



FÉVRIER 2016

news tank

higher ed & research

LE TRÈS GRAND ENTRETIEN



« **News Tank** » : le nom de notre (jeune) média comporte une double promesse.

↳ **Promesse n°1** : les « **News** ». Nous donnons aux décideurs de l'enseignement supérieur et de la recherche des informations précises, concises, complètes leur permettant de prendre des décisions en toute connaissance. Des news diffusées sur un rythme multi-quotidien et qui servent aux dirigeants et à leurs équipes administratives, pédagogiques ou de recherche.

↳ **Promesse n°2** : le « **Tank** ». Un ensemble de contenus d'approfondissement : data, tribunes et analyses écrites par des experts et acteurs de l'enseignement supérieur, et des entretiens détaillés.

Notre réservoir d'idées s'enrichit avec le lancement de cette collection de grands entretiens confrontant des personnalités aux regards complémentaires sur des enjeux de fond.

Ici, nous vous livrons non pas une synthèse, mais un compte rendu des échanges qui ont eu lieu dans nos locaux parisiens entre Alice Guilhon, directrice générale de Skema Business School, Jean Richard Cytermann, chef de service de l'Igaenr, et Bernard Belloc, ancien conseil de Nicolas Sarkozy chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche. A eux trois, ils illustrent et représentent les multiples facettes et points de vue du système français.

Gouvernance, accréditations, enjeux internationaux, partenariats... ils abordent tous les sujets sans tabou et sans langue de bois.

La rédaction les remercie de leur franchise, de leur disponibilité et vous souhaite une bonne lecture !



L'AUTONOMIE ET SES ENJEUX EN DÉBAT

ÉCOLES, UNIVERSITÉS, INTERNATIONAL,
GOUVERNANCE BILAN DU QUINQUENNAT...



JEAN-RICHARD CYTERMANN

↳ Son actualité

- auteur d'un rapport sur la gouvernance et le fonctionnement des regroupements, remis à Thierry Mandon,
- secrétaire d'Etat chargé de l'ESR, le 14/11/2016.

↳ Son poste actuel

- chef du service de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

↳ Fonctions passées

- directeur adjoint du cabinet de Geneviève Fioraso (2012-2014),
- directeur adjoint de la Direction générale pour la recherche et l'innovation (2007-2012)

↳ A noter

- il s'exprime ici à titre personnel



BERNARD BELLOC

↳ Son poste actuel

- conseiller stratégique Skema Business School

↳ Fonctions passées

- conseiller pour l'enseignement supérieur et la recherche de Nicolas Sarkozy (2007-2012),
- conseiller pour la science et la technologie à l'ambassade de Chine (2005-2007),
- président de l'Université Toulouse 1 Capitole (1998-2003),
- premier vice-président de la CPU (2000-2002)



ALICE GUILHON

↳ Son actualité

- la participation à l'Idex UCA Jedi avec l'Université Côte d'Azur ;
- la mise en place d'une nouvelle gouvernance pour Skema Business School...

↳ Son poste actuel

- directrice générale de Skema Business School (depuis 2009)

↳ Fonctions passées

- directrice général du Ceram (Nice) de 2007 à 2009



Quel avenir pour les relations universités-grandes écoles ? Quelles tendances en France et à l'étranger en matière d'enseignement supérieur ? Pourquoi et comment faire évoluer le système français ? Avec quels modèles de gouvernance ? A quelques mois de l'élection présidentielle, News Tank ouvre le débat. Avec un élément d'actualité comment point de départ : la remise du rapport de Jean-Richard Cytermann sur la gouvernance et le fonctionnement des regroupements universitaires, mesure phare de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche, votée en 2013. Alice Guilhon, directrice générale de Skema et Bernard Belloc, ancien conseiller de Nicolas Sarkozy, ont accepté d'engager la discussion pour ouvrir de nouvelles perspectives et tirer le bilan des cinq ans qui viennent de s'écouler.

↳ Comment a évolué le système d'enseignement supérieur ces dernières années, et comment se portent les relations entre universités et écoles ?

