



---

CONFERENCE  
DES PRESIDENTS  
D'UNIVERSITE

Les Actes  
du colloque annuel  
de la Conférence

---

*Autonomie des  
Universités*



LILLE 22 - 23 mars 2001

# Sommaire

|  |         |
|--|---------|
| <b>Avant propos</b>  | page 5  |
| <b>Ouverture du colloque</b>   |         |
| Jack LANG, Ministre de l'Education Nationale   | page 7  |
| <b>Interventions et débats</b>   |         |
| Bernard BELLOC, Premier Vice-Président de la Conférence des Présidents d'Université<br><i>Pour une autonomie citoyenne</i>   | page 13 |
| Jean-Michel STIEVENARD, Maire de Villeneuve d'Ascq<br><i>Autonomie des universités et développement local</i>  | page 15 |
| Pierre MAUROY, ancien Premier Ministre, Sénateur, Président de la CUDL<br><i>Le nouvel élan de la décentralisation</i>   | page 17 |
| Alain CLAEYS, Député, Rapporteur du budget de l'Education Nationale<br><i>Les nouveaux défis des universités</i>   | page 19 |
| Françoise THYS-CLEMENT, ancien Recteur de l'Université libre de Bruxelles (ULB)<br><i>L'autonomie des Universités :<br/>    indispensable pour répondre aux défis nouveaux</i> | page 23 |
| Christine MUSSELIN,<br>Sociologue au Centre de Sociologie des Organisations - FNSP/CNRS<br><i>Evolutions organisationnelles des universités</i>                                | page 31 |
| <b>Première séance de synthèse des ateliers</b>  | page 35 |
| <b>Deuxième séance de synthèse des ateliers</b>  | page 41 |

**Table ronde : *L'autonomie des universités :  
expériences étrangères, perspectives nationales***

page 45

présidée par Alain GAUDEMER, Délégué permanent de la CPU à Bruxelles

Luciano MODICA, Président de la Conférence des Recteurs Italiens  
Jean-Pierre RAFFARIN, ancien Ministre, Sénateur de la Vienne,  
Président de l'Association des Régions de France  
René REMOND, ancien Premier Vice-président de la CPU,  
Président de la Fondation nationale des Sciences politiques  
François TAVENAS, Président de la Conférence des Recteurs  
et des Principaux des Universités du Québec

**Conclusions du Colloque**

page 55

**Texte d'orientation****Autonomie des universités et responsabilité :  
pour un service public renouvelé**

page 61

**Contributions de différentes organisations**

Association des Secrétaires Généraux, Pascal AIME, Président

page 69

Conférence des Doyens de Sciences (CDUS), Jean-Pierre BOREL, Président

page 73

Syndicat National du Personnel Technique de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
(SNESUP)- UNSA Education, Gérard MARIEN, Président

page 77

**Quelques repères bibliographiques**

page 83

**Remerciements**

page 89

## *Avant-propos*

*Le colloque "Autonomie des Universités" a permis aux présidents, en liaison avec des intervenants universitaires et politiques, de dégager d'une part les principes politiques fondamentaux de l'autonomie des universités et, d'autre part, les moyens dont disposent les établissements d'enseignement supérieur pour les mettre concrètement en œuvre.*

*Notre colloque a permis d'élaborer les propositions des présidents et de les présenter dans le texte d'orientation : "Autonomie des Universités et responsabilité : pour un service public renouvelé" qui a été adopté lors de la séance privée de la CPU le 19 avril dernier et qui servira de texte de référence dans les négociations à venir.*

*Nous avons également encouragé les organisations professionnelles et syndicales à faire connaître leurs observations sur les positions de la CPU. Certaines d'entre elles ont été reçues à la Conférence et de nombreux échanges fructueux ont pu avoir lieu avec :*

- *le syndicat FERC-SUP-CGT - le 23 mai 2001,*
- *le SNESUP /FSU - les 5 et 27 juin 2001,*
- *le syndicat "Administration et Intendance" de l'UNSA - le 13 juin 2001,*
- *la Conférence des Doyens de Sciences - le 14 juin 2001,*
- *le SNASUB-FSU - le 20 juin 2001,*
- *le syndicat Sup'Recherche (UNSA Education) - le 20 juin 2001,*
- *l'UNEF-ID - le 20 juin 2001,*
- *l'Association des Agents comptables d'Université - le 20 juin 2001,*
- *le SNPTES-UNSA - le 25 juin 2001,*
- *le SGEN - le 27 juin 2001.*

*De ces organisations, trois ont proposé une contribution écrite incluse dans les actes du colloque.*

*Il ne nous reste plus maintenant qu'à agir pour que les voies tracées par la CPU, en lien étroit avec ses partenaires, deviennent une réalité.*

*Bernard BELLOC ,  
Premier Vice-Président*

## Ouverture du colloque par Monsieur Jack LANG

Ministre de l'Education Nationale

J'ai le plaisir d'être parmi vous aujourd'hui : votre conférence a pris une initiative si importante qu'il m'a paru nécessaire de venir vous adresser un salut chaleureux. S'agissant du thème fondamental de l'autonomie, nous avons tous le sentiment de vivre une période de transition. Soit nous sommes capables de nous emparer collectivement des contradictions pour les rendre positives et faire avancer nos universités, soit nous nous enlisons dans nos habituels conservatismes, ce qui n'est évidemment pas souhaitable. Votre Président et votre Bureau ont la volonté de creuser des sillons, d'ouvrir des pistes, de formuler des propositions et je les en félicite.

Pierre Mauroy a été l'auteur, en tant que Premier ministre, d'une loi de décentralisation dont vous connaissez tous l'importance. En la matière, il existe un paradoxe français : l'on ne peut faire surgir les initiatives et les idées neuves, dans notre pays, que dans la mesure où l'Etat affirme, au nom de l'ensemble du pays, une volonté nationale, dans quelques domaines clés, dont l'éducation fait évidemment partie. Plus l'Etat affirme des idées claires et simples, plus les initiatives peuvent fleurir et se libérer, à condition que nos institutions soient largement décentralisées. Vous-mêmes êtes à la tête d'établissements décentralisés. Du coup, nous ne pouvons réussir le pari de l'autonomie (créative, inventive, responsable) qu'en présence de la dualité entre la volonté affirmée au plan national et vos capacités d'initiative et d'action.

C'est Lionel Jospin, alors ministre de l'Education nationale, qui avait lancé le plan U2000. Mais celui-ci n'a réussi que parce que les universités et les collectivités locales s'en sont emparées pour l'enrichir et le faire vivre. Dans le domaine de la Culture, que je connais bien, il y a également eu dans le même temps une volonté nationale forte et un mouvement de décentralisation énergique, qui ont permis de mettre en mouvement une formidable énergie collective, à telle enseigne qu'aujourd'hui, plus personne n'oserait parler de "désert culturel français".

Bref, je suis sincèrement et profondément heureux que vous vous soyez emparés du thème de l'autonomie au moment où il est indispensable de refonder l'Université. Je n'évoquerai que quelques sujets, dans un certain désordre. Je m'arrêterai en particulier sur un sujet pour lequel une autonomie pourrait être un facteur d'éclosion : la nécessaire ouverture des universités.



- **Ouverture sociale**  
Nos institutions universitaires sont encore trop souvent réservées à une partie de la population. Nous devons encore déployer des efforts pour que des élèves d'origine modeste trouvent leur place dans l'enseignement supérieur et y connaissent la réussite. Certains d'entre vous ont déjà trouvé des solutions, à leur niveau. Dans le même esprit, nous devons aussi progresser dans l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.
- **Ouverture internationale**  
Votre CPU a pris des positions, dans ce domaine, que je salue.
- **Ouverture vers le monde de l'économie**
- **Ouverture vers le monde de la recherche**  
Nous devons relancer avec force la politique de recherche dans les universités.

Pour que cette ouverture puisse avoir lieu, nous aurons éventuellement à transformer nos statuts,

pour plus de souplesse et de prise de responsabilité dans le fonctionnement. J'attends vos propositions sur ce point.

Je citerai quelques exemples de domaines où l'autonomie doit progresser, avant de revenir sur les conditions de cette même autonomie. En matière de formation, tout d'abord, l'on peut s'interroger sur l'éventuelle suppression de l'autorisation préalable de délivrance des diplômes. Ne serait-il pas plus intéressant d'évaluer a posteriori la politique de formation des universités ? Je sais que vous y avez déjà réfléchi. L'on s'intéresserait, par exemple, à la cohérence de l'offre de formation. Doit-on craindre la disparition du caractère national du diplôme ? En ce qui me concerne, je ne le crois pas. Les moyens de concilier la démarche d'évaluation avec le nécessaire caractère national du diplôme existent.

Vous pouvez également jouer un rôle important dans les stratégies de formation déployées dans les établissements. Certains d'entre vous ont déjà innové dans ce domaine, notamment au niveau du premier cycle : nomination de directeurs des études, travaux en petits groupes, etc. Nous avons besoin d'une plus grande autonomie pour favoriser la mise en place d'une stratégie originale de formation.

Par ailleurs, nous devons donner beaucoup plus de souplesse à notre système de formation, plus de liberté aux équipes pédagogiques. Cela passe, par exemple, par la prise en compte des étudiants les plus démunis ou la recherche de l'internationalisation des cursus. Une autonomie nouvelle peut vous permettre de contribuer à atteindre ces objectifs partagés au plan national. La réglementation adoptée en 1997 est trop rigide. Le système européen de crédits transférables est pourtant pleinement applicable dans les universités françaises. Nous chercherons, lors de la conférence de Prague, à faire encore progresser l'Espace européen de l'enseignement supérieur. Il s'agirait, mine de rien, d'une petite révolution : cela nous permettrait notamment de généraliser l'enseignement des langues étrangères. Il n'est pas normal que dans notre système, l'on apprenne deux langues étrangères jusqu'au baccalauréat, avant de les abandonner brusquement en entrant à l'université, à l'exception toutefois des étudiants optant pour des cursus spécialisés dans l'étude des langues. Pourquoi n'accorderait-on pas une place plus importante à l'enseignement

des langues étrangères pour l'ensemble des étudiants ? Si nous réussissons, ce système permettra de créer des cursus disciplinaires facilitant l'ouverture culturelle et intellectuelle de nos étudiants et leur insertion professionnelle. Nous avons besoin d'une politique d'orientation des futurs étudiants vers des filières où ils trouveront des professeurs, des compétences, et surtout un avenir. Il y a déjà eu, ici ou là, grâce aux initiatives prises par des universités en mouvement, des progrès dans ce domaine : le nombre d'inscriptions dans les filières scientifiques a ainsi progressé.

Ce système, si nous l'adoptons, facilitera les parcours de tous ceux qui reviennent à l'université en formation continue. Pourquoi ne pas réfléchir à un statut de l'étudiant à temps partiel, dans le cadre de la formation tout au long de la vie ?

Aucun de ces sujets n'est nouveau pour vous. Mais sachez que si vous êtes décidés à aller de l'avant, je serai très heureux de vous accompagner et de vous soutenir, afin que vos universités puissent faire peau neuve.

Quelques exemples encore des vertus de l'autonomie des universités. En matière de locaux, par exemple, je ne vois rien d'extravagant à ce que les universités qui le souhaitent puissent devenir propriétaires de leurs locaux. Le système actuel, dans lequel l'Etat gère l'ensemble du patrimoine immobilier, est d'un autre âge. Dans quel état seraient les lycées et collèges de France si les lois de décentralisation n'avaient pas attribué ces compétences aux Régions et aux Départements ?

De même, la gestion des personnels apparaît comme un sujet délicat. Il est clair que vous manquez de possibilités d'intervention en la matière. Il faut que nous puissions aborder ce sujet sans tabou. J'ai demandé à l'un de vos collègues de formuler des propositions, qui pourraient, si elles étaient retenues, devenir une grille de référence nationale. Ne peut-on pas faire en sorte qu'il soit tenu compte de la diversité des tâches accomplies par les enseignants ? La rénovation des premiers cycles, par exemple, suppose que certains des meilleurs professeurs acceptent de s'y engager. Comment quantifier le service d'un professeur qui s'investit dans l'organisation d'un campus numérique ou qui consacre une partie de son temps à l'animation de son université ? Au nom de quoi ces démarches ne seraient-elles pas prises en compte dans l'évaluation de son service d'enseignant ?

Ce débat doit être ouvert.

Vos marges de manœuvre en matière budgétaire, enfin, devraient, elles aussi, être accrues. Là encore, il ne s'agit que de réflexions et en rien de décisions. Dans le domaine des primes aux enseignants et aux personnels IATOS, des dotations et des bourses internationales, il faut convaincre les uns et les autres de vous donner un minimum d'autonomie. Là encore, nous devons passer d'une époque à une autre.

Voilà quelques pistes que je souhaitais évoquer avec vous. Mais sachez que je ne suis personnellement ennemi de rien.

J'en viens aux conditions de l'autonomie. La marche vers l'autonomie suppose que soient remplies au moins trois séries de conditions.

### **1. Une politique contractuelle**

L'autonomie passe par le développement de la politique contractuelle. La volonté de l'université ne s'affirmerait-elle pas mieux si l'équipe universitaire, incarnée par son Président, proposait elle-même au ministère le projet de contrat d'établissement ? Ne serait-ce pas plus efficace si étaient précisées, dans le même document, les sources de financement que s'engagent à apporter l'établissement et l'Etat ? Ce contrat, dès lors, donnerait pour quatre ans, l'indication des moyens affectés, la prise en compte des spécificités et les projets d'établissement, dans le cadre de la politique nationale.

### **2. Une politique d'établissement**

Il est indispensable que l'établissement, et notamment son Président, s'affirme comme pleinement responsable. La responsabilité, c'est notamment le refus de la politique au jour le jour, le refus de certaines formes de surenchères qui surgissent régulièrement dans notre pays... Plus vous assurerez pleinement votre mission de Président dans un esprit de responsabilité, plus l'autonomie sera

riche de contenu.

Le renforcement de la structure de l'établissement apparaît également nécessaire. Une université ne peut plus être une addition de composantes, encore moins une addition d'individualités. Il s'agit d'un établissement unique, dont l'identité doit s'affirmer de façon globale. Il serait bon que les contrats d'établissement soient plus favorables aux universités qui conduisent une réelle politique d'établissement, notamment en matière de formation et de recherche.

J'ajoute que l'autonomie des universités ne pourra être complète qu'au travers de la prise en compte de la vie étudiante et universitaire.

### **3. La solidité des équipes dirigeantes**

Alain Claeys a déjà formulé le souhait que les mandats des présidents soient immédiatement renouvelés.

### **4. Le renforcement des procédures d'évaluation**

Il ne s'agit plus seulement d'habilitation, mais de véritable évaluation. Je fais appel à vos propositions concernant le rôle, dans les politiques d'établissement, de l'Inspection générale, voire d'un corps spécifique d'universitaires chargé de l'évaluation. Je vous invite également à réfléchir sur la production d'indicateurs de résultats publics.

Je vais conclure mon intervention en vous remerciant, une nouvelle fois, d'avoir pris cette initiative. Ne craignez pas d'aller très loin dans vos réflexions. N'écartez aucune idée, quitte à en repousser par la suite. Nous avons aujourd'hui le devoir d'être audacieux, imaginatifs. Nous devons construire "l'utopie concrète" de l'université de demain. Vous avez eu le nez de placer votre colloque annuel sous ce thème capital de l'autonomie. Je suis très heureux que nous puissions contribuer ensemble à refonder l'université française.

# Interventions et Débats



## Pour une autonomie citoyenne

par Bernard BELLOC

Premier Vice-Président de la Conférence des Présidents d'Université

**L**e virage du troisième millénaire nous met en devoir de répondre aux nouveaux défis que constituent l'accueil des nouveaux publics et des étudiants européens, la construction



de l'Europe de la recherche, l'internationalisation des universités, la valorisation de la recherche et des transferts de technologies. Autant de défis que les universités françaises ne pourront relever que si elles disposent d'une plus grande autonomie. Ils nécessitent en effet une plus grande capacité d'initiative que l'on ne pourra plus obtenir à partir du modèle de l'université centralisée.

Cette autonomie que nous revendiquons est une autonomie citoyenne c'est-à-dire :

- une autonomie régulée par l'Etat, garant de l'égalité d'accès au service public et de sa cohérence ;
- une autonomie responsable qui n'est ni l'indépendance des universités ni celle des universitaires.

*“Moins de règlements, plus de négociations ; moins de lois, plus de contrats ; moins de tutelles, plus de responsabilités : voilà l'équilibre qu'il faut trouver pour conjuguer modernisation et solidarité”.* (Citation d'un futur Premier ministre en 1984). L'autonomie citoyenne pourrait bien être cet équilibre qu'il nous faut trouver pour les universités.

Il est vrai que l'autonomie est inscrite dans la Loi, celle de 1968, comme celle de 1984. Mais cette autonomie est avant tout juridique, légale, formelle. En réalité, l'autonomie dont nous avons besoin pour la production et la transmission des savoirs est un thème récent en France, parce que l'idée même d'université est nouvelle en France. Nous étions habitués aux facultés, à l'autonomie des disciplines, et pour tout dire, à l'autonomie des universitaires. La révolution culturelle n'est pas achevée.

Les universités ont été pionnières dans le mouvement de décentralisation française. Nous avons quitté le modèle de l'Université, au singulier, avec autonomie des Facultés et des disciplines, pour celui d'universités décentralisées, ensembles cohérents, pluridisciplinaires, mutualisant les richesses facultaires pour être davantage au service du développement scientifique, économique et social du pays.

Nous sommes au milieu du gué. Faut-il reculer ? Faut-il en rester là ? Il faut traverser. Ces fondements légaux de l'autonomie des établissements sont-ils suffisants aujourd'hui ? Cette autonomie est-elle suffisamment construite ? Produit-elle des établissements universitaires capables de répondre aux nouvelles missions du service public, aux nouvelles attentes de nos jeunes, de nos entreprises, de notre pays ? Permet-elle de faire participer nos universités au grand mouvement de construction de l'Europe des connaissances ? Permet-elle à notre pays d'être toujours suffisamment présent dans le mouvement de mondialisation qui touche, bien sûr, la production et la transmission des savoirs ? Nous ne sommes pas certains de pouvoir répondre oui à toutes ces questions.

Telle est la raison de notre colloque, que nous préparons depuis fort longtemps. Il sera organisé autour d'exposés et de débats, mais aussi autour de six ateliers thématiques. Pour nous, il ne représente pas la fin d'un processus, mais le début d'un débat que nous voulons national.

Nous nous risquons, d'ici deux semaines, à proposer un texte d'orientation, que nous présenterons

à nos partenaires. S'ils le souhaitent, ils pourront apporter leur propre contribution, qui sera annexée aux actes de ce colloque.

La CPU souhaite que ce colloque soit le point de départ d'un débat national sur la place des universités dans notre pays et, par conséquent, sur les moyens -matériels, politiques et institutionnels- que la collectivité entend leur consacrer.

## Autonomie des universités et développement local

par **Jean-Michel STIEVENARD**

Maire de Villeneuve d'Ascq

**J**e tiens à vous remercier d'avoir fait le déplacement jusqu'à Villeneuve d'Ascq. Je remercie également le Président de l'Université Lille 1 d'avoir osé vous accueillir : c'est le signe que cette université est confiante dans son projet et dans son avenir.

J'aimerais vous dire à quel point l'autonomie des universités apparaît, de l'extérieur, comme la garantie des moyens qui vous permettront de vous inscrire dans le développement local et la création de richesses. Maire d'une ville qui accueille sur son sol un grand nombre d'étudiants, de chercheurs, de professeurs et

de personnels administratifs, je suis particulièrement soucieux de donner aux universités les moyens d'un développement harmonieux. Nous pouvons, je crois, inventer ensemble un programme de développement local. Sortant d'une campagne électorale à laquelle je me suis efforcé d'associer les universitaires, j'ai promis de mettre en place une commission mixte université-ville.

**Bernard BELLOC**

Nous assisterons à l'émergence de structures de ce type dans beaucoup de communes, et c'est un point très positif pour les universités.

## Le nouvel élan de la décentralisation

par **Pierre MAUROY**

Ancien Premier Ministre, Sénateur, Président de la Communauté Urbaine de Lille (C.U.D.L.)

**J**e me propose de vous donner quelques indications sur l'état de la décentralisation en France. La décentralisation des universités est aujourd'hui une réalité. Ce mouvement a pu être réalisé par une décision de l'Etat et l'insistance, maintes fois rappelée, des instances régionales, départementales et locales. La création de l'université de Valenciennes, celle de l'Artois et du Littoral et d'autres structures universitaires, a été pour les élus un grand motif de satisfaction. Il s'agit d'un progrès considérable, tant au plan culturel que social et il faut remercier les universités et les assemblées élues pour le formidable élan qu'elles ont entretenu. Même si des collectivités comme la C.U.D.L. ne sont pas forcément compétentes dans ce domaine, l'université est un sujet si crucial que chacun doit, à son niveau, contribuer à son développement.

L'autonomie des universités s'inscrit dans un mouvement de décentralisation que personne n'arrêtera, et qui prendra encore de l'ampleur. C'est en considérant ce nouveau paysage, qui émerge depuis

peu, que l'on peut se faire une idée de la place des universités autonomes. Dix-huit ans après les lois de décentralisation de 1982, le Premier ministre m'a demandé de présider une commission chargée de réfléchir à un nouvel élan de la décentralisation, axé notamment sur une revitalisation de la démocratie locale, afin de redonner au concept toute sa légitimité. Cette commission a fonctionné pendant un an. Des hommes politiques de tous bords, des préfets, des conseillers d'Etat, des représentants de toutes les régions y ont participé. Nous sommes néanmoins parvenus à un consensus assez large. Autant, dans les années 80, je me suis heurté à des adversaires farouches de la décentralisation, autant nous avons maintenant affaire à des décentralisateurs tous plus zélés les uns que les autres. Quelques points de désaccord subsistent néanmoins : sur la parité tout d'abord, sur le cumul des mandats, sur le renouvellement du Sénat en une seule fois, sur la Corse, et sur l'Education Nationale. Je vais donc vous présenter les lignes de force des propositions de cette commission.



La décentralisation doit venir non pas du sommet, mais de la base. Sur ce plan, je suis persuadé que nous assisterons à une révolution tranquille. Depuis 25 ans, je ne cesse de clamer que la France des 36 000 communes n'est pas un système viable dans l'Europe. Pierre Joxe qui fut pourtant un ministre de l'Intérieur opiniâtre, n'est jamais parvenu à convaincre les maires de jouer le jeu de l'intercommunalité. Et pourtant, les Communautés urbaines avaient été créées d'autorité, quoiqu'en petit nombre. Mais la situation a évolué petit à petit jusqu'à la loi Chevènement qui a consacré la volonté des maires de multiplier les communautés de communes et les communautés d'agglomération.

### 1 - La création d'un cadre intercommunal

La première proposition de la commission que je présidais s'inscrit directement dans ce mouvement : puisque personne ne souhaite supprimer les 36 000 communes de France, il importe de créer le cadre qui leur permettra de se rassembler à l'échelle intercommunale, toutes sans exception. Telle est la révolution qui va, j'en suis convaincu, avoir lieu dans les années à venir.

Dès lors, la carte administrative et institutionnelle de notre pays sera amenée à évoluer, ce qui n'est pas peu de choses dans un pays aussi conservateur que le nôtre. Nécessairement, les départements seront amenés à faire évoluer leur nature et leurs compétences. Certains affirment qu'il serait judicieux de supprimer cet échelon administratif intermédiaire. Pour ma part, je ne pense pas que cela soit nécessaire. Il suffira de faire évoluer ses compétences. Il faudra, en revanche, renforcer considérablement le pouvoir des régions, ce qui passe en premier lieu par une réforme acquise du mode de scrutin des élections régionales.

### 2 - L'optimisation de la maîtrise des ressources

Dans le domaine du financement des collectivités, la commission que je présidais a également formulé des propositions unanimes. D'une manière générale, chacun s'accorde à considérer que les collectivités territoriales doivent pouvoir maîtriser leurs ressources, au moins en partie. Certaines

des propositions que nous avons énoncées, comme la taxe professionnelle d'agglomération (TPA), répondent à ce souci d'une plus grande autonomie et d'une plus grande solidarité. Nous souhaitons également de manière unanime que soit organisée une conférence annuelle de dialogue entre les collectivités et le Gouvernement. En revanche, il reste une pierre d'achoppement : la Fonction Publique d'Etat, d'une manière générale, résiste à l'idée même de la décentralisation.

### 3 - L'autonomisation des universités

S'agissant plus précisément des universités, nous ne sommes pas allés très loin dans nos réflexions : nous sommes restés dans la logique des lois de 1982 et 1983. Certains, très minoritaires, souhaitent une autonomie pratiquement totale. La majorité estime que l'Education nationale est une mission régaliennne et que l'Etat doit conserver un rôle moteur. Vous connaissez les trois propositions qui vous concernent très directement : il s'agit des propositions 22, 23 et 24 du rapport de notre commission.

De même que des universités entièrement autonomes seraient sans doute handicapées par le manque de moyens et de soutien public, il n'est pas non plus question d'administrer les universités sans tenir compte des spécificités locales et régionales. La liaison avec les régions est d'autant plus indispensable que ces dernières seront progressivement investies de nouvelles compétences en matière de formation. De même, votre souhait de l'ouverture de vos établissements à des personnalités des collectivités territoriales et de la société civile s'inscrit pleinement dans la logique de la décentralisation. Le dialogue doit être renforcé entre les collectivités et les universités, même si le concours financier de l'Etat demeure bien souvent indispensable.

En matière de décentralisation, la comparaison avec d'autres pays n'a pas de raison d'être. En effet, la France n'est pas un Etat fédéral. Néanmoins, si la majorité des membres de la commission que je présidais est attachée au principe d'une République une et indivisible, elle appelle de ses vœux une France beaucoup plus décentralisée.

## Les nouveaux défis des universités

**Alain CLAEYS**

Député, Rapporteur du budget de l'Education Nationale

**L**es plans U2000 et U3M ont signé l'entrée en force des collectivités locales dans les universités. Vous vous interrogez aujourd'hui sur votre autonomie. Ce serait sans doute une erreur que d'aborder ce sujet en fonction des flux financiers, comme si l'on ne devait s'intéresser à l'autonomie des universités qu'en fonction de la décentralisation des moyens financiers. Je crois au contraire que l'on doit aborder l'autonomie des universités en tant que telle. Je suis d'ailleurs très séduit par votre conception d'une autonomie citoyenne et responsable, que je partage. Il n'y aura pas de "Grand Soir de l'autonomie". Elle sera le fruit d'une série de petites réformes et de décisions qui seront prises dans les mois et les années à venir.



La commission d'évaluation et de contrôle a travaillé alors que la Cour des comptes venait de remettre un rapport relativement critique sur le même sujet. En ma qualité de rapporteur spécial des crédits de l'enseignement supérieur de la Commission des finances de l'Assemblée nationale, j'ai été amené à procéder à une série d'entretiens et d'auditions, qui s'est révélée très enrichissante. Elle nous a notamment conduit à nuancer les conclusions du rapport de la Cour des comptes, en considérant un important changement de contexte. Pour les universités, il s'agit moins aujourd'hui d'accueillir des flux croissants d'étudiants que de valoriser la recherche, d'accueillir de nouveaux publics, etc. Ces défis nouveaux placent l'autonomie de l'université au cœur des réflexions sur l'avenir des universités.

### I. Propositions principales

#### 1. Les moyens

Il importe d'accroître les moyens de l'université, d'abord en augmentant la part des crédits déconcentrés qui leur sont affectés. Il faut distinguer, de ce point de vue, ce qui relève de la dotation et ce qui relève du contrat. Cette plus forte déconcentration doit rester inscrite dans le cadre de l'égalité de traitement entre universités et service public de l'enseignement supérieur.

Ensuite, il convient de constituer un véritable pôle financier au sein des universités. Je maintiens notamment, dans ce cadre, notre proposition du renouvellement du mandat des présidents d'université. Je crois également nécessaire de renforcer les responsabilités des agents comptables et des chefs des services financiers des universités.

La mission a également estimé nécessaire d'accroître les compétences financières au sein des universités en encourageant les rapprochements entre la Direction de la Comptabilité Publique (ministère des Finances) et les universités, pour la mise en place de formations destinées à toutes les catégories concernées. Elle entend également appuyer l'effort de formation engagé par l'Agence de modernisation des universités en direction des présidents.

#### 2. Un cadre contractuel rénové et ouvert

En premier lieu, il est indispensable d'améliorer les conditions d'élaboration de la politique contractuelle. Il serait également intéressant que ses partenaires soient plus nombreux, grâce notamment à une implication du Parlement et de représentants des collectivités locales. Le Parlement n'a pas été saisi du plan U3M, qui engage pourtant des sommes considérables. Enfin, il serait utile de prévoir une place plus importante, dans les contrats, pour les indicateurs de gestion, afin d'affiner l'analyse des moyens affectés à la réalisation des objectifs poursuivis. Nul doute que

dans les années à venir, l'argent public sera de plus en plus rare : il existe donc une exigence de bonne utilisation des deniers publics.

En deuxième lieu, il importe de renforcer les moyens d'évaluation de la politique contractuelle, non seulement au sein de l'administration centrale du ministère, mais également au niveau des rectorats, en renforçant leurs moyens et en désignant éventuellement un vice-chancelier dans les rectorats des grandes villes. A l'heure de la déconcentration, nous ne pouvons accepter que le rectorat ne puisse intervenir qu'au moment de la négociation du contrat d'établissement : ensuite, ce sont les interlocuteurs des administrations centrales qui prennent le relais.

