires :

- la question des moyens, qui est à la base de toute équité entre les universités ;
- la question de l'évaluation ou comment évaluer en prenant en compte la diversité et notamment celle des missions au-delà du socle commun ;
- la question du contexte européen pour toutes les universités et non uniquement pour les universités de zones transfrontalières.

Il faut également réfléchir à la manière d'associer les autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'expérience des universités suisses : Jean-Marc RAPP

Je me réjouis d'être présent parmi vous aujourd'hui. Je montre ainsi mon admiration pour l'université française. J'aimerais rappeler en préambule que la recomposition est une question de structure. Or la structure suit la stratégie. La première question à se poser est donc celle de la stratégie pour les universités françaises. En Suisse, nous nous sommes posés cette question au cours des dernières années. En tenant compte du fait que la Suisse compte 7 millions d'habitants parlant différentes langues, nous avons défini la stratégie suivante : conserver le plurilinguisme, offrir un haut niveau d'éducation et avoir 20 % d'étudiants étrangers dans les universités. Nous avons décidé par ailleurs de faire une proposition stratégique commune aux Fachhochschule, aux universités et à nos gouvernements.

Une fois la stratégie définie, il convient de choisir les structures et les instruments. Il est possible de mettre en place une planification directe ou indirecte, via des instruments incitatifs. Nous avons choisi la deuxième option, qui permet aux universités de s'associer. Cette solution est aussi retenue pour les PRES et les RTRA en France.

En Suisse, l'un des instruments d'amélioration de la performance des universités a consisté à accorder des moyens sur la base d'un appel à propositions. Certaines universités ont ainsi obtenu des moyens complémentaires importants, sur la base de projets évalués par des experts internationaux et décidés par les gouvernements.

A Lausanne, qui compte deux universités, dont une locale et une fédérale, nous avons proposé une vaste restructuration en lien avec l'université de Genève. Nous avons transféré trois sections (chimie, physique et mathématique), en perdant les professeurs, les locaux, etc., mais en gardant le budget. Nous avons ainsi pu affecter 30 millions d'euros pour la biologie, la médecine et les sciences sociales. Nous avons transféré également la pharmacie à Genève, ce qui fait de la faculté de pharmacie de Genève l'une des plus fortes en Europe.

Nous avons ainsi appris ensemble l'oubli de l'égoïsme institutionnel. Selon l'usage en Suisse, il y a eu un vote sur l'évolution universitaire et nous avons expliqué à la population que les jeunes bénéficieraient de l'opération (Lausanne et Genève sont situées à 60 km l'une de l'autre) et que nous pourrions mieux former les étudiants avec ce système. Nous défendons auprès des citoyens l'université de service public, mais nous devons le montrer par nos actes, en nous mettant au service des jeunes.

L'expérience des universités italiennes : Vicenzo FERRARI

Je vous remercie de m'avoir invité aujourd'hui et je vous présente les vœux du Président de la conférence des recteurs des universités italiennes, qui ne pouvait être parmi vous. En Italie, l'université est en perpétuelle réforme. Il est donc difficile de décrire la situation présente. Nous avons vécu quatre changements profonds depuis les années 60 et le régime des concours a changé quatre fois en 40 ans. Concernant les moyens, les universités italiennes sont financées par l'Etat. Elles sont autonomes, mais sont soumises à des critères précis. Le précédent gouvernement a par ailleurs lancé un programme d'universités privées et nous avons connu dans les années 80 et 90 une multiplication des centres universitaires.

L'Italie a appliqué le modèle de Bologne avant tous les autres pays, ce qui a eu pour effet de multiplier les universités et les coûts. Ainsi, l'université a connu une grave crise financière au cours des dernières années, qui a connu son point culminant en 2006. Elle est, de manière générale, marquée par des fluctuations. Actuellement, nous sommes en période de stabilité, mais les discussions au niveau du gouvernement sont permanentes.

L'université forme des diplômés de très bon niveau qui quittent souvent l'Italie. Les problèmes de l'université italienne sont les mêmes que ceux de l'université française. En particulier, l'université italienne manque de moyens, et ne peut donc définir une stratégie. Les fonds publics manquent de plus en plus et les fonds privés sont difficiles à attirer, car la structure entrepreneuriale italienne est caractérisée par la domination des PME. Ces dernières auraient intérêt à financer les universités, car elles leurs apportent l'innovation, mais elles n'y sont pas incitées.

L'université a par ailleurs un problème d'image, car les filières sans débouché sont nombreuses. Le lien avec le monde du travail est insuffisant. En outre, les docteurs en recherche sont considérés comme trop âgés pour entrer dans le monde du travail. On assiste également à une désaffection croissante des politiques pour les universités.

En outre, nous avons un problème d'internationalisation. Nous ne parvenons pas à attirer des étudiants étrangers, sans doute parce l'italien est une langue peu pratiquée dans le monde. L'université de Milan a toutefois une stratégie de réseaux avec d'autres universités européennes.

Nous avons le même problème qu'en France de recomposition du système. En premier lieu, nous avons besoin de compléter et de corriger le modèle de Bologne. Le secteur juridique, déjà, n'en fait plus partie. En second lieu, la multiplicité des filières et des enseignements pose problème. Certaines filières sont sans signification. En troisième lieu, il y a un problème avec les doctorats en raison de leur éparpillement en Italie. Il faut sans doute procéder à une recomposition des grandes catégories de disciplines.

En ce qui concerne le recrutement des professeurs, nous nous heurtons à certains abus et à l'endogamie des universitaires. La bureaucratisation donne lieu à une abondante production de documents administratifs dont nous devons nous libérer, afin de nous concentrer sur l'essentiel.

La répartition des fonds entre les 87 universités italiennes publiques et privées pose également problème. Le précédent gouvernement a majoritairement attribué des fonds aux universités privées, ce qui crée aujourd'hui un déséquilibre.

Une alternative serait la création de réseaux, à l'exemple de ce qui se passe aujourd'hui en France. Nous n'avons toutefois pas encore fait de choix. En outre, il est incorrect en Italie de parler de centre d'excellence et d'établir une hiérarchie entre les universités. Nous créons toutefois des réseaux essentiellement au niveau doctoral.

Débat

Jean-Michel CATIN

Il paraît que dans certains pays, il n'est pas politiquement incorrect d'établir une hiérarchie entre les universités. Monsieur Rapp parlait pourtant d'une compétition dans le cadre d'appels à projet en Suisse. Il y a un débat sur l'égalité et la hiérarchie des établissements. Ne nous le cachons pas : l'ombre du classement de Shanghai plane sur nous et la hiérarchisation est une contrainte pour nous, que nous la souhaitons ou non. Quel sens donne la CPU au terme de diversité ?

Bernard CARRIERE

La diversité des universités s'impose à nous. Nous pouvons gloser sur le classement de Shanghai, mais nous le regardons tous. Toutefois, au sein de la CPU, nous nous intéressons à l'histoire et à l'implantation territoriale des universités. Était-il utile de créer autant d'universités ? C'est une question, mais nous devons tenir compte désormais de celles qui existent. Tous les établissements doivent être considérés comme des universités à part entière et partager un socle commun, à partir duquel il est possible d'envisager des différenciations. Le socle reprend les moyens nécessaires pour assurer les missions d'une université de service public. En outre, nous préconisons d'intégrer la différenciation dans une organisation à l'échelle des territoires, d'une métropole ou d'une région, en regroupant les établissements actuels ou en les mettant en réseau, afin d'avoir le potentiel d'enseignement et de recherche le plus large possible. Il ne s'agit pas uniquement de prendre acte des hiérarchies, mais de rechercher des équilibres, en tenant compte des pôles de compétitivité et des RTRA.

De mon point de vue, il y a un certain risque, en particulier avec les RTRA, de spécialisation trop forte des territoires et un risque de fragilisation des universités dans les disciplines qui ne sont pas concernées. Or la notion de pluridisciplinarité est essentielle. Même si une formation est privilégiée, les étudiants doivent pouvoir accéder à des formations diverses.

Jean-Michel CATIN

Quelle est l'approche suisse de la pluridisciplinarité ?

Jean-Marc RAPP

De mon point de vue, la définition de l'université n'est pas l'universalité. Il y a dans tous les pays des universités spécialisées. Une université doit toutefois regrouper au minimum quelques disciplines de sciences exactes et quelques disciplines de sciences humaines, afin de jouer sur les complémentarités.

De manière générale, la question de l'excellence des universités me paraît mal posée. Il existe d'excellentes filières dans les universités et de très mauvaises dans des universités d'excellence. Neuchâtel est sans doute l'une des meilleures universités au monde en microtechnique, mais elle n'est dans aucun classement, en raison de sa taille. Il suffit en outre que quelques professeurs quittent une université pour que l'excellence disparaisse.

Par ailleurs, il me paraît important que les établissements aient des structures et des philosophies nationales. L'Ecole polytechnique de Lausanne a repris des professeurs de chimie de l'université, mais en parallèle, les étudiants ont dû suivre 10 % d'heures de cours en sciences humaines et sociales, organisés par l'université. L'aventure a été redoutable, mais après quatre ans de fonctionnement, le taux de satisfaction des étudiants en sciences qui suivent ces cours est de 80 %. Ces scientifiques ont une forte culture en sciences humaines, qui intéresse les entreprises.

Nous envisageons désormais de faire l'inverse, en offrant notamment un socle en histoire des sciences aux étudiants littéraires. Nous cherchons ainsi à revenir vers l'honnête homme qui existait il y a 300 ans. Nous voulons former des étudiants qui ne soient pas que des juristes ou des biologistes. En outre, nous avons pour objectif qu'aucun étudiant ne sorte du système sans maîtriser parfaitement deux langues.

Vicenzo FERRARI

Je partage cette approche. Plus on va en profondeur dans les recherches, plus il nous paraît nécessaire de maîtriser plusieurs domaines. Nos universités sont traditionnellement généralistes. Il existe des écoles polytechniques de très haut niveau, notamment à Turin. A Milan, un cours d'ingénierie managériale est proposé aux étudiants en sciences, qui ont ainsi un lien avec les sciences humaines et sociales.

Par ailleurs, il me paraît nécessaire de parler aussi de l'enseignement primaire et secondaire quand on évoque l'enseignement supérieur. Comme la Grande-Bretagne, l'Italie connaît une crise en mathématiques, ce qui nécessiterait une réflexion sur l'enseignement secondaire.

Gérard MARY

Je partage le point de vue de monsieur Rapp : il faut définir la stratégie avant de parler de structure. De même, on doit se demander pourquoi on parle de typologie des universités. Le risque est de créer différentes catégories d'universités, les meilleures ayant les systèmes de recherche les plus intéressants. La répartition des moyens sera alors défavorable à certaines universités. Or une université peut avoir des pôles d'excellence sans être excellente dans tous les domaines. Par ailleurs, je ne comprends pas bien l'expression d'université d'égale dignité, mais je pense que les universités doivent assurer du début à la fin des études, le lien entre l'enseignement et la recherche.

Albert MAROUANI

L'espace international de l'enseignement supérieur et de la recherche est hiérarchisé et concurrentiel. En France, la logique est différente. La hiérarchisation tient à des concentrations spécifiques de compétences, qui sont présentes partout, en raison de notre mode de recrutement. Nous devons donc réfléchir à notre position dans cet espace concurrentiel international. Si la concurrence se fait entre systèmes, notre système fragmenté doit se positionner convenablement. Or aujourd'hui, les structures d'enseignement supérieur et de recherche ne vont pas toutes dans le même sens. En outre, si la France a pour intérêt national la compétitivité et le fait d'être à la pointe de l'innovation et de la recherche, les organismes de recherche doivent être positionnés en appui des universités.

Richard LIOGER

En France, nous sommes attachés au service public. Dans ce contexte, comment agir, en termes de rémunérations, monsieur Rapp, pour attirer les meilleurs professeurs. Un professeur peut-il, en Suisse comme aux Etats-Unis, négocier son salaire ?

Jean-Miarc RAPP

Actuellement, non, mais il est question, au sein des gouvernements des cantons, de mettre en place un salaire au mérite. Une des idées évoquées actuellement à l'université de Genève est de créer des fourchettes par poste et de découpler les salaires des universitaires de ceux de la fonction publique genevoise. Ce système est envisageable mais doit être transparent et tenir compte des performances de recherche et des performances d'innovation pédagogique. Aujourd'hui, de nombreux universitaires viennent en Suisse en raison des conditions de travail. Nous avons par exemple recruté récemment un professeur de New York, qui a perdu 30 % de son salaire mais a gagné 50 % en terme de laboratoire. Par ailleurs, je pense que nous ne prenons pas suffisamment au sérieux les termes d'autonomie universitaire. En Espagne, la règle de reconnaissance nationale n'est plus de mise depuis 2006. C'est le cas en Suisse depuis plus de 50 ans, ce qui nous donne une grande souplesse et nous permet d'adopter un profil sans demander d'autorisation.

Bernard CARRIERE

La question de l'attractivité est délicate en particulier s'agissant des salaires. Nos universités sont en mesure de dégager des éléments d'attractivité, en particulier en moyens de recherche pour les enseignants ou les chercheurs. Nos expériences montrent sur ce sujet que la limite est le salaire de base des enseignants-chercheurs, y déroger est en effet difficile. En France, nous ne nous posons pas encore la question dans les mêmes termes qu'en Suisse. Nous savons attirer des enseignants, mais nous rencontrons des difficultés pour les conserver, notamment les professeurs allemands.

Dominique DEVILLE de PERRIERE

Nous sommes convaincus de la nécessité de mettre en place des pôles d'excellence en recherche, mais je suis sensible également à l'excellence de la formation et à la qualité de l'insertion professionnelle des jeunes que nous formons.

Simone BONNAFOUS

Actuellement, la CPU s'interroge sur la typologie des universités et accepte que ce système ait été mis en œuvre dans d'autres domaines. Monsieur Rapp rappelait que l'excellence n'est pas uniforme et homogène. Il n'y a pas uniquement des filières et des équipes d'excellence, il y a différentes formes d'excellence et toute université devrait avoir des secteurs d'excellence en recherche et en enseignement. Il est très intéressant de voir ce qui a été fait entre Genève et Lausanne. Il me paraît nécessaire de valoriser l'excellence en VAE, l'excellence de parcours pour les salariés, l'excellence dans le suivi des stages, etc. Il existe, pour conclure, de multiples formes d'excellence et nous devons les prendre en compte pour ne pas décourager, par exemple, les IUT.

Guy LAVOREL

Le rapprochement entre les sciences exactes et les sciences humaines à Lausanne me paraît très intéressant. L'interdisciplinarité est, à mon avis, essentielle.

Gilbert BEREZIAT

Tous les professeurs estiment qu'ils sont excellents, mais il faudrait également avoir le courage de dire que les universités en Europe jouent un rôle de maillage du territoire. Une université est un lieu unique de structuration. Le président de l'université devrait être en charge de la structuration de la formation sur son territoire. Les meilleurs esprits doivent pouvoir rejoindre les grandes structures de laboratoires afin de permettre à un pays de se développer. Ils portent de fait le développement socioéconomique d'un pays. Nous sommes, de mon point de vue, en France dans un dispositif ouvert et les fonctions des différentes universités ne sont pas identiques. Nous disposons de périmètres qui nous permettent de détecter les talents.

Bernard CARRIERE

La question de l'évaluation se pose concernant les différentes formes d'excellence ou de qualité et leur reconnaissance. Il s'agit d'un chantier que nous ne pouvons éluder. Les universités ne peuvent être passées toutes par le même filtre, car leurs objectifs sont différents. Par ailleurs, j'aimerais que monsieur Rapp évoque en conclusion de notre table ronde la question de l'organisation matricielle des matières et la question de la pluridisciplinarité.