AG : Moi qui suis dans le monde des écoles depuis plus de vingt ans, j'observe que les choses ont beaucoup changé depuis une dizaine d'années, notamment sous l'impulsion de Bernard Belloc lorsqu'il était à l'Élysée. Avant, on pouvait entendre de la part des universités que les écoles ne faisaient pas de recherche, que nous formions des professionnels n'ayant pas de savoir pur... Aujourd'hui écoles et universités vont les unes vers les autres, elles se parlent et se respectent. C'est un premier point que je trouve très positif.

On a vu ensuite, avec l'émergence des Comue notamment, que des efforts ont été faits pour dialoguer dans les territoires avec les acteurs, que ce soit les universités, les écoles d'ingénieurs ou de commerce et l'ensemble des acteurs publics. C'est une tendance de fond. Après est-ce que ça marche ?

Je pense que cela repose beaucoup sur la volonté des acteurs de travailler entre eux, à partir des relations interpersonnelles, notamment par le biais des chercheurs, et beaucoup moins de façon institutionnelle.

BB : Je pense que, depuis 2012, le monde de l'ESR n'a pas assez profité de l'élan donné par la loi LRU. On a même assisté, dès la discussion sur le budget 2012, à une reprise en main par Bercy de la façon dont l'autonomie était appliquée.

C'est d'autant plus dommage de ne pas avoir exploité cette dynamique que le PIA1 avait donné une impulsion en matière de dialogue entre les acteurs, y compris avec les organismes de recherche. Alors qu'avant, tout se passait à Paris, aux sièges ou au ministère, là on a vu des responsables nationaux d'organismes venir en région discuter avec les écoles et les universités. C'est un peu un regret...

☞ **Aujourd'hui écoles et universités vont les unes vers les autres, elles se parlent et se respectent. C'est un premier point que je trouve très positif.** ☞

Alors on pourrait me rétorquer que nous n'avons pas été au bout de la démarche entre 2007 et 2012, mais en politique, il y a une accélération maximale qu'on ne peut pas dépasser dans les réformes, quelle que soit la couleur du gouvernement.

☞ **il y a une accélération maximale qu'on ne peut pas dépasser dans les réformes, quelle que soit la couleur du gouvernement.** ☞

La loi de 2013 a conduit à ne pas relancer cette dynamique et à dériver sur le sujet des regroupements et de la réorganisation territoriale, qui ne date pas d'aujourd'hui, et qui ne sont pas centraux à mon sens. Certes il y a un besoin de coordination, mais j'observe compte-tenu de la loi et de sa mise en œuvre, qu'on est passé à côté des objectifs affichés.

- ↳ Comment parler de coordination de l'ESR quand les regroupements ne sont imposés qu'aux établissements publics sous tutelle du MENESR, et pas aux établissements publics sous d'autres tutelles, ni aux grandes écoles consulaires ou privées, ni aux organismes de recherche ?
- ↳ Comment imaginer mener une dynamique nationale quand une partie importante des acteurs en est absente ?

Le 2^e grand objectif de la loi ESR était d'améliorer la vie étudiante. Mais alors que les budgets consacrés aux bourses et à la vie étudiante passent toujours par les Crous via le Cnous, aucun d'entre eux ne fait partie d'une Comue ou d'un regroupement. Donc de ce point de vue on n'a pas avancé, et nous sommes encore un des rares pays où les services de la vie étudiante sont à l'extérieur des établissements. Au moins pour les universités car du côté des écoles, un certain nombre ont leur propre système de logement, de restauration, parfois en lien avec le Crous, et maîtrisent mieux ces enjeux.

Pour résumer, il me semble que cette loi est une occasion ratée. La dynamique aurait pu être relancée dans la mesure où il y avait un consensus sur l'autonomie et sur le PIA. Or on a mis l'accent sur des regroupements qui par ailleurs sont peut-être nécessaires, mais on l'a fait avec des outils qui ne correspondaient pas aux besoins.

JRC : Je tiens à préciser que je m'exprime à titre personnel, pas en tant que chef de l'Igaenr ni en tant qu'ancien directeur de cabinet adjoint de Geneviève Fioraso.

J'observe d'abord une certaine continuité dans les objectifs. L'autonomie n'a pas été remise en question, le PIA non plus, même si l'articulation entre le MENESR et le CGI n'est pas toujours optimale. Quant au rapprochement entre universités, écoles et organismes, c'est un objectif sur la durée et qui a été poursuivi depuis une dizaine d'années.