Enfin, une information régulière du Parlement est indispensable, en particulier au moment du vote des crédits de l'enseignement supérieur. Cela permet de sensibiliser la représentation nationale quant à vos difficultés.

### **3. L'affirmation des universités face à de nouveaux enjeux**

Il s'agit notamment d'optimiser les investissements à venir dans le cadre du plan U3M. Sur ce thème, la démarche est encore assez artisanale. En pratique, cela suppose de réaliser un inventaire exhaustif du patrimoine immobilier des universités, d'encourager la mise en place d'une politique d'amortissements et de provisions systématiques, et d'informer le Parlement sur la programmation budgétaire. De plus, la mission s'est déclarée favorable à l'essor de nouvelles activités, ce qui suppose la clarification de certaines dispositions fiscales visant à la valorisation de la recherche.

## **II. Réactions et suites données aux propositions**

Ce rapport ne constitue qu'une étape de la réflexion qui s'est engagée à votre initiative. Il a permis d'impliquer la représentation nationale dans un débat qui ne peut concerner les seuls universitaires ou collectivités locales. Pour sa part, le ministère de l'Education nationale a répondu favorablement à la majorité de nos propositions. Il s'est notamment engagé à mieux informer le Parlement sur la programmation des investissements dans le cadre du plan U3M.

S'agissant des prolongements de cette mission, j'ai été attentif à entretenir des contacts réguliers avec

les membres de la communauté universitaire, pour poursuivre la réflexion que nous avons entamée.

A ce titre, je me réjouis d'être présent aujourd'hui parmi vous. Une question m'a conduit à saisir directement le ministre de l'Economie et des Finances : l'élaboration des décrets d'application de la loi du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche pour la mise en place des activités industrielles et commerciales. J'ai appris, grâce à vous, l'importance essentielle de ce décret.

Les retards constatés ne me paraissent pas satisfaisants, pas plus que les orientations prises en matière de fiscalité.

J'ai attiré l'attention du ministre sur la nécessité de ne pas maintenir un cadre trop contraignant, qui conduirait à faire perdurer des pratiques anciennes, comme le recours à des associations extérieures, que la loi de juillet 1999 avait précisément pour but de faire disparaître.

Nous devons maintenant inscrire notre travail dans la durée. Nous aurons de nombreux obstacles à surmonter. Mais sachez que mon souci premier sera de travailler en étroite collaboration avec vous.

## **Echanges**

### **Jacques LOUAIL, Président de l'Université d'Angers**

Nous venons de prendre connaissance des schémas d'orientation de l'enseignement supérieur, présentés par la DATAR. Il se dessine une nouvelle architecture, à une échelle supérieure aux régions de programme. Cela s'inscrit-il dans les réflexions de votre commission ?

### **Pierre MAUROY**

Il faut bien comprendre que cette commission rassemblait différentes "corporations" d'élus : les conseillers généraux, les conseillers régionaux, etc. Il n'est donc pas facile de leur faire admettre des perspectives d'élargissement. Je regrette d'ailleurs profondément de ne pas avoir réussi à faire avancer ce thème dans les années 80. Pour ma part, je pense que nous avons besoin de régions plus fortes, notamment au plan économique. La démarche d'interrégionalité est donc, à mon sens, une voie d'avenir, pour déboucher demain sur des régions plus grandes. Une autre proposition de la commission consiste à nommer

à la tête des régions un préfet qui soit déchargé de la responsabilité d'un département.

**André LEGRAND, Président de l'Université de Nanterre, Paris 10**

J'ai été frappé, dans l'intervention d'Alain Claeys, par cette idée fort juste que le développement de l'autonomie des universités passe par une réorganisation des structures de l'Etat. La parcellisation de l'organisation du ministère de l'Education nationale explique, bien souvent, l'appétence de cette administration pour une réglementation tatillonne et pour les liens directs avec les universités, sans passer par les services déconcentrés de l'Etat. Je crois que nous ne pourrions pas faire l'économie d'une réflexion sur ce thème, au cours de ce colloque. Pour ma part, le principal obstacle que je rencontre dans l'aménagement de mon campus est incarné par un service de l'Etat qui ne relève non pas de l'Education nationale mais du ministère de l'Equipement. Cela m'a conduit à demander l'intervention du préfet des Hauts-de-Seine, afin qu'il réunisse autour de lui les nombreux partenaires intéressés par l'évolution de l'université : services de l'Etat, rectorat, collectivités, Syndicat des Transports Parisiens...

**Alain CLAEYS**

Je souscris totalement à vos propos. Les présidents d'université sont parfois confrontés à des problèmes similaires à ceux que rencontrent les maires des villes petites et moyennes : la multiplicité des interlocuteurs. Je crois qu'il appartient à l'Etat de mieux s'organiser sur le terrain. La décentralisation ne doit pas être un simple transfert de la tutelle des universités de l'Etat vers des services déconcentrés ou des collectivités. Ce serait là une bien mauvaise utilisation de l'argent public.

**Xavier CHAPUISAT, Président de l'Université d'Orsay, Paris 11**

Tout ce que nous avons entendu ce matin est déjà particulièrement innovant. Je voudrais pour ma part insister sur deux points qui, s'ils n'étaient pas traités, pourraient faire office de grains de sable grippant toute la machine.

Le premier concerne l'inventaire exhaustif du patrimoine des universités que vous appelez de vos vœux. Dans nombre d'établissements, le plan de résorption des problèmes de sécurité actuelle-

ment en cours de déploiement est notoirement insuffisant. Si cet inventaire n'est pas rapidement réalisé, cela pourrait entraîner des blocages très dommageables.

En deuxième lieu, il faut rappeler que nos établissements sont tout à la fois des établissements de formation et des établissements de recherche, dont plusieurs intervenants ont déjà dit qu'il fallait la valoriser. Les textes d'application de la loi du 19 juillet 1999, sur lesquels vous avez terminé votre intervention, constituent effectivement un point fondamental. Si les projets de décret étaient adoptés en l'état, méconnaissant le fait que l'université, à travers la recherche, fait progresser la connaissance au profit de l'ensemble de la collectivité nationale, je crains que cela ne conduise à une régression considérable et que cela n'encourage nos collègues à se replier sur leurs laboratoires et leurs préoccupations purement intellectuelles.

**Jean-Yves MERINDOL, Président de l'Université Louis Pasteur, Strasbourg 1**

Les universités doivent en effet tenir compte de la décentralisation dans la réflexion qu'elles s'approprient à engager. Elles l'ont d'ailleurs déjà fait par le passé, en démontrant leur capacité à s'insérer dans les structures régionales et à contribuer au développement économique et social de leur région. Pour ma part, mes contacts institutionnels s'établissent pour l'essentiel en région : je ne rencontre que rarement des interlocuteurs ministériels, sauf pendant la période de négociation des contrats. J'en suis très heureux. Les politiques doivent donc penser la décentralisation dans un cadre plus vaste. Quelle autonomie doit être accordée à d'autres structures que celles de l'Etat et des collectivités territoriales ? Nous avons, sur ce point, des propositions qui me paraissent intéressantes et qui pourraient s'appliquer bien au-delà du domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur.

**Yves BRUNET, Président de l'Institut National Polytechnique de Grenoble**

Mon établissement est à cheval sur deux systèmes : celui des universités et celui des grandes écoles. Envisage-t-on, demain, d'encourager une saine concurrence et émulation entre les universités ?

Par ailleurs, la recherche me paraît moins concernée par la décentralisation que la formation. Les organismes de recherche sont encore

des organismes nationaux. Cela ne vous paraît-il pas contradictoire ?

**Pierre MAUROY**

La décentralisation suppose la déconcentration de l'Etat. Avec elle, un champ considérable s'ouvre pour les universités. La recherche, elle aussi, devrait être bien davantage déconcentrée et décentralisée.

S'agissant de la rivalité des grandes écoles et des universités, il me paraît clair qu'un effort de soutien

aux universités doit être consenti. Quant à la concurrence, elle est désormais généralisée dans tous les secteurs. Nous devons néanmoins veiller à maintenir un cadre de cohérence national.

**Alain CLAEYS**

Il existera toujours des pôles d'excellence. Les universités seront de plus en plus amenées à travailler en réseau. Mais l'autonomie des universités est un problème encore plus crucial pour les petites et moyennes universités que pour les plus importantes.

# L'autonomie des Universités : indispensable pour répondre aux défis nouveaux

par **Françoise THYS-CLEMENT**  
Ancien Recteur de l'Université libre de Bruxelles (U.L.B.)

*"Of all tasks of university governance, the one that is fundamental is "the assurance of effective autonomy : the ability to resist intrusion by political groups or fractional interests and the opportunity and obligation to keep the operation of the university self-directed are essential to the integrity of the institution" ".  
F.E. Balderson (1995) in *Managing Today's University**

## Introduction

L'Université est interpellée de toutes parts. Ainsi, les étudiants sont conscients qu'elle est une clé de leur avenir culturel et professionnel. Les entreprises mettent en exergue les qualifications et compétences humaines indispensables pour une présence entrepreneuriale dans un environnement globalisé. Enfin, les pouvoirs publics ont perçu le rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la mise en place et le maintien du développement économique régional.

Ce texte présente les défis auxquels l'université contemporaine est confrontée. Ainsi, dans un premier point, il traite de la réconciliation des concepts de la globalisation économique versus le développement régional par le paradigme de la croissance endogène. Le deuxième point présente l'évolution des rôles universitaires en rappelant l'imbrication de ses caractéristiques internationales et régionales. L'analyse se poursuit en traitant de la nécessité de construire un débat sur les différentes sources de financement des universités. Le quatrième point traite des transformations de l'organisation universitaire pour aborder le cinquième point relatif aux changements dans les systèmes d'éducation supérieure et souligner l'indispensable autonomie des universités. Enfin, la conclusion souligne la nécessité d'assurer l'émergence des stratégies universitaires et la capacité de les réaliser.

### **1. Le paradoxe de la globalisation versus la décentralisation peut être résolu par le paradigme de la croissance endogène.**

La globalisation de l'économie a introduit une nouvelle hiérarchisation de l'économie mondiale qui opère une fracture aussi forte que celle provoquée par la révolution industrielle. Mais, si cette

globalisation impose des contraintes sur les politiques macroéconomiques nationales et régionales, elle renforce paradoxalement le caractère stratégique des politiques microéconomiques.

Cette dualité du développement international et de la croissance régionale crée des tensions majeures compréhensibles si l'on constate le changement majeur des conditions du développement économique. En effet, ce ne sont plus les rendements décroissants et la concurrence parfaite qui sont les



vecteurs de ce développement car il s'agit maintenant, au contraire, de mesurer les implications de l'existence des rendements croissants et de la concurrence imparfaite. Ce constat permet de réconcilier le développement international et la croissance régionale.

Les économistes ont, depuis longtemps, mis en évidence l'impact des facteurs de travail et capital comme sources de la croissance économique. Mais une approche renouvelée des fondements de celle-ci montre que son ressort principal réside dans le développement et la diffusion de la connaissance. Ainsi, P. Romer (1986, 1990) endogénise le progrès technique en refusant de le considérer comme "une manne qui tombe du ciel". L'introduction de la connaissance comme facteur de production supplémentaire s'appuie

sur le concept de bien collectif, de bien non rival.

En effet, un agent économique qui détient une connaissance peut la vendre sous forme d'information à un autre agent, tout en la possédant toujours, ce qui n'est pas le cas général des biens matériels qui sont des biens rivaux. Malgré cette caractéristique, la connaissance peut cependant résulter de l'action privée, laissant intacte l'incitation au profit car l'information peut aussi être un bien interdit de consommation : il est possible de cacher ou de protéger l'information par des brevets.

Il existe donc une externalité fondamentale liée à la production de connaissances. Comme bien non rival, la connaissance peut croître et se diffuser pratiquement sans limite. L'analyse des canaux par lesquels l'éducation contribue à la croissance économique montre une corrélation positive entre les variables éducatives et l'investissement en capital physique, formant ainsi l'impact positif du capital humain sur la productivité du capital physique.

Par ailleurs, P. Aghion et P. Howitt (2000) rappellent que le volume de la recherche et le taux de croissance peuvent augmenter lorsque les individus deviennent plus "adaptables", constatation qui confirme la thèse de R. Lucas (1990) selon laquelle la clé du succès de certains pays développés est la grande mobilité intersectorielle de leur main-d'œuvre qualifiée.

Mais de manière plus essentielle encore, la croissance endogène permet de comprendre comment des "accidents" historiques, de dimension politique, peuvent déclencher, provoquer le passage d'équilibres, en fait mettre en place les conditions de cercles vertueux ou vicieux de développement.

## **2. L'évolution des rôles de l'université : l'imbrication de l'international au régional**

L'université est internationale depuis toujours puisque, par définition, son but premier est d'augmenter les connaissances sur la nature et sur l'être humain. Mais, les implications des conditions de la croissance endogène l'amènent à jouer un rôle plus important qu'auparavant dans le développement régional. Cette extension de ses missions affecte d'une part, le rôle de l'université en tant que catalyseur des transferts réciproques et des connaissances entre les chercheurs et les acteurs socio-économiques et, d'autre part, l'utilisation

de l'ensemble de ses ressources intra et extra universitaires, comme les bibliothèques, les cellules d'interface, les pôles scientifiques d'excellence comme des éléments importants du volet de la formation.

L'éducation, la formation de haut niveau et la recherche sont enfin reconnues, non seulement comme facteurs d'équité sociale mais aussi comme vecteurs d'efficacité micro et macroéconomiques. Les universités sont, dès lors, au centre du cercle vertueux de la dynamique économique : internationale par ses chercheurs et ses étudiants, elle est aussi reconnue comme instrument régional de croissance.

Les étudiants réclament un enseignement à la hauteur de leurs attentes culturelles et professionnelles. Cet enseignement, qui par définition s'appuie sur les connaissances nouvelles produites par la recherche, doit par ailleurs être accessible à des étudiants issus de publics fort diversifiés et accepter de prendre en charge des adultes qui s'inscrivent dans les programmes de formation continue. En même temps, les universitaires sont interpellés par l'utilisation intensive des outils relevant des nouvelles technologies, évolution qui impose des investissements financiers et humains importants.

Les entreprises considèrent l'université comme un fournisseur de compétences dont elles exigent à la fois des rendements immédiats et une capacité d'adaptation des diplômés à long terme. Ces mêmes entreprises attendent que l'université s'investisse dans la recherche fondamentale tout en appelant de leurs vœux des interfaces performantes nécessaires à la transmission et à la mise en œuvre des résultats aux fins de la recherche & développement.

Les pouvoirs publics à tous les niveaux (transnational, national, régional ou local) insistent sur le rôle du capital humain en tant que facteur décisif de développement économique, social et culturel.

Par ailleurs, le sommet européen de Lisbonne en 2000 a fait de la recherche une partie intégrante de son agenda politique. La Commission européenne, par le Commissaire à la Recherche Ph. Busquin, a fait de l'"espace" européen de la recherche le cadre de référence des questions de politique de recherche en Europe (Commission Européenne, 2001a). Cette évolution politique se produit à un moment où se formulent des constats préoccupants

sur la situation de la recherche européenne tant par l'insuffisance de la masse financière qui lui est accordée que sur l'examen de sa situation démographique difficile en termes de ressources humaines. L'OCDE (1998a, 1998b) est aussi préoccupée par les conditions du fonctionnement de la recherche et vient encore de créer deux groupes d'analyse de celles-ci. L'un DSTI (2001) se préoccupe des politiques publiques à mettre en place, l'autre (2000b) piloté par l'IMHE traite des modifications de la gestion universitaire confrontée aux implications des changements majeurs des conditions du travail des chercheurs. Voir aussi F. Thys-Clément (2001a) pour l'analyse d'une importante bibliographie sur plusieurs aspects du fonctionnement de la recherche.

L'Union Européenne appelle de ses vœux une politique active de coopération entre les universités car la mise en place de réseaux de chercheurs peut créer une extension de la rapidité des transferts des résultats de la recherche. Cette politique confirme aussi l'importance des effets de "proximité" dans la diffusion des connaissances et dans la mise en place des conditions de la croissance endogène.

Les universités sont dès lors partenaires, à part entière, dans un nouveau champ de discussion triangulaire avec leurs autorités de tutelle et de financement (pouvoir européen, national et régional), où les contextes de coopération et de conflit sont déterminants dans les processus de développement.

### **3. Le financement des universités : un débat à construire**

Plusieurs pays ont assisté à une évolution majeure de baisse relative du financement public général des universités qui sont maintenant confrontées à la recherche de moyens financiers complémentaires dans un contexte de concurrence accrue, voir à ce propos les analyses de l'Association Internationale des Universités (CRE [1997, 2000]).

L'économiste considère de deux façons opposées les missions de l'enseignement supérieur : ou bien on pense que les universités sont fondamentalement des organismes mis en place par la collectivité pour son propre bien (par définition même du bien collectif, les pouvoirs publics doivent, dès lors, prendre en charge le financement universitaire) ; ou au contraire, on estime que les universités sont

des entreprises qui rendent des services commerciaux aux individus qui en retirent profit et qui, par conséquent, doivent en assumer le prix.

La première hypothèse met en exergue le rôle général culturel, sociétal des universités avec un accent fort sur leur capacité à organiser des externalités dont profite l'ensemble de la société, y compris dans le développement des économies concernées.

La seconde considération s'appuie sur l'impact réel des acquis universitaires dans l'évolution des revenus professionnels individuels et souligne la captation privée des résultats de la recherche développement et appliquée mise en évidence par le concept de croissance endogène.

La prise en compte de ces résultats oblige à une réflexion renouvelée d'une répartition plus équitable du financement universitaire (voir B. Bayenet, 2001). Elle suppose que sa charge soit réexaminée et que son financement public, réparti sur l'ensemble de la population du fait de l'impôt très peu progressif, doit être réadapté pour tenir compte des effets privés importants qu'en retirent les bénéficiaires de l'enseignement et de la recherche appliquée. En ce qui concerne les étudiants, si on souhaite un financement public généralisé pour ce qui concerne l'enseignement de base, ce n'est plus admissible lorsque l'on pense aux connotations très professionnelles de certains enseignements (voir divers troisièmes cycles et les programmes de formation continue). Le rôle financier des familles et des entreprises doit faire l'objet d'un débat public dans plusieurs pays européens.

De fait, la participation financière des entreprises à la mise en œuvre de la recherche développement doit, elle aussi, être réexaminée de manière à comprendre les effets de la pratique actuelle d'un financement qui se situe généralement au niveau du coût marginal de la recherche et non de son coût moyen. Cette situation oblige les universités à co-financer une partie des recherches à partir de leur budget général de fonctionnement pourtant destiné, en général, à l'enseignement.

Enfin, la mise en place d'un véritable Espace européen de la recherche devrait dépasser la situation actuelle du financement de la recherche européenne qui est particulièrement préoccupante. Rappelons, en effet, que selon Eurostat (2000) et par rapport au PIB, la recherche dans l'UE en 1998 représente 1.86 % ; valeur nettement inférieure aux valeurs

de 2.58 % pour les États-Unis et de 3.03 % pour le Japon. Cette disparité s'explique surtout par la faiblesse de la contribution des entreprises où la recherche et développement de l'UE est de loin inférieure à celle des États-Unis et du Japon. La prise en compte d'un terme relatif qui s'affaiblit, calculé lui-même sur un revenu qui stagne, indique la faiblesse des moyens mis à la disposition des chercheurs européens : ceci pose un réel problème de compétitivité tant du point de vue du développement économique que de la création des connaissances scientifiques.

Ce constat général doit être complété par le rappel du fait que le taux d'effort scientifique et technologique (les dépenses en recherche et développement ramenées au PIB) des différents États membres est très variable. La Suède (3.8 %) et la Finlande (2.7 %) se situent au-dessus ou sont proches des États-Unis et du Japon. Un groupe large de pays (le Royaume Uni 1.9 %, les Pays-Bas 2.1 %, la France 2.3 % et l'Allemagne 2.4 %) sont également ou largement au-dessus de la moyenne européenne. A l'opposé, le sud de l'Europe est à l'étiage (1 %).

Un éclairage de la situation selon laquelle l'Europe dispose d'un potentiel scientifique et technologique relativement fort mais que le couplage des découvertes et des connaissances avec les activités industrielles s'effectue moins facilement qu'aux États-Unis et qu'au Japon, est mis en exergue par le rapport d'H. Guillaume (1998) qui identifie les maillons faibles du dispositif français en faveur de la recherche technologique.

#### **4. Les transformations de l'organisation universitaire**

Ces évolutions majeures posent la question de la transformation de la gestion, de la gouvernance, du statut des universités (F. Thys-Clément, 2001b). Elles déstabilisent l'organisation des établissements d'enseignement supérieur qui sont désormais soumis à un double processus : plus redevables de comptes qu'auparavant auprès des autorités publiques de financement, tout en étant soumis aux contraintes de négociation des parts de marché et d'une concurrence accrue pour l'accueil et la formation des étudiants ainsi que pour le financement et l'organisation de leurs activités de recherche scientifique et appliquée.

Dans les rapports de force qui régissent les équilibres

de pouvoir, il est évident que les modifications dans les attentes des partenaires suscitent des attitudes qui se traduisent par des mécanismes de contrôle non-traditionnels et non-systématiques dans l'ensemble du paysage européen. Ainsi, par exemple, si l'évaluation des qualités pédagogiques du corps professoral et la pertinence des programmes d'études existe dans certains pays, elles sont seulement inscrites à l'ordre du jour dans d'autres !

Par ailleurs, si le contrôle par les pairs pour la qualité de la recherche fondamentale est peu mis en doute, l'évaluation de la pertinence de la recherche développement a quitté le monde universitaire et est confrontée aux jugements des entreprises et des autorités de financement public. Le contexte européen complique cette dernière évolution puisque, on l'a vu, le chercheur et son institution universitaire sont confrontés à des doubles, voire triples autorités de tutelle (européen, national, régional).

La compréhension de ces transformations relève d'un paradigme nouveau que l'on peut qualifier de "capitalisme académique" (Sh. Slaughter and L. L. Leslie, 1997). Ce concept éclaire les changements en cours dans la structure de gouvernance et de gestion des universités confrontées à la concurrence pour la recherche de fonds extérieurs afin d'assurer non des apports financiers périphériques mais bien leur financement central. Ainsi Sh. Slaughter et L.L. Leslie décrivent ce phénomène en soulignant le fait que cette compétition provoque en Australie, au Royaume-Uni et aux États-Unis une influence qui finit par refaçonner tout le travail des Facultés et l'enseignement universitaire lui-même. Afin d'éclairer ce tout nouveau contexte concurrentiel, les auteurs définissent le concept d' "academic capitalism" en soulignant que s'il peut apparaître comme un oxymoron, il permet de comprendre la nature des changements profonds auxquels les universités font face en exprimant, bien plus que le concept d'université entrepreneuriale, la nature capitaliste de la recherche du profit dans le monde académique. Les membres de l'université sont simultanément des "employés" du secteur public et de plus en plus indépendants de celui-ci. Ils sont des capitalistes au sein du secteur public, ils sont des entrepreneurs subsidiés par l'État. La thèse centrale de ces auteurs est qu'au niveau institutionnel, ce changement de paradigme induit des modifications majeures dans les relations

professionnelles des académiques et des chercheurs tant au sein de leur faculté ou département que vis-à-vis de l'organisation centrale de l'université où ceux qui récoltent des financements importants (liés aussi à la nature de la discipline) peuvent jouer un rôle qui ne prend pas en compte l'intérêt de l'ensemble de la discipline ou de l'ensemble de l'institution. Dans le cadre des procédures informelles qui sous-tendent le fonctionnement universitaire, les académiques capitalistes se comportent comme des acteurs du secteur privé jugés performants et ils considèrent comme normal d'obtenir des privilèges liés aux financements récoltés.

Ces évolutions indiquent qu'en plus des modifications externes profondes des attentes qu'expriment les partenaires vis-à-vis des rôles qu'elles devraient remplir, les universités sont aussi confrontées à des changements de nature organisationnelle dans leur fonctionnement interne ainsi que l'indique l'étude de D. Braun et F.-X. Merrien (1997) consacrée à certains systèmes universitaires européens.

Il n'en reste pas moins que les autorités publiques souhaitent une ouverture importante de l'université vers le monde de l'entreprise ainsi qu'en témoigne, notamment, la politique fédérale canadienne qui accorde d'importantes subventions de recherche à des groupes de préférence inter-universitaire, en les obligeant à travailler en concertation avec l'entreprise privée. Pour P. Leduc (2001), membre du Conseil de la Valorisation Recherche Québec, ceci représente un environnement nouveau où ceux qui veulent bien s'y adapter sont assurés de fonds importants et d'infrastructures de pointe. Elle souligne aussi que le chercheur de qualité est très sollicité, qu'on "se l'arrache" et que l'on est souvent prêt à payer très cher pour le garder car c'est un élément de concurrence très fort entre les universités en Amérique du Nord.

Enfin, il faut rappeler que nombre de doutes sont suscités sur la capacité des universités à satisfaire l'ensemble des demandes qui leur sont faites. Ces doutes portent même sur leurs deux activités fondamentales que sont la production des savoirs et la transmission de ceux-ci. Pour certains (voir M. Romainville, 1996), l'enseignement et la recherche forment un "couple maudit" de l'université et pour d'autres le débat des mythes de la recherche doit être posé (Ch. Ball, 2001). Si ces affirmations ont le mérite d'interpeller, le courant majeur d'opinions soutient cependant toujours la

complémentarité essentielle des missions d'enseignement et de recherche. Bien que les analyses scientifiques sur ce sujet soient rares et peu empiriques, L. Wilkin et M. Tavernier (2001) ont récemment mis en évidence les transformations qu'entraînent pour la profession de professeur d'université la mise en place de nouvelles structures de gouvernance ainsi que les conséquences de nouveaux modes de gestion sur l'organisation du travail universitaire. Leurs résultats indiquent que, tout comme leurs collègues américains, les universitaires britanniques, allemands et belges sont engagés dans des projets de recherches (avec un taux proche ou supérieur de 90 % des répondants).

L'analyse menée par ces chercheurs traite aussi de l'auto-définition du rôle que se donnent les académiques de l'Université Libre de Bruxelles. Leurs résultats sont reproduits au tableau 1 ci-après.

**Tableau 1 : Auto-définition de rôle : enquête parmi les académiques de l'Université Libre de Bruxelles**

|                                    |                                   |        |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------|
| En fonction d'une seule activité : | Enseignant                        | 7.5 %  |
|                                    | Chercheur                         | 6.3 %  |
|                                    | Gestionnaire                      | 0.6 %  |
| En fonction de deux activités :    | Enseignant-chercheur              | 22.7 % |
|                                    | Chercheur-enseignant              | 15.1 % |
|                                    | Enseignant-gestionnaire           | 3.8 %  |
|                                    | Chercheur-gestionnaire            | 3.1 %  |
|                                    | Gestionnaire-chercheur            | 1.3 %  |
| En fonction de trois activités :   | Gestionnaire-enseignant           | 0.6 %  |
|                                    | Enseignant-chercheur-gestionnaire | 39 %   |

Source : L. Wilkin et M. Tavernier (2001).

Concluons en soulignant que l'analyse des conditions de travail des chercheurs nécessite une approche pluridisciplinaire. A cet égard, citons M. Kogan, M. Bauer, I. Bleiklie et M. Henkel (2000), chercheurs en éducation et en organisation publique qui étudient les modifications du monde de l'éducation supérieure sous l'angle des sciences sociales et dégagent les relations entre l'évolution de la connaissance et le pouvoir politique. Leurs conclusions interpellent puisqu'ils constatent que les changements dans les structures formelles (telles les réformes éducatives) et dans l'explosion du nombre d'étudiants n'ont pas nécessairement provoqué des modifications de conduite générale ni de comportements sociaux tels que ceux relatifs au pouvoir ou à l'autonomie mais que par contre les comportements sociologiques sont probablement plus influencés par la rareté des ressources financières, rejoignant ainsi l'étude de Sh. Slaughter et L.L. Leslie (1997).

## 5. Les changements dans les systèmes d'éducation supérieure : l'autonomie des universités ?

Une synthèse des transformations nationales des systèmes universitaires peut être trouvée chez D. Farnham (1999) dont nous reproduisons le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Taux indicatif des changements intervenus dans les systèmes nationaux d'éducation supérieure après 1980

|          |  |              |
|----------|--|--------------|
| GROUPE 1 | Australie, Royaume Uni                             | EXTENSIF     |
| GROUPE 2 | Finlande, Pays-Bas, Suède, Belgique*, Canada       | SIGNIFICATIF |
| GROUPE 3 | Irlande, Espagne, Belgique**, Malaisie, États-Unis | MODERE       |
| GROUPE 4 | France, Allemagne, Italie, Japon                   | LIMITE       |

Source : D. Farnham (1999) - \* communauté flamande ; \*\* communauté française

C. Feola, M. Tavernier et L. Wilkin (2001) ont également analysé la dynamique des réformes imposées par les autorités publiques ces vingt dernières années à partir de la base de données Eurydice (2000b). Ils montrent que, malgré une grande diversité en Europe, on peut retenir trois grandes lignes d'actions. Ainsi, ils constatent la disparition progressive des frontières entre l'enseignement supérieur non universitaire et celui de l'université, la nature plus interventionniste des politiques publiques et la responsabilisation accrue des universités dans leur politique de gestion.