Jean-Marc RAPP

Nous avons créé en Suisse des facultés interdisciplinaires. Certaines universités suisses sont organisées de telle sorte que la faculté n'est plus le lieu unique. Tout enseignant chercheur est rattaché à une unité de recherche et à une ou plusieurs filières d'enseignement. Cette organisation est complexe à mettre en place, mais elle permet de regrouper les chercheurs et de développer le caractère pluridisciplinaire, ce qui est stimulant. Nous cassons ainsi les citadelles que représentent la présidence et les facultés. La hiérarchie est remise en cause pour s'inscrire dans une logique de service.

Marc GONTARD

Le fait que l'enseignement de sciences humaines soit obligatoire dans les filières scientifiques me paraît intéressant, mais il ne faudrait pas en faire uniquement un complément de formation. Il faudrait montrer leur importance dans le processus d'innovation et inciter également les sciences humaines à travailler avec les sciences exactes.

Vicenzo FERRARI

Nous mettons en place à Milan un cours de droit en économie et un cours de mathématique pour les juristes. L'esprit de la recherche est le même, quelles que soient les sciences.

LES PROPOSITIONS DE LA CONFERENCE DES PRESIDENTS D'UNIVERSITES

Michel LUSSAULT
Vice-Président de la CPU

La CPU souhaite engager une série d'actions après ce colloque, pour répondre à la question : que veut-on faire des universités ? Nous avons la certitude que l'université a beaucoup progressé au cours des dernières années, mais que nous avons atteint une limite, car les cadres ne nous permettent plus d'avancer. Jean-Pierre Finance présentera en conclusion de ce colloque des propositions fortes et nous pourrons ainsi faire part de nos demandes aux différents candidats à l'élection présidentielle, dont nous attendons des réponses précises. Ces propositions nous permettront également d'organiser des états généraux des universités à l'automne, afin que le débat se prolonge au-delà des élections présidentielles et législatives.

En 2006, la crise du CPE a révélé l'angoisse des Français devant le blocage de l'ascenseur social et leur moindre intérêt pour les qualifications. Dans ce contexte, nous demandons que le cycle de licence devienne la référence de post bac et nous appelons à sa transformation. L'université a vocation et possède les compétences pour former la plupart des jeunes, qu'ils aspirent à préparer les concours, à suivre des études longues ou des cycles courts.

Nous faisons, dans ce cadre, des propositions de recomposition de l'université. Nous demandons pour les présidents d'universités une capacité de régulation de la carte nationale de l'enseignement et de la recherche. Nous refusons l'idée d'une université à plusieurs vitesses, mais nous insistons sur le maillage des universités. Nous demandons une réforme de la gouvernance et une affirmation de l'autonomie. Nous appelons la collectivité nationale à prendre conscience des moyens nécessaires pour former les jeunes à l'université et demandons un pacte de financement entre l'Etat, les entreprises, les collectivités locales et les familles. Nous souhaitons que l'université puisse mener à bien des projets stratégiques évalués et individualisés.

Pour nous, l'université est bien une chance.



Le Bureau de la Conférence des Présidents d'Université

INTERVENTION DE FRANÇOIS GOULARD

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE



Mesdames et Messieurs les présidents d'universités, je tiens à vous faire part du plaisir que j'éprouve à être parmi vous aujourd'hui. Nous travaillons positivement depuis maintenant de longs mois ensemble et j'entends votre appel au débat public, en cette période particulièrement opportune.

Je suis en phase avec votre manière d'aborder les choses et apprécie que vous vous situiez au plan le plus élevé. Au cours de cette campagne électorale, certaines approches relèvent plus des moyens que des finalités. Or les démarches devraient se fonder, comme vous le faites, sur des grands objectifs assignés à l'enseignement supérieur. Vous avez une approche intellectuellement cohérente, ce qui ne peut surprendre, venant d'enseignants-chercheurs.

Les rapprochements au sein des PRES favorisent la lisibilité et le rayonnement des universités françaises

L'enseignement supérieur doit se mettre à disposition du pays, ce qui se décline autour d'axes forts. En premier lieu, l'excellence et le rayonnement international sont une ambition exigeante, qui doit nous guider dans le choix des méthodes à mettre en œuvre. La recherche et l'enseignement supérieur sont aujourd'hui imbriqués. La recherche est présente dans les universités qui sont multidisciplinaires et qui participent d'une compétition intellectuelle du plus haut niveau. Elle se fait d'abord et avant tout dans les universités et nous devons être en phase avec les réalités internationales sur ce point. Ainsi, les rapprochements larges au sein des PRES me paraissent intéressants, car ils permettent la présence dans un ensemble cohérent de toutes les forces de recherche et favorisent la visibilité et le rayonnement des universités françaises. Les grandes écoles doivent également se rapprocher des universités, afin de ne pas être coupées du modèle universitaire international.

Nous avons des progrès à faire sur le lien entre l'université et le monde du travail, notamment en matière d'insertion professionnelle.

En deuxième lieu, l'ouverture économique et sociale de l'université est essentielle. Les universités ne sont pas coupées du reste de la société, mais en font partie. Les entreprises ont intérêt à la recherche qui se fait dans les universités, même si nous avons des progrès à accomplir concernant le lien entre les premières et les secondes. En outre, la société a besoin des universités pour le débat public. Nous ne pouvons nous en passer. Je regrette à ce sujet que l'université française soit moins présente dans le débat public en France que dans d'autres pays. Nous avons en particulier besoin de think tank et l'université française a un rôle à jouer en la matière. L'université forme en troisième lieu les cadres de notre pays. Il s'agit d'un ressort économique de première importance et nous avons des progrès à faire sur le lien entre l'université et le monde du travail, notamment en matière d'insertion professionnelle. Nous devons avoir pour objectif d'apporter aux actifs de la France les formations initiales et continues qui leur sont nécessaires.

Un enseignement supérieur adapté aux étudiants et au public : un devoir pour nous, afin de valoriser l'égalité des chances.

En quatrième lieu, l'enseignement supérieur doit être adapté aux étudiants et aux publics. Or, nous constatons les échecs des étudiants, ce qui montre que l'appareil d'enseignement supérieur ne répond pas parfaitement aux besoins. Il doit s'adapter à la population étudiante qui est diverse et qui a des aptitudes et des ambitions variées. C'est un devoir pour nous, afin de valoriser l'égalité des chances.

Face à ces grandes ambitions, l'Etat et tous les acteurs de l'université doivent définir leur politique et dire les moyens à mettre en œuvre pour atteindre leurs objectifs. Sur ce point, je ne crois pas que le monde de l'enseignement supérieur puisse se passer de l'intervention de l'Etat. Comme vous le savez, je plaide pour des politiques publiques actives en matière d'enseignement supérieur. Je ne crois pas pour autant qu'il ne faut rien changer. Nous devons innover et recourir aux méthodes qui font appel à l'initiative des acteurs, sur la base de cahiers des charges publics et transparents. Nous devons promouvoir en particulier les appels à projets pour servir l'intérêt national. Par exemple, aujourd'hui, nous manquons sans doute de formation professionnalisée adaptée à certains bacheliers qui sont désemparés par l'université. Pourquoi ne pas solliciter l'ensemble de l'enseignement supérieur, afin d'avoir des filières de formation mieux adaptées ? Je lance ici une idée, mais je pense, que, de manière générale, nous devons être plus ouverts à l'initiative.

Un effort financier qui doit mettre la France au niveau des autres pays européens

Par ailleurs, les questions financières sont également essentielles. Vous avez chiffré à 3 milliards d'euros les besoins de financements supplémentaires de l'université française. Ce chiffre me paraît réaliste et permet de mettre la France au niveau des autres pays européens. Je vous rejoins concernant l'interpellation du monde politique et pense que l'effort financier peut revêtir des formes diverses. Les voix traditionnelles pour le calcul des dotations aux universités ne sont pas les seules disponibles. Augmenter le financement peut notamment passer par les bourses, qui impliquent un choix des étudiants. Les droits d'inscription valident leurs choix, et les bourses sont attribuées aux étudiants qui disposent de faibles moyens.

Les présidents des universités doivent être responsables de leurs objectifs et de leur destin.

Concernant le statut des universités et leur reconnaissance dans leurs territoires, les présidents des universités doivent être responsables de leurs objectifs et de leur destin. Les universités doivent pouvoir évoluer en permanence et s'attacher à la performance scientifique et pédagogique. Les universités doivent être conquérantes et au service de l'enseignement et de la recherche. Aujourd'hui, un changement profond du statut des universités me paraît nécessaire. La loi de 1984 a fait son temps et nous devons envisager des réformes profondes, qui s'élaboreront dans la concertation. Une question me paraît essentielle : quel contenu donner à l'autonomie des universités ? Nous devons définir les modalités de cette autonomie. Je vous livre sur ce point mes réflexions personnelles.

Une présidence aux prérogatives renforcées

En premier lieu, la présidence de l'université doit disposer de prérogatives renforcées. Une université aujourd'hui doit être dirigée par un président fort, aux compétences affirmées. Il doit s'appuyer sur un conseil d'administration plus resserré, point de vue que vous partagez.

Actuellement, le conseil compte trop de représentants élus des diverses catégories de l'université. Je plaide en revanche pour une augmentation du nombre de représentants des partenaires et de l'extérieur. J'assume cette position, même si je sais qu'elle ne sera pas simple à faire passer : je considère que l'université doit être moins autocentrée et plus ouverte sur l'extérieur.

Les logiques facultaires doivent s'effacer derrière les logiques d'université

En deuxième lieu, un président fort doit pouvoir voir son mandat renouvelé et l'équipe dirigeante doit être cohérente et désignée d'un seul tenant. En particulier, les directeurs d'UFR doivent être désignés de la même manière que les équipes dirigeantes. Les logiques facultaires doivent s'effacer derrière les logiques d'université.

Une autonomie budgétaire et une autonomie en matière de gestion des ressources humaines

En troisième lieu, vous avez besoin d'une autonomie budgétaire et d'une autonomie en matière de gestion des ressources humaines. Les budgets doivent être globaux et globalisés (globaux c'est-à-dire incluant l'ensemble des salaires et globalisés), une liberté d'affectation donnée aux universités. Les biens immobiliers doivent en outre être intégrés dans les actifs des universités.

Un droit de veto du président sur les nominations de professeurs

En quatrième lieu, les nominations des professeurs doivent se faire avec l'intervention des conseils de spécialistes et l'intervention du président de l'université, qui posséderait un droit de veto. En effet, la responsabilité ne se partage pas et doit s'exercer pour tout ce qui fait la force d'une université et, en particulier, son corps d'enseignants-chercheurs. Je plaide pour la définition d'obligations de services revues régulièrement entre les enseignants-chercheurs et les universités. Chacun doit pouvoir bénéficier d'une évolution de carrière mais l'accélération des carrières des plus brillants doit être possible.

Une CPU autonome

J'ajoute pour conclure un point sur un sujet rituel : le statut de la CPU. Cette dernière est présidée traditionnellement par le ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, nous pourrions revoir cette tradition. Elle doit pouvoir se prononcer de manière autonome et agir de manière indépendante, tout en travaillant en lien avec les responsables des écoles.

Comme vous le voyez, je tiens ici les propos d'un homme libre, profondément attaché à l'Université, et je me permets de vous souhaiter bon vent.

TABLE RONDE 2

Eclairages des acteurs : les enjeux de la gouvernance



Daniel FILATRE

Président : **Daniel FILATRE**

Modérateur : **Jean-Michel CATIN**

Intervenants :

Christine MUSSELIN

Directrice du Centre de Sociologie des Organisations

François LAURIN

Vice-Président étudiant de l'Université Robert Schuman de Strasbourg

Gérard BEREZIAT

Président du PRES Paris Universitatis

Introduction de la table ronde : Jean-Michel CATIN

Nous débattons, au cours de cette deuxième table ronde, des enjeux de la gouvernance, sujet qui a été abordé longuement par le ministre de l'Enseignement supérieur.

Daniel FILATRE

Je n'ai appris que ce matin que je devais faire le lien entre les débats des ateliers d'hier et notre présente table ronde. Je vous prie donc d'être indulgent quand à mon introduction. La question de la gouvernance des universités françaises est une question récurrente que l'on retrouve dans les médias, dans les discours de l'Etat et au sein de la CPU.

Elle s'exprime autour de deux axes. Le premier oppose université gouvernable et université non gouvernable. Derrière le caractère simpliste voire populiste de l'alternative se glisse une défiance voire un rejet à l'égard de nos établissements. De manière accentuée, quasiment programmée dans certains cas, l'Université se trouve accusée - faut-il le rappeler, à tort - parce que nous ne saurions pas gouverner nos établissements. S'il ne faut pas balayer ces positions parce qu'elles peuvent nourrir notre réflexion, elles ne sauraient construire sérieusement notre débat. Le second axe concerne le processus de gouvernement des universités, aujourd'hui dans un contexte marqué par quatre faits : l'accroissement des missions et de leur complexité ; l'émergence de la concurrence et du marché au sein du système national et international d'enseignement supérieur ; l'évolution de la place et du rôle de l'Etat dans la société ; les exigences de l'environnement (qu'il s'agisse des familles, des étudiants, des entreprises et plus généralement des différents secteurs socio-économiques). C'est dans ces perspectives, hier principalement dans deux ateliers, mais aussi dans nos débats en plénière, que nous avons abordé les enjeux de la gouvernance des universités. C'était un débat sérieux et passionné qui témoigne à la fois de l'importance et de l'urgence de cette question, comme de la difficulté de l'exercice.

Peut-être convient-il au préalable d'affirmer quelques positions communes. J'en donnerai quatre sans que cette liste soit exhaustive.

- Tout d'abord les universités sont gouvernées et plutôt avec sérieux. Face à une université de masse, elles ont accusé les chocs, elles se développent, elles innovent.
- On ne peut considérer pour autant qu'elles fonctionnent de manière optimale. Plutôt que de parler de gouvernance impossible, il vaudrait mieux parler de gouvernance difficile.
- La question centrale posée met en parallèle contexte et modèle de gouvernance. Or la période allant de 1968 à 1984 et celle qui vient de s'écouler depuis 2000 présentent deux contextes universitaires fondamentalement différents. Qui peut comparer l'université des années soixante-dix à l'université de ce début du XXI^e siècle ? Il faut donc considérer la gouvernance des universités dans ce changement de contexte et au regard des enjeux qui se dessinent en 2007 : économie de la connaissance ; excellence et internationalisation ; enjeux de société, notamment de promotion sociale et de peur de la précarité ; enjeux de culture et de progrès social.
- Comment articuler, concilier ces trois exigences ? Une autonomie pleine et entière ; une gouvernance performante c'est-à-dire efficace et efficiente ; une démocratie universitaire renouvelée.

La nécessité d'une nouvelle loi pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche

Des débats, il ressort une position claire et affirmée par les présents : il faut absolument préparer sans délai une nouvelle loi cadre pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche, et donc pour les universités. Si l'expérimentation est une piste envisageable, la généraliser comporterait deux risques majeurs : elle induirait une différenciation entre les établissements sans pour autant résoudre certains problèmes qui peuvent relever de l'expérimentation. Pour lancer cette table ronde et restituer brièvement les débats, je reprendrai les trois pôles qui organisent le débat sur la gouvernance.