Je ne partage pas le diagnostic d'Alice Guilhon selon lequel les universités ne parlaient pas aux écoles par le passé. Les situations étaient variables, au moins pour les établissements relevant du MENESR, Sur un grand nombre de sites, les universités et les écoles sont sur le même campus, avec des laboratoires imbriqués, une partie de leurs masters en commun.

☞ **ce sont parfois plus les egos des dirigeants qui bloquent plus que ceux de la communauté elle-même.** ☞

Ce qui est vrai c'est que les relations interpersonnelles sont importantes, et que l'appartenance à un laboratoire commun permet aux chercheurs de dépasser les frontières notamment institutionnelles, et ce sont parfois plus les egos des dirigeants qui bloquent plus que ceux de la communauté elle-même.



Sur la loi ESR, comme toute loi, elle est le résultat de compromis, et après être passée par le travail consultatif, le Conseil d'Etat, l'interministériel, les amendements, on est parfois un peu loin du projet initial. Mais on observe aussi qu'il y a des potentialités qui n'ont pas été exploitées. Par exemple, si on prend la question du rôle de coordination au MENESR et de la tutelle conjointe pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur publics – intégrée à la loi par le Parlement et contre l'avis initial du gouvernement - c'est une disposition importante mais qui a du mal à être mise en œuvre. On voit des tentatives de repli de certains ministères de tutelle parce que l'idée a du mal à passer auprès de certaines écoles.

Finalement, les choses sont très différentes d'un endroit à l'autre, suivant le jeu et la qualité des acteurs. Si on prend le modèle strasbourgeois, même si le CNRS n'est pas fusionné avec l'université, sa relation est très étroite avec l'Unistra depuis longtemps, et c'est une université qui a son IEP, son école de management, ses écoles d'ingénieurs. Il y a d'autres endroits où c'est plus difficile.

Sur les oeuvres universitaires, beaucoup de parlementaires étaient attachés à leur maintien. En même temps, sur le terrain il y a eu des rapprochements entre Crous et universités, il faut voir par exemple l'accord trouvé entre les regroupements d'Ile-de-France et les trois Crous. On est dans un état encore transitoire, non stabilisé, avec des hauts et des bas, des avancées, des retours en arrière.

Sur l'autonomie, il reste des verrous, notamment en matière de gestion des ressources humaines, mais là aussi il est difficile de passer en force car une partie de la communauté nationale reste attachée à l'idée de corps nationaux, et considère que le CNU en est garant.

En même temps sur certains points on a déverrouillé, ne serait-ce qu'en économie en laissant aux établissements le libre choix du mode de recrutement des professeurs d'université.

↘ Alice Guilhon, vous avez été invitée en 2016 par Jean-Richard Cytermann à une rencontre avec les inspecteurs généraux. Cela contribue-t-il au décloisonnement écoles/universités ?

AG : Je pense qu'à Skema nous sommes assez atypiques puisqu'en étant sur trois régions différentes nous avons historiquement des relations universités-écoles, nous avons beaucoup dialogué que ce soit en région lilloise ou à Nice, qui est un exemple assez symptomatique d'une école qui participe à la création d'une nouvelle université.

De ce point de vue je crois que la discussion avait été très riche, il y a eu beaucoup d'écoute et de partage. J'avais l'impression que c'était aussi pour cela que nous avons été invités.

JRC : Nous avons invité Skema d'abord parce que l'école est impliquée dans un regroupement, mais aussi parce que ce que nous avons vu de son expérience à l'international nous paraissait extrêmement intéressant et original.

☞ *ce que nous avons vu de son expérience à l'international nous paraissait extrêmement intéressant et original.* ☞

Après, je ne sais pas si cela a une valeur symbolique. Nos journées mensuelles sont des moments de formation et il nous paraît très logique d'inviter tous les acteurs de l'ESR, quels qu'ils soient. On a consacré effectivement une séance aux grandes écoles, une autre à l'enseignement supérieur privé, mais aussi aux bachelors car ce sont des débats importants. Et c'est très bien que ces acteurs acceptent de venir. Je crois profondément au décloisonnement.