Mais ils constatent que ce contexte nouveau ne semble pas avoir donné une marge de manœuvre vraiment augmentée aux universités, car si elles se sont vues octroyer une "autonomie accrue sur leur processus de production, (elles) doivent, en contrepartie, rendre des comptes sur les produits et résultats qui en découlent".

Une analyse récente sur le rôle des chefs d'établissements en Suède souligne le dilemme particulier de ceux-ci "tenant au fait qu'ils sont tenus de réaliser et de maintenir un équilibre entre le contrôle et l'innovation (Engwal, L. et al. [1999], p. 85)". Les résultats de l'enquête suédoise indiquent que tous les chefs d'établissement ont tendance à donner la priorité à l'innovation sur le contrôle. L'analyse montre aussi que les chefs d'établissement consacrent plus de temps aux systèmes de contrôle qu'ils ne le devraient, compte tenu des priorités qui sont les leurs et qu'inversement ils ne consacrent pas autant de temps à l'innovation qu'ils le souhaiteraient.

Un système innovant suppose de mettre en œuvre des nouvelles responsabilités académiques qui

passent par l'organisation et la délégation des pouvoirs, notamment :

- de recrutement et de désignation des professeurs : un enjeu européen majeur est celui de la mobilité et de l'internationalisation du corps professoral, les universités européennes n'ont pas de méthodes standardisées d'appel à candidatures et les procédures de désignation varient de campus à campus avec une chaîne de gouvernance (autorité de désignation, autorité de proposition) parfois fortement contrastée. Ceci sans parler du statut des années sabbatiques d'appartenance administrative à plusieurs universités de nationalité différente. Voir à ce propos la recommandation du Parlement européen et du Conseil relative à la mobilité internationale des académiques (Commission Européenne, 2001b) ;
- d'évaluation collective des programmes d'enseignement à propos de leurs objectifs, de leurs instruments, de leurs moyens humains et financiers. L'harmonisation européenne de la structure des études supérieures universitaires suppose une adaptation de l'autonomie universitaire dans un cadre formel de gouvernance que l'on sait très différent selon les institutions concernées ;
- d'évaluation scientifique et pédagogique individuelle ; si les pratiques d'évaluation scientifiques par les pairs sont courantes, celles relatives aux évaluations pédagogiques par les étudiants varient considérablement selon les institutions universitaires et donc les pays ;
- de mise en œuvre pratique des conditions financières et légales de la recherche appliquée et de la valorisation des résultats de la recherche.

### Conclusions

L'examen des défis à relever par les universités européennes soulève plusieurs questions qui ont été abordées rapidement dans ce texte. D'autres interrogations doivent être envisagées, liées à l'exercice de l'autonomie souhaitée. Comment s'assurer de la vision politique des responsables universitaires ? Comment assurer et évaluer leur capacité de gestion et d'organisation ? Plus encore, comment faire émerger les stratégies universitaires et la capacité de les réaliser ? La mise en œuvre d'une réelle autonomie universitaire suppose que le modèle dominant de décision dans l'Université,

celui de la décision collégiale, puisse effectivement aboutir à opérer les transformations souhaitées. La problématique qui se profile (F. Thys-Clément et L. Wilkin, 1998) est celle d'un modèle mixte qui mêle les processus "top-down" et "bottom-up" pour équilibrer les projets définis par les autorités académiques, intégrant les contraintes externes et les intérêts plus particuliers où les responsables défendent les contraintes et les opportunités propres à leur discipline.

La revendication de l'autonomie suppose une confrontation aux pratiques qui assurent une transparence accrue afin de réduire l'actuelle asymétrie d'information. Cette transparence concerne les relations entre l'université et ses partenaires externes mais également les conditions de son financement interne. L'analyse de la complexité des organisations universitaires suppose des études fines et approfondies du point de vue de la qualité des informations récoltées mais aussi de l'élaboration des différentes typologies internationales des modes de gouvernance et de fonctionnement de ces institutions européennes (L. Wilkin et C. Feola, 2001). Pour le cas spécifique de l'Allemagne et la France (E. Friedberg et C. Musselin, 1989 ; C. Musselin, 2000).

## Echanges

### **Gilbert BEREZIAT, Président de l'Université Paris 6**

Médecin et biologiste, je suis bien placé pour savoir qu'il y a très peu de différences génétiques

entre le singe et l'homme, ce qui rend un peu caduc le vieux débat entre l'inné et l'acquis. A propos du financement des cursus universitaires, je suis donc toujours très réticent lorsque l'on veut introduire des critères de sélection sur la base des revenus. Je crains que l'on n'en arrive à ce que l'on appelle, dans un autre domaine, des lits privés dans un établissement hospitalier public.

Le brassage des couches sociales se faisait autrefois à l'armée. La conscription ayant disparu, je me demande si ce rôle n'est pas dévolu aujourd'hui au premier cycle des universités. Qu'en pensez-vous ?

### **Françoise THYS-CLEMENT**

Je pense comme vous que les effets pervers d'une analyse erronée de ce problème de la participation financière des étudiants sont potentiellement très importants. Pour le moment, il est sans doute préférable de maintenir le système en l'état. Mais il ne faut pas être contradictoire : si vous allez au bout de la logique des formations spécialisées, des écoles doctorales, etc., il faut tôt ou tard se poser la question de la participation des étudiants.

### **Bernard BELLOC**

Nous allons arrêter là ce débat, que vous pourrez prolonger, si vous le souhaitez, en participant au prochain séminaire de Grenoble.

## Evolutions organisationnelles des universités

par **Christine MUSSELIN**

Sociologue au Centre de Sociologie des Organisations - FNSP/CNRS

**J**e vous propose d'adopter successivement trois perspectives pour décrire la situation des universités françaises. Tout d'abord, une perspective longitudinale qui me permettra de présenter les changements survenus au cours des vingt dernières années. Ensuite, une perspective synchronique où j'identifierai certains des obstacles que rencontre actuellement le gouvernement de nos universités. Enfin, une perspective comparative qui se fondera sur un rapide panorama de quelques évolutions initiées dans d'autres pays européens.

### **I. Perspective longitudinale : évolution des universités françaises**

Je m'appuierai ici sur les travaux que j'ai menés sur certaines universités françaises au cours des années quatre-vingt et sur les études qualitatives et quantitatives que j'ai conduites avec Stéphanie Mignot-Gérard à la fin des années quatre-vingt-

dix, à la demande de l'Agence de modernisation des universités. Cette comparaison diachronique révèle au moins quatre évolutions sensibles.

- **La modification du rôle et de la place de la présidence des universités**

Les présidences ont désormais une conception et une pratique beaucoup plus actives que par le passé de leur fonction.

- **Une capacité décisionnelle plus forte des universités françaises**

Cela se vérifie au niveau des présidences mais également des instances. Ces dernières prennent désormais des décisions, même si celles-ci sont préparées, le plus souvent, en dehors des séances plénières. Dans les années 80, leur fonctionnement se caractérisait plutôt par la non-décision.



- **L'investissement de domaines autrefois délaissés par les universités**

C'est particulièrement visible dans le domaine de la gestion, avec la définition d'indicateurs, l'investissement dans des logiciels de gestion qui incitent à une certaine harmonisation des pratiques au sein de chaque université, ou encore à travers des travaux sur les coûts et des sujets comme l'utilisation des heures complémentaires.

- **L'émergence de la notion d'établissement**

On voit émerger une conception plus collective de l'université, sans doute sous l'influence des projets d'établissement. Les études menées pour l'Agence confirment que les contrats permettent aux universités de s'auto-évaluer et de se projeter dans l'avenir. Dans les réponses au questionnaire, par exemple, 66 % des personnes estiment que les contrats sont devenus un point de référence dans la gestion de l'université.

Ces évolutions sont significatives, surtout si l'on veut bien se souvenir que nos universités sont des institutions encore jeunes, puisqu'elles datent de 1968, et que les changements organisationnels s'inscrivent toujours dans des durées assez longues.

## II. Perspective synchronique : les freins

Je laisserai de côté tous les obstacles techniques liés à la réglementation ou aux questions budgétaires, pour me focaliser sur quatre obstacles organisationnels.

### 1. La faible légitimité des équipes présidentielles

Dans la plupart des établissements, la légitimité des politiques présidentielles reste limitée. Par exemple, 56 % des répondants à notre questionnaire sont opposés à une plus grande autonomie organisationnelle, 49 % sont opposés à une plus forte autonomie financière et 25 % se déclarent simultanément défavorables à l'élargissement de l'une ou l'autre forme d'autonomie.

### 2. La difficulté de mise en oeuvre de l'autonomie institutionnelle

Trois raisons permettent de l'expliquer. Tout d'abord, les équipes présidentielles sont plus prépa-

rées à construire des projets d'établissement qu'à les mettre en oeuvre et à les conduire à leur terme.

Il est, de plus, souvent difficile d'avoir les moyens de sa politique : une chose est d'inciter à maîtriser le budget des heures complémentaires, une autre est de refuser de financer un dépassement de ces heures.

En deuxième lieu, les possibilités de résistance individuelle sont assez fréquentes dans les universités. Cela tient aux activités d'enseignement et de recherche qui ne créent pas de liens d'interdépendance forts entre les membres d'un même établissement (le travail dans une université est bien sûr de nature différente de celui dans un atelier de production industrielle) ; de plus, il existe des moyens de contournement (on peut souvent obtenir ailleurs ce qu'on ne peut avoir par son établissement).

La troisième raison, la plus importante et la plus préoccupante à mes yeux, est la difficulté des équipes présidentielles à se trouver des relais. Il y a une scission très nette entre les équipes présidentielles et les services centraux d'un côté, et les UFR de l'autre.

### 3. La difficulté à remettre en cause les équilibres existants

Il existe un fort attachement à la prise de décision consensuelle et cela favorise une certaine inertie.

Ainsi, il est très difficile de supprimer une filière de formation. De la même façon, les budgets qui se suivent d'année en année tendent souvent à se ressembler. Les possibilités de redistribution ou d'affectation plus sélective ne peuvent donc porter que sur les ressources supplémentaires, sur les créations de filières ou de postes.

### 4. Une conception fermée de l'autonomie institutionnelle

Il est vrai que les universités se sont largement ouvertes sur leurs partenaires extérieurs, mais à la condition que ceux-ci ne cherchent pas à participer aux décisions au sein même des universités. Le gouvernement de celles-ci reste donc essentiellement aux mains des enseignants et des administratifs.

### III. Perspective comparative : les universités des autres pays de l'Union Européenne

Malgré les évolutions soulignées précédemment, l'autonomie institutionnelle des universités françaises est souvent en deçà de l'autonomie dont disposent les universités en Europe. Je tenterai tout d'abord de dresser un rapide panorama des évolutions en cours dans d'autres pays de l'Union. Je poursuivrai par les points où l'on note de très forts décalages entre les universités françaises et européennes avant de conclure.

#### 1. Panorama des évolutions actuelles dans les universités européennes

Je précise que je m'en tiendrai aux mesures officielles : en Europe, comme en France, celles-ci ne sont pas toujours immédiatement suivies d'effet. J'ajoute que je me limiterai à quelques pays seulement.

Ces mesures ont pour point commun de poursuivre des orientations assez similaires. Partout on entend que les universités doivent renforcer leur autonomie, que l'Etat ne doit intervenir que comme régulateur (soit comme "pompiers" pour résoudre des problèmes, soit pour définir un cadre au sein duquel les universités seraient libres de se développer). Pour aller dans ce sens, divers types de mesures sont prises.

- **Des modifications de statuts**

C'est notamment le cas en Allemagne, aux Pays-Bas, au Danemark, en Italie,... Dans les universités hollandaises par exemple, les directeurs d'UFR sont désormais nommés, et non plus élus. Les instances subsistent mais voient leurs pouvoirs considérablement restreints. Plus généralement, on assiste à un renforcement du pouvoir exécutif des universités.

- **Des mesures en matière de financement**

Ces mesures prennent, partout ou presque, la forme d'incitations au développement des ressources propres. Il s'agit également de modifications des règles d'attribution des ressources, par exemple en fonction de l'évaluation de la qualité scientifique ou du nombre de diplômés. On assiste enfin à des modifications des outils de gestion, avec par exemple la globalisation des budgets.

- **Des mesures qui touchent à la gestion du personnel**

Toutes les mesures vont dans le sens d'une plus grande flexibilité de gestion du personnel : cela peut aller jusqu'à la suppression de la titularisation en Grande-Bretagne ou en Suède, ou bien à la délégation de la gestion des postes aux établissements.

- **Une transformation des modes de relation entre tutelles et universités**

De nouveaux outils apparaissent, notamment les outils d'évaluation a posteriori plutôt que de contrôle. Cela ne correspond pas nécessairement à un désengagement de l'Etat dans le pilotage des universités, mais à d'autres types d'instruments de pilotage.

#### 2. Les décalages frappants entre la France et l'étranger

Aucun pays de l'Union Européenne n'a conduit l'ensemble des mesures que je viens d'énumérer et leur but a été plus ou moins atteint. Les décalages entre la France et chaque pays pris un à un sont donc moins importants qu'ils ne paraissent à première vue. Ils sont cependant très nets sur deux domaines.

##### a) La gestion des personnels

J'ai trouvé le discours de Jack Lang particulièrement timoré sur ce point. Comment parler d'autonomie d'une organisation quand celle-ci ne dispose pas de la liberté de gérer son personnel. La France est le seul pays où tous les obstacles que je vais citer, sont présents simultanément :

- la demande d'autorisation de création et de renouvellement des postes ;
- un calendrier très contraignant, lié à l'existence de concours nationaux ;
- l'absence de stratégies d'employeur : ce sont davantage les candidats qui choisissent les universités que l'inverse, surtout dans les disciplines à agrégation du supérieur ;
- des carrières déterminées par le nombre de postes ouverts et non par les besoins locaux.

##### b) L'évaluation

En France, il existe déjà pléthore de lieux de production d'évaluation. Mais il s'agit d'évaluation sur projets ou sur intentions. Ce qui n'existe

pas, ou si peu, ce sont des travaux d'évaluation sur les résultats. Et lorsqu'il y en a en France, cela a beaucoup moins d'impact que dans les autres pays.

D'ailleurs, c'est très peu utilisé par les universités elles-mêmes. De même, les liens entre les résultats de ce type d'évaluation et le financement sont très faibles. Enfin, l'évaluation des résultats fait l'objet d'une publicité bien moindre que dans les autres pays. Je vous invite à ce sujet, à consulter le site [www.rae.ac.uk](http://www.rae.ac.uk), qui est particulièrement édifiant...

### 3. Conclusion

Au niveau européen, les systèmes universitaires connaissent donc de nombreuses réformes depuis plusieurs années. Malgré de fortes convergences entre les discours des responsables qui les initient et entre les orientations retenues, la mise en oeuvre de ces réformes reste très marquée par les particularismes et les contextes nationaux, si bien qu'on ne constate pas de fortes convergences entre les différents modèles universitaires européens.

Cela ne pose pas de problème tant que les systèmes universitaires fonctionnent sur eux-mêmes et pour eux-mêmes. Mais si l'enseignement supérieur devient plus européen (comme le laissent entendre les déclarations de Bologne), voire plus international, les diversités nationales vont se révéler sources de déséquilibre. On voit déjà, en

Europe, des établissements qui développent des stratégies assez offensives. J'en veux pour preuve, et pour ne prendre qu'un seul exemple, les derniers catalogues de cours de certaines grandes écoles de commerce françaises : ils ne cherchent pas à atteindre un public uniquement français.

Dès lors, il importe que la réflexion que vous menez dépasse le cadre strictement franco-français. De plus, il faut se préparer à une évolution qui risque d'ébranler fortement le principe de faible différenciation entre les universités, lequel est encore très caractéristique du système français, mais est beaucoup moins vérifié dans d'autres pays européens.

Si l'on donne plus d'autonomie aux universités en matière de gestion de personnel, cela devrait se traduire, à terme, par la disparition du C.N.U. !

**Claude BURLET, Président de l'Université Henri Poincaré, Nancy 1**

Pour suivre la conférence des recteurs européens, je tiens à dire que nombre de pays nous envient le C.N.U., non pas pour le recrutement, mais pour l'évaluation.

**Bernard BELLOC**

Je ne saurais trop vous inciter à lire l'ouvrage de Christine Musselin, *La longue marche des universités françaises*.

## Première séance de synthèse des ateliers

### I. Autonomie et gouvernement de l'université

**Jacques MEYER, Président de l'Université de Reims**

Je me propose de vous rapporter la tonalité générale de nos travaux. Les problèmes de pouvoir, au sein des universités, ne dépendent pas tous de la loi. Cette dernière doit néanmoins évoluer, avec les missions des présidents d'établissement, afin que chacun dispose d'une marge de manœuvre suffisante pour décider de son organisation. Un colloque, organisé par la CPU, avait déjà été consacré à l'autonomie il y a une dizaine d'années : force est de constater que rien n'a vraiment évolué depuis lors. Voilà les points qui ont fait consensus au sein de notre groupe.

Nous avons ensuite examiné les propositions qui figuraient dans le dossier de préparation du colloque.

#### 1. Asseoir l'autorité du président

*a. Offrir la possibilité d'un second mandat pour les présidents d'université*

Sur une vingtaine de présidents qui participaient au groupe de travail, seulement trois se sont prononcés clairement contre cette proposition, qui consisterait simplement à rayer une phrase du texte de loi.

*b. Prévoir, comme pour les écoles et les instituts, qu'aucune affectation ne peut être prononcée si le Président émet un avis défavorable motivé*

Cette proposition a fait l'unanimité des participants.

*c. Préciser les responsabilités sur le plan financier*

Nous avons estimé, de manière unanime, qu'il

était urgent de mettre en place un groupe de travail chargé d'élaborer des propositions de modification du décret financier de 1994.

*d. Reconnaître institutionnellement la fonction de Président d'Université dans le déroulement de carrière par un système de promotion et de primes garantissant indépendance et liberté d'action*

Cette proposition a également recueilli l'unanimité des membres du groupe.

#### 2. Assurer une cohérence dans le gouvernement

*a. Allonger et aligner le mandat des membres des trois conseils sur celui du président sauf pour les élus étudiants*

Les problèmes soulevés par cette proposition sont nombreux. Cependant, la question nous semble mériter une étude.

*b. Prévoir l'élection simultanée du Président et du Bureau*

Nous nous contentons de préconiser l'élection des vice-présidents, sur proposition du président.

*c. Créer un conseil d'orientation présidé par une personnalité extérieure*

Personne ne souhaite vraiment que cette proposition soit retenue dans la loi.

*d. Modifier les conditions de révision des statuts de l'établissement : majorité des trois cinquièmes au lieu des deux tiers*

Seuls quatre collègues se sont prononcés en faveur de cette modification, les quatorze autres optant pour le statu quo.

*e. Offrir la possibilité au Président de dénouer des conflits divers (conflit entre une composante et*

*son directeur ; conflit entre un directeur et le président)*

Cette proposition ne nous a pas semblé relever de la loi.

*f. Préciser dans la loi les prérogatives de chaque composante par rapport à l'établissement*

Ce point nous semble important, mais nous souhaitons poursuivre l'étude de cette proposition.

### **3. Se donner les moyens et les outils d'une bonne gestion**

Les trois propositions, qui nous étaient soumises, ont reçu l'approbation des participants du groupe de travail.

## **II. Les moyens de l'autonomie**

**Maurice VINCENT, Président de l'Université Jean Monnet, Saint Etienne**

Trois questions ont été abordées au cours des débats. Les propositions qui en ressortent ont toutes été assez largement approuvées par le groupe.

### **1. Ressources propres**

Nous nous prononçons pour une augmentation progressive et modulée par année d'étude des droits d'inscription. Pour les diplômés de troisième cycle, en particulier, une augmentation significative nous semble justifiée.

A propos de la valorisation de la recherche, des dispositions fiscales incitatives nous semblent nécessaires.

De la même façon, l'instauration de crédits d'impôt pour les entreprises qui souhaitent aider financièrement les universités est souhaitable.

Enfin, le groupe souhaite que soient dégagés des moyens humains pour développer, dans les universités, la recherche contractuelle et la formation continue, en prenant en compte le coût réel des prestations.

### **2. Ressources humaines**

La première proposition du document préparatoire a fait l'unanimité au sein du groupe de travail : il

n'est pas nécessaire de modifier la formulation proposée, bien qu'il ne soit pas indispensable de nommer les postes concernés.

L'idée d'une fonction publique universitaire apparaît peu intéressante. La fonction publique d'Etat semble préférable, dans la mesure où elle autorise une gestion des recrutements et la promotion des personnels IATOS au plus près des établissements. L'idée d'une liste d'aptitude nationale, ouverte au choix par les établissements, a été lancée. L'attribution des moyens en fonction de la masse indiciaire des personnels IATOS a également été souhaitée.

S'agissant des enseignants-chercheurs, les propositions rejoignent le système précédemment décrit, notamment sur la capacité de gestion des recrutements et des promotions au plus près des établissements. Une fois la compétence des enseignants-chercheurs reconnue par le CNU, les établissements devraient pouvoir recruter quand bon leur semble. Il est enfin préconisé de reconnaître les différentes fonctions des enseignants-chercheurs, grâce à une évaluation adaptée.

### **3. Patrimoine immobilier**

De manière générale, les établissements doivent pouvoir maîtriser l'espace universitaire. Il est notamment souhaitable de rompre avec la pratique actuelle, où les présidences sont placées devant le fait accompli de décisions qui les dépassent. Ils doivent en être, sinon les initiateurs, des partenaires importants.

La propriété du patrimoine immobilier doit être dévolue aux universités. Cela paraît compatible avec un transfert vers les Régions des compétences pour les constructions nouvelles. En revanche, la dévolution du patrimoine de l'Etat doit profiter en priorité aux universités, notamment pour faciliter la maintenance.

De même, il semble souhaitable que les universités puissent assurer la maîtrise d'ouvrage, quitte à la déléguer à d'autres si cela apparaît préférable.

## **III. Autonomie et service public**

**Michel MUDRY, Président de l'Université d'Orléans**

La notion de service public n'est pas facile à définir. S'agissant du service public de l'enseignement

supérieur, l'expression est apparue pour la première fois dans la loi de 1984. Encore s'agissait-il d'une désignation de l'ensemble de l'enseignement supérieur public, par opposition à la loi Faure qui ne concernait que les seules universités.

Certains des présidents préfèrent parler de services au public, ou de missions de service au public : la notion de service public, au sens "EDF", paraît en effet antinomique avec le souhait d'une plus grande autonomie des universités.

L'abolition du monopole des grades n'est pas écartée, mais n'apparaît pas comme une action prioritaire.

Le socle de la mission de service public de l'enseignement supérieur suppose l'accès de tous aux trois premières années d'enseignement supérieur, jusqu'à la licence, sans régulation.

Face à des universités autonomes, l'Etat peut conserver de nombreux outils -les moyens financiers, mais également le contrat et l'évaluation- pour imposer aux établissements d'assurer convenablement cette mission de service public. Cela n'empêche pas les établissements d'entrer dans une certaine forme de concurrence, du moins pour les diplômes régulés.

Le groupe de travail a également évoqué la mission de service public des organismes de recherche. La France se caractérise par le poids important de la recherche publique, qui est en outre structurée au plan national. La majorité des présidents se sont exprimés avec force en faveur d'une évolution forte de ces organismes de recherche, qui ne leur laisserait qu'un noyau (moyens, évaluations) de compétences nationales, le reste ayant vocation à être intégré aux universités.

Nous avons ensuite évoqué l'accueil des étudiants, qui constitue également une composante forte du service public. Un consensus s'est notamment fait jour en faveur d'un rattachement des CROUS aux universités, soit par une intégration pure et simple, soit dans le cadre d'un service commun inter-universitaire sur les sites où plusieurs établissements sont implantés.

Le service public de l'enseignement supérieur équivaut-il à la gratuité des enseignements ? Pour les participants de l'atelier, la réponse à cette question est négative. Le concept de service public suppose une répartition harmonieuse de l'offre

d'enseignement supérieur sur le territoire. Mais les services publics n'ont pas vocation à être gratuits, même si la participation financière de l'utilisateur peut être considérablement inférieure au coût de revient réel dudit service. L'atelier a estimé que l'existence d'un lien financier direct entre l'étudiant et son université est une dimension très importante de l'autonomie de cette dernière. De ce point de vue, le groupe a rejoint les conclusions de l'atelier consacré aux moyens, en estimant qu'il fallait augmenter en priorité les droits d'inscription des diplômés de troisième cycle et des diplômés les plus professionnalisants (mastères professionnels, par exemple, dans le cadre desquels les étudiants peuvent bénéficier plus facilement de prêts), en prévoyant bien sûr des dispositifs à caractère social et des modes de financement appropriés, allant dans le sens par exemple des propositions du Commissariat au plan.

## Echanges

### De la salle

Le groupe consacré aux moyens a-t-il discuté d'un budget global pour la rémunération des personnels ?

### Maurice VINCENT, Président de l'Université de Saint-Etienne

Non, nous n'avons pas réellement abordé cette question.

### De la salle

Avez-vous examiné la question des primes, notamment pour les IATOS ?

### Maurice VINCENT, Président de l'Université de Saint-Etienne

Non. Nous nous sommes volontairement limités aux orientations politiques, sans entrer trop dans le détail. Dans l'esprit, nous préconisons une gestion des promotions et des recrutements au plus près des établissements. Cela inclut sans doute les primes.

### François PETIT, Président de l'Université Pierre Mendès-France, Grenoble 2

Il est plutôt satisfaisant que le groupe de travail ait choisi d'exclure l'éventualité d'une fonction publique universitaire. La problématique consiste plutôt à élargir le vivier, notamment aux agents de la fonction publique territoriale. Avez-vous abordé ce point ?



**Maurice VINCENT, Président de l'Université de Saint-Etienne**

Non.

**Jacques DUVEAU, Président de l'Université des Sciences et Technologies, Lille 1**

Nous devons effectivement demander des augmentations de moyens. Mais cela suppose que nous fassions la démonstration de notre capacité à maîtriser ces moyens. Politiquement, nous avons donc intérêt à assortir nos propositions d'une vision politique forte. Ainsi, s'agissant de l'élargissement à la fonction publique territoriale, il convient de faire valoir que pareille initiative nous aurait isolés des autres fonctions publiques.

**Michel MUDRY, Président de l'Université d'Orléans**

Je constate que les rapports n'ont pas fait état d'une tentative de réforme de l'ordonnance de 1959, dans le sens d'une gestion des masses indiciaires.

**Maurice VINCENT, Président de l'Université de Saint-Etienne**

Nous préconisons de prendre appui sur l'Agence de modernisation des universités pour conduire



des expérimentations dans le cadre de la réforme de l'État.

**Jacques FONTAINE, Président de l'Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand**

Il est évident que l'autonomie des universités suppose une part de ressources propres beaucoup plus importante, une contractualisation plus forte et donc une évaluation plus développée.

Mais je crois qu'il n'est pas opportun, au plan du discours politique, d'aller trop loin dans la "cuisine interne".

**Maurice VINCENT, Président de l'Université de Saint-Etienne**

Je suis personnellement en désaccord avec les participants de l'atelier sur le gouvernement des universités, qui refusent la réforme de la règle de la majorité au sein des conseils d'administration, pour la faire passer des deux tiers aux trois cinquièmes. Cela peut sembler peu de choses. Mais au sein d'un conseil d'administration, cela représente 4 à 5 voix. Or l'acceptation d'une réforme statutaire se joue souvent sur un faible nombre de voix. Actuellement, pour qu'une modification passe, il faut qu'elle recueille l'assentiment unanime du Conseil. Un tel

immobilisme, dans le monde actuel, me paraît inconcevable.

**Yann TANGUY, Président de l'Université de Nantes**

Je vais tenter de défendre la position arrêtée par l'atelier. D'abord, l'écart entre l'une et l'autre formule ne représente que 6 % : c'est tout de même très peu. Par ailleurs, quelles sont les règles en vigueur dans la matrice institutionnelle, en France comme à l'étranger ? On en distingue deux sortes : le fonctionnel et le constituant. S'agissant du fonctionnel, la majorité simple est tout-à-fait admissible. Pour le constituant, l'on ne peut se contenter d'une majorité simple. En effet, il s'agit de règles substantielles, qui touchent aux missions, aux grands équilibres, aux grands principes de régulation. Une certaine stabilité institutionnelle me paraît, dans ce domaine, hautement souhaitable. Je comprends très bien la crainte de l'immobilisme. Mais je prétends qu'en changeant la règle et en instituant, pour les grands principes constituants, une règle de majorité proche de celle qui est requise pour les règles de fonctionnement, on prendrait un risque important.

**Bernard BELLOC**

Je fais observer qu'il s'agit de la majorité des 2/3 des membres en exercice, et non pas des membres présents ou représentés.

**De la salle**

Il devrait être plus difficile de modifier les statuts de nos universités que la Constitution française ! J'ai personnellement eu affaire à un syndicat qui refusait, par principe, de voter quelque disposition que ce soit. De fait, tout changement est impossible.

**De la salle**

Il faut bien prendre en compte les évolutions institutionnelles qui se déroulent tout autour de nous. Pour être réellement autonomes, il faut aussi que les universités aient la capacité de réagir à ces stimuli. De ce point de vue, cette règle de la majorité des 2/3 est une règle bloquante, un facteur d'immobilisme.