L'autonomie pleine et entière

Cela concerne le rapport à l'Etat, soit certaines exigences : que la tutelle respecte cette autonomie ; que les règles du jeu soient claires ; que le contrôle soit plus a posteriori qu'a priori et qu'il combine cadres nationaux et projet des universités ; que le contrat ne se substitue pas aux subventions de base qui doivent permettre à tous d'assurer les missions des universités ; que soit engagé un processus de décentralisation et de déconcentration en faveur des universités.

Une gouvernance efficace et efficiente

On pose souvent comme condition à l'autonomie des universités qu'elles démontrent leur capacité à se gouverner. La position qui émerge des débats est plus fine et beaucoup plus intéressante : l'un se nourrit de l'autre. L'amélioration de cette gouvernance suppose : de poursuivre le renforcement des équipes de direction ; d'obtenir que les crédits soient bien globalisés au niveau central de l'université ; que le budget globalisé inclut la gestion des masses salariales enseignants et IATOS et que des leviers particuliers soient donnés au président pour l'attribution des primes, les recrutements et la reconnaissance de l'engagement ou de l'excellence ; que cette maîtrise intégrale des moyens, si elle doit être progressive, ne traîne pas dans le temps.

La démocratie universitaire doit être renouvelée et repensée.

Trois grands thèmes pourraient résumer les débats.

Comment concilier efficacité, efficience et démocratie ? La demande est claire même si les solutions sont difficiles. Il faut des conseils d'administration capables de prendre des décisions et d'avoir des stratégies. Il faut également que les communautés universitaires, les opérateurs et les innovateurs de la politique de l'université puissent être impliqués dans les processus stratégiques et décisionnels. Sous quelles formes ? C'est l'interrogation. Faut-il dissocier proposition - consultation - décision ? Faut-il modifier les modes d'élection, les modes de participation, les structures ? Dans tous les cas, il convient de faire évoluer le système.

Comment associer autrement les composantes et les disciplines au projet d'établissement ? Quels nouveaux rapports faut-il établir ? Faut-il des contrats d'objectifs entre le niveau central et les composantes ? A l'inverse, les propositions récentes que l'on peut lire ici ou là de renforcer les logiques facultaires nous paraissent s'opposer au principe partagé et ferme d'une gouvernance plus forte.

Enfin la question de la démocratie ne saurait éviter celle de la démocratie et de la citoyenneté étudiante. Plusieurs interventions ont souligné le caractère pour le moins singulier de la participation étudiante au processus de décision lorsque la représentation étudiante a les bases qu'elle a aujourd'hui. Quelle organisation pourrait supporter cela ? Loin de dénier aux étudiantes et aux étudiants le droit à participer à la vie politique de l'université, la question qui émerge des débats et qui s'adresse surtout aux étudiants et aux pouvoirs publics est simple mais déterminante. Comment renouveler en ce début de siècle la démocratie étudiante ?

Voici donc rapidement, je l'espère, une synthèse de nos débats, de nos questionnements, de certaines propositions que je livre à nos trois invités.

La gouvernance des universités vue par une sociologue des organisations Christine MUSSELIN,

Directrice du Centre de Sociologie des Organisations

Je vous remercie de m'accueillir aujourd'hui pour votre colloque. J'aimerais évoquer trois points.

Une loi ne change pas tout

Le premier est lié à mon point de vue en tant que sociologue des organisations. Je suis en effet persuadée que la loi de 1984 doit évoluer et que le statut des universités doit être modifié. Toutefois, une loi ne change pas tout. Il en va de même avec un système informatique : le changement ne résout pas tous les problèmes, mais nous confronte à de nouveaux problèmes. Je travaille depuis plusieurs années sur le gouvernement des universités et j'ai réalisé à la fin des années 90 une étude quantitative. J'ai alors constaté la grande diversité des modes de gouvernement, malgré l'unité de la loi.

Inventer un mode de gouvernance spécifique

Le deuxième point concerne la gouvernance des universités. Je rappellerai pour commencer qu'une université n'est pas une entreprise. La différence majeure réside dans le fait qu'elle se décrit comme une pyramide inversée :

la base pèse d'un poids important et l'équipe de direction ne prescrit pas à la base ce qu'elle doit faire, contrairement à ce qui peut se faire dans une entreprise. L'équipe de direction favorise les initiatives de la base et lui permet de s'exprimer et d'innover. Le renforcement du système hiérarchique ne suffit donc pas et plus une université est grande et réputée, moins elle fonctionne de manière hiérarchique, d'après mon expérience internationale. Il convient donc d'inventer un mode de gouvernance spécifique.

Faire adhérer et représenter les enseignants-chercheurs, les étudiants et les administratifs

Il s'agit de définir comment la démocratie peut s'exprimer dans les universités. Personnellement, je suis favorable à un conseil d'administration plus restreint. En effet, les conseils sont aujourd'hui lourds à gérer et ne sont pas démocratiques, même si les différents collèges sont représentés. Différentes formules sont envisageables, mais il convient de se demander comment faire adhérer et représenter les enseignants-chercheurs, les étudiants et les administratifs.

Par ailleurs, j'ai apprécié l'intervention de monsieur Goulard sur les directeurs d'UFR, qu'il propose d'associer à la direction des universités. Il me semble que c'est un point fondamental. On ne peut en effet gouverner une université sans associer les directeurs d'UFR. Or dans de nombreuses universités, on constate une rupture en termes de communication entre la Direction de l'université et la direction des UFR. L'équipe présidentielle est souvent isolée.

On peut en outre se demander sur quoi doit porter la gouvernance dans une université. La question des personnels a été posée au cours de la matinée, avec la proposition de donner un droit de veto au président sur les nominations et les propos de Daniel Filâtre sur la gestion des ressources humaines. A l'étranger, les présidents d'université ont cette possibilité d'intervention, mais ils s'appuient sur des expertises externes. Ils ne décident pas de manière discrétionnaire.

On ne peut pas demander aux universités d'être autonomes sans leur accorder de responsabilités

Le troisième point concerne la relation entre la tutelle et les universités. Je suis frappée par son évolution au cours des dernières décennies. Nous le constatons dans la mise en œuvre du LMD en France : aucune loi et aucune directive lourde n'a été nécessaire et le système a été mis en place rapidement. Par ailleurs, les universités ont connu de fortes évolutions au cours des dernières années. Mais on ne peut leur demander d'être autonomes sans leur accorder des responsabilités. Je ne suis d'ailleurs pas favorable à une restriction de la responsabilisation, mais une évaluation régulière des actions menées par les équipes présidentielles me paraît nécessaire.

Comment faire évoluer une université ? L'exemple de l'Université Pierre et Marie Curie Gérard BEREZIAT,

Président du PRES Paris Universitatis

J'aimerais vous faire part de mon expérience au sein de l'université Pierre et Marie Curie. De mon point de vue, pour être président et se faire élire, il faut avoir un projet et une équipe. Lorsque je me suis porté candidat, nous avons retenu, avec mon équipe, quatre points : mettre l'étudiant au centre de l'intérêt de l'université ; rendre visible la recherche ; renforcer le niveau d'émulation ; relancer la stratégie internationale.

Concernant l'émulation, nous souhaitons, selon notre propre formule, « être l'université du premier choix et de la deuxième chance ». Nous nous plaçons en outre dans une perspective européenne et internationale.

S'agissant de la recherche, nous avons cherché à mener des actions stratégiques avec les organismes de recherche que sont le CNRS et l'INSERM. Nous avons créé quatre pôles de recherche, dans la douleur et en faisant l'objet de nombreux commentaires, mais cette idée a été reprise par la suite. Nous avons constaté qu'il existait des centres de recherche dans nos statuts et avons créé une sorte de ministère de la recherche au sommet de l'université. Tous les moyens ont été directement pilotés par ces centres et laboratoires.

S'agissant de l'enseignement, nous avons mis en place, non pas le LMD, mais le DML : nous avons créé en 2001 l'école doctorale. En 2002, nous avons souhaité diminuer des deux tiers le nombre de DEA et de DESS. Nous avons en 2003 nommé 20 porteurs de projets, afin de créer 20 mentions de licence et 20 mentions de master. En 2004, nous avons mis en place l'ensemble du dispositif, avec un an d'avance par rapport aux délais prévus.

Toutefois, nous avons constaté que notre administration ne suivait pas ces évolutions : les inscriptions posaient problème, etc. Des professeurs cherchaient leurs DEA au mois de septembre et ne les trouvaient pas ! Nous avons fait voter en conseil d'administration la création de départements de formation, avec des conseils spécifiques. Les fonds leur ont été directement attribués. Nous avons mis en œuvre l'ensemble du projet en 2005.

De fait, l'université a évolué en cinq ans. Les UFR ne correspondant à rien de semblable à l'étranger, l'évolution nous a paru nécessaire. Les affectations d'emplois et de moyens sont désormais faites dans les départements de formation et dans les fédérations de recherche. Ces deux structures font les demandes de postes et de moyens qui transitent par les UFR, avant que la présidence n'arbitre, et le système fonctionne.

Il est donc possible d'agir sans changer la loi, même s'il est nécessaire de la changer, car, aujourd'hui, pour que les structures fonctionnent, il faut ne pas respecter la loi.

Nous avons en outre besoin d'alliances pour vivre, et de faire se côtoyer les meilleurs et les moins bons dans les lycées, afin de former les élites à l'université. Nous avons choisi pour notre part des partenaires avec lesquels nous ne pourrions pas nous fâcher : Dauphine, Paris III et Paris Est. Nous avons mené une politique volontariste qui a eu des conséquences sur l'organisation de l'université.

La place des étudiants dans la gouvernance des universités

François LAURIN,

*Vice-Président étudiant de l'Université Robert Schuman,
Strasbourg III*

J'interviens aujourd'hui au nom de la CEVPU, qui rassemble les étudiants vice-présidents des universités. Il paraît nécessaire de renouveler la citoyenneté étudiante et l'implication de la communauté étudiante dans la gouvernance des universités. Ce terme me paraît essentiel : les étudiants doivent s'impliquer dans la vie des universités. On constate d'ailleurs que les étudiants qui sont devenus vice-présidents d'université ne se chargent pas uniquement de la vie étudiante.

S'agissant des conseils d'administration des universités, un cercle restreint pourrait être intéressant dans un but d'efficacité. Pour autant, faut-il réduire le nombre de représentants des différents collèges ? Aujourd'hui, les personnalités qualifiées ne viennent pas toujours et ne paraissent pas très intéressées par nos débats. Ne serait-il pas plus intéressant de créer un conseil d'orientation ou un conseil stratégique ouvert sur le monde professionnel ? Ce conseil proposerait des changements au conseil d'administration.

Je ne suis, par ailleurs, pas certain qu'il faille impliquer les directeurs des composantes dans la gouvernance des universités. C'est sans doute lié au contexte de l'Université Robert Schuman de Strasbourg, mais je constate des résistances entre les composantes les plus fortes. Il est aujourd'hui difficile de mettre en place une logique d'établissement, ce qui est préjudiciable.

De mon point de vue, renouveler la démocratie étudiante passe par l'implication des étudiants dans les équipes de direction. Si des conseils spécifiques se mettent en place, des discussions auront lieu hors du conseil d'administration et les étudiants et les enseignants pourront y être associés. Pour qu'une politique puisse être menée, il faut l'adhésion de la communauté universitaire et cela pourrait se faire par une implication concrète et non uniquement via les déclarations faites en conseil d'administration.

Personnellement, je pense que l'autonomie s'accompagne de la responsabilité. L'autonomie est aujourd'hui nécessaire et devrait permettre des initiatives nouvelles et la mise en place de nouvelles formes de gouvernance. A Strasbourg, regrouper les universités pose des problèmes dans le cadre actuel.

Débat

Gilles RABY, université de Poitiers, Président de la CDUS

Je suis directeur d'UFR, mais à l'étranger, je me présente comme doyen de la faculté des sciences. Comme la CPU, la conférence des UFR de Sciences demande une refonte de la loi de 1984, même si les universités peuvent travailler de manière relativement autonome dès à présent. Les universités pourraient se saisir des outils dont elles disposent pour avoir des équipes dirigeantes plus cohérentes.

Nous sommes en outre convaincus qu'un niveau intermédiaire est nécessaire, mais que le projet d'une université doit être partagé par toutes les composantes. Les missions essentielles sont la formation et la recherche, qui sont trop vite dissociées dans les établissements. Des stratégies de postes peuvent notamment les mettre à mal. La relation du niveau intermédiaire avec l'équipe présidentielle est par ailleurs à redéfinir. Je pense pour ma part qu'une association est nécessaire. Pour autant, il n'est pas nécessaire de réunir 40 directeurs d'UFR pour prendre une décision. Certaines universités sont si morcelées que le rôle des UFR mériterait d'y être redéfini. Le président pourrait en outre avoir un droit de veto sur les nominations. De mon point de vue, toutes ces propositions méritent d'être discutées et non rejetées a priori. Par ailleurs, je n'entends pas parler aujourd'hui de l'article 33. Or, on ne peut discuter de l'organisation des composantes sans traiter cette question.

Gérard BEREZIAT

Aucune université n'est parfaite, mais, globalement, la réforme LMD s'est mal passée quand elle a été déléguée aux UFR. Aujourd'hui, il est nécessaire de clarifier les rôles entre les directeurs d'UFR et les présidents. Il faudrait prévoir un mandat unique pour les directeurs d'UFR et un renouvellement possible pour les présidents, et non l'inverse.

Jean-Baptiste PREVOST, UNEF

J'aimerais intervenir sur deux points. Le premier concerne la gouvernance. L'UNEF estime qu'il y a un problème de gouvernance dans les universités, parce que la loi de 1984 n'a pas été poussée à son terme. Seul un pilier a été pris en compte : ni la pluridisciplinarité, ni la démocratie n'ont été développées. Je rejoins les propos du Ministre qui dénonçait la persistance des logiques facultaires. Elle constitue un obstacle à l'affirmation d'un président élu sur la base d'un projet et un obstacle à la mise en œuvre de ce projet. Les élections au conseil d'administration sont un scandale démocratique et elles encouragent le pouvoir des UFR. En outre, l'absence de pouvoir fort des équipes présidentielles laisse les mains libres aux administratifs, ce qui pose un problème démocratique.

De notre point de vue, il faudrait renforcer le pouvoir des conseils. Aujourd'hui, un président n'a pas les moyens de mener à bien le projet pour lequel il a été élu. Il faudrait donc renforcer le pouvoir politique, en alignant la durée du mandat des présidents d'université sur celle des conseils et en renforçant la démocratie étudiante. Il paraît également nécessaire d'augmenter la participation des étudiants aux élections, en allongeant notamment l'ouverture des bureaux de vote, et de renforcer le rôle des élus étudiants, en reconnaissant leur engagement et en leur donnant des responsabilités visibles pour tous. Les étudiants n'auront pas de scrupules à être solidaires des majorités présidentielles si les établissements ne sont pas paralysés.

Je m'interroge par ailleurs sur l'autonomie, en particulier quand on entend parler de la gestion des logements étudiants par les universités. Aujourd'hui, les leviers existent, mais ils sont mal utilisés. Pour conclure, après les événements de l'an dernier, les jeunes ont de grandes attentes vis-à-vis de l'université. Elle a réussi la massification et la diversification, mais il faut franchir une nouvelle étape, en permettant à de nouveaux publics d'accéder à l'université et en investissant le champ de l'insertion des jeunes. Des décisions devront être prises dans les mois à venir et nous avons une crainte dans cette période préélectorale. Les étudiants demandent une augmentation des budgets publics et il est nécessaire que les présidents fassent de même et que le corporatisme ne l'emporte pas.