↘ **Jean-Richard Cytermann, le rapport que vous avez publié offre de nouvelles possibilités d'organisation pour les regroupements. Est-ce une façon de dépasser les limites de la loi de 2013 ? Dans quel état d'esprit avez-vous publié ce rapport ?**

JRC : D'abord il ne faut pas être dupe, les outils ne pallient pas une absence de volonté de travailler ensemble. Il ne faut pas surestimer les outils et le juridique.

BB : C'est la conclusion raisonnable du rapport de Jean-Richard...

JRC : La vraie difficulté c'est qu'on n'a pas de système qui permet de corriger à la marge une loi sans refaire tout le processus. Ce qui veut bien dire que, dans l'écriture d'une loi, il faut en dire le moins possible pour permettre à un texte de niveau inférieur de régler des problèmes.

Au fond, on est obligé de se livrer à ce genre de choses parce que la manière dont est écrite, depuis 1984, la législation sur les établissements d'enseignement supérieur (EPSCP), part du principe que l'université est la base et tout le reste dérogatoire par rapport à ce modèle

Alors que, si on le reconstruisait à zéro, le système idéal serait que l'Etat fixe des grands principes et approuve les statuts particuliers des institutions en leur laissant assez de souplesse pour se différencier.

Ce qui prouve que le débat des cinq dernières années n'a pas été fixe, et que l'idée que les universités n'ont pas toutes le même rôle et la même intensité sur chacune de leurs missions a progressé... un peu.

↘ **Alice Guilhaon, comment ces questions réglementaires et de gouvernance, ces rapports, sont-ils vus du côté d'une école comme la vôtre ? Est-ce que vous y voyez des leviers importants ?**

AG : Du point de vue des écoles de commerce, qui sont plutôt privées et majoritairement consulaires et quelques rares écoles à être sous statut associatif totalement indépendantes, nous n'avons aucune obligation de rentrer dans ce type de rapprochement.

Je pense qu'il y a un levier extraordinaire, je crois beaucoup au fait de faire des choses ensemble et notamment sur les territoires pour donner de la visibilité, une présence à l'international. On le voit dans les classements internationaux, c'est important d'avoir une taille critique, notamment en recherche.

« Je pense qu'il y a un levier extraordinaire, je crois beaucoup au fait de faire des choses ensemble »



Nous y participons quand nous y voyons une source de meilleure allocation de ressources et de visibilité territoriale. Il faut que ce soit « win-win » parce que les écoles n'ont rien à gagner à entrer dans un regroupement pour perdre de l'identité, de la visibilité, leur gouvernance, et leur force à l'international. Elles n'ont aucun intérêt à tout apporter à un établissement public et finalement être diluées.

Je vois toujours la scène internationale comme étant véritablement l'arène dans laquelle nous, écoles, rentrons en compétition. Les écoles de commerce ont intérêt à déplacer le débat au-delà du niveau français.

↳ Le statut d'Eespig (Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général) répond-il en partie à vos attentes et à rapprocher écoles et universités ?

AG : Oui, les Eespig peuvent être un vrai atout. Il faut qu'on sache, avec le ministère et avec les acteurs publics, tirer parti de ce type de statut, qui nous intéresse fortement. Nous avons préparé de gros dossiers mais finalement nous n'avons pas l'impression que cela nous a facilité la tâche et le dialogue avec les acteurs publics ou le ministère. Nous sommes en attente aujourd'hui d'une reconnaissance, d'une fluidité du système...

JRC : Justement c'était une des avancées de la loi de 2013. C'est vrai qu'on n'en a pas encore tiré toutes les conséquences, mais en même temps je crois que c'était une avancée intéressante de reconnaître que les écoles contribuaient au service public.

De même, les écoles de commerce peuvent désormais disposer de la personnalité morale en devenant EESC et sortir ainsi du statut de service des chambres de commerce.

Il y a aussi des problèmes de moyens, mais je crois que dans beaucoup d'endroit le dialogue s'est noué, je pense à l'Essec avec Cergy, à l'Esiee à Marne-la-Vallée, etc. J'ai le sentiment que les écoles qui « comptent » ont fait la démarche. C'est vrai que ça ne peut être que gagnant-gagnant. Finalement l'Eespig c'est une avancée vers l'idée que l'Etat a pour rôle d'être garant aux yeux des usagers de la qualité des diplômés.