**De la salle**

Très sensible aux arguments de Yann Tanguy, j'ai pourtant voté en faveur de la règle des 3/5. J'ai en

effet constaté que les étudiants, et même les élus, ne jouaient pas toujours le jeu : nous avons souvent du mal, même en rappelant l'importance cruciale de certains sujets, pour obtenir des pouvoirs. Il suffit donc d'un petit nombre d'individus pour bloquer toute décision. A mon avis, même si c'est la position définitive de la CPU, il faut pouvoir la nuancer par des considérations de ce type.

**Jean-Yves MERINDOL, Président de l'Université Louis Pasteur, Strasbourg 1**

La situation est purement et simplement bloquée dans certaines universités, à tel point que le risque est grand de voir le fossé se creuser entre les universités qui ont choisi d'évoluer et les autres, dont la survie elle-même me paraît menacée par un immobilisme préoccupant.

Je pense par ailleurs que certains éléments de la loi devraient être transférés vers les statuts de l'université, et que certaines questions qui relèvent actuellement des statuts doivent être transférées vers des textes de niveau inférieur, comme un règlement intérieur. Il en va ainsi de la question du renouvellement des mandats des présidents, qui me paraît relever des statuts des universités.

**Yann TANGUY, Président de l'Université de Nantes**

Je suis très sensible à l'argument selon lequel un petit nombre d'universités souffre d'un blocage complet. Plutôt que de remettre en cause le principe intangible d'une majorité des 2/3 pour changer les statuts, il est possible d'ouvrir une fenêtre législative pendant laquelle chaque université pourra "remettre les compteurs à zéro".

Il faut bien comprendre que lorsque l'on touche à une règle, on touche en réalité à un système à l'équilibre fragile. Si la majorité des 2/3 n'est plus requise, les présidents élus perdront aussi de leur légitimité. S'il se trouvait qu'un président pouvait être élu par un collège de 140 membres sans avoir pour autant le soutien de son conseil d'administration, je lui souhaiterais bien du plaisir !

**Bernard BELLOC**

Je rappelle une nouvelle fois que c'est la majorité des 2/3 des membres en exercice qui est requise. Dans certaines universités, les statuts sont aujourd'hui complètement obsolètes, ce qui met en péril l'existence même de ces universités. Est-ce bien défendre la démocratie que laisser une minorité de

blocage exercer un pouvoir démesuré, à travers cette règle de la majorité des 2/3 ?

**De la salle**

Techniquement, il y a deux problèmes distincts : celui des votants et celui des inscrits. Je ne suis pas choqué qu'une minorité puisse bloquer un change-

ment statutaire, parce que je suis favorable à la co-gestion des universités. En revanche, je suis choqué par le fait que des absents qui se désintéressent de l'université puissent bloquer une réforme. Avec un système de majorité complété d'un quorum renforcé, on pourrait aisément contourner cette difficulté.

## Deuxième séance de synthèse des ateliers

### I. Autonomie et décentralisation

**Eric ESPERET, Président de l'Université de Poitiers**

Notre groupe a débuté ses travaux par une longue discussion sur la définition des deux termes autonomie et décentralisation. Nous avons conclu qu'il fallait séparer, d'une part, la décentralisation de l'Etat, qui constitue avant tout un élément de contexte, d'autre part, l'autonomie des universités dans le cadre de la décentralisation, et enfin les relations avec nos partenaires des services déconcentrés de l'Etat. C'est sur ce troisième point que se sont concentrées nos réflexions.

#### 1. Les partenariats

Chacun s'est accordé à reconnaître l'importance essentielle d'une forte déconcentration des services de l'Etat en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Certains sont même allés jusqu'à proposer la création de Directions régionales de l'enseignement supérieur et de la recherche.

S'agissant des partenariats, il a été proposé l'organisation de conférences régionales, mêlant les

services déconcentrés concernés, les établissements universitaires eux-mêmes, les collectivités territoriales et les organismes de recherche. A un niveau de partenariat supérieur, il est même envisagé une contractualisation tripartite quadriennale entre l'Etat déconcentré, les établissements et les Régions. L'évaluation, elle, a vocation à demeurer structurée au plan national. Certains suggèrent enfin que les universités soient associées, ès qualité, à l'élaboration des CPER.

#### 2. Décentralisation des locaux et des personnels

Comme l'atelier consacré aux moyens la veille, notre groupe s'est déclaré favorable à ce que la responsabilité des constructions nouvelles soit confiée aux régions, tandis que les infrastructures actuellement propriété de l'Etat, seraient dévolues aux universités. Il faut cependant prendre quelques précautions : l'Etat consacre chaque année 800 millions de francs à l'entretien des bâtiments universitaires. Ces moyens devront eux aussi être transférés aux établissements.

En ce qui concerne le personnel, nous préconisons de favoriser les échanges entre les différentes



fonctions publiques. Nous avons aussi repris à notre compte les propositions déjà formulées hier sur un recrutement et une gestion des carrières au plus près des établissements, sur la base d'une liste d'aptitude nationale.

## II. Autonomie et projet d'établissement

### Josette TRAVERTE, Présidente de l'Université de Basse-Normandie

En préambule, nous avons réaffirmé que le projet d'établissement est l'élément central de l'université, une composante essentielle de son autonomie. L'équipe présidentielle, pour sa part, joue un rôle fondamental dans l'impulsion de la dynamique du projet.

Le contrat doit être global, puisqu'il est l'expression de la politique d'établissement. Mais ce caractère global n'est pas toujours bien assuré par le mode de négociation contractuelle actuel : certains parlent même de "dépeçage", lors des négociations avec les services de l'Etat.

Nous avons ensuite passé en revue différentes propositions :

- Nous avons préconisé une lettre de cadrage comportant des orientations très générales.
- La création d'un comité d'orientation stratégique, ouvert à des membres ne faisant pas partie de l'université, qui viendrait compléter le travail fourni en interne par nos propres instances, a été proposée.
- Du point de vue du calendrier, il a été suggéré que la durée du contrat soit calée sur la durée du mandat des présidents. Cette idée n'a finalement pas été retenue : en effet, elle poserait problème en cas de contrats d'établissements ayant des relations entre eux. Il apparaît préférable de porter la durée du contrat à cinq ans.
- Il nous a également paru opportun de regrouper en une seule entité les diverses commissions d'expertise et de prévoir des instances de réflexion : cette proposition a été retenue à l'unanimité.
- Enfin, nous nous sommes prononcés en faveur du passage de l'habilitation a priori à l'évaluation a posteriori.

Le contrat tend à se scinder en plusieurs volets : un volet "critérisé", un volet financier et un volet identitaire. Nous avons insisté sur la nécessité d'une politique de gestion des ressources humaines

qui ne soit pas seulement une politique d'affectation des emplois. Il importe que soit prise en compte, lors de la négociation des contrats, l'attribution des emplois.

Les modalités actuelles de la négociation ministérielle ne permettent pas d'assurer la globalité du contrat. En particulier, les présidents réclament avec insistance d'avoir affaire à un interlocuteur unique clairement mandaté par son ministère.

S'agissant maintenant de la recherche, il faut là encore assurer une certaine globalité. L'autonomie doit également permettre aux présidents de peser davantage sur les actions spécifiques.

L'autonomie passe enfin par une évaluation partagée du contrat, sur la base d'indicateurs proposés par l'établissement et validés par le ministère. Nous souhaitons également que la communication de l'établissement à ses partenaires externes et internes soit explicitée sous la forme d'un document écrit.

## III. Autonomie et ouverture

### Jacques LOUAIL, Président de l'Université d'Angers

#### 1. La mobilité des étudiants étrangers

##### *a. La reconnaissance et la validation des formations suivies par les étudiants étrangers*

Lorsqu'il s'agit de filières longues, les étudiants obtiennent normalement le diplôme national. En revanche, pour les séjours plus courts, il convient d'instaurer un système qui permette de valider cette formation partielle dans leur cursus d'origine : le système des ECTS apparaît le plus opportun.

##### *b. Le financement des études par les étudiants étrangers*

Au regard de l'offre internationale, l'offre publique française d'enseignement supérieur est très peu chère, ce qui la rend moins crédible. En revanche, il existe des offres privées, beaucoup plus chères, qui sont bien plus crédibles. Nous recommandons donc d'évaluer et d'afficher le coût complet d'un étudiant en formation. Bien entendu, tout ou partie de ce coût pourra être compensé par une bourse, soit versée directement à l'étudiant s'il règle ses frais de scolarité, soit "virtuelle".

*c. Le recrutement des étudiants étrangers*

Une longue discussion s'est développée à propos de l'outil EduFrance. Les critiques ont été nombreuses, notamment à propos des liens actuels de ce réseau avec certains organismes de recrutement privés et de certains accords d'exclusivité.

Il a été proposé de mettre en réseau les différents services internationaux des universités, et de partager les expériences des uns et des autres en matière d'accueil des étudiants étrangers. Il s'agira, en particulier, d'identifier les différentes étapes de cet accueil, dans un but de simplification.

Enfin, l'opacité du système actuel des bourses accordées aux étrangers n'est plus tolérable. La solution réside dans la globalisation de toutes les formes d'aides.

## **2. L'ouverture en matière de recherche scientifique**

*a. La difficulté de l'intégration des enseignants étrangers*

Cette intégration se heurte à de nombreux problèmes de procédures. Deux propositions ont été formulées :

- rendre possible, réglementairement, l'échange de services entre les universités ;
- développer les co-tutelles de thèses, grâce à la maîtrise des financements au niveau de l'établissement.

*b. L'ouverture à l'Europe*

Le groupe de travail a pointé la diversité des positionnements des universités françaises face au PCRD, par exemple. Il est proposé de créer, dans toutes les universités, des structures internes leur permettant d'agir plus efficacement dans les réseaux européens.

## **3. L'ouverture à l'environnement régional**

Nous recommandons que les établissements utilisent au mieux les commissions de site pour traiter de l'ensemble des problèmes de la vie étudiante à l'intérieur d'un territoire donné.

Nous n'avons en revanche pas pu aboutir à une

conclusion au sujet des comités d'orientations stratégiques : il semble préférable de laisser les universités libres de les créer ou de ne pas les créer.

S'agissant des conférences régionales, le groupe a préconisé la création de structures de concertation par grande région.

Quant à la mutualisation entre établissements, elle fait l'objet d'un consensus total.

## **Echanges**

### **Jacques FONTAINE, Président de l'Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand 2**

Dans le groupe consacré à la décentralisation, il faut préciser que nous avons considéré, non pas l'Etat proprement dit, mais ses services déconcentrés. Pour développer l'autonomie, il convient de mettre en place une véritable contractualisation et une véritable déconcentration, et cela suppose qu'en face de nous, l'Etat joue le jeu.

### **André LEGRAND, Président de l'Université Nanterre, Paris 10**

C'est l'une des conclusions qui était déjà ressortie du groupe de travail de Michel Mudry, hier. Nous avons indiqué que la régulation pouvait se faire soit par la contractualisation entre l'Etat et les universités, soit par l'autorégulation des universités par elles-mêmes, qui ne feraient intervenir l'Etat qu'en dernier recours.

J'ajoute qu'il faut être très prudent à propos de l'expression "Direction régionale".

### **Bernard BELLOC**

Je pense que l'expression "déconcentration des services de l'Etat" suffit à illustrer notre position.

### **Michel MUDRY, Président de l'Université d'Orléans**

Personnellement, je suis tout à fait opposé à la création d'un service déconcentré régional de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans notre domaine, nous avons déjà un recteur, qui représente l'ensemble du ministère de l'Education nationale.

**Maurice VINCENT, Président de l'Université de Saint-Etienne**

Pour ma part, je préférerais que l'on parle de déconcentration de l'enseignement supérieur et de la recherche, sans préciser "services déconcentrés".

Dans le cadre de son autonomie, un établissement universitaire doit forcément, d'une manière ou d'une autre, avoir des relations avec l'Etat. Et force est de constater que la situation actuelle n'est pas satisfaisante de ce point de vue.

Par ailleurs, je me demande si l'ensemble des réformes et des transferts de compétences que nous demandons ne revient pas à poser les bases d'un nouveau type d'établissement public universitaire. Cela aurait le mérite de constituer une formulation politique claire.

**Bernard BELLOC**

Il me paraît difficile d'improviser cette idée aujourd'hui.

**Eric ESPERET, Président de l'Université de Poitiers**

Il ne nous revient pas de proposer à l'Etat des formes nouvelles de décentralisation. Mais nous ne pouvons pas réclamer l'autonomie sans demander, parallèlement, une déconcentration de l'État. Il serait plus facile pour nous d'avoir affaire à un interlocuteur clairement identifié au niveau régional ou interrégional.

**Gérard BINDER, Président de l'Université de Haute Alsace**

Je me demande si cela constituerait vraiment un progrès si cela aboutissait à rajouter une couche d'État supplémentaire.

**Bernard BELLOC**

Comme le rappelait Pierre Mauroy, le processus de décentralisation des collectivités va de pair avec un processus de déconcentration des services de l'État. Ce n'est pas la même chose. Par exemple, dans le domaine de l'action sociale, les services de l'Etat sont organisés au niveau régional et départemental : ce sont les DRASS et DDASS. Parallèlement, certaines compétences d'action sociale ont été transférées par l'État aux Conseils régionaux et généraux.

**André LEGRAND, Président de l'Université de Nanterre, Paris 10**

C'est une simple question de bon sens : un seul ministère peut-il raisonnablement dialoguer effica-

cement avec 120 établissements universitaires ? Si l'on veut vraiment un dialogue efficace, il faut déconcentrer, d'une manière ou d'une autre.

**Gilles COTTEREAU, Président de l'Université du Maine**

Pour un établissement, le problème est de parvenir à un consensus avec l'ensemble de ses partenaires. Nous sommes des établissements autonomes. A la limite, nous pouvons apporter une contribution sous forme d'un socle de politique inter-universitaire.

**Xavier CHAPUISAT, Président de l'Université d'Orsay, Paris 11**

Peut-être faudrait-il préciser que la création de circonscriptions déconcentrées suppose nécessairement que les établissements présents dans une même circonscription puissent prendre conjointement des initiatives. Cela ne signifie pas qu'ils devront toujours être d'accord sur tout. Mais il faut à tout prix éviter qu'un "directeur régional" vienne chapeauter nos établissements, leur ôtant de fait une partie de leur autonomie.

**Yves BRUNET, Président de l'INP de Grenoble**

Il ne me paraît pas opportun que la CPU communique sur la notion de déconcentration, dont les dangers viennent d'être soulignés.

**Bernard BELLOC**

Je pense, quant à moi, que l'on ne peut pas réclamer une plus grande autonomie sans accepter, en parallèle, une déconcentration des services de l'Etat, de la même manière que la déconcentration qui a accompagné la décentralisation (transfert de certaines compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales) n'a pas empêché le renforcement de l'autonomie des collectivités territoriales.

**Daniel BOUCHER, Président de l'Université du Littoral**

Certains souhaitent pouvoir discuter avec un interlocuteur unique. Pour ma part, je suis très circonspect : si l'on tombe dans une logique purement comptable, cela serait encore pire. En revanche, si l'on arrive à trouver un interlocuteur politique, cela constituerait une avancée.

**Josette TRAVERT, Présidente de l'Université de Basse-Normandie**

Ce qui importe avant tout, c'est que cet interlocuteur unique soit doté d'un mandat de négociation clair. Nous ne demandons pas de négocier avec un chef de bureau, mais avec un négociateur clairement mandaté.

## L'autonomie des universités : expériences étrangères, perspectives nationales

### Table ronde

présidée par Alain Gaudemer

Délégué Permanent de la CPU à Bruxelles

*Luciano MODICA, Président de la Conférence des Recteurs Italiens,*

*Jean-Pierre RAFFARIN, Ancien Ministre, Sénateur de la Vienne, Président de l'Association des Régions de France,*

*René REMOND, Ancien Premier Vice-Président de la CPU, Président de la Fondation Nationale des Sciences Politiques,*

*François TAVENAS, Président de la Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec.*

#### **Bernard BELLOC**

Je tiens à remercier tous nos invités qui nous ont rejoints cet après-midi et les participants de cette table ronde dont la présence nous démontre que le thème de l'autonomie des universités, et des universités en général, constitue un sujet de préoccupation pour notre pays, pour nos régions, pour nos départements. Je cède, dès à présent, la parole à Alain Gaudemer, qui sera le modérateur de la table ronde.

#### **Alain GAUDEMER**

Christine Musselin a dressé devant nous hier un panorama de l'autonomie des universités en Europe. L'autonomie des universités nord-américaines, quant à elle, est déjà une réalité. Pour alimenter notre réflexion, nous accueillons cet après-midi François Tavenas, Président de la Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec, et Luciano Modica, Président de la Conférence des Recteurs Italiens. Au-delà de ces témoignages d'acteurs étrangers, il nous a semblé souhaitable d'entendre le point de vue de responsables politiques. Après le ministre Jack Lang et le Député Antoine Claeys hier, nous recevons cet après-midi Jean-Pierre Raffarin, dont l'intérêt pour le monde universitaire est bien connu. Nous écouterons enfin René Rémond, ancien Premier Vice-Président de la CPU, qui nous fera partager ses réflexions.



## I. L'organisation du système universitaire québécois

### François TAVENAS

Je n'ai pas longtemps hésité à accepter l'invitation de Bernard Belloc à venir m'exprimer devant vous. D'abord, l'échange des idées qui sont mises en œuvre dans nos universités à travers le monde est toujours très enrichissant. Ensuite, j'avoue avoir été intrigué par le thème choisi par ce colloque, dans la mesure où la France est connue, dans le monde entier, pour son mode d'organisation hypercentralisé.



#### 1. Introduction

Historiquement, les universités québécoises étaient des établissements complètement indépendants, simplement soumises, via une charte royale, à l'autorité de la Reine d'Angleterre. Nous sommes cependant très intéressés par la problématique des relations entre les gouvernements et les universités : chez nous, ce sont les pouvoirs publics qui cherchent à restreindre quelque peu cette autonomie dont se prévalent nos universités.

#### 2. Le système universitaire québécois

Le système universitaire québécois est constitué de sept établissements indépendants (4 établissements francophones et 3 anglophones), chacun sous la forme d'une corporation indépendante. L'université Laval, la plus ancienne, a été créée au XVII<sup>e</sup> siècle. La plus récente, l'université du Québec, a été créée dans les années 60. Les universités anglophones représentent environ 20 %

de l'offre universitaire québécoise : elles attirent une proportion importante d'étudiants non québécois. Nous accueillons au total 226 000 étudiants, dont 60 % à temps complet. La part des femmes, en croissance régulière, a atteint 58 %. L'on compte 12 500 étudiants étrangers, fortement concentrés dans les universités anglophones. L'on dénombre également 8 000 professeurs à temps plein, 10 000 chargés de cours vacataires et 17 000 membres des personnels administratifs.

#### 3. L'encadrement législatif

L'encadrement législatif se résume à une loi sur les établissements universitaires, qui se contente de définir les établissements habilités à décerner des diplômes universitaires. Il existe par ailleurs une loi sur les investissements universitaires, qui détermine les modalités de l'intervention financière du gouvernement. Une autre loi précise les pouvoirs du ministre de l'Éducation : il a le pouvoir de fournir un soutien financier aux universités "selon les conditions qu'il croit devoir fixer". A l'heure actuelle, le ministre croit devoir fixer, par voie réglementaire :

- **Une formule de financement per capita,**

Le gouvernement se sert de cette formule de financement comme d'un outil de guidage du système universitaire. Lorsqu'il souhaite voir les universités former davantage d'étudiants en informatique, par exemple, c'est sur ce levier qu'il agit. La formule de financement fait actuellement l'objet d'une restructuration assez importante. Le tarif par étudiant, qui variait jusque lors d'une discipline à l'autre et selon les niveaux d'études, distinguera désormais ce qui relève des coûts d'administration et des coûts d'enseignement. Un étudiant en lettres représente une dotation d'environ 5 000 dollars canadiens par an, un étudiant en sciences 7 000 dollars, un étudiant en médecine 8 000 dollars et un étudiant en chirurgie dentaire 17 000 dollars.

- **Des mécanismes de contrôle**

Le gouvernement établit, notamment par la voie de décrets, des mécanismes d'approbation des nouveaux programmes, approbation sans laquelle un programme ne saurait bénéficier de subsides gouvernementaux. Le ministre contrôle également pleinement les droits de scolarité. Les universités québécoises sont celles où les droits de scolarité sont de loin les plus bas d'Amérique du

Nord : moins de 2 000 dollars canadiens, contre 5 000 à 40 000 dollars dans les plus grandes universités américaines.

Les étudiants canadiens non-qubécois payent maintenant des droits correspondant à la moyenne des droits des universités canadiennes. Quant aux étudiants étrangers, ils payent des droits d'environ 10 000 dollars par an. Dans les deux cas, le surplus est reversé au gouvernement.

- **Des mécanismes de reddition de comptes**

Il existait depuis une vingtaine d'années des mécanismes de reddition de comptes assez bien établis. Depuis la loi de 1995, chaque université doit faire, à la commission de l'Éducation de l'Assemblée nationale, un rapport qui porte sur la rémunération des dirigeants de l'université et sur des indicateurs de performance. Accueillie au départ comme une mesure de type coercitif, cette nouvelle loi s'est avérée être un mécanisme intéressant, grâce auquel les universités peuvent porter à la connaissance des parlementaires leur contribution au développement de la richesse nationale. C'est même devenu un assez extraordinaire outil de promotion de l'enseignement supérieur.

Nous avons franchi l'an dernier une nouvelle étape des relations entre les universités et le gouvernement, avec l'élaboration d'une politique qui précise les missions des universités, leur rôle dans la société, etc. Ce texte n'est pas dénué d'intérêt.

Le ministre a publié six mois plus tard une politique de financement des universités qui est en revanche plus problématique, dans la mesure où elle met explicitement les universités en compétition les unes avec les autres, ce qui rend plus difficile l'atteinte des objectifs énoncés au départ. Dans le cadre de cette politique de financement, sont établis ce que le ministre appelle des contrats de performance, et ce que nous appelons des conventions de développement. Le gouvernement s'engage, sur une base triennale, à fournir des moyens financiers en contrepartie de l'atteinte de certains objectifs. En réalité, ces objectifs sont très proches de ceux des établissements : c'est donc surtout sur le gouvernement que pèsent de nouveaux engagements. En revanche, la manière de mesurer l'atteinte des objectifs énoncés par les universités est loin d'être évidente. Nous verrons ce qu'il en sera dans trois ans.

#### 4. La gestion interne des universités

Après l'encadrement législatif et réglementaire, j'en viens à la gestion interne des universités. Toutes les universités québécoises sont des corporations indépendantes, certaines privées, d'autres publiques. La différence entre les deux tient presque exclusivement à la composition du conseil d'administration. En effet, dans les universités privées, il se compose d'une majorité de membres externes. Le président du conseil d'administration est toujours choisi parmi les membres externes. Les relations entre la direction de l'université et le conseil d'administration s'apparentent largement à celles que l'on retrouve dans une entreprise. L'université du Québec fait exception, dans la mesure où ses dirigeants sont nommés sur décision du gouvernement. Mais son comportement n'est pas pour autant très différent de celui des autres universités.

Les universités sont donc des entreprises autonomes, et sont structurées comme telles. Elles disposent de leur budget, de leurs ressources humaines et financières, sont propriétaires et responsables de leurs propres installations. Sous l'autorité du conseil d'administration, un comité exécutif se réunit deux fois par mois et prend toutes les décisions de gestion courante. Un conseil universitaire, dont il n'est pas rare qu'il atteigne près de 100 membres, discute quant à lui des décisions académiques.

Les universités québécoises sont des établissements multidisciplinaires : l'Université Laval, par exemple, couvre presque tous les champs du savoir. Les disciplines sont regroupées par faculté, placées sous l'autorité d'un doyen. La direction de l'université est constituée du recteur, des vice-recteurs et des doyens de faculté.

La gestion académique est placée sous la responsabilité de chaque établissement : nous décidons des programmes et des diplômes que nous décernons. Ce sont des diplômes d'établissement : en effet, il n'existe pas de diplôme national. La décision de création d'un nouveau programme fait l'objet d'un cheminement complexe, à l'intérieur de l'université et à l'extérieur. Les projets sont notamment soumis à deux instances externes :

- un comité d'évaluation de la qualité des programmes, constitué par l'équivalent québécois de la CPU, la CREPUQ, qui peut soit approuver le programme tel quel, soit recommander des

- ajustements, soit reporter le projet ;
- le ministère de l'Éducation, qui a lui le pouvoir d'autoriser le programme et son financement. Les décisions ministérielles sont assez objectives, d'une manière générale, dans la mesure où elles sont basées sur un comité de sept membres, dont quatre représentants des universités.

Au-delà de la création des programmes, les universités ont mis en place toute une politique d'évaluation et de suivi des programmes, selon une périodicité d'environ sept ans. La CREPUQ a instauré, en 1991, un comité des sages dont la mission est d'évaluer la qualité et la rigueur des processus d'évaluation de chacun des établissements. Elle a déjà apprécié l'ensemble des processus d'évaluation des universités, ce qui a donné lieu à des améliorations considérables : ses avis sont d'autant mieux suivis que les résultats de ses travaux sont rendus publics.

Nous avons mis en place par ailleurs, dans la foulée des États généraux de l'Éducation, une commission sur les programmes, dont la mission a consisté à réaliser, en trois ans, un état des lieux de l'ensemble des programmes universitaires du Québec. Avec 23 comités disciplinaires, elle a dressé un panorama exhaustif de l'ensemble des programmes offerts, assorti d'une analyse des clientèles, des ressources, de la durée des études, etc. Nous disposons ainsi d'un tableau très complet de l'ensemble des programmes proposés par les universités et de leur qualité. Le gouvernement, après une première réaction relativement négative, s'est mis à utiliser les travaux de cette commission.

Les universités ont donc pleine autorité sur la gestion de leurs affaires, même si le gouvernement guide leur évolution par le biais des mécanismes de reddition de comptes et des procédures d'évaluation. Cela signifie notamment que les universités sont pleinement responsables de la gestion de leur personnel : politiques de recrutement, d'évaluation, de promotion, etc. C'est vrai non seulement du personnel académique mais également des autres catégories de personnel. Nous négocions avec des syndicats ou associations représentatives des différentes catégories des contrats de travail tri-annuels, qui fixent leurs conditions de travail. Même si les universités sont toutes financées selon des modalités identiques, l'autonomie permet de mettre en œuvre des stratégies de développement institutionnel originales.

## II. L'autonomie des universités : liberté d'initiative et missions de service public

**Jean-Pierre RAFFARIN**

Quand je mesure le niveau de décentralisation de la belle province, il m'arrive de douter que Samuel Champlain et des Français soient à l'origine de la fondation du Québec... Pour ma part, je suis un girondin républicain. Je constate tous les



jours, depuis douze ans que je préside la Région Poitou-Charente, que notre République est de plus en plus fatiguée. La complexité et l'opacité deviennent telles que la lassitude et l'inquiétude prennent le pas chez beaucoup de nos partenaires. J'en veux pour preuve les contrats de plan État/Région, au nom desquels 400 milliards de francs seront investis par l'État durant les sept prochaines années. Or tout au plus 5 000 personnes ont été sollicitées pour les élaborer, sans même que le Parlement ne soit consulté !

La décentralisation, qui est évidemment nécessaire, doit être ambitieuse, mais non pas prétentieuse. Ce n'est pas la vocation d'un Conseil régional que de définir des programmes, de former des professeurs et de délivrer des diplômes. Mais il est des choses que l'échelon local ou régional fait mieux.

La déconcentration est également trop timide. Mais il convient de ne pas se limiter à ce débat sur la déconcentration et la décentralisation, pour lui ajouter un troisième concept : celui de délégation. Je suis convaincu que l'État gagnerait en puissance

s'il savait déléguer certaines de ses compétences, en les encadrant par la loi en amont et par l'évaluation en aval. Le délégataire n'a pas à être extérieur à la République ; il doit s'agir d'une personne qui assume, au nom de l'Etat, un certain nombre de responsabilités, comme le font les maires.

Il est inutile que l'Etat se fatigue à gérer des domaines dans lesquels il n'est pas compétent, et perde ainsi peu à peu sa crédibilité. Il nous faut définir rapidement cette nouvelle gouvernance, faute de quoi le citoyen se détournera encore davantage de la République.

Qu'en est-il, dans ce contexte politique, de l'autonomie des universités ? Je constate que votre conception de l'autonomie est encore assez restreinte. Peut-il y avoir autonomie sans indépendance financière, au moins relative ? Les Régions françaises ont ainsi perdu, ces dernières années, une grande partie de leurs ressources propres, au profit des dotations de l'Etat. Pour ma part, je ne pense pas que l'on puisse être à la fois autonome et sous tutelle financière.

Selon moi, l'autonomie des universités doit conduire à une sorte de synthèse entre la liberté d'initiative et les missions de service public. Mais je me demande si le Recteur Tavenas n'a pas mieux défini encore l'autonomie des universités, par l'absence d'influence politique dans la gestion des établissements.

Comment avancer dans la direction d'un exercice toujours plus efficace des missions de service public de l'enseignement supérieur et d'une plus grande liberté d'initiative ? Dans le système actuel, l'Etat donne trop souvent l'exemple d'une conception monopolistique du service public. Pourtant, les échelons territoriaux seraient bien souvent tout aussi à même d'exercer des prérogatives de service public.