Christine MUSSELIN

Il est temps de sortir de mai 1968 et de la réforme Edgar Faure. Il était alors nécessaire, comme en 1984, de construire l'université contre les facultés. 1968 était l'année de la suppression des grands ordres des facultés qui empêchaient les universités d'exister. Aujourd'hui, que l'on parle d'UFR ou de composante, ce n'est pas un problème, mais on doit mettre fin à l'absence de lien entre les équipes présidentielle et les responsables de départements ou les directeurs de laboratoires. Un niveau intermédiaire est donc nécessaire. Il faut réfléchir toutefois à son périmètre. Vous pouvez définir un bon projet d'établissement en tant que président, mais il ne sera pas mis en œuvre dans les départements, dans les laboratoires, dans les composantes s'il manque des relais.

Par ailleurs, en 1968, la représentation des collègues dans les instances étaient sans doute une solution de démocratisation. Aujourd'hui, nous constatons que les collègues ne fonctionnent pas. De fait, les présidents qui réussissent ont muselé ces collègues et leurs dossiers sont suffisamment bien préparés par les équipes présidentielles pour qu'ils passent en conseil d'administration. Je préfère personnellement parler d'implication des acteurs, comme l'a fait monsieur Laurin. Nous avons étudié trois établissements pour la mise en œuvre du LMD et nous avons constaté qu'il y avait trois absents dans le projet : les étudiants, les administratifs et les partenaires de l'université.

Bernard CARRIERE

J'aimerais intervenir sur les niveaux intermédiaires, question sur laquelle nous devons travailler. Actuellement, des regroupements d'universités commencent à voir le jour. Différentes universités ont réfléchi et ont mis en place des solutions qui tournent autour de ce que Gilbert Béréziat a indiqué. Le niveau intermédiaire est nécessaire, mais il faut que ce soit le niveau pertinent en matière de propositions d'emploi. L'organisation des masters impose de dépasser le niveau actuel des facultés. Par ailleurs, on peut s'interroger sur la forme d'implication ou d'association de ces composantes. Il ne s'agit pas de placer les responsables des niveaux intermédiaires dans l'équipe présidentielle. Cette dernière définit la stratégie d'un établissement et travaille en lien avec les directeurs des niveaux intermédiaires, afin d'associer les directeurs de laboratoire à ses projets.

Simone BONNAFOUS

Il serait paradoxal que l'on confonde gouvernance et gouvernement. La gouvernance est un mot qui permet de prendre en compte la complexité de l'exercice de décision. Aujourd'hui, gouverner un ensemble ne passe pas uniquement par un exécutif. Il faut définir les modes de rassemblement et les modes d'implication et repenser l'animation des réseaux complexes de réflexions et de discussion. Le système de décision de l'université est particulièrement difficile, car les légitimités ont différentes sources. Par exemple, un directeur de laboratoire peut refuser la stratégie sans qu'il n'y ait aucune conséquence.

Concernant la logique facultaire, je pense que nous avons besoin du niveau intermédiaire, en particulier pour les étudiants. L'association des étudiants ne peut, à mon avis, pas passer uniquement par les conseils centraux.

Dans les universités, l'échelon du département et de la filière est important. La gouvernance tient par ailleurs compte de l'extérieur, mais l'association ne passe pas nécessairement par la présence aux conseils d'administration. Elle peut se faire via des contrats de projet avec les universités.

Lise DUMASY, SNESUP

La question de l'amélioration de la gouvernance n'est pas liée à une nouvelle loi. Je ne suis pas contre revoir la loi, mais il faudrait savoir pourquoi le faire, et nous rappeler que la loi actuelle nous apporte des moyens. Par ailleurs, le conseil d'administration resserré ne signifie pas nécessairement que les proportions entre représentations interne et externe soient modifiées. Je partage en outre le point de vue de Simone Bonnafous : les conseils d'orientation me paraissent plus efficaces pour faire participer les extérieurs. Il faudrait par ailleurs identifier clairement les blocages et les lever les uns après les autres. Je suis en outre favorable à un projet global d'établissement, dans lequel les conseils seront impliqués. Je ne pense pas que l'élection pose problème. Pour autant, nous acceptons, au sein de mon organisation, que les modes d'élection soient revus. Ils varient d'ailleurs selon les universités. Les degrés intermédiaires doivent également être impliqués dans la prise de décision. Je conclus par trois points. Je ne pense pas qu'il faille renforcer la contractualisation, car elle n'est pas efficace pour les universités, dont le budget récurrent doit être conforté. En outre, les droits d'inscription ne permettront pas de résoudre le problème des universités. Enfin, comment avoir un budget globalisé et mettre en place une expertise externe ? La seule certitude est que le budget actuel ne permet pas aux présidents de disposer de leviers suffisants.

Jean-Pierre ADAMI, représentant de la CGT à l'OCDE

Mercredi dernier, au ministère de la Recherche, l'OCDE, le CERI et le ministère ont organisé une journée sur la professionnalisation. Sept pays ont exposé leur système et présenté leurs difficultés. Nous avons alors constaté que la communauté universitaire française devait cesser de s'auto-flageller.

En effet, dans des pays qui ont des gouvernances très différentes, les problèmes sont les mêmes. Croire que nous réglerons les problèmes par une modification de la gouvernance est donc une illusion. Tous les pays sont confrontés aux mêmes problématiques : le respect de la stratégie de Lisbonne, le processus de Bologne et la mondialisation posent des problèmes d'intégration de nouveaux contenus, de diversification des formations et de massification. De mon point de vue, le problème de lien entre la professionnalisation et la formation universitaire se résoudra en renforçant la culture croisée, bien plus qu'en changeant la gouvernance.

Jean-Michel CATIN

La mainmise administrative sur les universités est-elle réelle ? L'université ne souffre-t-elle pas plutôt d'un manque dans ce domaine ?

Gilbert BEREZIAT

L'université pourrait se gérer bien plus facilement si elle disposait d'un budget global, y compris pour les emplois. Il faut mettre fin à l'uniformisation des organisations. Les critères ne doivent pas être les mêmes dans toutes les universités. Quand une université a une fonction sociale, les critères d'évaluation doivent être sociaux. Si les critères sont globaux, les universités les plus riches le deviendront encore plus. Il est donc nécessaire que la loi ne soit pas stricte et permette à chaque université de créer ses propres statuts.

Par ailleurs, de mon point de vue, les conseils scientifiques ne sont pas intéressants. Il faut que les conseils aient des objectifs précis : le conseil d'administration ne devrait pas pouvoir revenir sur les avis des conseils scientifiques et des conseils de formation. L'objectif des conseils varie en outre en fonction des objectifs des universités. Pour répondre à votre question, je pense que l'administration est insuffisante, mais trop souvent les administratifs pensent que le président n'est pas apte à diriger. L'administration de l'université diffère du gouvernement de l'université. Il devrait donc y avoir des équipes différentes. Par ailleurs, les dossiers doivent être préparés. Je ne partage pas sur ce point l'idée de madame Musselin : il est dans l'ordre des choses que la présidence prépare les dossiers et les fasse voter. Si nous respectons la loi et traitons toutes les questions prévues, le conseil d'administration dure une journée. Or, il ne devrait traiter que des questions politiques.

Pierre-Yves HENIN

Je pense que les niveaux intermédiaires doivent être impliqués. Ce doit être des structures de recherche et de formation, et non des structures différentes pour la recherche et la formation. Quand le système fonctionne, le conseil d'administration ne prend que des décisions centrales. S'agissant du conseil d'administration resserré, le problème n'est pas la place des élus, mais la représentation interne par rapport à la représentation de l'ensemble des acteurs de l'université. Il serait sans doute utile de réduire la part de la représentation interne.

Albert MAROUANI

Comme l'a dit Christine Musselin, une université n'est pas une entreprise. En particulier, elle n'a pas les moyens de coercition d'une entreprise sur les personnels. Pour autant, le fonctionnement de l'organisation peut être amélioré. A Nice, nous avons fait appel à des professionnels afin d'initier une démarche de progrès. Par ailleurs, le ratio entre le personnel IATOS et enseignants-chercheurs est de 0,6 en France, alors qu'il est de 1,2 aux Etats-Unis et de 2,1 en Inde. De fait, l'amélioration de la gouvernance est chronophage et aujourd'hui, nous gaspillons les ressources humaines et nous continuerons à rencontrer des problèmes de gouvernance tant que nous n'aurons pas amélioré ce ratio. Concernant les conseils et les UFR, la tendance à la judiciarisation donne aux conseils une légitimité.

Un intervenant dans la salle

Je ne comprends pas bien ce que l'on veut dire en parlant de renouveler la démocratie. Le projet doit être débattu dans l'université avant l'élection, qui doit être assise sur une base solide, et le président doit pouvoir choisir une équipe. Ensuite, il met en œuvre son projet et doit avoir le pouvoir de l'imposer aux collègues qui ne l'acceptent pas. Or, si le président est élu au huitième tour, il n'a pas l'aura nécessaire.

**Patricia POL, Vice-Présidente Relations internationales Paris XII Créteil
Val de Marne, Coordonnatrice des promoteurs de Bologne**

Nous n'avons pas encore parlé de management et d'esprit d'entreprise, alors que ces termes sont utilisés dans les débats européens. Il est toutefois question de management de la qualité, ce qui montre que l'université n'est pas une entreprise.

Jean-Michel CATIN

Nous n'avons pas parlé non plus de l'évaluation des enseignements par les étudiants. Ce sujet ne semble plus porté par les associations étudiantes, alors qu'il s'agit d'un champ vaste.

TABLE RONDE 3

Eclairages des partenaires académiques et socioéconomiques



Thierry COULHON

Président : **Thierry COULHON**
Vice-Président de la CPU

Modérateur : **Jean-Michel CATIN**

Intervenants :

Françoise HOLDER
MEDEF

Serge VILLEPELET
Président de Price Waterhouse Coopers

Jean-Paul MARTIN
Président de la fédération de Moselle et du Crédit Mutuel

Roger FOUGERE
Vice-Président de la Région Rhône-Alpes

Introduction de la table ronde : Thierry COULHON

Nous parlons cette année de ce qu'est l'université et de sa structure. Nous ne pouvons toutefois y réfléchir sans tenir compte des rapports avec les partenaires. L'université réfléchit à sa gouvernance, en travaillant avec ses partenaires. Les universités ont un ancrage territorial et certaines compétences publiques relèvent maintenant des collectivités locales. Nous avons donc demandé à un vice président de conseil régional d'être parmi nous. Les universités travaillent en outre avec les milieux socioéconomiques. Il y a là une conjonction d'intérêts. Les universités cherchent à apporter une valeur ajoutée au milieu socioéconomique et nous souhaitons que les entreprises embauchent les étudiants.

Les partenariats sont de nature différente. En effet, nous n'avons pas les mêmes relations avec les différentes collectivités territoriales, ni avec les différentes entreprises, en fonction de leur taille. Les relations avec les communes diffèrent des relations avec les conseils régionaux par exemple. Deux questions se posent : quelles sont, d'une part, les prérogatives de chacun, et d'autre part, quelles sont l'intensité et l'efficacité du partenariat ? Deux autres questions sont spécifiques aux partenaires : s'agissant des entreprises de grande taille, nous avons un problème de concurrence avec les grandes écoles. Il ne s'agit pas de nier la qualité de la formation dans les grandes écoles, mais de voir ce qu'elles peuvent nous apprendre, notamment sur les relations avec les grands groupes. Nous devons convaincre que le doctorat a une valeur professionnelle et que les diplômés de l'université peuvent être une alternative intéressante à des recrutements d'étudiants sortant d'écoles. S'agissant des collectivités, nous nous interrogeons sur la prospective commune et sur la façon d'envisager le développement d'un territoire et le développement de l'université.

Quels ont été les éléments de proposition formulés depuis deux jours par la CPU ? Un premier axe consiste à assurer la réussite du plus grand

nombre, en s'attaquant au taux d'échec en premier cycle et au chantier de la constitution d'un cycle de licence qui soit efficace et représente une innovation en matière de formation des élites en France. De notre point de vue, ce premier cycle a vocation à intégrer les classes préparatoires aux grandes écoles. Dans quelles conditions les entreprises peuvent-elles nous aider à faire de la licence un niveau utile ? Sans doute répondrez-vous au cours de cette table ronde. La deuxième question est liée aux deux fantasmes opposés du saupoudrage ou de l'hyper concentration. Nous cherchons à atteindre des masses critiques et nous voyons tous l'excellence à notre porte. Nous défendons, pour sortir de ces contradictions, un modèle de système universitaire, où le socle est commun, mais où les stratégies sont propres à chaque université. La troisième proposition concerne la gouvernance et l'autonomie. Certains conseils d'administration peuvent être brefs et intéresser les collectivités locales et les partenaires, mais un recentrage est sans doute nécessaire pour la plupart. La quatrième proposition concerne les ressources et les financements. Les entreprises doivent être incitées fiscalement à intervenir, par le biais notamment de fondations. La contractualisation avec les collectivités mérite également d'être repensée. Nous sommes désormais à votre écoute.

■ Le lien entre les universités et les entreprises

Françoise HOLDER, MEDEF

Je connais des conseils d'administration de grandes entreprises qui valent les conseils d'administration d'université ! Je représente ici le MEDEF et j'ai eu le plaisir de faire partie de la commission université emploi où j'ai beaucoup appris sur l'université. Notre rapport proposait plusieurs solutions d'ouverture et de passage d'un monde à l'autre. Nous cherchons, au sein de la commission de dialogue économique du MEDEF, à nous ouvrir à des mondes que nous ne connaissons pas bien et qui ne nous connaissent pas bien, en particulier les journalistes, les universités et les syndicats. Nous cherchons à instaurer un dialogue notamment avec les universités, car nous partageons un but commun : ne laisser aucun jeune sans formation et sans métier. Nous menons actuellement une opération avec 70 étudiants et quelques universités parisiennes, mais nous espérons nous ouvrir à d'autres universités progressivement. Nous nous adressons à des diplômés de masters, mais j'espère que demain, nous pourrions nous adresser à des jeunes en licence qui seront plus en phase avec les besoins des PME.

L'opération Phénix

Serge VILLEPELET,

Président de Price Waterhouse Coopers France

Le cabinet d'audit et de conseil Price Waterhouse Coopers compte 4 000 salariés et réalise 600 millions d'euros de chiffre d'affaires en France. Nous recrutons chaque année entre 500 et 600 personnes. Nos besoins de recrutements sont donc très importants. Dans ce contexte, nous avons signé la charte Phénix, qui implique des universités, le MEDEF, des étudiants et des entreprises. Parmi les sept entreprises fondatrices, on compte SAAB, Coca Cola, HSBC, Renault, Siemens et Price Waterhouse Coopers. Nous recrutons, grâce à cette charte, des jeunes issus de filières universitaires dans lesquelles nous ne recrutons pas ou très peu jusqu'à présent. Nous avons pris l'engagement de recruter 70 étudiants en 2007. Pourquoi avoir lancé cette opération ? Dans le monde de l'entreprise, nous ne cessons pas de nous comparer. Nous nous comparons notamment avec les entreprises étrangères et nous nous sommes intéressés à ce que faisaient les entreprises

britanniques qui recrutent beaucoup dans des filières pouvant paraître atypiques. De fait, les grands patrons de la finance et de l'audit ont souvent étudié la littérature, l'histoire, la physique. Mon homologue en Grande Bretagne a fait des études de physique par exemple. Il a fait de la recherche, puis il a réussi dans le monde de la finance. Nous nous sommes donc dit qu'il ne devait pas y avoir d'exception française et avons lancé ce projet de recrutement.