« La plupart du temps les écoles de commerce ont été mises sur un strapontin »

BB : C'est vrai qu'à peu près partout les gens se sont parlés, mais il y beaucoup d'endroits où rien n'a résulté d'autre qu'une association très faible. La plupart du temps les écoles de commerce ont été mises sur un strapontin : elles sont au mieux associées, et ne figurent pas comme membre fondateur des Comue. On connaît bien la réserve des présidents d'universités à cet égard. Le résultat est assez maigre... On peut citer Kedge BS ou bien Toulouse BS, par exemple, qui ne font partie d'aucune Comue. Je crois qu'il en est de même pour GEM ou EMLyon. Ce sont quand même de très bonnes grandes écoles de commerce françaises.

↳ Les regroupements d'établissements, quelle que soient leur forme, sont-ils un succès et doivent-ils être poursuivis?

BB : Je suis sceptique quant aux résultats des regroupements. Certes il y a Skema qui s'investit au sein d'UCA. J'ai aussi écouté, parlé, avec Thierry Coulhon et Laurent Batsch. Je pense que PSL peut nous surprendre en matière de capacité d'innovation organisationnelle. La notion d'université intégrée telle que Laurent Batsch l'a développée [dans une tribune pour News Tank en décembre 2016] me paraît être un concept intéressant dans un modèle fédéral.

Mais je ne crois pas trop aux fusions. Caltech est toujours dans les six meilleurs mondiaux avec 2 600 étudiants et il n'y a aucune université du top 10 dans les classements qui fasse plus de 20 à 25 000 étudiants.

AG : Ce sont vraiment les synergies en recherche qui me semblent au cœur des rapprochements pour leur donner du sens.

BB : Voilà, c'est donc un enjeu de qualité. Or on n'a pas assez d'indicateurs de qualité en France parce que c'est plus difficile à mettre en place et aussi que cela révèle des choses qui ne sont pas toujours souhaitables pour certains.

A ne pas voir ce problème-là, on construit de grands ensembles qui portent en eux-mêmes de nouveaux problèmes de gestion, d'organisation etc.

↳ L'orientation des lycéens, qui était un des objectifs de la loi de 2013, a-t-elle progressé ?

BB : J'ai lu l'interview de Lionel Collet à News Tank*, et je suis un peu surpris quand je vois qu'un des objectifs de la loi était aussi de faciliter l'orientation, l'information des lycéens. Or les STS, les CPGE tout cela est totalement laissé à côté de la loi. C'est quand même un peu compliqué de dire ensuite qu'on va améliorer l'information et l'orientation. Les meilleurs iront en CPGE, ensuite en IUT, ensuite en STS et puis 90% des autres iront dans les universités, où heureusement qu'il y a le droit et la médecine pour attirer encore de très bons bacheliers.

Je pense effectivement qu'on a un besoin de coordination sur un territoire donné pour améliorer l'information et l'orientation des lycéens. Mais pour cela il faudrait d'abord intégrer davantage les services d'orientation aux établissements d'enseignement supérieur et ne pas les laisser à côté, comme les Crous d'ailleurs. Je l'ai vécu comme président: avec la meilleure volonté du monde, nos nouvelles licences n'étaient connues des services locaux d'information et d'orientation que deux ans après leur ouverture, simplement parce qu'ils attendaient que l'information leur arrive officiellement par leurs services centraux !

JRC : On a progressé de manière insuffisante mais on a progressé dans la régulation de l'entrée à l'université. Et l'accord qui s'est fait plus récemment sur le master et qui s'est traduit dans la loi est aussi une avancée réelle.

« On a progressé de manière insuffisante mais on a progressé dans la régulation de l'entrée à l'université. »

* L. Collet à News Tank : « Le point d'arrivée des Comue est très différent de ce que l'on souhaitait », n° 82240, 02/12/16



Rappelons que la loi de 2013 introduit l'idée de quotas, de régulation de l'Etat, qu'il a fallu imposer aux acteurs. C'était un progrès ! Tout comme l'idée que la voie naturelle du bachelier professionnel c'est les STS et pas l'université.