C'est la source de la proposition de création d'établissements publics universitaires régionaux. Il n'est pas question de remplacer des présidents d'université par les recteurs.

Il s'agit de mettre en place, face aux universités, une sorte d'agence, investie d'un mandat négocié en amont entre les différents acteurs publics que sont, pour l'essentiel, l'Etat et les Régions. Il est important que les acteurs publics se dotent d'une doctrine claire et cohérente sur ce que doit être le rôle d'une université.

L'établissement public régional serait donc une agence de gestion des moyens publics mis à la disposition des universités aussi bien par l'Etat que par la Région.

Il me paraît souhaitable, au moins dans un premier temps, que les recteurs assurent la gestion de ces établissements publics régionaux. Il me paraît judicieux, pour avancer dans cette direction, de procéder par expérimentation. Cette méthode a fait ses preuves dans un cas pourtant particulièrement épineux : la régionalisation de la SNCF. Il y a quelques années, cela semblait complètement impossible. Mais grâce à des expérimentations conduites dans certaines régions, les organisations syndicales locales ont convaincu leurs centrales nationales de la validité du système, et les directions régionales de la SNCF ont su persuader leur direction nationale. Bref, les acteurs de proximité ont convaincu les décideurs nationaux. Un peu de la même façon, l'on pourrait structurer par une série d'expérimentations ce nouveau type de partenariat que j'appelle de mes vœux.

La clé, selon moi, réside dans la transparence. Tôt ou tard, si l'on ne fait pas progresser la transparence, certains acteurs seront conduits à remettre en cause leurs financements. Pour ce faire, il importe de créer un lieu où les acteurs publics locaux et l'Etat définissent des orientations politiques, se donnent les moyens de les mettre en œuvre dans un cadre pluriannuel et élaborent des outils d'évaluation des résultats obtenus.

Vous avez tous mesuré combien les territoires ont compris que leur seule véritable mission consistait à sauvegarder la qualification des hommes et des femmes qui les composent et à maintenir une évolution démographique équilibrée. Lorsque les jeunes quittent le pays, les nouveaux nés viennent à manquer dans les maternités, les enfants dans les écoles, etc. Le développement de l'offre universitaire en région est donc un enjeu absolument essentiel. Il s'agit de faire en sorte que les étudiants, à l'issue de leur formation, soient des créateurs de richesses économiques et culturelles pour les territoires.

Bien entendu, nous mesurons très bien la complexité de cette évolution que nous vous proposons. "N'ayez pas peur de l'avenir, jardinez vos convictions jusqu'à la clarté", écrivait Michel Serres. J'espère avoir démontré aujourd'hui quelques talents de jardinage !



### III. Des facultés aux universités : l'autonomisation progressive des établissements de l'enseignement supérieur

#### René REMOND

Je veux tout d'abord vous remercier, votre Conférence et son Président, Bernard Belloc, de m'avoir invité à ce colloque, qui réveille en moi d'agréables souvenirs. Je suis en effet l'un de vos lointains prédécesseurs, et je crois avoir décelé une certaine continuité dans les travaux de la CPU. J'ai continué de m'intéresser aux problèmes des universités depuis cette lointaine époque. Pour autant, je ne me sens pas autorisé à vous donner des conseils.

J'ai appartenu à la première génération des présidents d'université, celle qui a eu tout à créer. Depuis la Révolution, la France n'avait plus d'université : elle comptait des grandes écoles, des facultés disciplinaires séparées les unes des autres, mais pas d'universités. C'est sur le champ de ruines de l'après 1968 que le législateur a créé les universités, en les voulant autonomes. Cette autonomie dont nous avons hérité nous embarrassait fort, en réalité. Jusqu'en 1968, les facultés n'étaient rien d'autre que les services extérieurs d'une administration centrale, ne disposant d'aucune autonomie, pas même dans l'établissement des programmes.

De fait, cette autonomie qui nous était brusquement conférée était vécue comme une anomalie, voire une aberration.

Nous avons pourtant expérimenté et vécu cette autonomie, avec le soutien et la compréhension des ministres successifs, de leurs cabinets et des directeurs d'administration centrale. Ce n'est donc pas là que nous avons rencontré les plus grandes difficultés. Nous avons progressivement inventé la globalisation des ressources, les prémisses d'une politique contractuelle. Je ne sais pas si l'on mesure encore, aujourd'hui, la révolution que représentait, pour une administration habituée à exercer son pouvoir sans partage, le fait de devoir engager un dialogue conventionnel avec des universités élevées au rang de partenaires...

C'est seulement au printemps 1971 qu'à l'initiative du premier président d'université élu a été réunie la première conférence des présidents. La CPU n'a cependant été formalisée que par la loi de 1984. C'est un bon exemple de tout ce qu'il a fallu inventer. Dès les débuts, nous nous sommes penchés sur des questions qui vous occupent encore aujourd'hui.

Il en va ainsi du caractère national des diplômes. Fallait-il laisser décerner par des universités autonomes des diplômes nationaux ? A l'époque, la commission pédagogique que je présidais s'était prononcée, à une très large majorité, contre les diplômes nationaux. Mais une coalition très large, allant des syndicats étudiants aux enseignants, en passant par nombre de parlementaires s'est opposée à nous sur cette question...

Nous aurions également souhaité que soit affirmé le principe selon lequel le plein temps d'enseignement devait être rattaché à une université, quitte à déléguer une partie des heures d'enseignement à d'autres établissements, dans un souci de souplesse et de réciprocité. Là encore, nous nous sommes heurtés à de farouches oppositions.

J'en viens maintenant aux points sur lesquels nous avons obtenu davantage de satisfaction. Je rappelle, tout d'abord, que l'autonomie n'est pas l'indépendance. Elle suppose néanmoins l'existence d'un véritable pouvoir, lequel doit résider à l'université. Or la question de la répartition du pouvoir entre les UFR et les universités, par exemple, n'a été réglée par aucune loi. Les choses ont même été aggravées par les circonstances dans lesquelles les universités ont été créées : ce sont les unités élémentaires qui ont été constituées en premier lieu par le gouvernement, les universités étant le résultat de l'agrégation de ces unités élémentaires.

En 1974, nous avons consacré notre premier colloque, qui s'était tenu à Villard-de-Lans, au thème de l'autonomie. A l'époque, nous avons réuni toutes les parties prenantes qui devaient contribuer à la mise en conformité du cadre législatif et réglementaire avec le principe d'autonomie des universités. C'est là qu'a été acté le principe selon lequel la responsabilité du ministère devait être limitée, en amont, à la fixation des normes et, en aval, à l'évaluation. Nous avons également convenu de découper le territoire national en six grandes régions universitaires, dans la mesure où le découpage en 22 régions de programmes n'était pas pertinent pour le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche : certaines régions ne comptent qu'une seule université, là où d'autres en comportent plus d'une dizaine. Ce projet n'a jamais vu le jour.

L'expérience montre que l'autonomie est un système plus efficace que la prise de décisions mécaniques par d'autres acteurs. C'est le moyen d'apporter une réponse plus pertinente aux problèmes locaux.

Surtout, l'autonomie est tout simplement conforme à l'idée que nous nous faisons de l'exercice des responsabilités. Se comporter en adulte responsable est un puissant stimulant. Cela peut constituer un puissant facteur d'évolution de notre culture politique. Je ne sais s'il s'agit d'une prise de position girondine, mais démocrate, assurément.

## Echanges

### **Jean-Yves MERINDOL, Président de l'Université Strasbourg 1**

Il faut selon moi distinguer, au moins en partie, le débat sur l'autonomie et le débat sur la décentralisation. Le deuxième se pose de façon très générale pour nombre de structures qui n'ambitionnent pas l'autonomie. C'est notamment le cas de la régionalisation du transport ferroviaire : personne ne réclame des structures ferroviaires régionales autonomes. Mais, pour les universités, le débat se situe plutôt entre des universités autonomes et les pouvoirs publics en général, sans que la problématique de la décentralisation et des compétences respectives de l'Etat et des Régions soit réellement intéressante. Par exemple, il y a encore peu, les universités devaient obtenir l'autorisation de l'Etat pour rénover un bâtiment. Croyez-vous vraiment que l'on pourra améliorer les choses en transférant cette compétence aux Régions ? Je ne le pense

pas. Pour moi, la solution réside dans le transfert de ladite compétence aux universités elles-mêmes, avec toutes les contraintes et responsabilités inhérentes au plein exercice de la propriété. J'aimerais également entendre votre point de vue sur la question de la concurrence entre universités, alors que vous entendez leur donner un ancrage régional plus fort.

### **Jean-Pierre RAFFARIN**

Je veux vous rassurer tout de suite : si vous voulez l'immobilier, prenez-le ! Nous ne sommes pas candidats !

S'agissant de la concurrence, je n'ai personnellement aucune crainte. Le concept d'université régionale n'aurait aucun sens : nous savons qu'une université doit viser un rayonnement international. Je pense en revanche que l'université doit avoir face à elle une puissance publique organisée, qui tienne compte à la fois du national et du local. Cela conditionne d'ailleurs votre propre légitimité, notamment au plan démocratique. Cela posé, je répète que les Régions ne sont pas jalouses des universités et qu'elles verront d'un bon œil le développement de leur autonomie. Nous ne voulons ni d'universités enfermées dans le local, pas plus que nous ne désirons remplacer une tutelle par une autre. L'autonomie implique la logique contractuelle.

### **André LEGRAND, Président de l'Université de Nanterre, Paris 10**

Il est de nombreux domaines où derrière l'apparente fermeté des positions de principe de l'Etat, les universités se trouvent seules pour gérer les situations délicates que créent, au plan local, les orientations nationales. Bref, la tutelle définit des positions très dures mais disparaît presque totalement lorsqu'il s'agit de donner aux universités les moyens de mettre en œuvre ces mêmes orientations. Ainsi, derrière le pavillon du diplôme national, il existe en réalité une grande diversité de situations. Je pourrais ainsi multiplier les exemples.

Je pense par exemple au problème de la pyramide des âges des enseignants, qui est de plus en plus préoccupant : comment allons-nous gérer le recrutement dans les années à venir ? Au-delà des textes, il y a donc des difficultés de gestion administrative quotidienne, auxquelles je ne suis pas certain que nous soyons prêts à faire face.



## V. Le système universitaire italien

### Luciano MODICA, Président de la C.R.U.I.

Nous rencontrons des problèmes similaires en Italie, et les solutions proposées sont assez comparables. Je vais brosser, en une dizaine de minutes, un tableau général de la réforme la plus récente du système universitaire italien : celle des cours, des contenus académiques. Mais auparavant, je me propose de faire un point sur la question de l'autonomie des universités italiennes.

#### 1. L'autonomie des universités italiennes

La loi italienne garantit l'autonomie de réglementation, l'autonomie financière et de gestion ainsi que l'autonomie politique pour l'élaboration des programmes. Sur le plan financier, par exemple, nous recevons de l'Etat une dotation annuelle. Le conseil d'administration des universités est libre de fixer les droits de scolarité comme il l'entend.

Nous disposons donc d'une autonomie complète, à une restriction près : la rémunération des professeurs est encore strictement encadrée au plan national. Voilà d'ailleurs plusieurs années que les recteurs demandent la suppression de cette dernière restriction à leur autonomie : ils souhaitent pouvoir offrir des rémunérations plus attractives que le minimum défini au plan national. J'ajoute que malgré les nombreuses réformes d'inspiration fédérale qui ont été conduites en Italie ces dernières années, les universités sont restées organisées au plan national. Bien entendu, nous traitons de manière quasi-quotidienne avec les régions italiennes, mais à propos de problèmes techniques et non pas au sujet de grandes orientations.

#### 2. La réforme du système universitaire

J'en viens maintenant à l'autonomie didactique dont ont récemment été investies les universités italiennes. L'on compte dans le pays 77 universités, 1,8 million d'étudiants, 47 000 professeurs et 56 000 administratifs. A compter de 2001, le cursus universitaire sera complètement rénové.

Après un parcours initial de trois ans, l'étudiant pourra choisir de poursuivre ses études pendant deux ans dans la même filière, mais pourra aussi, s'il le souhaite, combiner plusieurs disciplines. Après cette spécialisation, l'étudiant pourra entrer dans une formation à la recherche d'une durée de trois ans. L'on aura ainsi un cursus scindé en trois niveaux séquentiels, sans qu'il soit possible de débiter un niveau avant d'avoir validé le niveau inférieur. Les classes sont données au niveau national, mais les degrés sont donnés au niveau local. Ainsi, chaque université est libre de choisir, dans le cadre d'une classe de mathématiques dont le contenu scientifique minimum est défini au niveau national, d'accorder des titres de mathématiques dans telle ou telle spécialité, dont le contenu complémentaire est, lui, défini, au niveau local. On le voit, ce système est le fruit d'un compromis entre la nécessité de donner une plus grande autonomie aux universités tout en préservant la reconnaissance nationale d'un diplôme.

Le nouveau système est également basé sur la notion de crédit-temps. Chaque crédit correspond à 25 heures de travail de l'étudiant, chaque année d'étude étant composée de 60 crédits, soit 1 500 heures d'enseignement. Mais les crédits ne sont définitivement validés qu'une fois que l'étudiant a fait la preuve de son niveau en passant, avec succès, un examen national. Il est à noter que la moitié des heures de chaque crédit doit être consacrée au travail personnel de l'étudiant. Ainsi, si un étudiant étudie régulièrement pendant 1 500 heures sur une année, il doit accumuler les crédits qui lui permettent de passer au niveau supérieur. Il faut également préciser que la "laurea specialistica", le deuxième degré de spécialisation, nécessite au total 300 crédits, soit 5 ans de travail. Mais tout ou partie des crédits accumulés pendant la "laurea", le premier degré obtenu au terme de trois ans, peuvent être validés pour obtenir la "laurea specialistica", qui peut donc être acquise au terme d'une durée minimale de cinq ans.

Deux tiers des crédits nécessaires pour obtenir un titre sont définis au niveau national. Dans un

deuxième temps, chaque université décide des enseignements qui doivent être obligatoirement suivis pour obtenir le diplôme qu'elle délivre : elle indique alors aux étudiants le nombre de crédits et les types de crédits qui doivent être accumulés pour obtenir un titre dans une discipline. Puis les facultés, au sein de chaque université, décident encore à leur niveau d'une petite partie des crédits qui doit être validée.

Cette réforme est donc basée sur le "principe d'autonomie croissante" au fur et à mesure que l'on descend dans les strates de décision. Pour leur part, les universités ont accueilli très favorablement ce nouveau système, qui renforce considérablement leur autonomie et permet de faire évoluer des situations qui étaient bloquées depuis de nombreuses années. Enfin, cette réforme a permis de donner une impulsion très forte à la réflexion sur l'enseignement et l'apprentissage de la recherche, qui étaient laissés quelque peu en déshérence ces dernières années. C'est donc une réforme dont la portée académique est beaucoup plus importante que le contenu technique que je vous ai décrit.

## Echanges

### **Xavier CHAPUISAT, Président de l'Université d'Orsay, Paris 11**

A ce stade de notre colloque, depuis l'exposé introductif du ministre jusqu'à cette table ronde, l'autonomie des universités apparaît de plus en plus clairement comme une aspiration légitime.

Les régions et les collectivités territoriales se positionnent également comme des partenaires de plus en plus importants. J'ai été très heureux d'entendre, de la bouche de René Rémond, que nos prédécesseurs s'étaient déjà posé la question de l'efficacité du dialogue institutionnel entre l'Etat et une grosse centaine d'établissements, et avaient déjà proposé la création de six grandes circonscriptions régionales, dans le cadre desquelles un dialogue plus constructif aurait pu s'établir entre les pouvoirs publics et les établissements. Pour ma part, je souhaiterais que ce principe d'un rapport conventionnel assumé collectivement, au bon échelon inter-universitaire, soit identifié clairement comme l'un des éléments de nature à fonder notre légitime autonomie.

### **Alain GAUDEMER**

J'aimerais entendre François Tavenas, pour qu'il nous dise si les universités québécoises s'astreignent elles-mêmes à une concertation comme celle que préconise Xavier Chapuisat.

### **François TAVENAS**

Je me propose de vous répondre en décrivant le mécanisme de financement de la recherche au Canada et au Québec. Le système de financement de la recherche est axé sur la notion de chercheurs individuels, de groupements de chercheurs ou de réseaux de chercheurs, sans distinction de l'université d'appartenance. Ce système s'est révélé si efficace que des dispositifs ont été mis en place, tant au niveau fédéral qu'au niveau provincial, pour favoriser la mise en réseau des chercheurs.

A mon sens, la clé réside dans l'investissement et dans la qualité de la recherche et des chercheurs. Nous avons résisté à toutes les tentatives gouvernementales d'imposer des axes de recherche en fonction de préoccupations politiques. Un exemple est resté célèbre. Il y a une vingtaine d'années, le gouvernement québécois avait décidé d'encourager la recherche sur les plasmas et avait englouti, en pure perte, des budgets de recherche très importants : il n'avait pas tenu compte de la qualité des chercheurs qu'il avait imprudemment décidé de financer.

Au Canada comme aux Etats-Unis, toutes les décisions sont prises par les pairs, avec comme seul critère, la qualité des chercheurs.

### **René REMOND**

Pour ma part, je partage l'intégralité des vues de Xavier Chapuisat. La structure régionale que nous envisagions, il y a déjà près de trente ans, ne peut s'envisager que dans la concertation. Cela dit, il faut que les universités se gardent bien de s'enfermer dans un tête-à-tête avec les Régions : cela serait même sans doute plus délicat encore que le tête-à-tête avec l'Etat. En adoptant des circonscriptions plus larges que les Régions, on contourne ce risque. La constitution de larges ensembles régionaux permet en outre de disposer d'une plus large gamme d'enseignements.

**De la salle**

Au nom de la FSU, j'interviens pour souhaiter que cette question soit débattue avec les syndicats. Les présidents d'université réclament à cor et à cri une plus grande autonomie. Mais nous nous interrogeons, pour notre part, sur la capacité de cette plus grande autonomie à préserver l'égalité des chances des étudiants ou à développer la mobilité des étudiants en France et en Europe. Certaines des réflexions que j'ai entendues ou lues aujourd'hui constituent pour nous des sujets de préoccupation importants.

Nous devons réfléchir ensemble à ce que pourrait être une véritable politique contractuelle, avantageuse pour toutes les parties.

**Patrick FAUCONNIER, Le Nouvel Observateur**

Au Québec, quel est le poids respectif de la contribution financière du gouvernement, des droits de scolarité et des autres ressources ?

**François TAVENAS**

En moyenne, la subvention gouvernementale directe représente 72 % du budget des opérations, les droits de scolarité 15 %, le reste provenant de contributions diverses, notamment de donations privées (surtout dans les universités anglophones).

Je précise que les droits de scolarité des étudiants québécois s'élèvent en moyenne à 1 600 dollars canadiens par an.

## Conclusions du colloque

par **Bernard BELLOC**

Premier vice-président de la CPU

**M**e voici face à cette redoutable tâche qui consiste à conclure un colloque d'universitaires sur l'autonomie des universités, tout en esquissant des propositions.

Je voudrais tout d'abord préciser notre démarche. Dans notre esprit, ce colloque est le début d'un processus, d'un débat national que nous souhaitons le plus large possible sur la place des universités et sur les moyens matériels, institutionnels et politiques que la collectivité entend leur allouer.

La CPU prendra le risque d'adopter, dès sa prochaine conférence plénière, un texte d'orientation, expliquant en quoi l'autonomie est, pour nous, non pas un jeu à somme nulle mais un jeu où toutes les parties prenantes seront gagnantes.

Dans les semaines à venir, nous souhaitons rencontrer tous les partenaires de nos universités qui

le souhaiteront pour entendre leurs observations. S'ils le désirent, leurs remarques seront portées dans les actes du colloque, qui seront publiés en juin prochain. L'un des enseignements premiers de ce colloque est l'intérêt des responsables politiques de tous bords - notre ministre Jack Lang, Alain Claeys, Jean-Pierre Raffarin - pour ce débat sur les universités. Il s'agit là d'un fait nouveau. Les universités sont désormais perçues comme facteurs de développement, comme créatrices de richesses, comme facteurs d'intégration pour tous nos jeunes. Pour la première fois, les processus de contractualisation ont permis de faire mieux connaître la contribution essentielle des universités. Nous abordons là, plus qu'un virage, un carrefour. Si nous nous trompons de direction, les universités en pâtiront.

En deuxième lieu, ce colloque a suscité, de la part des présidents d'établissements, une réflexion sur



la manière dont ils entendent les faire évoluer, pour mieux faire fructifier toutes les compétences pédagogiques, de recherche, de valorisation. Plusieurs d'entre nous, parmi les présidents, ont pris conscience qu'une réflexion de fond sur notre diversité et nos modes de fonctionnement n'est pas une perte de temps, mais une manière d'être plus efficaces, ensuite, dans l'action.

Le consensus sur l'autonomie mérite néanmoins d'être expliqué. L'autonomie des universités n'est pas l'autonomie des présidents ou des universitaires. Il s'agit d'une autonomie citoyenne, dans le cadre de laquelle nous devons échanger des évaluations, nouer des partenariats et engager un dialogue continu avec nos partenaires.

Le débat sur l'autonomie des universités est certes récurrent. Pourtant, beaucoup de chemin a déjà été parcouru. De nombreuses difficultés subsistent, parfois à l'intérieur même de nos établissements et de nos équipes. Ne rejetons pas nos difficultés systématiquement sur nos ministères de tutelle. La révolution culturelle doit aussi avoir lieu dans nos établissements.

De manière plus précise, il me semble que nous pouvons retenir, parmi toutes les propositions formulées au cours de ces deux journées de travail, deux groupes de conclusions.

## I. Les principes politiques de l'autonomie des universités

On peut les classer là encore en trois grandes familles :

- le principe de responsabilité, c'est-à-dire la responsabilité de l'établissement, de toutes ses composantes, du président et de son équipe, ce qui suppose notamment la mise en place de systèmes d'évaluation ;
- le principe de respiration des établissements, pour leur organisation interne, dans un cadre régulé par la loi : les établissements doivent choisir, au terme d'une large concertation, leurs modalités d'organisation ;
- le principe de décentralisation.

Que l'on ne s'y trompe pas : décentralisation et plus grande autonomie des universités ne se recourent pas entièrement. Cependant, l'autonomie

des universités a été le premier pas effectué par des institutions publiques françaises vers la décentralisation. Paradoxalement, les universités sont restées un peu en deçà des lois de décentralisation des années 80.

Penser l'autonomie des universités en rapport avec la décentralisation présente également des vertus pédagogiques : l'intercommunalité, par exemple, est sans doute une façon intelligente de penser l'inter-universitaire, un inter-universitaire démocratique. Les réseaux d'universités, qui se créent ici ou là, font exploser les cadres traditionnels de nos régions. Mais il s'agit simplement de la reconnaissance que la contribution des universités au développement local dépasse largement le cadre des régions. Et de la même manière que le processus de décentralisation des années 80 a provoqué une modernisation des services de l'Etat à travers la déconcentration, il est probable que l'autonomie des universités conduira les pouvoirs publics à rénover leurs modes de fonctionnement.

## II. Les moyens de l'autonomie

Alain Claeys l'a dit hier : il n'y aura pas de grand soir de l'autonomie. La marche vers une plus grande autonomie doit se faire non seulement par des modifications législatives, réglementaires et procédurales, mais aussi par petites touches. Les réformes brutales sont rarement les plus efficaces. En procédant ainsi, nous comptons amener progressivement nos partenaires à partager nos points de vue.

### 1. L'organisation des universités

Parmi les propositions phares, il s'agit d'asseoir l'autorité du président, ce qui ne signifie pas nécessairement renforcer son pouvoir. L'on ne voit pas pourquoi le mandat d'un président d'université n'est pas renouvelable, alors que ceux des autres instances le sont. Nous préconisons donc d'instaurer la possibilité de renouveler le mandat d'un président. Nous souhaitons aussi lier l'affectation et la promotion des personnels à une appréciation motivée des présidents.

Nous souhaitons, par ailleurs, assurer une cohérence dans le gouvernement des universités : ne pas laisser le service public de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche s'organiser au hasard de l'histoire de telle ou telle université, de

l'influence de telle ou telle discipline ou de telle ou telle personnalité.

Des mesures simples sont envisageables : prévoir l'élection des vice-présidents sur proposition des présidents, passer de la règle d'une majorité des 2/3, pour les modifications statutaires, à une règle de majorité des 3/5.

Se donner les moyens et les outils d'une bonne gestion, renforcer l'encadrement supérieur des universités, renforcer la fonction de secrétaire général... Les propositions ont été nombreuses. D'autres, qui n'ont pas fait l'unanimité au sein de la CPU, doivent encore être étudiées par les présidents d'université.

Personne ne conteste la nécessaire régulation par l'Etat des établissements publics, fussent-ils plus autonomes. L'Etat peut conserver de très nombreux outils : l'autonomie des universités ne signifie pas leur indépendance, laquelle serait la porte ouverte à une concurrence qui pourrait être dévastatrice.

## 2. Les universités et leur environnement

Intéressons-nous d'abord à l'environnement local. Dans le cadre du mouvement de décentralisation et de déconcentration, pourquoi ne pas mettre en place des conférences régionales de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ?

L'ouverture à l'international ne doit pas être oubliée. Luciano Modica nous a décrit le système de crédits capitalisables, qui vient d'être adopté en Italie, et que la CPU appelle de ses vœux en France. Les universités doivent, en outre, avoir la maîtrise de la totalité des financements liés à la mobilité étudiante, jusqu'aux bourses de co-tutelle de thèses. Pour les enseignants, des propositions nombreuses ont également été formulées, notamment pour favoriser l'accueil d'enseignants étrangers ou permettre les échanges de services avec tout enseignant d'une université conventionnée. De cette manière, tous les problèmes de différentiel de rémunération, par exemple, seraient complètement résolus. L'appât du gain n'a pas l'importance que l'on prétend souvent : beaucoup d'universitaires étrangers seraient intéressés par un semestre ou une année dans l'un de nos établissements, sous la forme d'un simple échange de services.

L'accueil des étudiants est lui aussi une composante essentielle de l'autonomie des universités.

Un partenariat renforcé entre les universités et les CROUS pourrait prendre des formes diverses, allant de l'intégration totale dans les universités à la création de services inter-universitaires dans les sites multi-établissements.

## 3. Les instruments de l'autonomie

L'autonomie passe par une meilleure maîtrise des ressources financières des universités par elles-mêmes. L'on doit notamment réfléchir à la manière dont les droits d'inscription ne sont pas versés dans les budgets des établissements, ce qui introduit des inégalités insoupçonnées entre établissements. Le chantier de la valorisation de la recherche est également en cours. Le crédit d'impôt pour les entreprises qui participeraient financièrement au développement des universités, sur la base d'un contrat, apparaît également comme une piste d'avenir. L'Etat, quant à lui, devra veiller à ce que les inégalités ne se creusent pas par le biais de ces moyens de financement nouveaux.

Sur le plan des ressources humaines, la CPU se prononce pour une gestion au plus près des établissements, sur la base de listes d'aptitude nationales, tant pour le personnel enseignant que pour le personnel administratif. Un travail de réflexion sur la définition du service des enseignants-chercheurs est également en cours. Un contrat pourrait être passé entre chaque enseignant-chercheur et son établissement pour expliciter leurs responsabilités, dans le cadre du projet d'établissement.

Le transfert de la propriété du patrimoine immobilier des universités de l'Etat vers les universités est également souhaitable. La maîtrise d'ouvrage de droit commun doit, de la même manière, revenir aux universités. Certes, toutes ne seront pas en mesure d'exercer cette responsabilité de la même manière. Mais l'université autonome doit disposer de la pleine maîtrise des moyens de son évolution.

A propos du projet d'établissement, enfin, la CPU s'affirme favorable à une lettre de cadrage ministérielle pour fixer les grandes orientations et à un comité d'orientation stratégique pour prendre en compte les contextes locaux. Dans ce cadre normé, l'université doit pouvoir définir librement son projet d'établissement, puis organiser l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs, sur la base d'indicateurs élaborés en commun.

Nous mettrons en forme, dans le courant du mois d'avril, cet ensemble de propositions, à partir

duquel nous souhaitons engager le dialogue avec l'ensemble de nos partenaires. C'est aussi à partir de ces propositions que nous souhaitons que s'ouvre le grand débat national que nous appelons de nos vœux.

Je ne veux pas conclure sans souligner la qualité de l'accueil que nous ont réservé nos collègues lillois et celle du travail de l'ensemble des chargés de mission de la CPU.

**Philippe ROUSSEAU, Président de l'Université Lille 3**

Les trois universités lilloises tiennent tout d'abord à vous remercier de les avoir honorées de votre

présence. J'espère qu'elles vous auront offert le terrain favorable à la réflexion dont vous aviez besoin pour travailler sur ce thème crucial de l'autonomie des universités. Je veux également remercier l'ensemble des personnalités qui nous ont fait l'honneur de s'associer à nos débats, de multiples façons. Je souhaite également remercier tout particulièrement une série de personnalités et d'organismes qui ont grandement facilité l'organisation de ce colloque : l'EUDIL, son directeur Pierre Legrand et son personnel ; la cellule communication de l'USTL ; les chauffeurs des différentes universités de Lille et de la région, qui ont assuré votre transport.