Nous avons demandé à nos directeurs des ressources humaines de réaliser des études sur les profils des salariés de grandes écoles et des universités. Ils ont souligné l'autonomie, la curiosité et la capacité d'écoute des anciens étudiants des universités. Les anciens des grandes écoles ont également des qualités et leurs profils sont complémentaires, mais les qualités des universitaires sont nécessaires dans nos équipes. Par ailleurs, nous avons besoin de diversifier nos profils. Nous sommes en effet confrontés à une concurrence de plus en plus rude et l'une des clefs pour y faire face est l'innovation. Or ces profils variés nous permettent d'avoir un regard neuf et de sortir des sentiers battus, ce qui nous paraît indispensable. Il s'agit de mettre en place un nouveau type de recrutement, tout en maintenant le recrutement actuel. Nous devons en outre nous adapter à la nouvelle donne de l'emploi, car nous voyons apparaître des tensions sur le marché du travail et il est nécessaire pour nous de penser dès maintenant aux sources de diversification.

A l'heure actuelle, sept entreprises se sont engagées et investissent dans le projet Phénix : en effet, les étudiants seront recrutés en CDI et nous réfléchissons actuellement à une formation de quelques mois après le recrutement, afin de donner aux jeunes diplômés une première idée du monde de l'entreprise. Nous recrutons donc 70 étudiants en CDI et leur offrons une formation sur mesure. Nous espérons la débiter en septembre 2007 et la terminer au mois de décembre 2007. Nous poursuivrons leurs formations dans l'entreprise et leur proposerons une formule de coaching, afin d'être certains que leur intégration se passe bien. Les Britanniques ont deux critères de sélection : recruter les meilleurs étudiants dans leur domaine, ce que nous chercherons à faire avec le projet Phénix, et recruter des étudiants qui ont une grande ouverture d'esprit et une grande capacité d'adaptation. L'université peut nous aider dans ce domaine. Elle pourrait d'ailleurs faire passer des messages sur ce point.

Bernard DEFORGE

Je suis professeur de littérature grecque et directeur de l'UFR des Sciences de l'Homme de l'université de Caen. Monsieur Villepelet m'a demandé de l'aider à porter le projet Phénix, car il sait que je partage l'idée que la formation ne doit pas être coupée du monde réel et du monde économique. J'ai moi-même souffert de l'accentuation de ce phénomène. De mon point de vue, l'université peut se rapprocher des entreprises autrement que par les formations professionnalisantes. Toutefois, il y a 15 ans, les hommes politiques n'étaient pas mûrs pour évoluer dans ce sens. Aujourd'hui, les entreprises s'investissent. Nous réalisons un test cette année, avec quelques universités parisiennes, puis nous ouvrirons le projet à d'autres universités. Nous avons déjà signé la charte Phénix avec Marne la Vallée, Paris XII et les trois Sorbonne, et dès les mois de mars, avril et mai, des informations seront dispensées aux étudiants par les universités, les professeurs et les directeurs d'écoles doctorales. Les entreprises animeront des forums dans les universités pour les étudiants en master 2 qui seront volontaires. Il ne s'agit pas de détourner les étudiants de la recherche, mais de leur proposer une autre ouverture. Les entreprises rencontreront les étudiants et nous entrerons dans un processus de recrutement. Les étudiants seront formés dès le mois de septembre et seront alors recrutés. Les entreprises qui financent les formations le font dans le cadre de leur recrutement. Elles forment d'ailleurs également les étudiants qui sortent des grandes écoles. Elles proposeront d'ailleurs la même carrière à tous les jeunes diplômés, quelle que soit leur formation.

**L'expérience de la fédération du Crédit Mutuel
de Moselle,
Jean-Paul MARTIN**

En vous écoutant depuis ce matin, je constate qu'une coopérative bancaire comme le Crédit Mutuel et l'université partagent les mêmes préoccupations. Nous parlons de gouvernance, de pyramide inversée, de démocratie représentative et d'autonomie également pour les caisses de Crédit Mutuel. Les différences sont liées aux moyens financiers, qui sont bien différents dans l'université. La fédération des caisses de Crédit Mutuel de Moselle est en relation avec l'université de Metz depuis plus de 20 ans. Les liens se traduisent par des insertions publicitaires et par des abondements au budget local de colloques, etc. Nous avons également créé des produits bancaires spécifiques pour les étudiants et élaboré une offre jeune. Nous soutenons des projets collectifs d'étudiants et des projets individuels.

En 2005, l'ensemble des caisses de Crédit Mutuel et l'université de Metz ont signé une convention. La question du financement de la recherche s'est posée un an plus tard. Le Crédit Mutuel de Moselle a alors décidé d'accorder une bourse de 45 000 euros sur trois ans à un chercheur que l'université a choisi. L'opération est peu coûteuse, étant donné la réduction fiscale accordée, et elle nous semble d'autant plus intéressante que nous sommes persuadés que le développement de notre pays est lié à la recherche.

Hélas, nous nous connaissons mal, car les cadres de formation universitaires sont peu nombreux au Crédit Mutuel. De même, la connaissance du monde coopératif est faible dans l'université. De part et d'autre, les stéréotypes ont la vie dure. Nous constatons que les diplômés de l'université sont ouverts notamment à la formation continue, et ont une certaine adaptabilité. Pourtant, entrer dans la banque commence souvent par quelques années au guichet, avant d'utiliser réellement ses capacités universitaires. Aujourd'hui, la banque est une entreprise emblématique des services tertiaires. Elle embauche massivement et est capable d'accueillir des stagiaires.

**■ Le lien entre les universités
et les collectivités locales**

Jean-Michel CATIN

Vous évoquez la rencontre de deux mondes, ce qu'expérimentent les régions dans le cadre du plan Université 2000. Monsieur Fougère, quel enseignement tirez-vous de ces liens avec les universités, sachant que la région Rhône-Alpes vient de signer un nouveau contrat avec les universités ?

Roger FOUGERE

En premier lieu, l'enseignement supérieur et la recherche sont importants pour les régions, qui déclinent les engagements de Lisbonne en investissant dans la connaissance. La formation des hommes et des femmes nous paraît en outre essentielle. Parmi les compétences non obligatoires, l'enseignement supérieur et la recherche représentent donc 40 % des fonds des régions. Ce facteur identitaire pour les régions monte en puissance en termes de financement, sans atteindre toutefois le niveau de l'Etat. En recherche et technologie, les budgets sont équivalents à ceux de l'ANR. Les régions ont d'ailleurs regretté de ne pas être associées à l'élaboration de ce pacte.

L'Association des Régions de France (ARF) estime que l'Etat doit conserver un rôle essentiel dans l'enseignement supérieur et la recherche. Il doit être stratège et définir les moyens. Je m'interroge d'ailleurs sur la notion de

budget global. J'en suis partisan pour les dépenses, mais moins pour les recettes, car je crains un désengagement de l'Etat. Certaines universités risqueraient alors de disparaître.

Vers une stratégie partagée entre les régions et les universités

Aujourd'hui, aucun président de région ne demande la tutelle sur une université. La demande est plutôt de mettre en place une stratégie partagée entre des régions qui expriment des besoins de leurs territoires et les universités. Nous avons agi de la sorte en Rhône-Alpes et d'autres régions ont mis en place des schémas d'orientation. Dans ma région, nous avons exprimé les besoins des uns et des autres et avons trouvé un accord sur un contenu, notamment sur le transfert de technologie vers le monde économique.

Nous avons décliné ce schéma sous forme de contrat, tout d'abord pour une durée de deux ans, puis pour une durée de quatre ans.

Les régions ont la réputation de ne pas faire d'évaluation. Or nous avons fait expertiser le contrat de chacun des établissements d'enseignement supérieur et avons organisé des rencontres entre les experts et les responsables d'établissement. Les contrats se sont basés, en termes de moyens, sur cette ingénierie, et seront évalués régulièrement.

L'hyper concentration n'est pas la bonne solution

Concernant la couverture territoriale, je partage les points de vue de monsieur Coulhon et ne suis pas favorable à une hyper concentration. Si je considère les RTRA et les pôles de compétitivité, je me réjouis de la situation de la région Rhône-Alpes et de l'Ile-de-France, car la plupart des réseaux et des pôles sont dans ces deux régions. L'hyper concentration n'est toutefois pas la bonne solution pour la France, le saupoudrage non plus. Nous avons en effet besoin d'efficacité et donc de concentrer des moyens.

Nous devons travailler à mon avis autour de trois termes. Le premier d'entre eux est le regroupement sur des sites. Il est impensable d'avoir un PRES régional en Rhône-Alpes, mais ce pourrait être possible en Bretagne. Dans les « petites » régions, on pourrait également envisager des sites interrégionaux. Il convient de ne pas être normatif. Les PRES sont en outre un moyen de rapprocher les écoles et les universités. Le deuxième terme est « territoire ». Tous les sites universitaires ne sont pas de même ampleur, et certains doivent avoir une dominante. Nous cherchons à avoir un pôle d'excellence sur l'optique à Saint-Etienne et un sur les énergies renouvelables en Savoie. Le troisième terme est la mise en réseau, qui doit se faire entre les sites universitaires, notamment pour les antennes universitaires.

Concernant la notion de contrat, j'étais partisan d'un contrat région-Etat-université, mais nous débattons de la question au sein de l'ARF. L'Etat joue dans un tel contexte mieux son rôle de stratège et assure l'équité territoriale, mais il peut prendre appui sur les fonds apportés par les régions pour diminuer son intervention. Les contrats se doivent en outre d'être coordonnés.

Jean-Michel CATIN

N'assiste-t-on pas à un changement ? Nous entendons en effet aujourd'hui parler des étudiants d'université en bien !

Thierry COULHON

Ce n'est pas une nouveauté, mais nous sous-estimons encore parfois ce que deviennent nos étudiants. Par exemple, j'ai appris par hasard que quelques diplômés de l'IUP Finance de l'université de Cergy-Pontoise gagnaient 100 000 euros par an chez Axa, en rencontrant un dirigeant de cette entreprise. Sur les Contrats de Plan Etat-Région, nous faisons en Ile-de-France un constat déabusé. Les résultats ne sont pas si mauvais, mais le processus de concertation dramatiquement insuffisant, comme le déplorait lui-même récemment le préfet de région en recevant les présidents d'université et les recteurs pour leur présenter les grandes lignes du contrat.

Nous pouvons toutefois espérer que les meilleures pratiques seront contagieuses, comme celles de Rhône-Alpes que vient de nous décrire monsieur Fougère.

Jean-Michel CATIN

L'absence de remous sur ce sujet me semble caractéristique d'une évolution forte au sein de CPU.

Un intervenant dans la salle

Je regrette que les compétences soient reconnues par les entreprises et moins par les universités. Les étudiants devraient pouvoir voir leurs compétences et non uniquement leurs connaissances reconnues. Le PRES est par ailleurs un pôle de recherche. L'enseignement est trop souvent oublié et les étudiants ne sont pas représentés dans les PRES. Ces derniers devraient permettre un rapprochement entre les écoles et les universités, mais souvent, les écoles sont uniquement rattachées, comme membres associés et non comme membres fondateurs.

Un intervenant dans la salle

Vous avez parlé d'insertion et de valorisation de la recherche, mais pas de la formation continue. L'entreprise et l'université pourraient pourtant se rapprocher dans ce domaine.

Simone BONNAFOUS

La nouveauté n'est pas que les universités et les entreprises travaillent ensemble. Elles le font depuis très longtemps, notamment via les IUT. La nouveauté réside dans l'intérêt des entreprises pour les étudiants des filières générales. Il faut savoir garder sa place : les universités n'ont pas à sélectionner les étudiants pour les entreprises. L'insertion professionnelle n'est pas leur métier, ni leur responsabilité directe. Les formations doivent, toutefois, être adaptées et nous devons permettre aux étudiants d'avoir des compétences.

Marc GONTARD

Le PRES de Bretagne est né des quatre universités de Bretagne qui travaillaient ensemble depuis longtemps et qui ont souhaité que les écoles s'y joignent. Nous avons mené une concertation avec les écoles, cinq sont membres fondateurs et 15 membres associés. Ceci étant, il est difficile d'y associer les étudiants, les doctorants et les personnels.



CONFERENCE
DES PRESIDENTS
D'UNIVERSITE

CONCLUSION DES TRAVAUX

Jean-Pierre FINANCE
Premier Vice-Président
de la CPU



C'est un grand honneur et un grand plaisir pour moi de conclure aujourd'hui les travaux de notre colloque, sachant que ces premières conclusions seront affinées lors de notre prochaine réunion plénière. Nous disposerons ainsi d'une base de discussion avec les différents candidats aux élections présidentielles à qui nous ne manquerons pas de faire parvenir nos propositions.

L'université est une chance pour l'avenir de notre pays

En remarque liminaire, il est indispensable de lutter vigoureusement contre les tendances misérabilistes et de faire admettre dans le débat public et politique que l'université est une chance pour l'avenir de notre pays. Les trois missions de base (formation supérieure, recherche, transferts de technologie et appui au développement économique) constituent le cœur des activités des universités. Parallèlement, l'université doit être une référence nationale et internationale en matière d'exigence de qualité. Nous ne devons pas nous laisser enfermer dans les fausses contradictions sur ce qu'est l'université française, ni accepter l'opposition entre l'excellence de la formation et l'accueil du plus grand nombre, la diversité des universités et l'excellence dans certains domaines. Nous ne devons pas nous plus accepter les soit-disant contradictions entre autonomie des établissements et stratégie nationale de la recherche, pas plus qu'entre démocratie interne et efficacité de la gouvernance.

Assurer la réussite du plus grand nombre

Les interventions tout au long de ce colloque nous confortent dans notre choix de fil directeur pour cette rénovation de l'université française : assurer la réussite du plus grand nombre. Faire réussir les jeunes français par l'université conduit à nous préoccuper de l'avenir de notre pays et des grandes missions de sa fonction publique. Reconnaître la diversité des profils, des talents et des compétences comme une chance, et non comme un fardeau, doit être notre force. Il s'agit de faire évoluer le tissu socioéconomique de la France, en associant les responsables d'établissements et les responsables des PME et des grandes entreprises. L'expérience Phénix montre sur ce point l'importance pour les entreprises de la diversité du recrutement.

Notre démarche s'articule donc autour deux principes fondamentaux : la mission publique d'enseignement supérieur et de recherche de l'université et l'indivisibilité du système universitaire. Dans ce cadre, nous pensons que toutes les universités ont vocation à atteindre leur excellence et à construire leur réputation, en tenant compte de l'arbitrage des choix scientifiques et de l'évaluation des performances. La logique de projets, exprimée aux travers de démarches contractuelles, doit s'affirmer comme la forme prééminente des relations entre l'université et ses différents interlocuteurs, à commencer par l'Etat, mais aussi au sein de l'université, dans les relations avec les composantes et les laboratoires. Dans ce contexte nous faisons 20 propositions, autour de quatre thèmes : la réussite du plus grand nombre ; la recomposition du paysage universitaire ; l'autonomie ; la nécessité d'une révolution budgétaire.

Faire de la licence le vecteur premier de la réussite des universités

Sur le premier thème, nous souhaitons faire du cycle de licence, à l'encadrement renforcé, un vecteur premier de la réussite des universités. Il est important que l'Etat et la nation misent sur les premiers cycles universitaires. Des aménagements significatifs et des évolutions radicales sont nécessaires dans ce cadre et nous souhaitons que la licence devienne rapidement la référence d'un post bac réorganisé. Nous proposons la signature de contrats individualisés de réussite entre une équipe pédagogique et chaque étudiant.