Il n'était de toute manière pas envisageable d'intégrer les lycées ayant des classes post-baccalauréat en tant que tel au sein de l'université.

↳ Bernard Belloc, vous semblez ne pas trouver grand chose à « sauver » de la loi de 2013...

BB : Avec la politique des petits pas on progresse et on risque moins de casser la vaisselle. Mais l'inconvénient c'est que notre pays est immergé dans un ensemble international qui ne connaît pas la politique des petits pas. Que ce soit en Chine, ou même en Europe, les universités évoluent extrêmement vite. Aux Etats-Unis le modèle est stable et équilibré mais les pratiques scientifiques et pédagogiques changent considérablement.

Je comprends qu'on ait cette contrainte interne mais personne ne nous attend au dehors. C'est un problème pour le pays, car l'enseignement supérieur est un élément de compétitivité. En matière d'attractivité, quand vous voyez la facilité avec laquelle des pays européens ou anglo-saxons recrutent à tour de bras des étudiants étrangers... Nous allons avoir des difficultés croissantes à le faire du fait des lenteurs relatives du système français à s'adapter aux nouvelles demandes.

JRC : Les chiffres sont encore bons... On est entre la 3^e et la 5^e place mondiale.

BB : On a des chiffres qui cachent le problème : on ne sait rien sur le rang du choix de ces étudiants pour la France et pourquoi ils viennent réellement. Je ne dis pas qu'ils viennent tous parce qu'en France c'est gratuit et qu'ils veulent tous avoir l'expérience du romantisme français comme le disent beaucoup de Chinois. Mais je n'ai pas vu à ce jour d'enquête qualitative sur les motivations réelles des étudiants étrangers à venir en France et sur le classement de la France dans leurs choix.

↳ Pour les écoles, cet enjeu d'attractivité internationale est-il un moteur de rapprochement avec les universités ?

AG : C'est difficile de parler pour toutes les écoles et je prends le filtre des écoles de commerce. Mais comme l'a très bien dit Bernard, notre arène c'est l'international, ça n'est plus la France.

Accueillir les meilleurs étudiants étrangers c'est leur offrir des conditions de vie du niveau de ce qu'ils peuvent avoir à l'international. Les meilleurs étudiants internationaux viennent, se forment, ont une expérience, peuvent bouger sur plusieurs continents, et puis ensuite retournent dans leur pays.

La valeur du diplôme est importante et c'est aujourd'hui la marque de l'école. Mais demain dans la compétition je pense qu'on aura besoin d'avoir une reconnaissance sur tous les continents. Et aujourd'hui ce sont les universités qui ont, de facto, la reconnaissance du diplôme.

Dans cette compétition on peut se battre avec le milieu anglo-saxon ou avec l'Australie, qui attire énormément, y compris beaucoup de jeunes français. Donc nous, à Skema, nous sommes prêts à aller vers des rapprochements avec des universités pour créer des diplômes en commun, très fortement irrigués par la recherche et qui auraient une reconnaissance publique, au-delà de la reconnaissance du diplôme d'école qui a déjà une grande valeur.

« à Skema, nous sommes prêts à aller vers des rapprochements avec des universités pour créer des diplômes en commun, très fortement irrigués par la recherche et qui auraient une reconnaissance publique »

Nous sommes prêts à aller vers des rapprochements très forts, si tant est que nous ne perdions pas :

- ↳ notre autonomie car c'est ce qui fait notre flexibilité et notre capacité à réagir vite,
- ↳ nos gouvernances : j'ai aujourd'hui une gouvernance que je n'échangerai jamais contre une gouvernance universitaire, jamais. Nous avons neuf membres du conseil d'administration et de l'AG qui sont des chefs d'entreprises de très haut niveau. C'est très rapide, très réactif.

Beaucoup d'écoles seraient prêtes à aller très loin.

↳ Vous dites que les écoles pourraient aller loin, mais il y a aussi des sites où cela n'avance pas très bien...

BB : C'est vrai qu'à Paris-Saclay, Polytechnique ne veut pas aller très loin. Mais a contrario CentraleSupélec est plutôt coopérative, HEC aussi, l'Ensaë est ravie d'avoir un nouveau bâtiment sur le campus de l'X.