# Texte d'orientation

Autonomie des Universités et  
responsabilité : pour un Service  
Public renouvelé

## L'autonomie des Universités et responsabilité : pour un Service Public renouvelé

**C**e texte a été rédigé au terme d'un processus de réflexion qui a débuté au sein de la CPU au printemps 2000 et s'est achevé avec le colloque de Lille en mars 2001. Il a été discuté et adopté lors de la CPU du 19 avril. Il constitue la position officielle de la CPU à partir de laquelle cette dernière souhaite, conformément à ce qui avait été annoncé, que s'instaure un débat au plan national avec tous les organismes et organisations concernés par l'évolution des universités.

Refondées par la loi Faure du 12 novembre 1968 qui les plaçait sous des principes fondamentaux d'autonomie, de participation et de pluridisciplinarité, les universités françaises ont été dotées d'un statut d'établissements autonomes, établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (E.P.S.C.P.) par la loi du 26 janvier 1984 (loi Savary). Pour la première fois l'existence d'un service public d'enseignement supérieur et de recherche, assuré par les E.P.S.C.P. était alors affirmée. Lieu de dialogue et de coordination des universités entre elles, et des responsables des universités avec les autorités de tutelle, la Conférence des Présidents d'Université (CPU) est aussi un instrument de réflexion collective et une force de proposition pour améliorer le service rendu à la société. Compte tenu par ailleurs de l'ouverture internationale et de la constitution progressive d'une Europe de la formation et de la recherche, il a paru important à la CPU, en ce début de millénaire, de **repenser ce que doit être l'autonomie des universités françaises et ce que doivent être les moyens de cette autonomie, dans le contexte d'une nécessaire modernisation du service public.**

Une donnée essentielle de la situation française est en effet la référence à la notion de service public, notion que l'on trouve pour la première fois dans le texte de la loi de 1984. 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.** Cette triple contrainte et ses conséquences en terme d'ouverture à de nouveaux partenaires, à l'international et aux nouvelles technologies pose 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.**

Dans leur fonctionnement quotidien, les universités associent les caractéristiques classiques d'un établissement public administratif, et les particularités d'un organisme dédié à la production et à la transmission de savoirs. Etablissement public à caractère administratif, l'université se caractérise par une activité assumée pour le compte de la collectivité en vue de satisfaire un besoin d'intérêt général. L'établissement public est ainsi placé sous le contrôle du législateur et de l'autorité détentrice du pouvoir réglementaire. Le pouvoir administratif ainsi assigné à l'université tire sa légitimité permanente du respect des buts assignés par la loi aux établissements. Ce pouvoir administratif s'accompagne nécessairement d'une autonomie de gestion, voire d'une part d'auto-organisation ; cette autonomie est fondée sur le souci d'efficacité de l'action publique, l'autorité de tutelle ne pouvant diriger de loin avec efficacité

un grand nombre d'établissements engagés dans des activités diverses.

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. 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 œuvre.

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 lié 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 à 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 impose que les universités bénéficient d'une autonomie de pilotage et de gestion considérablement renforcées.**

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.**

### **1• Le gouvernement de l'université : une équipe responsable d'un projet**

Confrontées à leurs nouvelles missions, aux exigences des étudiants et de leurs familles en matière de qualité du service public, aux attentes du monde socio-économique et plus que jamais porteuses des échanges culturels internationaux, les universités françaises doivent bénéficier de conditions de fonctionnement à la fois plus simples et plus souples que celles dont les a dotées, dans un contexte différent et à un autre moment de l'histoire, la loi de 1984. En étant parfaitement consciente du fait que tout ne dépend pas de la loi et ne sera pas réglé par elle, et que celle-ci doit en tout état de cause laisser aux établissements une grande liberté d'organisation, la CPU considère que des évolutions significatives sont indispensables et même urgentes pour faire du gouvernement de l'université "une équipe responsable d'un projet".

**1.1.** En premier lieu, il est indispensable aujourd'hui que les universités, institutions vivantes désormais imprégnées d'une culture de projet, puissent modifier simplement et en toute transparence leur organisation interne pour donner corps à celui-ci, par exemple en rendant plus lisible leur offre de formation, accueillant des écoles externes, favorisant le développement de filières nouvelles, etc.

C'est pourquoi la CPU demande expressément une modification des conditions de révision des statuts des établissements. Au lieu de lier cette modification à une approbation des 2/3 des membres en

exercice du Conseil d'Administration, ce qui confère aux absents un pouvoir d'inertie, voire de blocage, considérable, elle propose que **cette modification soit acquise à une majorité des 2/3 des membres du Conseil d'Administration présents ou représentés, majorité assortie le cas échéant d'une règle de quorum renforcé.**

**1.2.** En second lieu, la diversité des sollicitations adressées aux établissements due à leur insertion croissante dans la vie économique et sociale des villes et des régions comme l'exigence de cohérence dans la mise en œuvre du projet d'établissement ne permettent plus d'envisager sérieusement le gouvernement des universités autour d'une seule personne (le Président) entourée de Vice-Présidents choisis dans des conditions et sur un rythme différents.

La CPU propose par conséquent que **les Vice-Présidents de l'Université soient élus par les Conseils concernés sur proposition du Président et que leurs mandats prennent fin en même temps que le sien.** La généralisation de cette procédure, déjà appliquée dans certains établissements, favorise la constitution de véritables équipes de direction, garantit leur homogénéité et permet une représentation plus collégiale de l'institution à l'extérieur tout en conservant aux Conseils leurs prérogatives majeures.

**1.3.** En troisième lieu, chacun sait que la loi actuelle contient un certain nombre de dispositions qui refusent au Président de l'université certaines prérogatives accordées par ailleurs aux directeurs de certaines composantes ou d'écoles externes. Il y a là une originalité "mondiale" totalement incompréhensible à l'étranger nuisant à l'exercice de la fonction présidentielle comme à la représentation et à la continuité de l'institution.

**La CPU demande donc que ces déséquilibres soient rapidement corrigés. La possibilité de postuler à un second mandat consécutif doit être offerte aux présidents. La fonction de Président d'Université dans le déroulement de carrière doit être reconnue par un système de promotion et de primes garantissant indépendance et liberté d'action.**

**1.4.** En quatrième et dernier lieu, plusieurs questions non traitées dans la loi de 1984 demandent une réflexion approfondie pour garantir l'unité de l'établissement et gérer correctement les inévitables

situations conflictuelles. Ainsi, la CPU préconise la constitution de groupes de travail élargis pour étudier :

- la mise en cohérence de la durée des mandats du Président et des Conseils,
- le traitement explicite, dans les statuts des établissements, des relations entre l'université et ses composantes,
- les responsabilités respectives en matière financière : l'ordonnateur principal par rapport à l'ordonnateur secondaire, autonomie financière des écoles et instituts.

## 2• Les instruments de l'autonomie : une nouvelle relation avec l'Etat

Toutes les universités développent depuis plusieurs années des projets d'établissement qui sont devenus des éléments essentiels de leur autonomie. En effet, le projet crée une dynamique et l'équipe présidentielle a un rôle fondamental d'impulsion à jouer dans cette dynamique, de plus en plus ouverte sur de multiples partenariats. Le contrat passé ensuite avec l'Etat traduit l'acceptation par celui-ci de la politique globale de l'établissement. Projet et contrat traduisent en définitive une évolution semblable aux processus plus avancés observés à l'étranger : il revient désormais aux établissements de décider de la façon de conduire les missions données par la loi et donc de développer une relation nouvelle avec l'Etat en bénéficiant des moyens humains et matériels indispensables et d'une réelle capacité à les mettre en œuvre.

### 2.1. Une clarification des rôles entre les universités et l'Etat :

**2.1.1.** Dans cette perspective, la CPU demande que la procédure contractuelle soit lancée par une simple lettre de cadrage comportant les orientations générales d'un **ministère unique associant systématiquement enseignement supérieur et recherche dans une même structure**. Il est nécessaire également que, **l'organisation ministérielle interne soit adaptée à une négociation globale, un interlocuteur unique mandaté, le calendrier respecté** et les différentes "vagues" contractuelles harmonisées.

Elle propose qu'un **conseil d'orientation stratégique puisse être créé par chaque université afin de permettre un travail de réflexion en amont des choix politiques préparant l'avenir et prenant en compte les différents niveaux de son environnement**.

Elle suggère que la négociation du contrat relève ensuite d'une **approche globalisée et consolidée, avec un volet critérisé, un volet "objectifs" et un volet identitaire, permettant à l'établissement de mener une véritable politique de gestion des ressources humaines et financières dans un cadre pluri-annuel**.

**2.1.2.** En matière d'habilitation des formations, **la CPU souhaite vivement une simplification des procédures (passer d'une habilitation a priori à une évaluation a posteriori) laissant l'initiative aux universités**. Afin de donner lisibilité et cohérence aux dispositifs de formation et aux diplômes qui les accompagnent, elle demande le regroupement des diverses commissions d'expertise en une seule.

**2.1.3.** Pour ce qui concerne la recherche, cette approche globale doit prévaloir également. Le contrat n'est pas la simple reconnaissance de l'existence d'équipes, il doit être l'occasion d'**encourager la définition et de ratifier l'existence d'une politique de recherche de l'établissement** s'inscrivant naturellement dans les perspectives nationales fixées par l'Etat.

**2.1.4.** L'évaluation du contrat (qualitative et quantitative) doit être partagée sur **la base d'indicateurs proposés par les établissements et validés par le ministère**, en particulier sur les formations et le devenir des étudiants. Les éléments du bilan doivent faire l'objet d'une explicitation et d'une communication écrite à l'établissement.

### 2.2. La gestion par les universités de moyens humains et matériels accrus :

**A l'heure actuelle, en matière de dépenses cumulées par étudiant, la France se situe en dessous de la moyenne des pays de l'OCDE. Par ailleurs, ses dépenses de recherche ramenées au PIB sont sensiblement inférieures à celle des grands pays développés.**

Pour maintenir la qualité du service public d'enseignement supérieur et de recherche et garantir sa place dans la compétition mondiale, la collectivité nationale devra d'une part **accroître sensiblement les moyens fournis aux universités, d'autre part tout mettre en œuvre pour en améliorer l'utilisation, notamment à travers l'apport de compétences nouvelles et la décentralisation de la gestion au niveau des établissements**.

Il est à cet égard essentiel qu'une structure collective comme l'Agence de Modernisation des Universités et des Établissements (AMUE) permette la mise en commun d'outils et la mutualisation des bonnes pratiques de gestion et d'organisation des établissements.

### 2.2.1. Les universités doivent maîtriser en premier lieu leurs ressources humaines :

La première urgence concerne le **renforcement de l'encadrement supérieur des universités**, notamment pour la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la sécurité, ainsi que le développement de systèmes d'information performants et des technologies de l'information et de la communication. La valorisation des fonctions de secrétaire général est une donnée essentielle dans le renforcement de l'encadrement supérieur des universités.

Sur un plan général, la CPU propose le **maintien de la gestion des personnels dans une fonction publique d'Etat, mais demande l'attribution des moyens en personnels IATOS aux universités sous forme de masse indiciaire globale afin de faciliter les modifications d'emplois en fonction des besoins de l'établissement. Une large déconcentration de la gestion de leur recrutement et promotions, au vu de listes d'aptitude nationales, est également souhaitable. Cette déconcentration doit naturellement se faire en respectant la nécessaire concertation démocratique au niveau de chaque établissement.**

Pour les enseignants-chercheurs, les listes de qualification nationales doivent être conservées, avec toutefois possibilité de recrutement permanent par les établissements, par appel de candidatures en cas de vacance d'emploi. **Dans un cadre général national, la définition précise du contenu des services des enseignants-chercheurs pourrait être fixée au sein de l'établissement en intégrant notamment la reconnaissance des nouvelles fonctions, ainsi que des possibilités d'investissement prioritaire, au cours de la carrière, dans la recherche, la pédagogie, ou la vie de l'établissement.**

Tous les personnels doivent pouvoir bénéficier d'actions de formation continue. Ces actions pourraient être l'objet d'une mutualisation entre les universités à travers l'AMUE.

### 2.2.2. Les ressources financières sont actuellement insuffisantes :

**En parallèle avec un effort financier accru de la nation la CPU n'est pas hostile à une augmentation progressive modérée des droits d'inscription, modulée par année d'études, avec compensation sociale totale**, permettant de faire disparaître les droits spécifiques. Les diplômes professionnels et de troisième cycle peuvent justifier une augmentation plus significative. Système de bourses et d'allocations d'autonomie doivent au préalable être améliorés.

La valorisation de la recherche doit être fortement encouragée par la **mise au point de dispositions fiscales incitatives et réellement novatrices permettant le développement des ressources propres de l'établissement**. Les retombées économiques de la recherche sont naturelles. Négliger les ressources que, tout en préservant leur autonomie, les universités peuvent tirer de leurs relations avec le secteur économique serait une erreur. Mieux que quiconque, des universités autonomes, dont les instances jouent leur rôle d'orientation, peuvent utiliser ces ressources nouvelles au bénéfice du public le plus large. La mise en œuvre de moyens en personnels compétents spécialisés pour la formation continue et pour la recherche contractuelle est indispensable. Là encore, des actions de formation continue des personnels, qui pourraient être organisées par l'AMUE, pourront permettre d'atteindre cet objectif.

Les établissements doivent être sensibilisés à la nécessité de facturer leurs prestations commerciales au coût réel (coût complet, et non pas coût marginal).

**L'octroi de crédits d'impôts aux entreprises qui aident financièrement le développement de l'université peut être une mesure stimulante.**

### 2.2.3. Les universités ont vocation à maîtriser leur développement spatial :

**Comme c'est le cas dans la plupart des pays étrangers, la propriété des biens immobiliers universitaires doit leur être dévolue, même si cette dévolution peut être modulée en fonction des objectifs et des moyens de chaque établissement.** Ceci suppose que l'Etat dote les établissements des moyens nécessaires à la réalisation des opérations de maintenance des locaux.

La maîtrise d'ouvrage de droit commun revenant aux universités, un raccourcissement significatif des délais de construction peut en être espéré.

La question de la sécurité, enfin, exige un plan d'urgence immédiat.

### 3• Les universités et leur environnement - des partenariats à renforcer au plan régional et international :

Un service public renouvelé dans le cadre d'établissements plus autonomes impose une meilleure définition des cadres dans lesquels les universités peuvent développer leurs partenariats, notamment avec les pouvoirs publics locaux, les acteurs socio-économiques et internationaux.

#### 3.1. L'environnement régional :

La CPU est favorable à la constitution de **Conférences régionales permanentes de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, obligatoirement consultées** sur les grandes orientations de développement (schémas directeurs), ainsi que sur les contrats qui rythment le développement des établissements, contrats quadriennaux et, naturellement, contrats de plan Etat-Région. Les projets impliquant les questions de développement local devraient systématiquement être négociés et validés au travers de **contrats tripartites impliquant les signatures de l'Etat, des régions et des universités**. De tels contrats justifient la mise en place, dans chaque établissement, d'un conseil d'orientation stratégique, rassemblant les différents partenaires régionaux (**région, départements, communautés de villes et d'agglomérations, partenaires socio-économiques et professionnels**), instruisant en amont les dossiers de développement local impliquant les universités, et donnant ses avis au Conseil d'Administration, seule instance habilitée à élaborer le projet d'établissement. La participation des organismes de recherche au développement local trouvera naturellement sa place dans de tels contrats, élaborés au sein des conférences régionales. **Le développement de relations nouvelles et accrues avec d'autres partenaires que l'Etat est un moyen d'accroître les marges d'autonomie des universités et d'harmoniser leurs projets avec les nécessités de l'aménagement du territoire.**

La coopération interuniversitaire interrégionale doit également être favorisée. L'élaboration d'un cadre nouveau pour cette coopération doit être recherchée, notamment **en s'inspirant des nouvelles règles de l'intercommunalité pour les collectivités municipales.**

#### 3.2. L'environnement international :

La mobilité internationale des étudiants est une condition indispensable pour la construction d'une citoyenneté européenne. **La CPU s'est d'ores et déjà déclarée favorable à une organisation généralisée des enseignements en crédits capitalisables.** Au demeurant, ce système garantira non seulement la mobilité internationale des étudiants mais tout simplement leur mobilité, entre filières de formation et entre expérience professionnelle et formation.

Les universités françaises doivent contribuer à la construction de l'espace européen de la formation en favorisant une plus grande mobilité des étudiants, français ou étrangers. Elles doivent contribuer à la reconnaissance réciproque des formations. Ceci passe par une **meilleure capacité à développer l'accueil des étudiants étrangers et à préparer la mobilité internationale des étudiants français. Des moyens adéquats doivent ainsi être dégagés**, notamment en ce qui concerne les compétences des personnels amenés à animer les cellules internationales et mobilité des établissements. **La CPU recommande que soit affectée aux universités la plénitude de la gestion des aides et des bourses à la mobilité pour les étudiants étrangers.** Cela implique également la maîtrise du recrutement des étudiants étrangers par les universités françaises.

En ce qui concerne les formations doctorales et la recherche, les bourses en co-tutelle doivent être développées et leur attribution doit être mieux maîtrisée par les établissements. Enfin l'internationalisation des universités demande que soient facilités les échanges d'enseignants-chercheurs et de chercheurs entre universités françaises et étrangères. **La CPU demande que des échanges de services soient rendus possibles entre enseignants-chercheurs français et étrangers**, encadrés par un système de conventions directement passées entre les universités françaises et leurs homologues étrangères.

# **Contributions de différentes organisations**

## Association des Secrétaires Généraux

Pascal AIME, Président

**V**ous avez souhaité consulter l'association des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche sur les propositions formulées par la conférence des présidents d'université en matière d'autonomie, et je vous en remercie.

Ce texte a été communiqué à l'ensemble des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche par l'intermédiaire de nos groupes régionaux et il a fait l'objet d'un débat, dont je voudrais vous communiquer les conclusions, en conseil d'administration de l'association des SGEPEs le 31 mai dernier.

D'une manière générale, il nous apparaît que le débat sur le développement de l'autonomie des universités doit s'inscrire dans le contexte actuel de concurrence internationale et de création d'un espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Dans ce cadre, il est impératif que les établissements publics d'enseignement supérieur français disposent a minima des mêmes facilités et marges de manoeuvre que celles dont disposent déjà presque tous les établissements universitaires en Europe, faute de quoi nos établissements risquent de rencontrer à l'avenir de grandes difficultés pour maintenir leur rang et poursuivre leur développement.

Dès lors, les secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche ne peuvent que souscrire à une démarche qui permettrait aux présidents et aux équipes de direction de ces établissements de déterminer et d'atteindre plus facilement leurs objectifs en matière de formation, de recherche et de valorisation.

Les mesures présentées par la CPU visent à accroître la souplesse et la réactivité de nos établissements. Elles vont donc pour nous dans le bon sens.

Nous souhaiterions cependant attirer votre attention sur quelques éléments qui nous semblent déterminants

### • l'encadrement supérieur des établissements

Une plus grande autonomie passe inévitablement par une capacité à gérer des marges de manoeuvre accrues. Nous ne sommes pas favorables à la création d'une fonction publique universitaire, essentiellement pour des raisons de taille, mais nous proposons la création d'un véritable encadrement administratif et technique supérieur dans nos établissements à l'instar de ce qui a été fait dans les établissements hospitaliers. Il est en effet indispensable qu'à côté des secrétaires généraux on puisse créer et identifier un nombre significatif d'emplois supérieurs d'encadrement, pourvus grâce à des modalités de recrutement adaptées, et étendre la notion de poste à profil particulier.

Nous proposons de plus la création d'une école des cadres universitaires spécifique qui serait en charge de la formation initiale et continue des personnels d'encadrement administratif et technique affectés dans l'enseignement supérieur. On pourrait envisager que cette école forme aussi les cadres administratifs des EPST les équipes de direction nouvellement élues. Elle pourrait aussi s'ouvrir sur d'autres ministères gérant eux aussi des établissements d'enseignement supérieur (industrie, agriculture,...).

Cette proposition d'école des cadres universitaires est pour nous prioritaire pour le développement des compétences et de l'efficacité de nos établissements.

### • le niveau des évolutions juridiques nécessaires

Il nous semble important, dans l'esprit du développement de l'autonomie des universités, de chercher moins à inscrire des mesures précises dans la loi que de favoriser l'émergence de réels

pouvoirs de décision au niveau des établissements.

Ainsi, il nous semble prioritaire d'assouplir les conditions actuelles de révision des statuts des établissements qui constituent un véritable frein à l'évolution de ces établissements et, dans un second temps, de renvoyer le maximum de décisions au niveau des conseils d'administration de ces établissements à travers leurs statuts afin de libérer la capacité d'initiative de ces derniers, plutôt que de chercher à inscrire trop de mesures dans la loi.

- **accroître les exigences d'évaluation**

Il nous apparaît cependant que le corollaire du développement de l'autonomie des EPCSCP se trouve dans le renforcement des procédures d'évaluation des universités et de leurs conséquences y compris financières.

L'évaluation est au centre de la crédibilité interne et externe des équipes de direction auxquelles les secrétaires généraux appartiennent.

- **rechercher une meilleure articulation avec les EPST**

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur les modalités d'organisation de la recherche en France. En tant que praticiens, nous mesurons cependant au quotidien les conséquences de cette organisation.

Il nous apparaît indispensable, dans les domaines de la gestion financière, des personnels, des recrutements, de la formation, etc., de nous rapprocher des EPST et de mieux articuler nos règles de gestion, faute de quoi, nous aurons des difficultés à rester concurrentiels vis-à-vis d'établissements qui bénéficient d'une organisation structurelle plus simple.

- **quelques avancées urgentes**

Outre la création d'une école des cadres, l'assouplissement des modalités de révision des statuts des établissements, il nous semble que des évolutions sensibles devraient intervenir très rapidement.

Une réforme profonde des procédures d'habilitation des diplômes, dont on mesure bien aujourd'hui la lourdeur et l'inadaptation, est nécessaire.

Le contrat d'établissement devrait servir à définir les principes d'une carte des formations régionales ou interrégionales et laisserait ensuite à chaque établissement, une meilleure maîtrise de ses projets.

Il est possible, sans porter atteinte au caractère national des diplômes, de supprimer la procédure d'habilitation pour les diplômes existants, de lui substituer une évaluation nationale transversale par filière (par exemple, évaluer une année donnée tous les deux de droit de France), et de maintenir une procédure très légère pour les créations de diplômes (à noter que dans San Remo, il n'y a pas de lien automatique entre nombre de diplômes existants et montant de la DGF théorique), pour ensuite mettre l'accent sur l'évaluation a posteriori.

Enfin, dans un contexte de concurrence exacerbée, il conviendrait peut-être de s'interroger sur les conditions dans lesquelles des établissements privés français ou étrangers peuvent délivrer, en France, des diplômes nationaux ou étrangers.

Il nous apparaît impératif qu'à tout le moins, la procédure d'habilitation de diplômes ne soit pas aujourd'hui plus lourde et moins réactive pour les EPCSCP que pour d'autres établissements.

- **Une clarification du rôle du contrat d'établissement**

Nous pensons qu'il convient de repréciser les objectifs de la politique contractuelle. En effet, la multiplication des appels d'offre spécifiques, dont certains ont des effets structurants très forts pour les établissements (création d'instituts fédératifs avec financement par le fonds national de la science, campus numérique, ...), modifie sensiblement la portée politique et financière des contrats.

- **une dévolution du patrimoine immobilier aux établissements**

Cette évolution déjà réalisée dans plusieurs pays européens, doit intervenir pour donner aux universités une approche globale de leurs moyens et de leurs politiques de développement, les amener à se comporter en véritables propriétaires en procédant à des arbitrages sur la composition de leur patrimoine, en assumant la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction et de restructuration, en prenant les éventuelles décisions d'aliénation de leur patrimoine dans le cadre d'une procédure révisée d'approbation tacite de l'Etat).

La question de la dévolution du patrimoine rejoint celle de la compétence de l'encadrement administratif et technique.

Elle doit de plus, s'accompagner du principe clairement rappelé de l'engagement pérenne de l'Etat en matière de financement de la maintenance et de la mise en sécurité des bâtiments.

Enfin, il nous semble que la dévolution de la propriété des bâtiments ne peut être réalisée qu'au profit des universités et non pas à celui des collectivités territoriales.

- **une déconcentration des crédits de paiement des personnels fonctionnaires**

Le développement d'une culture de gestion dans nos établissements passe par la maîtrise de budgets consolidés, sincères et équilibrés, reflétant les choix politiques de l'établissement dans leur totalité.

La déconcentration des crédits de paiement des fonctionnaires dans les universités permettra d'établir des coûts de fonctionnement réels, d'intégrer les frais de personnels dans les déclarations fiscales, de traiter dans les services gestionnaires des établissements des opérations globales de gestion.

Elle permettra de préparer une étape ultérieure qui verrait les universités arbitrer entre leurs moyens en crédits de fonctionnement, d'équipement et de personnels, ce qui constitue la base d'une véritable autonomie économique et financière.

- **une déconcentration accélérée de la gestion des personnels**

Nos universités ont besoin d'utiliser au mieux la formidable richesse que constituent nos personnels

enseignants-chercheurs et IATOS. Nous ne développerons pas particulièrement ici ce volet, car il est maintenant couramment admis qu'un établissement moderne d'enseignement supérieur doit disposer d'une GRH souple, qu'il s'agisse de gestion des emplois, des personnes ou des compétences.

Là encore, il faut donner directement à nos établissements les moyens d'avoir plus de prise sur les événements et de traduire dans les faits les décisions politiques de développement. Plus de souplesse en matière de transformation d'emploi, de recrutement, de promotions sont autant de voies qu'il convient d'explorer.

Nous avons parfaitement conscience que nos établissements n'ont pas tous les mêmes caractéristiques, le même niveau de maîtrise des mécanismes de gestion, ni les mêmes priorités. Il nous apparaît donc essentiel de promouvoir la voie de l'expérimentation pour ces évolutions afin de vérifier leur bien fondé tout en préparant la phase de généralisation si l'évaluation à mener juge ces innovations convaincantes.

Ces propositions s'inscrivent, nous semble-t-il, dans la lignée de vos travaux et dans l'esprit des réflexions qui sont actuellement menées en matière de réforme de l'ordonnance de l'Etat et de déconcentration de certains actes de gestion.

Nous sommes prêts à reprendre ou à approfondir avec vous ces thèmes lors de notre prochaine rencontre.

## Conférence des Doyens de Sciences

Jean-Pierre BOREL, Président

### Préambule

Les Doyens de Sciences des Universités sont globalement en accord avec les grandes directions avancées par la CPU sur le thème "autonomie et responsabilité". Nous nous réjouissons que la Conférence des Présidents d'Université ait lancé le débat sur ces questions de fond. Nous espérons qu'il en sortira des décisions importantes, susceptibles de modifier en profondeur l'enseignement supérieur.

Les principes et mécanismes abordés ultérieurement s'appliquent à des universités remplissant des missions de service public, et dotées d'une autonomie suffisante pour que les prises de responsabilité puissent s'effectuer au niveau le plus juste.

Cette autonomie a pour conséquence une responsabilité accrue de l'Établissement, et un contrôle pertinent organisé par l'État. Elle suppose notamment un réel gouvernement de l'Université, et une meilleure formation de ses responsables à tous niveaux.

#### • Quelle Université ?

Aujourd'hui, les universités sont très diverses, et cela tient à de multiples facteurs, dont l'histoire qui joue un rôle majeur, mais surtout à la géographie qui a induit de fortes disparités.

Nous pensons que certaines ne peuvent pas, pour des raisons structurelles fortes, être concernées par l'approche "gouvernance et projet". Celle-ci suppose en effet une taille suffisante, et une homogénéité minimale permettant à l'ensemble du corps universitaire de se retrouver dans un projet cohérent et une gestion d'établissement. Nous n'ignorons pas les difficultés, voire l'impossibilité, de construire un tel projet pour des universités trop petites, ou au contraire associant des disciplines trop diverses. C'est pourquoi nous pensons que la

question du périmètre des universités actuelles doit être posée, tant du point de vue géographique que de celui des champs disciplinaires couverts.

Nous considérons les notions d'équipe présidentielle et de projet comme fondamentales. Il est nécessaire de déverrouiller certaines situations, d'induire des changements, par exemple en terme de modification des statuts, ou de synchronisation des divers mandats et choix de responsables (Président, Vice-Présidents).

#### • Quelles composantes ?

La question des composantes doit, elle aussi, être posée,

- d'une part, pour sortir de la situation actuelle, où à côté des composantes officielles figurant dans la loi de 1984 ont fleuri nombre de pseudo-composantes ou services ayant des missions non techniques, et qui fonctionnent quasiment comme une UFR, sans en avoir les structures démocratiques,
- d'autre part, pour dépasser une certaine méfiance mutuelle, les composantes -notamment dérogataires mais pas seulement elles- pensant quelquefois qu'elles sont fortes quand l'université est faible, et vice-versa.

Une Université est forte quand ses composantes le sont, et une composante ne peut être forte dans une Université inexistante. La politique contractuelle doit favoriser une approche globale de l'Université, avec ses missions, sa cohérence globale, permettant une structuration interne optimale. Cela conduira probablement à l'existence de composantes aux rôles différents, suivant l'université. Cela doit également conduire à un nombre plus réduit de composantes, actuellement trop morcelées dans certaines universités.