Le souhait est d'aboutir à un engagement réciproque avec des conditions de mise en œuvre : l'assiduité et le travail pour les étudiants, et l'encadrement pour l'équipe pédagogique. Nous voulons organiser un processus d'orientation active et réorganiser les mécanismes d'attribution des aides sociales aux étudiants. Nous pensons que les universités doivent être responsabilisées sur ce point, qu'il s'agisse des bourses pour les étudiants nationaux ou des bourses de mobilité, qui relèvent actuellement de l'Etat. Nous avons discuté de ce dernier point à Nantes et il fait encore débat entre les départements ministériels. Toutefois, nous avons besoin de responsabiliser les universités et de leur donner les moyens d'action pour atteindre les standards internationaux.

Gérer les relations interuniversitaires et les politiques de sites, afin qu'apparaissent les complémentarités et les partenariats

S'agissant de la recomposition du paysage universitaire, un des principes de base est la reconnaissance du statut d'université pour l'ensemble de nos établissements. Ceci nous conduit à nous interroger sur l'organisation territoriale et la présence de nos universités. Il s'agit de gérer les relations interuniversitaires et les politiques de sites, afin qu'apparaissent les complémentarités et les partenariats. Les projets devraient émaner des établissements, l'Etat ayant un rôle d'encouragement et d'accompagnement, voire de régulation lorsque les circonstances le justifient. Ainsi, pour aboutir, nous avons besoin de construire avec le Ministère, une cartographie des universités. Nous sommes par ailleurs favorable à la convergence entre les écoles et les universités, dans une logique de projet. Nous pourrions avoir une approche complémentaire et partenariale et non poursuivre l'opposition actuelle. Les PRES permettent notamment ce type de coopération.

Il est temps de réformer la loi de 1984

Concernant l'autonomie, nous estimons qu'il est temps de réformer la loi de 1984 qui définit aujourd'hui le cadre législatif des universités. Elle a été promulguée dans un contexte social, économique et politique qui n'est plus celui d'aujourd'hui et nous avons besoin qu'une nouvelle loi cadre soit adoptée rapidement après le changement politique à venir. La loi doit décrire les principes selon lesquels l'Etat confie aux universités leurs missions et en assure le suivi. Elle doit prendre en compte la structure de gouvernement des universités. Nous proposons une redéfinition des rôles des conseils d'administration (qui doivent se concentrer sur la stratégie et non sur la gestion quotidienne). Il reste ensuite à traiter de la redéfinition de l'équilibre entre le niveau central et les composantes. Nous proposons par ailleurs de confier à la CPU l'accompagnement de toutes les universités vers l'autonomie et vers une nouvelle forme de gouvernance. Nous proposons de donner une maîtrise totale des moyens aux universités. Nous demandons également la modification de la définition des tâches des enseignants-chercheurs, afin qu'ils puissent faire évoluer l'équilibre entre les fonctions de recherche, les responsabilités administratives et la formation.

L'insuffisance reconnue par tous des crédits attribués par l'Etat

Concernant les moyens affectés aux universités, nous ne devons pas cesser d'insister sur l'insuffisance reconnue par tous des crédits attribués par l'Etat. Dans le débat politique actuel, les moyens financiers prennent une importance déterminante au regard des finalités et des objectifs. De notre point de vue, l'affectation de moyens sans réforme profonde du mode de gouvernance n'aura qu'une utilité marginale. Le Ministre parlait ce matin de 3 milliards d'euros. Un candidat parle de 15 milliards d'euros pour l'université. Nous avançons pour notre part le chiffre de 10 milliards d'euros.

Au delà des chiffres, une question importante est de savoir qui contribue au financement des universités.

Nous distinguons quatre acteurs :

- l'Etat, qui ne joue pas un rôle suffisant aujourd'hui et qui ne doit pas se dédouaner de ses responsabilités ;
- les régions et les collectivités territoriales, qui sont déjà engagées à un niveau important, et avec lesquelles nous devons amplifier les partenariats ;
- les entreprises qui nous ont montré cette après-midi que les échanges pourraient être plus nombreux et plus actifs. L'Etat pourrait prendre des mesures fiscales qui aideraient les entreprises à être plus présentes ;
- les étudiants qui contribuent au financement de leurs études. Nous considérons tous qu'un des préalables est l'évolution des mécanismes de bourses et d'allocation d'étude et réfléchissons sur le type de filières de formation qui peuvent faire l'objet de contributions ou de bourses.

Renforcer la culture de projet et sa traduction contractuelle

Nous devons par ailleurs renforcer la culture de projet et sa traduction contractuelle. Au cours des dernières années, la démarche contractuelle avec l'Etat a été un levier de modernisation et de responsabilisation pour les universités. Nous souhaitons que des contrats pluriannuels soient également signés avec les collectivités territoriales et que des éléments incitatifs soient mis en place pour les entreprises d'un point de vue fiscal, au-delà de la taxe d'apprentissage.

Nous devons offrir des perspectives d'avenir à nos collègues, en mettant en place des mécanismes d'évolution de carrière qui tiennent compte de leur investissement. Nous proposons enfin de rééquilibrer le ratio entre les personnels IATOS et les enseignants-chercheurs. Aujourd'hui, la situation est intenable, car le nombre de cadres et de personnel est trop réduit. Il ne nous permet pas de développer les projets que nous souhaitons mettre en œuvre.



CLOTURE



POINT DE VUE

Jean-Marc MONTEIL

Directeur de l'Enseignement supérieur

Mesdames et Messieurs,
Chers collègues,

En écoutant Jean-Pierre Finance, je me suis dit que les évolutions avaient été nombreuses au cours des dernières années. Nous n'étions pas prêts à entendre certains propos qui ont été tenus, il y a seulement cinq ans. Toutefois, certaines choses n'ont pas changé, notamment la relation entre le monde académique et le monde professionnel : il y a dix ans, le débat était mené dans les mêmes termes.

Quatre points me semblent essentiels et pourraient fonctionner comme des leviers de développement, sachant que nous sommes à un tournant de l'université, car la compétition est féroce pour la conquête des ressources humaines. En particulier, les Etats-Unis manquent de personnes ayant un troisième cycle universitaire et cherchent ces personnes en Europe notamment.

La coopération doit remplacer une compétition délétère entre les établissements d'un même territoire.

La coopération est essentielle et doit remplacer une compétition délétère entre les établissements d'un même territoire. Il n'est pas intéressant que Bordeaux I et Bordeaux II se battent. Ces universités doivent coopérer autour d'instruments comme les PRES que les établissements ont souhaité voir naître. Il est intéressant que tous les établissements d'enseignement supérieur y participent, y compris les écoles. On ne peut en effet avoir un regard dichotomique sur l'enseignement supérieur. Actuellement, les écoles s'universitarisent et les universités se professionnalisent. Il y aura certainement une rencontre et il n'est pas utile qu'il y ait un croisement. Les écoles s'intéressent à l'activité scientifique et souhaitent s'inscrire dans une démarche d'actualisation des savoirs permanente. Pour que notre pays soit en mesure de relever les défis de la compétition mondiale, il convient également de coopérer dans l'espace européen. On pourrait craindre toutefois que cette stratégie ne laisse sur le côté des établissements ou des sites. Sur ce point, l'aménagement du territoire est un bon indicateur géopolitique. Il peut être une chance ou un handicap. C'est une chance si les plateaux techniques des villes de 10 000 habitants qui comptent un site universitaire sont mis au service des territoires et mettent à la disposition des petites entreprises, une expertise et une compétence. Dans ce cas, le service public est une modalité de développement pour les territoires.

En termes de compétition internationale, l'attractivité de nos universités sera manifeste quand des étudiants d'autres continents viendront se former en France, avant de retourner, avec leur savoir acquis en France, dans leur pays. Ils seront des vecteurs susceptibles de faciliter les échanges économiques. Leur compétence aura en effet été construite en France. Or connaître les cadres culturels de la formation française permet de construire une relation plus profonde dans un contexte économique. Par ailleurs, nous avons souligné aujourd'hui que les lettres, les sciences humaines et la culture n'étaient pas éloignées du monde économique. Des écoles françaises à l'étranger ont pour spécialité l'étude des comportements dans le pays d'implantation. Nous pourrions les utiliser pour former des cadres des grandes entreprises ou des moins grandes entreprises. Nous aurions une contribution technologique, via la connaissance fine de la culture d'autrui. Ce n'est pas uniquement un apport culturel : nous pouvons en effet grâce à elle conquérir des marchés.

Le problème de l'autonomie est fonctionnel. Il porte sur la capacité des établissements à avoir une offre de formation et une offre de recherche. Il est certain que la responsabilité de l'offre ne sera pleine et entière que si l'évaluation se fait a posteriori. Il faut donc pouvoir répondre à un certain nombre d'exigences et faire en sorte que l'université soit jugée sur ses résultats.

Le monde académique doit reconnaître des compétences acquises en dehors de son sein, dans le cadre de la formation tout au long de la vie

La relation entre le monde académique et le monde économique a fortement évolué au cours des dernières années. Hier l'académisme était fermé et le monde économique ne trouvait pas la satisfaction de ses besoins à l'université. Aujourd'hui, le monde académique doit accepter que des connaissances se font en dehors de lui. Les étudiants doivent savoir qu'ils pourront revenir à l'université à tout moment. En effet, il est pénalisant pour un jeune de penser que s'il sort de l'université, il ne pourra y retourner. Le monde académique doit reconnaître des compétences acquises en dehors de son sein, dans le cadre de la formation tout au long de la vie, qui doit être une réalité. L'obsolescence des savoirs et des technologies est en outre une réalité et des dispositifs de formations sont nécessaires pour évoluer.

La France est l'un des pays qui reconnaît le moins bien les niveaux doctoraux dans le monde professionnel

S'agissant de la relation entre l'université et l'entreprise, un niveau de formation me paraît particulièrement concerné en raison du faible nombre de personnes qu'il représente démographiquement : le niveau doctoral qui est un élément de comparaison internationale. La France est l'un des pays qui reconnaît le moins bien les niveaux doctoraux dans le monde professionnel. Un étudiant en doctorat fait face à une compétition d'une grande violence au niveau international. C'est une expérience formidable pour la recherche, pour l'entreprise et pour le développement de la société. Trop longtemps, nous avons entendu : « Il a 28 ans et est resté à l'université par frilosité. Il ne cherche pas à être un acteur économique. ». La formation doctorale est certes un temps béni pour l'étudiant mais c'est aussi une vraie compétition internationale. Les entreprises ne devraient pas l'ignorer. Au cours des derniers mois, nous avons pris un arrêté sur les études doctorales, qui porte en lui les ferments de la reconnaissance. La formation universitaire a par ailleurs une vertu quand elle est adossée à une activité scientifique et à une activité de méthodologie de la recherche : elle oblige à accepter la réalité des faits et à se confronter au principe de la preuve. Il y a une vertu éthique dans cette confrontation à la réalité. Le professionnalisme et l'éthique professionnelle sont donc bien des valeurs des étudiants en thèse.

Le contrat au cœur de la relation partenariale

Le contrat permet aux acteurs de discuter entre eux. Il permet de définir des objectifs et des performances. Je trouverais naturel que tous les partenaires soient associés au contrat. En particulier, quand une région intervient de manière significative, elle devrait signer le contrat, même si l'Etat est le signataire essentiel, les universités étant des opérateurs publics.

Pour conclure, nous disposons aujourd'hui des outils pour que l'université française devienne une université de référence dans le monde. Il faudrait que nous mettions fin au misérabilisme. Je n'accepte pas ce discours car il est faux et médiocre. On ne peut dire aux jeunes qu'ils entrent dans un mur. Nous devons balayer devant notre porte chaque jour, mais nous ne devons pas masquer non plus nos réussites au nom du fait que nous sommes universitaires.



CONFERENCE
DES PRESIDENTS
D'UNIVERSITE

TEXTE D'ORIENTATION ADOPTÉ EN CPU PLÉNIÈRE

LE 15 MARS 2007

L'université est une chance. Saisissons-la.

La France doit enfin faire le choix clair de développer ses universités, pour se donner une chance de rester un pays qui compte dans le concert des nations, pour sa jeunesse, pour ses territoires, pour son économie, pour sa cohésion sociale.

Elle leur permettra ainsi de remplir, au niveau requis sur le plan international, **leurs cinq missions indissociables** :

1. **La recherche (fondamentale et finalisée).**

A l'instar des pays comparables, l'université française doit être reconnue comme la référence et l'acteur majeur de la recherche dans notre pays. Le seul véritable enseignement universitaire est d'ailleurs celui fondé sur la recherche et il n'y a pas d'université sans activité de recherche évaluée et reconnue (La CPU rappelle en la matière que ses propositions sur la recherche, formulées lors du colloque de Bordeaux, en 2004, restent pertinentes).

2. **La formation générale et professionnelle.**

Cette mission de formation exige de faire, à côté de la diffusion des savoirs fondamentaux, de la préparation à l'insertion dans l'emploi, l'un des objectifs des universités ; elle exige aussi de réformer totalement l'accueil et le suivi des étudiants. La formation tout au long de la vie est également un enjeu essentiel.

3. **La valorisation économique et sociale au plus près du territoire.**

L'université doit pouvoir être un acteur majeur de l'émergence des PME innovantes dont notre pays a cruellement besoin, en particulier celles de taille moyenne.

4. **La contribution au rayonnement et à l'attractivité de la France en Europe et dans le monde.**

L'internationalisation de toutes les activités de nos universités est un objectif majeur.

5. **La création et la diffusion de la culture, et notamment de la culture scientifique et technique,** mais aussi la culture artistique qui font toutes deux partie des bases de toute éducation supérieure.

Ces missions fondent le service public national de l'enseignement supérieur et de la recherche dont les universités sont les opérateurs principaux. La CPU a vocation à s'imposer comme une instance de réflexion et une force de proposition en matière de la nécessaire évolution du système universitaire. Ce texte constitue une première étape d'un processus que la CPU veut engager avec la participation de tous les acteurs de ce système. Les présidents d'université avancent des idées qui appellent le débat et la critique, avec la volonté de parvenir à engager le dialogue avec tous ceux qui souhaitent faire de l'université la référence qu'elle doit être en matière de recherche et d'enseignement supérieur.

La CPU désire que dans les semaines qui viennent, les discussions aient lieu à la fois dans les établissements, selon des modalités que chaque président voudra bien définir, et au plan national. Le Bureau de la CPU proposera donc des rencontres à tous les acteurs du système universitaire, ainsi qu'aux principaux partis politiques engagés dans les élections nationales, afin de recueillir les avis et les réactions au contenu de ce texte. Cette phase d'écoute et de dialogue s'intégrera dans la préparation aux Assises de l'université que la CPU entend organiser à l'automne avec tous ceux qui voudront bien se joindre à elle.

Les propositions de la CPU ne constituent évidemment ni un dogme ni un texte de loi : elles tracent des perspectives et dessinent des possibles pour l'évolution de l'université française. L'ordre de présentation des propositions du présent texte n'est pas hiérarchique et la priorisation de celles-ci fait partie du travail qui s'engage désormais.