L'organisation interne de beaucoup d'universités a trop conduit à découpler la formation et la recherche.

Nombre d'UFR (Unités de Formation et de Recherche !) ont été dépossédées de leurs responsabilités en matière de recherche. C'est une erreur, qu'il faut corriger d'urgence, notamment pour réussir la mise en place du nouveau système de formations supérieures qui se dessine.

De la même manière, toute coupure ou opposition entre des aspects plus "fondamentaux", et des aspects plus "appliqués", que ce soit en formation ou en recherche, n'a pas de sens.

Les composantes de demain doivent contribuer à cette double approche intégrée.

Nous voulons affirmer avec force que le principe de subsidiarité, reconnu partout comme essentiel, ne doit pas rester à la porte du monde universitaire. Le rôle d'une composante, défini par rapport aux missions d'ensemble de chaque université, doit être réel et ne pas être cantonné à une gestion subalterne.

L'élection des responsables de composantes par leur conseil est impérative. En même temps, il doit y avoir une véritable articulation, à trouver, d'une part entre les Directeurs de composantes, qui doivent jouer un vrai rôle dans l'élaboration et la conduite de la politique de l'établissement, et l'équipe présidentielle, et d'autre part entre les Conseils à divers niveaux. Pour nous, le gouvernement d'une Université doit réunir l'équipe du Président et les Directeurs des composantes. Un fonctionnement harmonieux et efficace d'une université suppose que la démocratie universitaire ne se réduise pas à une majorité et une minorité définies au niveau global de l'Établissement.

Les diverses composantes doivent disposer des mêmes droits et devoirs. Cela vaut pour l'aspect budgétaire -tout Directeur de composante devrait être ordonnateur secondaire- et pour la gestion des ressources humaines. Le fameux droit de véto doit être identique partout. Il peut donc soit être concentré au niveau du Président, soit être déconcentré au niveau de chacune des composantes, soit même les deux. Il en est de même concernant la reconnaissance du travail des responsables de composantes. Si l'arrêté du 19 mai 2001 constitue un réel progrès, il reste une insuffisance quantitative de cette reconnaissance et une inégalité de traitement totalement anormale.

### • Quel service public ?

Aujourd'hui, les universités doivent faire face à des missions multiples, dont certaines se réalisent dans le domaine de la concurrence. C'est le cas notamment pour la recherche appliquée, le transfert, la formation continue. Cela va se développer, et ce développement est positif. Cependant, il ne doit pas aller à l'encontre de la mission de service public.

Cela implique que nos autorités de tutelle agissent et, par leur financement, permettent aux universités de mener cette mission de service public, avec l'équité que suppose une telle mission. Cette approche critérisée des moyens, garante de l'égalité de traitement sur l'ensemble du territoire, doit être revue, simplifiée, et rapprochée de la réalité des coûts, c'est-à-dire des besoins. Cela doit se traduire par une augmentation significative, spectaculaire, des moyens de fonctionnement des universités, et les mettre à des niveaux comparables à ce que l'on peut observer en Europe dans l'ensemble des grandes disciplines et notamment en sciences. Cette remise à plat complète du système doit concerner la totalité des moyens, humains et financiers et concerner formation et recherche. La prise en compte du coût réel de l'enseignement et de la recherche doit être effective.

Cette mission de service public doit aussi se traduire par le maintien dans la fonction publique des personnels de l'université, enseignants-chercheurs et IATOS. Par contre, la question de la nature de cette fonction publique doit être posée, afin de prendre en compte les aspects spécifiques du service public assuré par les Universités. La notion de fonction publique universitaire a été trop vite écartée. Nous considérons que le concept de dotation globale consolidée est nécessaire, comprenant notamment un volume indiciaire global pour l'établissement. Techniquement, elle peut se limiter à la notion d'indice moyen : cela laisse ainsi toutes les questions relatives aux promotions des personnes à l'extérieur des universités. Cette approche globale doit concerner tous les personnels, enseignants-chercheurs, enseignants et IATOS.

Par contre, le principe d'une négociation entre enseignant et son université pour la définition de son service nous semble, en l'état actuel, peu réaliste, mais doit rester un objectif à moyen terme.

### • **Quelle autonomie ?**

Les universités doivent disposer d'une autonomie qui leur permette de tenir la comparaison avec leurs homologues européens. Cette autonomie doit être effective, même si les partenaires publics et notamment l'État apportent une part importante des ressources, et essentielle pour ce qui est des personnels. L'objectif est de concilier autonomie et service public.

En terme de formation, l'autonomie doit se traduire par des procédures d'habilitation nettement allégées, et par une évaluation et un suivi des diplômés à développer et faire connaître. En terme de recherche, il est nécessaire d'abandonner la logique de simple addition des crédits des divers laboratoires, pour définir de véritables politiques. L'autonomie renforcée doit conduire à une qualité accrue.

### • **Les contrats**

La mise en oeuvre de l'aspect contractuel doit concilier l'autonomie, la dépendance financière forte vis-à-vis des financeurs publics, et la garantie de qualité. Il doit donc être au coeur de la politique de l'Université. Les contrats, et notamment le Contrat d'Établissement avec le Ministère, doivent reposer sur une expertise véritable des contrats précédents. Cette expertise nécessite la mise au point en commun entre l'Université et son partenaire de processus d'évaluation et d'expertise pour apprécier l'état d'avancement des projets, en liaison avec l'objectif visé.

Ces contrats doivent être réellement contractuels, c'est-à-dire traduire des choix politiques et un accord sur des objectifs et des moyens. Il nous

paraît également souhaitable que des contrats soient passés entre les Universités et les collectivités locales, pour d'autres objectifs que le contrat d'établissement. Dans le même esprit, le CPER principale source financière de la plupart des universités en termes de locaux, doit faire l'objet d'un accord avec l'Université pour ce qui est des chapitres la concernant. Une signature du Président pour cette partie est nécessaire.

### • **Impulser une nouvelle dynamique**

Les évolutions envisagées -importantes- vont nécessiter un investissement important de l'ensemble de la communauté universitaire.

Aujourd'hui, un certain nombre de freins sont bien connus. Citons trois d'entre eux :

- la construction des carrières des enseignants-chercheurs prioritairement sur une vision partielle de la définition de la recherche, la définition des services à travers la vision partielle et ancienne de l'enseignement en seuls cours, travaux dirigés et pratiques ;
- le blocage généralisé des carrières des personnels IATOS, la dualité ITARF / ASU à dépasser ;
- la faiblesse des moyens humains et matériels en sciences dans les secteurs dits "non professionnels".

L'absence d'avancée significative sur chacun de ces trois points ne peut que rendre illusoire un vrai changement de nos structures d'enseignement supérieur et de recherche.

## Autonomie des universités : premières réflexions du Syndicat National du Personnel Technique de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche - UNSA Education

Gérard MARIEN, Président

La Conférence des Présidents d'Université (CPU) a souhaité ouvrir, par le biais d'un document intitulé "Autonomie des universités et responsabilité : pour un service public renouvelé", un débat auquel le SNPTES entend souscrire d'autant plus volontiers qu'il recoupe quelques unes de ses préoccupations majeures. Cependant le SNPTES tient à rappeler que, pour importante qu'elle soit en tant qu'instance, la CPU n'est qu'une composante de la Communauté universitaire et qu'elle n'a pas vocation à parler de manière exclusive au nom de l'ensemble de ce qui constitue aujourd'hui l'enseignement supérieur dans notre pays. Ainsi le SNPTES considère-t-il la démarche initiée par la Conférence comme une contribution à un débat qui devra immanquablement s'élargir afin de prendre en compte la totalité des questions posées aux formations post-bac, surtout à l'heure où s'ouvre, à l'initiative du ministre, une période de réflexion et de concertation à propos de la constitution d'un véritable espace européen de l'enseignement supérieur.

Sans prétendre à l'exhaustivité le SNPTES entend ainsi préciser ses appréciations, propositions et aussi ses interrogations par rapport au texte de la Conférence.

### • Sur la notion d'autonomie

Il ne viendrait vraisemblablement à l'idée de qui-conque, dans l'enseignement supérieur, de remettre en cause l'autonomie des universités. On touche presque là à une sorte de dogme directement hérité d'événements ayant très fortement marqué le milieu universitaire. Il n'en demeure pas moins que, telle qu'elle s'applique vraiment dans les universités, cette autonomie est bien loin de correspondre à la définition qu'en donne le Petit Larousse "Autonomie : possibilité de décider pour un organisme, un individu sans en référer à un pouvoir central, à une hiérarchie, une autorité ; indépendance". Ce qui n'empêche d'ailleurs pas le même Petit Larousse de donner comme exemple : "autonomie des universités" !

La CPU a, à l'évidence, fait le même constat. L'autonomie, telle qu'elle se pratique aujourd'hui, ne serait qu'un ersatz, qu'un faux-semblant. Il importe donc, aux yeux des présidents, de la renforcer en conférant aux établissements plus de pouvoirs de décision a priori en les affranchissant plus de la tutelle que fait peser le ministère, en s'inspirant en quelque sorte de ce qu'a pu représenter dans les années 80 la mise en place des lois de décentralisation pour les régions par rapport à la prégnance du pouvoir central. Pourquoi pas ? Mais à condition que soient établis clairement les rôles respectifs du président et des conseils. De ce point de vue le SNPTES constate que le document de la CPU vise à renforcer le caractère présidentiel de l'exercice du pouvoir. Des dérives graves peuvent alors être à craindre. Il devient indispensable de redéfinir les conditions de l'élection du président. Nous traiterons de cet aspect des problèmes dans le paragraphe consacré aux éventuelles modifications de la loi Savary.

### • Le "gouvernement" de l'université et les modifications à envisager

Nous partageons l'analyse aboutissant à proposer, sur la base d'un projet pour l'établissement, la mise en place d'une équipe présidentielle. En revanche nous ne considérons pas comme opportune la création de ce qui ne peut qu'apparaître comme un 4<sup>e</sup> conseil : le conseil d'orientation stratégique. Cette instance, dont le rôle recouperait immanquablement celui dévolu au CA ne pourrait que venir en concurrence avec ce dernier et opacifier encore un peu plus les modalités de décisions.

Des événements récents ont mis en lumière la nécessité maintenant prégnante de redéfinir les conditions de l'élection du président et le rôle respectif des conseils et de "l'exécutif" de l'université.

La loi Savary paraît de ce point de vue bien incapable de régler les conflits pouvant éclater dès lors

que le président se trouve confronté à des conseils ne partageant pas complètement ses options parce qu'ils n'ont pas été mis en place en même temps, en d'autres termes parce que non élu par ces mêmes conseils, le président peut ne pas se sentir "responsable" devant eux.

Le SNTPTES parfaitement conscient du problème politique -au sens noble du terme- ainsi posé considère alors que la question d'une révision de fond de certains aspects de la loi SAVARY devient d'actualité. Sans doute faut-il mettre un terme à certaines ambiguïtés existantes. Sans se substituer au législateur, la Communauté Universitaire doit pouvoir s'interroger ainsi que le propose la Conférence. Pour sa part le SNTPTES participe au sein de sa fédération, l'UNSA Education, avec l'ensemble des syndicats fédérés intéressés à une réflexion sur ce problème. Sont au coeur de nos interrogations la question de la simultanéité de l'élection du Président et de la mise en place des conseils, ainsi que celle touchant à l'éventualité d'un second mandat consécutif pour le Président.

En outre le SNTPTES, par l'intermédiaire de ses élus, a eu trop souvent à déplorer la paralysie parfois institutionnalisée du fonctionnement des conseils pour ne pas s'intéresser de près à d'éventuels changements de la nature des majorités qualifiées requises pour toute prise de décision.

De plus, et il s'agit là d'un point absolument fondamental pour le SNTPTES, ces modifications législatives, si elles devaient intervenir, ne pourraient se concevoir vraiment que si elles s'accompagnaient d'une révision du décret électoral (n° 88-882 modifiant le décret n° 85-59).

Les conditions d'élections, les modalités prévues, sont en effet une véritable insulte à la démocratie et aboutissent souvent à un complet désintérêt des personnels pour les instances où ils ont, ou sont sensés avoir, des représentants s'exprimant en leur nom.

Un autre point peut être rattaché à ce paragraphe. Les présidents posent, à travers leurs personnes, la question de leur statut et de la reconnaissance de leurs fonctions et de l'investissement qu'elles requièrent. Nous considérons qu'il devrait être aussi question de la prise en compte des responsabilités qu'exercent tous les élus, quel que soit leur statut d'origine.

Le SNTPTES réclame donc la mise en place d'un vrai "statut de l'élu". Certaines universités s'y sont exercées avec un certain succès. Pourquoi ne pas envisager une généralisation ?

#### • Les relations avec l'Etat

Pour le SNTPTES, le rôle de l'Etat doit demeurer essentiel dans la détermination de la politique à conduire en matière d'enseignement supérieur et de recherche. A ce propos on peut rappeler que le SNTPTES s'est depuis longtemps prononcé pour la mise en place d'un ministère de plein exercice regroupant et l'enseignement supérieur et la recherche. Le syndicat se réjouit donc de voir la CPU prôner la même démarche. La seule expérience conduite à cet effet, entre 1993 et 1995, si elle n'a pas laissé un souvenir impérissable en matière de réforme positive dans le secteur, a au moins eu le mérite à nos yeux essentiel, de correctement positionner les deux entités -enseignement supérieur et recherche- l'une par rapport à l'autre.

Les conditions de l'exercice de leurs missions, respectives et communes, ont ainsi été débarrassées des lourdeurs qu'elles rencontrent lorsqu'on veut les associer à d'autres structures par trop tentaculaires. La continuité éducative, seul argument communément avancé pour justifier la cohabitation des secteurs scolaire et supérieur dans le même département ministériel, est de bien peu de poids par rapport aux inconvénients ainsi générés.

Concernant les personnels que le SNTPTES représente, cette période 93-95 a été l'occasion d'une vraie prise en compte de leur rôle et de leurs spécificités par l'administration de ce ministère. Quelques unes des évolutions récemment intervenues dans leur traitement statutaire sont directement issues des travaux et discussions conduits à cette époque. Le SNTPTES ne l'a pas oublié.

Ainsi quelques unes des "revendications" émises par la CPU en matière de gestion et de maîtrise des ressources humaines pourraient, sans doute, être plus aisément solutionnées dans un cadre ministériel propre et unique. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces questions dans le paragraphe consacré aux personnels.

Le SNTPTES note aussi avec satisfaction la réaffirmation du caractère national des diplômes délivrés par les universités. Il serait cependant peu conséquent de ne pas noter le côté un peu factice

de l'équivalence ainsi affirmée pour la valeur d'une formation d'un établissement à un autre. On ne peut, en effet, oublier qu'il y a déjà concurrence entre universités. Il ne faudrait pas qu'une autonomie plus importante en matière pédagogique s'accompagnât d'une aggravation de la situation existante. L'autonomie renforcée et modernisée ne doit pas déboucher sur une systématisation d'une sorte de compétition entre formations et lieux de formation. De ce point de vue la mise en oeuvre du système ECTS peut représenter une occasion particulièrement opportune d'assainir, si le besoin s'en faisait sentir, la situation.

Dans un tel contexte rénové, il est patent qu'il peut être envisagé une réforme des habilitations et leur simplification dès lors qu'un système d'évaluation aux normes et critères transparents aura été mis en oeuvre.

La question de la définition d'une politique de recherche propre à l'établissement demeure, pour le SNPTES particulièrement ouverte. Il n'est pas sûr qu'une université possède la "taille critique" pour réellement mettre sur pied une "politique d'établissement" ou alors on doit s'entendre sur la définition que l'on donne aux mots. Il est déjà délicat pour un organisme de recherche de la taille d'un EPST de définir facilement sa propre stratégie en matière de recherches ! On a donc quelques raisons de douter de la capacité d'une université à le faire. En revanche, s'il s'agit d'inscrire la démarche dans la perspective de mieux répondre à l'environnement socio-économique, on peut effectivement y souscrire. Reconnaissons que le document précise qu'il s'agit de respecter les perspectives fixées par l'Etat.

Il n'en reste pas moins que, là aussi, les différences peuvent être importantes d'un endroit à un autre et que le rôle régulateur de l'Etat aura très largement à se mettre en oeuvre.

Le SNPTES a depuis longtemps soutenu la politique contractuelle sans en méconnaître pour autant les imperfections et les faiblesses. Nous n'insisterons donc pas plus sur cet aspect du document sauf pour souligner tout l'intérêt que nous portons ainsi à l'évaluation qu'elle soit qualitative ou quantitative.

#### • La question des personnels IATOS

Il appartient sans conteste au SNPTES, première organisation de personnels dans l'enseignement

supérieur et donc dans les universités de rappeler quelques principes à respecter pour le traitement des personnels, les limites qu'il convient de ne pas dépasser et les progrès qui devraient être rapidement opérés.

Nous apprécions positivement la référence faite à la Fonction Publique de l'Etat comme cadre général devant être appliqué aux personnels du "sup" en général et aux IATOSS en particulier. Cette affirmation devrait mettre un terme aux velléités manifestées par certains au travers du rapport Mauroy notamment de "territorialisation" des statuts des personnels. Cependant tous les risques -et notamment ceux relevant de l'externalisation des missions- n'en ont pas pour autant disparu. Parce que cette question n'est pas soulevée explicitement par le document de la CPU, le SNPTES aurait souhaité une prise de position claire et nette des présidents qui refuseraient ainsi officiellement de souscrire à des recours extérieurs en matière de personnels pour l'exercice de certaines tâches dans les établissements. On connaît trop la réalité du terrain pour s'étonner beaucoup de ce qui apparaît comme une manière d'éluider le problème.

Cependant le SNPTES tient à rappeler que la question de l'application de la loi SAPIN sur la résorption de l'emploi précaire a déjà fourni l'occasion d'une interpellation de la CPU pour dénoncer et condamner la méthode mise en oeuvre par la DPATE.

#### • La CPE

La CPU revendique que les présidents aient une réelle maîtrise des ressources humaines dans leur établissement.

Maîtrise ne signifie pas que tout est possible et que tout puisse être décidé sans que des comptes soient rendus et que des avis soient sollicités. C'est pourquoi le SNPTES tient à rappeler avec force le rôle irremplaçable que devrait jouer la CPE sur ces questions.

Nous avons voulu la CPE comme espace de dialogue, elle doit partout le devenir et c'est aujourd'hui loin d'être le cas. Certes aussi bien ses modalités de mise en place que ses principes de fonctionnement doivent être largement revus afin de permettre un réel exercice de dialogue social démocratiquement garanti. Néanmoins telle qu'elle est, avec toutes ses imperfections, la CPE devrait partout être utilisée pour au moins établir les bases minima d'une

réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Et puisque l'on aborde ce sujet de la CPE -étrangement absente d'ailleurs du document CPU- n'hésitons pas aussi à dire que le SNPTES condamne fermement certaines dérives constatées. Nous n'admettrons jamais que la CPE ne soit que la chambre d'enregistrement de décisions déjà arrêtées ailleurs, les représentants des personnels étant alors conviés à commenter un diktat. Nous ne tolérerons pas plus -et on l'a vu récemment- que le classement des dossiers d'agents préalablement à l'envoi aux CAPN soit bouleversé par le ou la président(e) qui n'avait pas daigné -ou peut être pas pu- participer à la réunion de la CPE, modification par ailleurs basée sur des considérations dont précisément la CPE avait décidé de ne tenir aucun compte. Dans l'un et l'autre cas, ces attitudes sont indignes et relèvent d'une conception du dialogue social d'une autre époque.

La CPE peut être le lien où s'établirait un vrai dialogue entre le responsable de l'établissement et les représentants élus des personnels. Il existe, et c'est heureux, de nombreuses universités où les conditions de fonctionnement de la CPE sont conformes à ce qu'on est en droit d'en attendre.

En fait de nombreuses difficultés existent aussi parce que les présidents -qui revendiquent donc d'être mieux reconnus dans leurs fonctions- n'exercent pas complètement l'ensemble de leurs prérogatives. Certes, les statuts régissant les personnels IATOS sont compliqués et divers, mais alors que la CPU s'engage fermement à nos côtés pour réclamer leur unicité et leur simplification, notamment par réduction du nombre de corps ! Certes il est plus aisé de réclamer la maîtrise des ressources humaines que d'en assurer effectivement la gestion mais on ne peut décemment pas réduire ces questions à la simple manipulation d'une masse indiciariaire. Il y a derrière ces considérations technocratiques des femmes et des hommes qui attendent d'être traités comme tels. Loin de nous l'idée de prétendre que les présidents puissent l'oublier, mais nous aurions souhaité voir rappelé cet aspect humain de la question autrement que par la référence aux seules "ressources".

Bref, ce que le SNPTES réclame finalement, c'est que le Président... préside et y compris pour ce qui touche de près aux agents.

Ainsi donc il ne peut être question de laisser à d'autres le soin de présider la CPE, sauf évidemment cas de force majeure... mais les vice-présidents existent dans les universités.

Le Secrétaire général ne peut pas être confondu avec le chef du personnel rencontré dans le secteur privé. Le Secrétaire général est le patron de l'administration générale de l'établissement. Son rôle est donc essentiel et doit être préservé. Et ce n'est pas au moment où le statut des S.G. s'ouvre enfin aux ingénieurs de recherche que le SNPTES va récuser toute opération visant à revaloriser la fonction. Mais avec la même clarté le SNPTES réaffirme que c'est l'ensemble des statuts qui doit être revu pour tenir compte des responsabilités nouvelles et des nouvelles qualifications. Le président doit donc aussi avoir à cœur de ne pas se décharger de tout ce qui touche à la gestion des personnels. C'est à ce prix que l'on pourra réellement parler de gestion des ressources humaines dans l'université.

#### • La question de la masse indiciariaire

Il est clair alors que se pose la fameuse question de la gestion en masse indiciariaire. C'est un point récurrent dans notre secteur. Le CNRS y a déjà, pour l'essentiel, goûté et cela n'a pas été sans conséquences : on a ainsi vu disparaître de nombreux postes de catégorie C au "profit" de la création de postes d'ingénieurs.

On a ainsi laissé s'envoler des savoir-faire importants, ce qui a conduit à des recours externes souvent oraux adaptés aux conditions de travail et aux nécessités de la recherche. Le SNPTES marque donc une réserve extrêmement importante par rapport à la généralisation d'une telle politique pour les universités.

En préalable à tout débat il y a nécessité de clarifier les pratiques.

Le mode d'attribution des postes, leur niveau, leur nature relèvent en effet de procédures particulièrement ésotériques.

Les établissements -sur la base de ce que l'on conviendra d'appeler : gestion prévisionnelle des emplois et compétences- effectuent des demandes dont la nature et le niveau sont clairement explicités.

La DES attribue des moyens qui, le plus souvent,

ne correspondent pas aux demandes pour la très évidente raison que les moyens fournis dépendent des données budgétaires votées par le parlement, à partir de propositions elles-mêmes faites par le ministère selon... et là on ne sait pas ! En fait bien malin qui pourrait dire ce qui conduit vraiment à la création de tel type d'emploi de tel niveau. En tout état de cause certainement pas les demandes des établissements, sinon pourquoi la CPU réclamerait-elle que ceux-ci bénéficient d'une masse indiciaire ?

Il est, alors, particulièrement désagréable de prendre beaucoup de soin, lors des rédactions des contrats quadriennaux, pour rédiger la partie annexe consacrée aux demandes en moyens humains nouveaux, pour voir finalement ces demandes non suivies d'effet.

Finalement c'est bien parce que la plus grande opacité règne sur les modalités réelles d'attribution d'emploi que ce genre de question est posé. Signalons pour compléter que le projet de répartition soumis au CNESER chaque année ne comporte aucune indication sur la nature et le niveau des emplois. Uniquement le nombre des emplois créés ! Et basé sur les seules considérations issues du système SAN REMO dont chacun s'accorde à penser aujourd'hui qu'il doit être revu. C'est d'ailleurs ce à quoi s'est employé un groupe de travail dont, évidemment, en dépit de leur demande maintes fois réitérée, les représentants des personnels ont été soigneusement exclus. Le SNPTES n'a même pas été convié à rencontrer le groupe ou au moins son président pour donner son sentiment sur les questions traitées !

Le SNPTES considère que si un tel mode de traitement devait être mis en place, il ne pourrait l'être qu'avec un contrôle extrêmement vigilant à opérer. La CPE devrait être obligatoirement saisie sur la base de dossiers sérieusement argumentés. Le CA devrait trancher en dernier ressort. Des règles demeurent à inventer qui permettront de garantir à la fois l'intérêt de l'université -dossier à établir pour justifier les demandes- et ceux des agents.

Nous sommes déjà confrontés à des problèmes de cette nature lorsqu'il est question de gérer les départs à la retraite. Ceux-ci vont être de plus en plus nombreux dans les années à venir et les questions posées par les recrutements massifs à opérer vont alors se poser. Le SNPTES, qui a soutenu les nouvelles orientations proposées en matière de

concours, considère que ce débat relatif à la dotation en masse indiciaire doit être poursuivi, mais, redisons-le avec force, il faut en finir avec l'opacité actuelle. C'est pour le SNPTES un préalable impératif.

Nous avons noté avec grande satisfaction que la CPU partageait notre rejet de la déconcentration de la gestion collective des agents au niveau rectoral puisqu'elle réclame pour les IATOS "une large déconcentration de la gestion de leur recrutement et promotions, au vu de **listes d'aptitude nationale**". Nous sommes également en accord avec le souhait exprimé de voir accorder des moyens supplémentaires aux universités et d'en assurer, par l'apport de compétences nouvelles, la décentralisation de la gestion au niveau de l'établissement.

On le voit, on est très éloigné des problématiques de masse indiciaire. Pour y revenir, en guise de conclusion de ce chapitre, notons que les conditions d'attribution de la NBI -dont le SNPTES condamne toujours le principe générateur de conflits, d'inégalités et de moyens de pression sur les collègues- pourraient être radicalement revues selon ce concept.

Et puisque nous parlons rémunération rappelons pour certains "responsables" que le SNPTES condamne avec la plus grande fermeté les attaques mesquines opérées dans certains établissements contre le régime indemnitaire appliqué aux ITRF. Au lieu de dépenser leur énergie à construire des systèmes iniques de répartition, au nom d'incertains principes de "fongibilité" (sic), les mêmes seraient mieux inspirées de réclamer la généralisation pour l'ensemble des IATOS de la PPR.

#### • **Le problème des droits d'inscription**

Le SNPTES est, sans équivoque, CONTRE l'augmentation des droits d'inscription telle que le propose la CPU. Rappelons à ce propos notre opposition à la notion même de droits d'inscription directement issue de notre conception du service public. Il n'en demeure pas moins que doit être réglé sur le fond et d'une manière équitable l'ensemble du problème de l'aide sociale aux étudiants. La justice fiscale doit être établie au niveau des familles par rapport à la prise en charge d'un enfant étudiant. En fait, pour permettre une vraie démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, il faut vraiment sortir du système actuel.

## CONCLUSION

L'enseignement supérieur en général et les universités en particulier vont connaître, en ce début de siècle, de larges et profondes mutations, dont certaines, parce qu'elles apparaissent comme inéluctables, méritent largement d'être accompagnées. C'est dans cette optique que le SNPTES, à la place qui est la sienne dans la communauté universitaire, entend oeuvrer.

Nous considérons ainsi que les orientations proposées par la CPU en matière de professionnalisation accrue, d'ouverture plus grande sur la société et sur le monde, sont acceptables dès lors qu'elles s'inscrivent complètement dans une démarche de service public rénové et modernisé. Cependant, nous pensons aussi que les universités ne doivent pas sacrifier uniquement à ce qui pourrait apparaître comme une célébration d'un libéralisme triomphant parce que mondialisé, en oubliant par trop le caractère humaniste de leur mission. De ce point de vue le document de la CPU paraît

bien pauvre. Il appartient aussi à l'université française de contribuer à la formation et à l'épanouissement du citoyen. Il s'agit là, pour nous, d'un aspect tout aussi essentiel. Nous n'entendons pas contribuer à un enseignement supérieur qui ne se préoccuperait que des aspects marchands de ses missions. Nous sommes d'autant plus à l'aise pour rappeler ces positions que nous avons été les seuls, dans le milieu, à considérer comme positives les orientations de la loi sur l'innovation et la recherche.

Nous demeurons indéfectiblement attachés au service public d'enseignement supérieur et de recherche. Notre engagement ne signifie pas conservatisme et refus du changement. Il se veut porteur de progrès, soutien aux initiatives positives et aux transformations susceptibles de permettre au système de jouer pleinement son rôle au service d'une véritable modernisation et d'une vraie démocratisation de l'enseignement supérieur.

## QUELQUES REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

### GENERAUX

#### Actes de Colloque :

Conférence des présidents d'université (CPU), *Autonomie des universités contenu - outil*, Université des Antilles et de la Guyane, 30 novembre - 05 décembre 1991.

#### Articles de revue :

DAUMARD Pierre, *Universités : le contrat, une étape vers l'autonomie*, Politique et management public, décembre 1998, n° 4.

Espace universitaire, *Quand l'évaluation n'est pas bonne, il faut en tenir compte*, Entretien avec Claude Allègre, Ministre de l'Education nationale, de la Recherche et de la Technologie, mai 1998, pp.16-20.

GIMENEZ Antoine, *Le président d'université : entre prérogatives fortes et résistances dans l'action*, La revue de l'université, 2000, n° 20.

KOGAN Maurice, *Les rapports Université-Etat : perspective comparative*, Gestion de l'enseignement supérieur, juillet 1998, n° 2.

La Revue de l'université, *Gouverner c'est compter : les universités vues par la Cour des comptes 2000*, n° 20, pp.43-56.

#### Ouvrages généraux :

CAZENAVE Philippe, *L'enjeu de l'autonomie, en "Evaluation et processus de décision dans l'enseignement supérieur : expériences en Allemagne, Espagne et France"*, Documents OCDE, Paris, 1994.

CHARLE Christophe, *Histoire des universités*, Seuil, PUF, 2000.

Collectif, *Gestion de l'enseignement supérieur*, OCDE, vol 8. n°1 : numéro spécial 1996.

FERMOSO Julio, MALO Salvador, *Mas alla de la autonomia*, CRE - COLOMBUS - UNESCO, 1996.

FREVILLE Yves, *Le financement des universités*, Ministère de l'Education Nationale, 1981.

FRIEDBERG E., MUSSELIN Christine, *L'Etat face aux universités : en France et en Allemagne*, Anthropos- Economica, 1993.

MAYOR Federico, TANGUIANE Sema, *L'enseignement supérieur au XXIe siècle*, Hermes, 2000.

REMOND René, *La règle et le consentement : gouverner une société*, Fayard, 1979.

RENAUT Alain, *Les révolutions de l'université : essai sur les modernisations de la culture*, Calmann Lévy, 1995.

## Rapports, études :

Agence de modernisation des Universités et des Etablissements, *Pour une politique de l'encadrement dans les universités*, juin 2000.

Agence de modernisation des universités et des établissements, *Gérer les ressources humaines dans les universités*, janvier 2001.

BAYENET Benoît et BOSTEELS Olivier sous la direction de Serge BODSON et Françoise THYS-CLEMENT, *Le financement des universités en Belgique*, éd. de l'Université de Bruxelles, 1999.

BINDER Gérard, *Groupe de réflexion sur la politique contractuelle*, Conférence des Présidents d'Université, mars 1999.

BRICALL Josep Maria, *Universidad 2mil*, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, 2000.

CIEUTAT Bernard, *Fonctions publiques : enjeux et stratégie pour le renouvellement*, La Documentation française, 2000.

CLAEYS Alain, *La modernisation de la gestion des universités*, Rapport d'information de la Commission des Finances, de l'Economie générale et du Plan, Assemblée Nationale, 3 mai 2000, n° 2357.

Comité national d'évaluation, *Enseignement supérieur : autonomie, comparaison, harmonisation*, Rapport au Président de la République 1995-1999, La documentation française, 1999.

Comité national d'évaluation, *Universités : les chances de l'ouverture*, Rapport au Président de la République, La documentation française, juin 1991.

Conférence multilatérale, *Le financement de l'enseignement supérieur en transition*, Sofia, 11-13 Juin 1992.

Conférence des recteurs de l'Union européenne et l'Association des universités européennes (CRE), *Evolution des structures d'éducation dans l'enseignement supérieur en Europe*, Rapport préparé pour la Conférence de Bologne du 18-19 juin 1999, août 1999.

Cour des Comptes 2000, *suivi des réponses des administrations, collectivités, organismes et entreprises*, Rapport au Président de la République, éd. des journaux officiels, janvier 2001.

Eurydice, *Vingt années de réformes dans l'enseignement supérieur en Europe : de 1980 à nos jours*, Commission Européenne, Bruxelles, 2000.

FRIEDBERG E. et MUSSELIN Christine, *Le Gouvernement des universités : perspectives comparatives*, Actes du colloque organisé par l'Association française de Science politique, Harmattan, Logiques politiques, 1992.

GIMENEZ Antoine, *Les présidents d'université en France : étude sur le statut et la fonction dans l'établissement*, Université PARIS II, 1999.

Groupement international des Secrétaires Généraux des Universités francophones, *Financement et autonomie des établissements d'enseignement supérieur*, Publications du rectorat de l'Université de Neuchâtel, 1995.

LIPIANSKY Sandrine, MUSSELIN Christine, *La démarche de contractualisation dans trois universités françaises : les effets de la politique contractuelle sur le fonctionnement des établissements universitaires*, Direction scientifique, février 1995.

MAUROY Pierre, *refonder l'action publique locale*, Rapport au Premier Ministre, 17 octobre 2000.

MEYERS Bénédicte, *Le financement de l'enseignement supérieur dans la Communauté Européenne*, Bruxelles, 1993.

MIGNOT-GERARD Stéphanie et MUSSELIN Christine, *Etude qualitative des modes de gouvernement de 4 universités : note de synthèse*, Centre d'Analyse, de Formation et d'Intervention, février 1999.

Ministère de l'Education nationale, de la Recherche et de la technologie, *Politique contractuelle dans l'enseignement supérieur : vague 1999, mode d'emploi*, 1998.

MUSSELIN, C., *La longue marche des universités françaises*, Presses Universitaires de France, Paris, 2000.

NIEMINEN Mika, SZILAGYI Agnès, ZAMMIT Joshua, *Le financement de l'enseignement supérieur : exemples européens*, (*"Funding Higher Education : European Examples"*, *National Unions of Students in Europe*), Vienne, 1995.

PERILLIER Jean-Louis, *La mise en œuvre du plan Université troisième millénaire (U3M)*, Rapport à Monsieur le ministre de l'Education nationale et Monsieur le ministre de la Recherche, Inspection générale de l'administration de l'Education nationale et de la recherche, juin 2000. n° 00-0036.

THYS-CLEMENT Françoise, LOURYAN Stéphane, *Enseignement secondaire et enseignement universitaire : quelles missions pour chacun ?* éd. de l'Université de Bruxelles, 1999.

VINCENT Maurice, *L'aménagement du territoire*, Conférence des Présidents d'Université, novembre 1999.

## Bibliographie relative à la présentation de Madame le professeur Thys-Clément

AGHION, P. et HOWITT, P., *Théorie de la croissance endogène*, DUNOD, Paris, 2000.

BALDERSON, F. E., "Managing Today's University. Strategies for Viability, Change and Excellence", 2nd Ed. J. Bass Publ., San Francisco, 1995.

BALL, Ch., *Opinion, Research has been put on such a high pedestal that it's high time a few myths were challenged*, Guardian Education, February 20, 2001.

BAYENET, B., thèse de doctorat "Le financement des universités : gestion et évaluation", Université Libre de Bruxelles, 2001.

BRAUN, D. and MERRIEN, F.-X., Editors, "Towards A New Model of Governance for Universities - A Comparative View", Higher Education Policies, 1999.

Commission des Communautés européennes (2001a) - Proposition de décision du Parlement européen et du Conseil relative au programme-cadre pluriannuel (2002-2006) de la Communauté européenne pour des actions de recherche, de développement technologique et de démonstration visant à aider à la réalisation de l'espace européen de la recherche. COM (2001) 94 final.

Commission des Communautés européennes (2001b) - Recommandation du Parlement européen et du Conseil relative à la mobilité, dans la Communauté, des étudiants, des personnes en formation, des jeunes volontaires, des enseignants et formateurs. Doc. 2001/613/CE - Journal officiel L 215/30 du 09.08.2001.

CRE (Association of European Universities), "Five Ways to Improve University Funding", CRE DOC, n° 2, February 1997, Geneva.

CRE (Association of European Universities) JONGBLOED, B. with the help of AMARAL, A., KASANEN, E. and WILKIN, L., "A Closer Look at the Financial Management of the European Universities", CRE-GUIDE, n° 3, July 2000, Geneva.

ENGWALL, L., LEVAY, Ch. et LIDMAN, R., "Le rôle des chefs d'établissements d'enseignement supérieur", IMHE Gestion de l'enseignement supérieur, Vol. 11, n° 2, OCDE, 1999.

Eurostat, 2000 Edition, Statistics on Science and Technology.

FARNHAM, D., *Managing Academic Staff in Changing University Systems : International Trends and Comparison*, SMRE and Open University Press, Buckingham, 1999.

FEOLA, C., WILKIN, L. et TAVERNIER, M., "Modes de gouvernance des universités : vers une autonomie sous pression", in M. Dewatripont, F. Thys-Clément and L. Wilkin (eds) *The Strategic Analysis of Universities : Microeconomic and Management Perspectives*, Collection "Education", Editions de l'Université de Bruxelles, 2001.

FRIEDBERG E. et MUSSELIN C., *En quête d'universités : Étude comparée des universités en France et en RFA*, Paris, L'Harmattan, 1989.

GUILLAUME, H., *Rapport de mission sur la technologie et l'innovation*, Paris, 1998.

KOGAN, M., BAUER, M., BLEIKIE, I. And HENKEL, M., "Transforming Higher Education : A Comparative Study", Higher Education Policy, 57, London / Philadelphia, Jessica Kingsley Publishers, 2000.

LEDUC, P. Interview menée par F. Thys-Clément à propos des nouvelles conditions du travail des chercheurs au Canada. Voir site web : [www.vrq.qc.ca](http://www.vrq.qc.ca), 2001.

LUCAS, R., "Why Doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries ?", *American Economic Review*, May, 1990.

MUSSELIN, C., *La longue marche des universités françaises*, Presses Universitaires de France, Paris, 2000.

OECD, *Redefining Tertiary Education*. Paris. OECD, 1998a.

OECD, Directorate for Science, Technology and Industry (DSTI) *University Research in Transition*. Paris. OECD, 1998b.

OECD, *Institutional Management in Higher Education (IMHE) - IMHE Seminar on Research Management - Issues Paper*. Paris. OECD/IMHE, 2000b.

OECD/DSTI, MAAS, G., *Steering and Funding of Research Institutions. The Role of Governments, Conference on University Research Management : Learning from Diverse Experience*, 2001.

ROMAINVILLE, M., "Enseignement et recherche, le couple maudit de l'Université", OCDE - *Gestion de l'enseignement supérieur*, juillet 1996, vol. 8, n° 2, p.151-160.

ROMER, P.M., "Increasing Returns and Long Run Growth", *Journal of Political Economy*, October 1986, pp. 1002-1037.

ROMER, P.M., "Endogenous Technological Change", *Journal of Political Economy*, October 1990, pp. 71-103.

SLAUGHTER, S. and LESLIE, L.L., *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, The J. Hopkins University Press, Baltimore and London, 1997.

THYS-CLÉMENT, F., "Les transformations de la gestion de la recherche : les nouvelles conditions du travail des chercheurs", *Service de la production et de l'analyse des indicateurs de R&D, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles*, 2001a.

THYS-CLÉMENT, F., "University Governance : External Pressures and Internal Evolutions" in M. Dewatripont, F. THYS-CLÉMENT and L. WILKIN (eds) *The Strategic Analysis of Universities : Microeconomic and Management Perspectives*, Collection "Education", Editions de l'Université de Bruxelles, 2001b.

THYS-CLÉMENT, F. et WILKIN, L., "Management stratégique et université : résultats d'une enquête européenne", *Gestion de l'Enseignement Supérieur*, OCDE, Paris, 1998, Vol. 10, pp. 13-30. Aussi disponible "Strategic Management and Universities : outcomes of an European Survey", *Higher Education Management*, 1998.

WILKIN, L. et FEOLA, C., "Structural forms, structuring of activities and organisational processes : what types of configurations ?" Miméo, Centre de l'Economie de l'Education, Université Libre de Bruxelles, 2001.

WILKIN, L. et TAVERNIER, M., "Le budget-temps des professeurs d'université : une enquête exploratoire" in M. Dewatripont, F. THYS-CLÉMENT and L. WILKIN (eds) *The Strategic Analysis of Universities : Microeconomic and Management Perspectives*, Collection "Education", Editions de l'Université de Bruxelles, 2001.

## REMERCIEMENTS

La CPU remercie pour la coordination scientifique de ces journées :

Gérard Binder                      Président de l'Université de Mulhouse.

La CPU remercie pour l'accueil et l'organisation de ces journées :

Jacques Duveau                  Président de l'Université Lille 1,

Pierre Legrand                    Directeur de l'EUDIL,

Le personnel de l'Université Lille 1

La CPU remercie pour leurs interventions et participations aux débats et tables rondes :

Alain Claeys                        Député, Rapporteur du budget de l'Education Nationale

Pierre Mauroy                      Ancien Premier Ministre, Sénateur, Président de la C.U.D.L.

Christine Musselin                Sociologue au centre de Sociologie des Organisations - FNSP/CNRS

Luciano Modica                    Président de la Conférence des Recteurs Italiens

Jean-Pierre Raffarin              Ancien Ministre, Sénateur de la Vienne, Président de l'Association des Régions de France

René Rémond                      Ancien Premier Vice-président de la CPU, Président de la Fondation nationale des Sciences politiques

François Tavenas                 Président de la Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec

Françoise Thys-Clément        Ancien Recteur de l'Université libre de Bruxelles (U.L.B.)

La CPU remercie les collectivités et organismes qui ont participé au soutien financier et logistique de cette manifestation :

Le conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais et son Président Michel Delebarre,

La Mairie de Villeneuve d'Ascq et son Maire Jean-Michel Stievenard,

La Mairie de Lille et son Maire Pierre Mauroy,

Le Rectorat de l'Académie de Lille et son Recteur Jean-Claude Fortier,

L'Université Lille 2 et son Président José Savoye,

L'université Lille 3 et son Président Philippe Rousseau.

Ainsi que les organisations professionnelles et syndicales pour leurs contributions écrites :

L'Association des Secrétaires Généraux et son Président Pascal Aimé,

La Conférence des Doyens de Science et son Président Jean-Pierre Borel,

Le syndicat National du Personnel et son Président Gérard Marien.

La Conférence tient à remercier de leur soutien à ce colloque :



La Conférence des Présidents d'Université (C.P.U.) réunit l'ensemble des universités, les écoles normales supérieures et des grands établissements. Créée par décret en 1971 et confirmée dans ses attributions par la loi de 1984 relative à l'enseignement supérieur, c'est une instance consultative représentative des universités.

## *Son rôle*

### *Construire une autonomie collective*

La loi de 1984 et le développement de la politique contractuelle entre Etablissement d'Enseignement Supérieur et Etat ont renforcé l'autonomie des universités et corrélativement les pouvoirs et la responsabilité de leurs présidents. Ceci a conduit les chefs d'établissement à s'organiser collectivement au sein de la CPU pour confronter leurs expériences et s'affirmer comme interlocuteurs incontournables de la réflexion sur l'enseignement supérieur et la recherche tant vis à vis des ministères que des différents acteurs de la communauté universitaire.

### *Favoriser le débat public*

La Conférence contribue au débat public en offrant à l'ensemble des partenaires de cette communauté universitaire un lieu d'échanges en amont de la concertation avec les pouvoirs publics ou un relais auprès des acteurs de la société civile et du grand public.

La C.P.U. développe ses contacts au-delà de la communauté universitaire nationale ou internationale avec la représentation nationale, les collectivités territoriales et les partis politiques.

### *Mutualiser et moderniser au service des établissements*

La modernisation des établissements est un impératif qui a conduit la conférence à s'appuyer sur une Agence de Modernisation, opérateur collectif au service des établissements, outil de mutualisation privilégié et dont la CPU assure la présidence.

### *Son fonctionnement*

L'assemblée plénière des membres de la conférence, présidée de plein droit par le Ministre chargé de l'enseignement supérieur, élit pour deux ans un bureau composé du Premier Vice-président assisté de deux autres Vice-présidents. Ce bureau a pour rôle de piloter, d'animer et d'orienter les travaux de la Conférence en s'appuyant sur une Commission permanente dont les membres sont élus par l'ensemble des présidents pour deux ans.

La Commission permanente, dite CP<sup>2</sup>U, comprend 17 membres. Elle statue sur les thèmes ne nécessitant pas un vote en séance et se fait l'écho des positions arrêtées sur les différents sujets abordés.

Pour l'instruction des dossiers et la préparation des débats en séance plénière, la Conférence s'appuie sur six commissions sectorielles pérennes dans lesquelles les présidents se sont librement répartis (Pédagogie, Recherche, Moyens et Personnels, Vie de l'étudiant, Relations extérieures, Règlement). La Conférence a récemment créé un "comité Europe" qui représente la Conférence à Bruxelles. En fonction de l'actualité, des groupes de travail inter-commissions peuvent être créés.

L'assemblée plénière (dite CPU) composée des 100 membres arrête les positions de la Conférence, après avis de la Commission permanente et des Commissions sectorielles.

- 88 Universités et Instituts polytechniques
- 4 Ecoles Normales Supérieures
- 2 Instituts Nationaux des Sciences Appliquées
- 6 Grands établissements

## *La Commission permanente*

La Commission permanente, dite CP<sup>2</sup>U, instruit les dossiers avant les débats en Conférence, statue sur les sujets ne nécessitant pas un vote en séance et se fait l'écho des positions arrêtées sur les différents sujets traités.

- 1er Vice Président : **Bernard BELLOC**, (Toulouse 1).
- 2ème Vice Président : **Xavier CHAPUISAT**, (Paris 11).
- 3ème Vice Président : **Georges MOLINIÉ**, (Paris 4)

- Maurice VINCENT**, Saint-Etienne, Président de la Commission des moyens et des personnels
- François PETIT**, Grenoble 2, Président de la Commission de la pédagogie et de la formation continue
- Claude FEUERSTEIN**, Grenoble 1, Président de la Commission de la recherche
- José SAVOYE**, Lille 2, Président de la Commission du règlement et de la législation
- Marie-Jeanne PHILIPPE**, Metz, Présidente de la Commission des relations extérieures
- Ernest GIBERT**, Rouen, Président de la Commission de la vie de l'étudiant et des questions sociales
- Gérard BINDER**, Mulhouse
- Eric ESPERET**, Poitiers
- Jacques FONTAINE**, Clermont-Ferrand 2
- Geneviève GOURDET**, Nice
- Michel MUDRY**, Orléans
- Patrick NAVATTE**, Rennes 1
- Josy REIFFERS**, Bordeaux 2

# Les Membres de la Conférence

- Aix Marseille 1 – Provence, Gérard DUFOUR  
 Aix Marseille 2 – Université de la Méditerranée, Michel LAURENT  
 Aix Marseille 3, Jacques BOURDON  
 Amiens – Picardie Jules Verne, Gilles DEMAILLY  
 Angers, Jacques LOUAIL  
 Antilles – Guyane, Alain ARCONTE  
 Arras – Artois, Jean-Jacques POLLET  
 Avignon et des Pays du Vaucluse, Henri MELONI  
 Belfort – Montbéliard, Pascal FOURNIER  
 Besançon – Franche-Comté, Françoise BEVALOT  
 Bordeaux 1 – Sciences et Technologies, Francis HARDOUIN  
 Bordeaux 2 – Victor Segalen, Josy REIFFERS  
 Bordeaux 3 – Michel De Montaigne, Frédéric DUTHEIL  
 Bordeaux 4 – Montesquieu, Gérard HIRIGOYEN  
 Brest – Bretagne-Occidentale, Pierre APPRIOU  
 Bretagne-Sud – Lorient – Vannes, Gilles PRADO  
 Caen – Base-Normandie, Nicole LE QUERLER  
 Cergy-Pontoise, René LASSERRE  
 Chambéry – Université de Savoie, Jean-Pierre PERROT  
 Clermont-Ferrand 1 – Université d’Auvergne, Dominique TURPIN  
 Clermont-Ferrand 2 – Blaise Pascal, Jacques FONTAINE  
 CNAM, Laurence PAYE-JEANNENEY  
 Compiègne – Université de Technologie, François PECCOUD  
 Corse – Pascal Paoli, Jacques-Henri BALBI  
 Dijon – Bourgogne, Bernard LAURIN  
 Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Jacques REVEL  
 Ecole Normale Supérieure, Gabriel RUGET  
 Ecole Normale Supérieure de Cachan, Claire DUPAS  
 Ecole Normale Supérieure de Fontenay-Saint-Cloud, Sylvain AUROUX  
 Ecole Normale Supérieure de Lyon, Bernard BIGOT  
 Evry – Val d’Essonne, Bernard CHAPPEY  
 Grenoble 1 – Joseph Fourier, Claude FEUERSTEIN  
 Grenoble 2 – Pierre Mendès France, François PETIT  
 Grenoble 3 – Stendhal, Lise DUMASY  
 INSA Rouen, Gilbert TOUZOT  
 INSA Toulouse, Louis CASTEX  
 Institut d’Etudes Politiques de Paris, Richard DESCOINGS  
 Institut de Physique du Globe, Claude JAUPART  
 INALCO, Gilles DELOUCHE  
 Institut National Polytechnique de Grenoble, Yves BRUNET  
 Institut National Polytechnique de Lorraine, Joël HARDY  
 Institut National Polytechnique de Toulouse, Roland MORANCHO La Réunion, Michel BOYER  
 La Rochelle, Christian ESKENASY  
 Le Havre, Pierre-Bruno RUFFINI  
 Le Mans – Université du Maine, Gilles COTTEREAU  
 Lille 1 – Sciences et Technologie de Lille, Jacques DUVEAU  
 Lille 2 – Droit et Santé, José SAVOYE  
 Lille 3 – Charles de Gaulle, Philippe ROUSSEAU  
 Limoges, Antonin NOUAILLES  
 Littoral – Côte d’Opale, Daniel BOUCHER  
 Lyon 1 – Claude Bernard, Domitien DEBOUZIE  
 Lyon 2 – Lumière, Gilbert PUECH  
 Lyon 3 – Jean Moulin, Gilles GUYOT  
 Marne-le-Vallée, Dominique PERRIN  
 Metz, Marie-Jeanne PHILIPPE  
 Montpellier 1, Alain UZIEL  
 Montpellier 2, Jacques BONNAFE  
 Montpellier 3 – Paul Valéry, Michèle WEIL  
 Mulhouse - Haute Alsace, Gérard BINDER  
 Nancy 1 – Henri Poincaré, Claude BURLET  
 Nancy 2, Herbert NERY  
 Nantes, Yann TANGUY  
 Nice Sophia Antipolis, Geneviève GOURDET  
 Nouvelle Calédonie, Paul DE DECKKER  
 Observatoire de Paris, Pierre COUTURIER  
 Orléans, Michel MUDRY  
 Paris 1 – Panthéon Sorbonne, Michel KAPLAN  
 Paris 2 – Panthéon Arras, Bernard TEYSSIE  
 Paris 3 – Sorbonne Nouvelle, Jean-Michel LACROIX  
 Paris 4 – Paris Sorbonne, Georges MOLINIE  
 Paris 5 – René Descartes, Pierre DAUMARD  
 Paris 6 – Pierre et Marie Curie, Gilbert BEREZIAT  
 Paris 7 – Denis Diderot, Michel DELAMAR  
 Paris 8 – Vincennes Saint-Denis, Renaud FABRE  
 Paris 9 – Paris-Dauphine, Bernard de MONTMORILLON  
 Paris 10 – Nanterre, André LEGRAND  
 Paris 11 – Paris-Sud, Xavier CHAPUISAT  
 Paris 12 – Val-de-Marne, Paul MENGAL  
 Paris 13 – Université Paris-Nord, Michel POUCHAIN  
 Pau et Pays de l’Adour, Jean-Louis GOUT  
 Perpignan, Jean-Michel HOERNER  
 Poitiers, Eric ESPERET  
 Polynésie Française, Sylvie ANDRE  
 Reims, Jacques MEYER  
 Rennes 1, Patrick NAVATTE  
 Rennes 2 – Haute Bretagne, François MOURET  
 Rouen, Ernest GIBERT  
 Saint Etienne – Jean Monnet, Maurice VINCENT  
 Strasbourg 1 – Louis Pasteur, Jean-Yves MERINDOL  
 Strasbourg 2 – Marc Bloch, Daniel PAYOT  
 Strasbourg 3 – Robert Schuman, Christian MESTRE  
 Toulon – Var, Jean-Louis VERNET  
 Toulouse 1 – Sciences Sociales, Bernard BELLOC  
 Toulouse 2 – Le Mirail, Rémy PECH  
 Toulouse 3 – Paul Sabatier, Raymond BASTIDE  
 Tours – François Rabelais, Jacques GAUTRON  
 Troyes – Université de technologie de Troyes, Paul GAILLARD  
 Valenciennes et du Hainaut Cambresis, Pascal LEVEL  
 Versailles – Saint-Quentin en Yvelines, Dominique GENTILE

Conférence des Présidents d’Université

103, bd Saint-Michel 75005 PARIS  
 Tél. : 33 1 44 32 90 00 - Fax : 33 1 44 32 91 02  
 Web : <http://www.cpu.fr/cpu> – mail : [cpu@cpu.fr](mailto:cpu@cpu.fr)

## Colloque annuel de la Conférence des Présidents d'Université

### L'étudiant dans l'Université du XXIème siècle

21 et 22 mars 2002

La première mise en application du Plan Social étudiant lancé par le ministère de l'Education nationale pour améliorer les conditions de vie et d'études des étudiants remonte à 1992. Un nouveau Plan social étudiant a été lancé en 1998, il arrive aujourd'hui à son terme. L'université est entrée dans l'ère du plan "Université du 3ème millénaire". La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur devient une réalité de plus en plus concrète pour l'Union européenne et l'ensemble de la communauté universitaire. L'Enseignement supérieur français se mesure désormais à l'aune de l'international.

Comment l'étudiant va-t-il vivre, étudier, faire de la recherche, dans cette université de demain de plus en plus ouverte au monde ? Comment peut naître dans la communauté étudiante un véritable sentiment d'appartenance à l'université ? Autant de questions que la Conférence des Présidents d'Université abordera lors de son colloque annuel.

Sa caractéristique est d'être principalement centré sur l'étudiant et sur ses besoins, sur la diversité des publics qui fréquenteront l'université de demain (à horizon 2010) et qui la conduiront à proposer un environnement pédagogique et de recherche mieux adapté.

Au cours des dernières années, la Conférence a fait de l'étudiant l'un de ses sujets de préoccupation majeure, notamment, en organisant des journées d'échanges et séminaires en concertation avec eux, à Lille, en 1998, avec un colloque sur "L'étudiant, l'université et la cité", à Rennes, en 1999, sur "L'accueil et l'insertion des étudiants à l'université", à Paris, en 2000 sur "Le sport à l'université"....

Le débat sur "L'étudiant dans l'Université du XXIème siècle" rejoint celui que la CPU a ouvert en 2001 sur "L'autonomie des universités" et qui a débouché sur des propositions concrètes portant sur le gouvernement et l'organisation des Universités. Il en est le prolongement même, il s'inscrit dans le long terme, dans une démarche prospective et dans un espace élargi.

En posant la question essentielle de la démocratisation de l'enseignement supérieur, ce colloque devrait contribuer à montrer que l'ambition d'ouverture tant au plan national qu'international, le souci de qualité, sont les fondements actuels de la politique de développement de la vie de l'étudiant et de l'attraction que celle-ci pourra exercer à plus long terme dans la concurrence entre établissements.

Mais au-delà, il révélera peut-être les limites d'un système devenu, sinon archaïque, du moins obsolète et ouvrira le débat sur des propositions destinées à concevoir un dispositif éducatif mieux adapté à de nouvelles générations d'étudiants, en s'appuyant sur la notion de "bien public" de l'enseignement supérieur.

Il est important que l'ensemble des présidents puisse porter un véritable discours sur l'étudiant, c'est l'une des missions prioritaires du service public de l'enseignement supérieur que les présidents représentent. Ils ne pourront le faire seuls, les étudiants seront mobilisés.

Quatre grands axes de réflexion sous-tendront le déroulement des deux journées

- Quels étudiants pour l'université démocratique de demain ?
- Quels engagements des étudiants dans leur université ?
- Quel environnement pédagogique ?
- Quelles conditions de vie à l'université ?

## LES COLLOQUES DE LA CONFERENCE

### DES PRESIDENTS D'UNIVERSITE

De 1993 à 2001

*Universités : clés pour l'avenir*, Montpellier-La Grande Motte, 20 et 21 janvier 1993.

*Colloque Université : Partenaires et Perspectives*, Arras, 16 et 17 mars 1995.

*Les entretiens de la Conférence*, Saint-Malo, 21 et 22 mars 1996.

Cinq thèmes ont été traités :

- La vie de l'étudiant : Citoyenneté étudiante, aides sociales aux étudiants.
- Orientation des étudiants : orientation post-baccalauréat, premiers cycles, filières professionnalisées et suivi de l'insertion professionnelle.
- Recherche : liens avec les grands organismes et le monde industriel, transfert de technologie, recherche appliquée.
- Relations internationales de l'Université : les grands axes stratégiques de la politique internationale des universités.
- Financement et gestion des universités : modernisation et gestion des ressources humaines.

*Relations Universités-Entreprises*, Strasbourg, 20 et 21 mars 1997.

*L'évaluation : pour quoi faire ?* Limoges, 19 et 20 mars 1998.

*L'étudiant, l'université et la cité*, Lille, 9 décembre 1998.

*Impact des nouvelles technologies sur les acteurs de l'Université*, Nancy, 17 et 18 mars 1999.

*L'accueil et l'insertion des étudiants à l'université*, Rennes, 1er décembre 1999.

*La recherche universitaire dans l'espace européen*, Bordeaux, 16 et 17 mars 2000.

*Autonomie des Universités*, Lille, 22 et 23 mars 2001.

Achévé d'imprimer en novembre 2001  
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Labellery  
58500 Clamecy  
Dépôt légal : novembre 2001

Imprimé en France