Les universités constituent un atout maître pour donner à notre pays sa juste place dans une société mondialisée de la connaissance, société qui exigera d'atteindre l'objectif de 50 % d'une génération obtenant un diplôme d'enseignement supérieur. Elles sont le lieu majeur où se crée cette connaissance et tirent leur force spécifique de leur composition pluridisciplinaire, des liens consubstantiels qu'elles établissent entre enseignement et recherche, de leur intégration dans les échanges internationaux. Les universités sont, par ailleurs, un lieu essentiel de brassage des populations et un lieu de réussite sociale. Véritable melting pot, elles représentent de façon exemplaire la meilleure chance de promotion des étudiants et des salariés.

Opérateurs décentralisés, autonomes, du service public national d'enseignement supérieur et de recherche, les universités, seules ou dans le cadre de coopérations et de regroupements locaux d'établissements, paraissent ainsi pouvoir être des leviers efficaces d'une politique qui vise à tirer le pays vers le haut. S'appuyer sur elles et sur la cohésion de systèmes universitaires construits permettra d'enclencher ou de renforcer, selon les sites, les cercles vertueux de la croissance et de la créativité.

Deux raisons fondent cette analyse :

1. L'université est l'acteur central de la réussite du plus grand nombre, par une formation de qualité.

Faire réussir le plus grand nombre à et par l'université, en reconnaissant que la diversité des profils, des talents, des compétences et des aspirations est une chance et non un fardeau, c'est enfin donner à la France la possibilité de tenir son rang. C'est répondre à l'angoisse des Français face au déclassement et à la panne de l'ascenseur social, angoisse dont la crise du CPE fut une claire illustration. Opposés à une vision malthusienne de l'enseignement supérieur, nous pensons que l'on peut et que l'on doit concilier démocratisation de l'enseignement supérieur et amélioration de la qualité des formations.

L'université permet déjà et pourrait permettre plus encore aux étudiants de toute origine sociale de trouver tout au long de leur vie les moyens de s'affirmer par la connaissance et la compétence, par l'engagement dans ce travail individuel si exigeant et exaltant qui est celui de se former. Et ce avec le souci de reconnaître la diversité des cultures, des sensibilités, des modes de réussite. Notre pays souffre de l'excessive homogénéité de la formation de ses élites, alors que le monde d'aujourd'hui exige l'ouverture et la pluralité. Le choix de l'université est donc bel et bien celui de valoriser la diversité de la population française.

2. L'université est un acteur de la réussite de tous les territoires, au service du dynamisme de la France.

Une grande force du système universitaire français, c'est son maillage territorial. L'université est présente dans tous les départements ; et, dans toutes les régions, il existe des pôles universitaires d'excellence et de référence au moins dans certains domaines de formation et de recherche. Ce maillage est considéré par certains comme excessif, et l'on entend des prises de position annonçant qu'il faudrait polariser les moyens sur 10 sites d'excellence (ceux des plus grandes métropoles). Il s'agit là d'une erreur profonde de diagnostic et de stratégie. Erreur de diagnostic, car la fragilité du système français n'est pas liée à sa supposée dispersion mais à son sous-financement notoire, à la désuétude de sa gestion étatique et à la relative fragilité de la gouvernance des établissements. Erreur de stratégie, car toutes les études montrent la capacité des pôles universitaires, même de petite taille, à entraîner un vaste territoire dans un processus de développement. Il s'agit alors de miser sur le capital humain et de faire le pari du développement endogène, créateur de richesses durables. Les universités françaises sont déjà et peuvent être plus encore des vecteurs de développement collectif. Concentrer tous les moyens sur quelques sites tarirait en fait le dynamisme d'ensemble de la société, car cette focalisation ne permettrait pas que l'excellence irrigue tous les territoires ; s'appuyer au contraire sur le maillage actuel de l'université, en organisant les conditions permettant le développement de projets ambitieux, tirera l'ensemble du pays vers le haut.

L'université doit être la référence en matière d'exigence de qualité dans tous ces domaines : elle est au coeur du système de l'enseignement supérieur et de la recherche ; elle est au coeur de l'ancrage territorial de ce système. Elle permet ainsi de valoriser la diversité, celle des individus et celle des territoires.

Les universités revendiquent donc pleinement leur part de responsabilité dans le devenir de chacun de nos concitoyens et de leurs régions. Elles ne peuvent cependant assumer cette responsabilité sans se transformer, ni l'assumer seules, ni l'assumer sans moyens supplémentaires. C'est pourquoi la CPU, à l'issue de son colloque de Metz (février 2007), a formulé 20 propositions ambitieuses et cohérentes, permettant de donner à notre pays les universités qu'il mérite. Nos propositions sont organisées à partir de cet objectif majeur pour notre pays, qu'est celui de la réussite du plus grand nombre. Elles n'oublient pas le rôle essentiel des universités dans la recherche, rôle que la loi récente n'a que partiellement acté. Mais faire réussir les jeunes français à et par l'université, c'est bien se préoccuper des grandes missions de l'université et des moyens et outils qui permettraient de placer l'université française comme une référence dans le monde. Les objectifs fixés par ces propositions imposeront que les universités évoluent et améliorent leurs fonctionnements au quotidien. Depuis plus de 10 ans, elles ont d'ailleurs montré leur capacité à changer, avec l'adhésion du plus grand nombre des personnels et des étudiants.

Nous pensons qu'il est temps, aujourd'hui, d'engager une refondation de l'université française, qui vise à la réussite du plus grand nombre, à une recomposition du paysage universitaire et s'appuie sur une réforme de la gouvernance et une action très volontariste en matière de financement.

PROPOSITIONS DE LA CPU

POUR LA REUSSITE DU PLUS GRAND NOMBRE

La CPU ne réduit pas l'objectif de l'enseignement supérieur au succès de quelques-uns, mais vise la réussite, l'excellence, pour le plus grand nombre.

En tout premier lieu, nous proposons d'entrer dans une véritable phase 2 du LMD. Cette démarche rend nécessaire de repenser entièrement le cycle licence et de rendre cohérent la totalité du système post-bac, incluant licence, DUT, BTS, CPGE. Les propositions faites au Colloque de Lyon (2005) restent ici d'actualité. Au niveau des masters, il est nécessaire de conforter leur organisation en quatre semestres cohérents, ce qui implique que l'on aborde franchement la question de la gestion des flux. Enfin, il est indispensable de donner au doctorat la place qui lui revient : celle de la référence de plus haut niveau en matière de connaissances et de compétences professionnelles. A ces différents niveaux, il convient de donner à la formation continue, à l'alternance et à la VAE toute leur place. L'université, par sa présence sur tout le territoire, par sa pluridisciplinarité, par la variété de ses parcours (IUT, cycles généraux, licences et masters professionnels, écoles d'ingénieur, formations de santé) peut assumer le rôle d'acteur majeur de la formation tout au long de la vie. Le coeur des propositions concerne la licence, pierre de touche de l'efficacité de l'accueil étudiant :

- La CPU refuse la sélection généralisée à l'entrée en licence ; elle préfère y substituer un processus d'orientation active impliquant la construction de parcours différenciés, adaptés aux différents acquis et aux objectifs de formation des étudiants. Le rôle des SCUIO doit être redéfini et complété. La nécessaire synergie entre les différentes missions de l'orientation, de la professionnalisation et de l'insertion invite en effet à imaginer de nouvelles structures, à développer à partir des SCUIO existants, et qui proposeraient des actions et des services coordonnés dans ces trois domaines. Ces SCUIO redéfinis seraient associés à la préparation des contrats individualisés de réussite évoqués ci-dessous.
- Les deux premiers semestres constituent sans aucun doute une phase clef, lors de laquelle il faut préparer les étudiants à l'autonomie et valider leurs choix d'orientation. La CPU estime qu'il est urgent de mettre en place les conditions d'un accueil et d'un accompagnement personnalisé des étudiants permettant de définir pour chacun, à l'issue du premier semestre, un contrat individualisé de réussite (CIR).
- Durant tout le cycle licence, pour lequel il convient de prévoir une augmentation du travail fourni par chaque étudiant, il apparaît indispensable de modifier radicalement les modes d'enseignement accordant une importance plus grande au travail personnel et à l'accompagnement pédagogique qu'il requiert : augmentation forte du travail par groupes de 30 au maximum, pédagogie par projet privilégiée, création, dans le cycle licence, des projets personnels encadrés, apprentissage de l'autonomie par renforcement de l'enseignement en « Outils et méthodes » (C2i, documentation) et en « Langues et expressions » (en L1 et L2).
- Parce qu'on ne forme pas des spécialistes en licence, le cursus ne doit pas être focalisé sur une seule discipline, mais doit privilégier la formation initiale à quelques disciplines complémentaires.

- Parce que l'information-orientation-insertion est un continuum qui court de l'orientation active à l'entrée dans la vie professionnelle, il est nécessaire de créer dans chaque université un suivi "longitudinal" du parcours étudiant et de sa préparation à l'insertion, suivi formalisé à l'occasion du contrat individualisé de réussite.
- Dans ce cadre, une obligation serait instaurée, pour chaque étudiant, d'un stage hors du milieu universitaire (entreprises, institutions, collectivités, association, etc.) dès le cursus licence. Pour un master, ce stage devra être a minima d'un semestre. Ce ou ces stages doivent être intégrés dans le contrat individualisé et évalués. Figurerait également dans le cursus l'obligation pour chaque étudiant de licence de suivre une formation de pré professionnalisation en L2 et en L3, quel que soit le type de licence suivie. La possibilité d'une sortie professionnalisante en L3 devra le plus souvent possible être présente. L'accueil des étudiants dépasse évidemment le seul cursus universitaire suivi. Sa qualité, dans le domaine de la vie quotidienne, joue un rôle central dans la réussite de ces derniers. Une définition précise des conditions de vie offertes, des aides éventuelles apportées, doit faire partie des engagements affichés. Leur expression trouvera sa place naturelle dans les objectifs du contrat quadriennal, et fera l'objet d'un suivi annuel et d'une évaluation auxquels seront officiellement associés les étudiants. Pour réussir cette réforme ambitieuse du cycle licence, il importe d'augmenter spectaculairement les moyens humains et matériels jusqu'au niveau de 12 000 euros par an et par étudiant (niveau de financement actuel des STS), filières d'IUT comprises.

Cet effort servirait notamment à :

- 1- renforcer les secrétariats et l'ingénierie pédagogiques,
- 2- développer l'usage des TICE et de l'auto apprentissage tutoré,
- 3- mener une politique volontariste d'accroissement des horaires d'ouverture des bibliothèques universitaires,
- 4- assurer le suivi individuel des étudiants sur la base de 6 étudiants par enseignant chercheur, enseignant ou tuteur,
- 5- évaluer l'activité pédagogique des enseignants chercheurs et intégrer cette activité dans l'examen des promotions,
- 6- faire appel à des enseignants du second degré en service partagé.

En contrepartie de cet effort financier important (voir plus loin), les universités s'engagent à améliorer les valeurs prises par les indicateurs de formation : diminution des échecs et des abandons, amélioration de l'insertion professionnelle.

SYNTHESE DES PROPOSITIONS

Proposition 1 : Faire du cycle licence, à l'encadrement renforcé, le vecteur premier de la réussite à l'université. La licence devra permettre, au travers de parcours progressivement différenciés, d'assurer tant la préparation aux différents concours, la préparation aux poursuites d'études longues, que l'insertion professionnelle. La licence deviendra la référence d'un post-bac réorganisé assurant une réelle égalité des chances. C'est pourquoi nous demandons que la cohérence locale du système d'enseignement supérieur soit assurée à partir des universités en coopération avec les lycées et les écoles (dont les activités d'enseignement supérieur devraient être budgétairement inscrites dans la MIRE de la LOLF). Les cycles préparatoires aux écoles doivent être placés au sein du système universitaire, de manière à permettre une évolution de la nature des concours favorisant une véritable diversification des cultures et des compétences.

Proposition 2 : Mettre en place à la fin du premier semestre de la licence, pour chaque étudiant, et quelle que soit sa filière universitaire, un

contrat individualisé de réussite (CIR), défini par l'équipe pédagogique, incluant un suivi personnalisé, un module de projet professionnel, un stage obligatoire hors du milieu universitaire, des projets personnels encadrés et une organisation des enseignements privilégiant les petits groupes.

Proposition 3 : Organiser un processus d'orientation active, piloté par les universités, concernant tous les bacheliers, organisé en collaboration entre les établissements du secondaire et ceux du supérieur.

Proposition 4 : Faire de l'accueil et des conditions de vie des étudiant(e)s un chapitre majeur du contrat d'établissement, comportant des indicateurs publics et suivi par une commission spécifique paritaire ouverte aux étudiants. Donner à l'université la maîtrise d'ouvrage de l'aide sociale, de l'aide à la scolarité et de l'aide à la mobilité sortante et entrante des étudiants. La maîtrise d'œuvre serait assurée par les opérateurs habituels, au premier rang desquels le Crous. Cette proposition a pour but de rapprocher les aides aux étudiants des lieux d'étude et imposera, bien sûr, un renforcement des capacités administratives des universités, afin que ce « guichet unique », que constituera l'université, soit efficace et apporte un traitement de qualité aux demandes étudiantes.

RECOMPOSER LE PAYSAGE UNIVERSITAIRE

La vision adoptée ici s'appuie sur une position partagée : Il existe un genre commun, l'université, défini par un ensemble de caractéristiques que partagent tous les établissements universitaires existants.

Ces caractéristiques sont essentiellement pour chaque établissement :

- proposer à la fois des filières d'accueil sans sélection et des filières sélectives, des filières généralistes et des filières spécialisées.
- délivrer des diplômes aux trois niveaux du LMD, dans les domaines disciplinaires qu'il s'est choisis et où il excelle.
- recruter lui-même, selon des procédures établies nationalement, des enseignants qui doivent, au moins pour les trois-quarts d'entre eux, être des enseignants-chercheurs, docteurs et/ou habilités à diriger les recherches.
- conduire des recherches, dans des laboratoires habilités et évalués par une instance (a minima) nationale, et délivrer des thèses, pour les domaines dans lesquels il excelle.
- être évalué, dans toutes ses fonctions et activités, par une agence indépendante.

Le nombre actuel de ces universités est par ailleurs considéré comme arrêté ; il ne pourra que diminuer si les regroupements se font dans des conditions décrites ci-après. Sur la base de la position énoncée ci-dessus, un dispositif universitaire à plusieurs vitesses ne peut qu'être refusé. Ceci n'implique pas la proclamation, souvent hypocrite, que toutes les universités développent l'excellence dans tous les domaines. On reconnaît plutôt, et on valorise, la diversité des types d'université : Chaque université, ou groupe d'universités, peut atteindre un véritable niveau d'excellence, au moins dans certains secteurs ou certaines activités, toujours fondé sur le poids scientifique et sur la reconnaissance évaluée de cette excellence, reconnaissance qui doit assurer à toute université ou groupe d'universités une visibilité nationale et internationale.

Pour parvenir à développer et gérer un système d'établissements reconnus, attractifs et visibles, la CPU propose l'élaboration d'une cartographie nationale de référence de la formation et de la recherche universitaires, qui soit un véritable outil collectif et discuté de réflexion sur l'organisation et l'évo-

lution (la régulation) du système par les différents acteurs (Etat - DGES - DIACT - Collectivités territoriales, CPU, CES, AERES). Cette cartographie doit être un des outils de mise en cohérence de l'organisation métropolitaine, régionale et nationale de l'Université française.

La régulation du système se fait (dans le cadre des politiques publiques et de procédures nationales et/ou européennes d'évaluation) à travers :

- la stratégie propre de chaque établissement autonome, en fonction de ses objectifs de politique de recherche et de formation ;
- des coopérations inter établissements, en particulier au travers des PRES ;
- des contrats d'objectifs, que ce soit à l'échelle des sites isolés (contrat d'établissement), des regroupements (contrat de PRES), des collectivités locales (conventions particulières, CPER).

Dans ce cadre de pensée, les regroupements doivent être prévus et négociés par les établissements eux-mêmes, en définissant les formes adaptées de convention, d'association, de création de GIP ou de nouveaux EPCS.

SYNTHESE DES PROPOSITIONS

Proposition 5 : Favoriser l'organisation territoriale du système universitaire pour améliorer son efficacité et son attractivité. Reconnaître ainsi la spécificité de chaque établissement au sein d'un système universitaire national diversifié à large couverture territoriale.

Proposition 6 : Concevoir et négocier les regroupements et les alliances au niveau des établissements eux-mêmes en fonction des projets qu'ils développent, font évaluer, et contractualisent.

Proposition 7 : Dresser une cartographie nationale de référence de la formation et de la recherche universitaires qui soit un outil collectif (Ministères, CPU) de mise en cohérence de l'organisation métropolitaine, régionale et nationale de l'Université française. Garantir ainsi l'équité de l'accès des citoyens à l'enseignement supérieur et à une recherche de qualité.

Proposition 8 : Assurer la convergence des Ecoles externes et des universités en associant les écoles aux projets de groupement de type PRES et aux contrats des universités.

AUTONOMIE, GOUVERNANCE ET RESPONSABILITE DES UNIVERSITES

Il n'existe pas de système universitaire dynamique sans autonomie réelle des établissements : ce qui implique une capacité interne d'élaboration stratégique, de décision, de concertation démocratique, tout autant qu'une clarté de la part du Ministère sur les règles d'attribution des moyens. Le Ministère doit renforcer son rôle régulateur plutôt qu'être gestionnaire et administrateur de leurs ressources à la place des universités. Celles-ci doivent bénéficier d'une plus grande souplesse de gestion et de mise en œuvre.

De façon plus générale, l'inadaptation actuelle de la loi de 84, en particulier à cause de la gestion par projets à laquelle sont maintenant passées les universités, a souvent été soulignée ces dernières années. Elle nécessite rapidement la mise en chantier d'une loi d'orientation et de programmation de l'enseignement supérieur, qui soit une loi de refondation. Un groupe de travail (CPU, Ministère, CNESER), rassemblé à cet effet, redéfinirait les conditions d'une capacité d'élaboration stratégique, et de décision ainsi que de la démocratie, éléments de la gouvernance des universités.

L'objectif devrait être d'associer autonomie (ce qui peut aller jusqu'à la redéfinition du rôle des différents conseils, et notamment du CA, conçu comme plus resserré et plus ouvert sur l'extérieur), et démocratie (ce qui peut aller jusqu'à la proposition de création d'une " assemblée universitaire" en charge des affaires universitaires).

La réforme devrait aussi permettre de simplifier l'organisation interne des universités en composantes, quels que soient leur statut juridique et leur identité, en clarifiant leurs marges d'autonomie, dans le cadre d'une gestion régulée par la présidence et soumise aux arbitrages du CA. Cette nouvelle organisation se fonderait sur une nouvelle répartition des responsabilités au sein de l'université, où chaque composante négocierait un contrat d'objectifs et de moyens avec la présidence, contrat élaboré conformément au projet d'établissement et évalué a posteriori quant à l'atteinte des objectifs.

La définition de l'autonomie qui serait ainsi construite se déclinerait à travers plusieurs dimensions, et serait mise en place progressivement :

- la gestion d'un budget global de l'université (masse indiciaire comprise, pour les rémunérations) pour l'ensemble de ses missions ;
- la maîtrise du patrimoine immobilier, dévolu au fur et à mesure de la réhabilitation des bâtiments, et d'une planification des crédits d'amortissement nécessités ;
- la gestion des recrutements et des carrières des personnels BIATOS, au plus près des établissements (niveau de l'établissement pour le recrutement, et du groupement d'établissements pour la carrière), en maintenant une reconnaissance nationale de la qualification et les garanties de la fonction publique. Cette gestion ne peut se concevoir qu'accompagnée d'une véritable politique de formation et d'une véritable politique salariale, sociale et indemnitaire à destination de ces personnels ;
- la gestion des services des enseignants et enseignants-chercheurs, sur la base de contrats pluriannuels négociés et validés par les instances habituelles, et incluant l'ensemble des tâches accomplies par ceux-ci. La reconnaissance de l'implication individuelle dans ces différentes tâches s'appuierait partiellement sur la généralisation de la procédure d'avancement au local ; cette procédure serait gérée, sur la base d'une évaluation externe de l'ensemble de l'activité des enseignants-chercheurs, et confiée à une commission d'établissement placée sous l'autorité du président.
- la définition de la politique scientifique et pédagogique de l'établissement, s'appuyant sur une évaluation externe et indépendante, et dont les résultats seraient évalués à la fin de chaque contrat quadriennal.

La mise en place d'une telle autonomie nécessitera dans la plupart des établissements un programme de formation, de conseil et d'aide au quotidien, éléments d'un suivi nécessaire. Il est proposé que la CPU soit le pilote d'un comité de suivi assurant ces missions, en collaboration avec les opérateurs devant nécessairement intervenir.

SYNTHESE DES PROPOSITIONS

Proposition 9 : Préparer une loi d'orientation et de programmation définissant l'engagement de l'Etat pour l'université du XXI^e siècle. Dans ce cadre, donner aux universités une autonomie pleine et entière et une gouvernance efficace, préciser leurs nouvelles missions, réviser les règles d'organisation interne, définir les modalités de leur évaluation, renouveler les formes de la démocratie universitaire et de la citoyenneté étudiante, rendre plus efficaces les élections aux conseils en renonçant au panachage des listes.

Proposition 10 : Améliorer, à la faveur de la loi de refondation, la structure de gouvernement des universités pour la rendre plus efficace : renforcer le rôle de chacun des conseils centraux, et notamment du CA. Celui-ci, à la

responsabilité accrue par le développement de l'autonomie, doit être centré sur une fonction d'orientation stratégique. Redéfinir le partage des responsabilités entre présidence et composantes, quels que soient leurs statuts actuels, sur la base de contrats d'objectifs inclus dans le projet d'établissement.

Proposition 11 : Confier à la CPU l'accompagnement de toutes les universités, dans leur accession, selon leur propre calendrier, à une réelle autonomie et à une nouvelle forme de gouvernance.

Proposition 12 : Attribuer à chaque université, à son propre rythme, la maîtrise totale de ses moyens : l'ensemble des ressources budgétaires, la masse salariale, le patrimoine immobilier.

Proposition 13 : Confier aux universités la gestion du recrutement et des carrières des personnels BIATOSS, dans le cadre de la fonction publique d'Etat, en assurant les moyens d'une véritable politique de formation et d'une véritable politique salariale, sociale et indemnitaire à destination des BIATOSS. Dans ce cadre, il importerait de redéfinir le rôle des commissions paritaires d'établissement, dont l'importance sera accrue.

Proposition 14 : Modifier la définition des tâches des enseignants-chercheurs statutairement reconnus et confier à l'établissement la fixation des services individuels en fonction de sa politique globale.

LA NECESSAIRE REVOLUTION BUDGETAIRE

L'évolution nécessaire des universités ne peut se faire à moyens constants, quoi qu'on pense des effets éventuels d'une rationalisation des dotations actuelles. Plus personne ne nie le sous-financement qui caractérise actuellement le système universitaire français, et l'effort global de la Nation doit rejoindre celui des principaux pays de l'OCDE. Les réformes proposées au niveau de la licence, nécessaires à l'amélioration marquée, et de l'accès à l'université et du taux de diplômés dans une tranche d'âge, demandent un effort de financement proche de celui observé dans les filières de type STS, soit environ 12 000 € par étudiant et par an.

Répondre complètement à cette exigence nécessite une diversification du financement des universités ; ceci suppose alors une révolution financière et budgétaire. Pour ce faire, il est proposé un pacte social et politique sur le financement des universités (Etat, collectivités, entreprises, familles) :

- l'Etat doit s'engager fortement : il doit montrer l'exemple et augmenter considérablement ses dotations : il doit en particulier amener le financement par étudiant et par an dans les filières générales et d'IUT à 12 000 €.
- les collectivités territoriales doivent s'engager pour l'investissement et le fonctionnement des universités (immobilier, équipement, recherche, mobilité internationale, formation continue et VAE, etc.), car celles-ci sont essentielles à l'animation et aux dynamiques des sociétés locales. Les collectivités doivent aussi investir dans l'amélioration des conditions de vie des étudiants (logement, transport, accès au soin et aux équipements culturels, etc.). Cet engagement pour les universités doit se négocier et se réaliser dans le cadre de projets partagés traduits dans des conventions bilatérales.
- les entreprises qui bénéficient de la formation et de la recherche universitaires devraient contribuer plus qu'aujourd'hui à leur financement. Cette contribution doit permettre aux entreprises de se rapprocher des universités, dans un souci d'échange et de dialogue, respectant les prérogatives de chacun, dialogue qui pourrait se nouer au sein d'un conseil économique et social d'établissement.
- il n'est pas illégitime de demander aux étudiants une participation plus

importante aux frais de scolarité, car les études supérieures représentent un investissement à long terme pour les étudiants et leurs familles, notamment en cycle Master et doctorat. Ces contributions doivent rester modérées, être modulées selon les ressources et doivent être assorties d'une véritable aide sociale aux études, délivrée par l'université d'inscription. En contrepartie les universités s'engagent à assurer la traçabilité et la transparence d'utilisation des sommes obtenues. L'acceptabilité d'une réforme des droits de scolarité pour les étudiants n'est envisageable qu'à trois conditions :

- Un engagement préalable et massif des pouvoirs publics dans le financement des universités (notamment dans le premier cycle, dans l'accueil des étudiants, dans les bibliothèques et dans l'immobilier universitaire) ;
- une amélioration substantielle des conditions de la vie étudiante ainsi que la mise en place d'un système de bourses et de prêts considérablement rénové (plus équitable) et développé ;
- les apports des entreprises et des étudiants doivent rester additionnels et impliquent impérativement que la puissance publique assume et maintienne un niveau de financement à la hauteur de ses responsabilités. Afin de favoriser l'investissement des particuliers et des entreprises en ce domaine, des mesures devraient être prises, qui permettent d'orienter la fiscalité des entreprises et des particuliers vers le financement de la recherche, de l'innovation et de la formation universitaires. La création de fondations universitaires, destinées à soutenir tant la recherche que la valorisation et la formation, est une possibilité pertinente.

En ce qui concerne les moyens venant de l'Etat, ils doivent transiter sous la forme d'un véritable budget global négocié par chaque université avec l'Etat, masse salariale comprise. Chaque établissement doit ainsi bénéficier d'un socle budgétaire alloué sur critères normés nationaux, assurant la base normale du fonctionnement, et de financements contractuels permettant le développement de l'initiative et des projets spécifiques. Ces deux types de financement doivent être fondés sur des indicateurs objectifs d'efficacité de la formation et de la recherche et non sur les seuls critères quantitatifs (il faut par exemple remettre en cause la prégnance du critère prédominant du nombre d'étudiants inscrits).

Au niveau des personnes travaillant dans les universités, un renforcement de l'attractivité des différentes carrières (enseignantes et BIATOS) apparaît fortement nécessaire, tant pour garder les meilleurs éléments que pour accompagner l'investissement de chacun dans les différentes réformes proposées. C'est le cas pour les enseignants-chercheurs, pour lesquels seraient souhaitables une extension de l'échelle indiciaire, la mise en place d'un avancement accéléré en local, sur la base d'une évaluation externe. C'est le cas pour les personnels BIATOS, pour lesquels une révision des régimes indemnitaires et des qualifications réelles (reclassement) devrait accompagner des modalités différentes d'implication professionnelle, dans le cadre d'un rééquilibrage du ratio BIATOS /enseignant et enseignant-chercheur, à la hauteur des standards OCDE, soit 1 pour 1 (à l'heure actuelle 0,67/1).

SYNTHESE DES PROPOSITIONS

Proposition 15 : Engager une révolution budgétaire en faveur des universités en établissant un pacte social et politique réunissant l'Etat, les collectivités, les entreprises, les familles. L'effort global doit notamment assurer une dépense de 12 000 euros par an et par étudiant. La part de l'Etat doit rester prépondérante dans ce financement.

Proposition 16 : Renforcer la culture de projet dans les universités en redonnant au contrat d'établissement renouvelé, évalué a posteriori, une

véritable valeur stratégique et un poids plus important dans les ressources des établissements, à côté du financement de base des activités de service public qui doit être assuré sur critères par l'Etat.

Proposition 17 : Associer pleinement les collectivités territoriales au financement de l'immobilier universitaire, des relations internationales, des investissements d'équipements, de la formation continue, de la VAE et de l'apprentissage. En contrepartie, négocier avec les collectivités la signature d'un volet spécifique complémentaire du contrat d'établissement.

Proposition 18 : Orienter les incitations fiscales accordées aux entreprises et aux particuliers vers le financement de la recherche, de l'innovation et de la formation universitaires, en faisant bénéficier des dispositions applicables en matière de mécénat les contributions à ces activités répondant aux conditions légales applicables en la matière (fondations universitaires par exemple). Adapter les pratiques administratives en matière de collecte de la taxe d'apprentissage, en vue d'assurer un égal accès à cette ressource des différentes formations professionnalisées post-baccalauréat.

Proposition 19 : Renforcer l'attractivité des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche : revalorisation salariale, extension de l'échelle indiciaire, mise en place d'avancements accélérés en local. Pour les enseignants-chercheurs, cet avancement accéléré se ferait sur la base d'une évaluation externe de l'ensemble des activités ; il s'accompagnerait d'un accroissement des possibilités de congés pour recherche attribués par l'établissement, et de la mise en place de véritables plans de formation continue (pédagogie, TICE). Pour les BIATOS, les modalités du renforcement ont été énoncées dans la proposition 13.

Proposition 20 : Rééquilibrer le ratio BIATOS/enseignant et enseignant chercheur, à la hauteur de 1 pour 1 (à l'heure actuelle 0,67/1). Dans la perspective de l'accroissement de l'autonomie, dans toutes les missions, et du passage au budget global, renforcer en particulier l'encadrement supérieur et assurer la diversification des recrutements.



CONFERENCE
DES PRESIDENTS
D'UNIVERSITE

Liste des sigles utilisés

AERES	Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
ANR	Agence Nationale de la Recherche
ARF	Association des Régions de France
BIATOSS	Personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, ouvriers de service
C2I	Certificat informatique et internet
CERI	Centre d'Etudes et de Recherches Internationales
CES	Contrat Emploi Solidarité
CNESER	Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche
CEVPU	Conférence des vice-présidents étudiants des universités
CPE	Contrat Première Embauche
CPER	Contrat de Plan Etat Région
CPGE	Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles
DIACT	Délégation Interministérielle à l'Aménagement et la Compétitivité des Territoires
DGF	Dotation Générale de Fonctionnement
EPCS	Etablissement public à caractère scientifique et culturel
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PIB	Produit Intérieur Brut
PRES	Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur
SCUIO	Service Commun Universitaire d'Information et d'Orientation
RTT	Réduction du Temps de Travail
RTRA	Réseau Thématique de Recherche Avancée
TICE	Technologies de l'Information et de la Communication Educatives
UMR	Unité Mixte de Recherche
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience



CONFERENCE
DES PRESIDENTS
D'UNIVERSITE