« c'est toujours autour du même bloc, dont la tutelle se situe autour de Bercy et de Balard, que se concentrent les difficultés. »

Il ne faut donc pas exagérer le nombre d'écoles réticentes. Appelons un chat un chat : c'est toujours autour du même bloc, dont la tutelle se situe autour de Bercy et de Balard, que se concentrent les difficultés. C'est une minorité d'écoles qui ont du mal à se rapprocher du système universitaire. Si on prend la

totalité des écoles sous tutelles du MENESR il n'y a pas de gros problème.

La double tutelle étendue était un bon point mais de facto c'est resté une mono tutelle. Je suis partisan d'un transfert total de la tutelle de tous les établissements d'enseignement supérieur au MENESR.

JRC : Sur les écoles, c'est vrai qu'il y a un certain nombre de cas qui sont emblématiques. Je pense que les grandes écoles n'appartiennent ni à leur corps, ni à leurs anciens élèves qui parfois sont hostiles à ce dont on parle.

↳ Et qu'en est-il du côté des universités ?

BB : Il faut attaquer le problème de manière symétrique : jusqu'où les universités sont prêtes à aller pour travailler avec les grandes écoles ? Il faut que l'effort soit partagé.

Il y a des problèmes d'évaluation, d'accréditation de diplômes qui ne sont pas tout à fait les mêmes du côté des écoles. [Ces procédures d'accréditation] sont parfois plus exigeantes qu'il n'y paraît parce qu'il y a un système parfois plus compétitif. Est-ce que les universités sont prêtes aussi à faire cet effort là ?

Encore une fois l'Université Côte d'Azur peut devenir un exemple intéressant parce qu'il y a des écoles privées, Skema, Edhec qui sont membres du CA et de l'Idex et apparemment une réelle volonté d'intégration.

Alors les problèmes sont considérables : comment faire reconnaître par le dispositif ministériel français des diplômes de grandes écoles autres que les programmes accrédités grade master ?

« comment faire reconnaître par le dispositif ministériel français des diplômes de grandes écoles autres que les programmes accrédités grade master ? »

Il y a des solutions, Jean-Richard Cytermann a beaucoup écrit sur l'option des grands établissements comme statut d'une Comue. C'est une possibilité. Dauphine a donné l'exemple en transformant ses diplômes en diplômes d'établissement qui débouchent ensuite soit sur des diplômes nationaux, soit sur des diplômes qui sont reconnus comme « valant grade de ». Ce sont des solutions tout à fait jouables mais au-delà des conditions techniques, ça dépend beaucoup des écoles mais surtout des universités.

JCR : Il y a eu finalement une révolution silencieuse législative qui a été le LMD il y a dix ans. La frontière diplôme national / diplôme d'établissement s'est réduite, en allant peu à peu vers le diplôme de qualité reconnu par l'Etat et valant grade. Qu'est ce qu'un diplôme d'ingénieur: un diplôme d'établissement ou un titre national ? Les deux, il est hybride ! Je suis persuadé que techniquement, on doit trouver des solutions pour que tout diplôme de qualité puisse être reconnu par l'Etat. Parce que finalement les écoles tiennent à la fois à l'accréditation internationale et à la reconnaissance.

AG : Nous tenons à l'accréditation parce que c'est le jeu de l'international.

BB : C'est un sujet plus général. Skema s'y heurte fréquemment parce qu'elle est particulièrement active à l'international, mais ça c'est un vrai problème quand on est à l'étranger.

Par exemple la France a passé un arrangement administratif, avec la Chine, où seuls sont reconnus les diplômes nationaux français. Une business school américaine, espagnole ou suisse qui arrive avec les accréditations Equis, Amba, etc. pourra délivrer des diplômes qui seront reconnus en Chine et dans d'autres pays, alors qu'une école française qui disposera des mêmes accréditations sera régie par des règles différentes et ses diplômes ne seront pas reconnus par ce même pays ! C'est un vrai problème pour les grandes écoles à l'extérieur, mais il n'a jamais, à ma connaissance, été abordé au niveau du Quai d'Orsay.

« Nous avons une reconnaissance nationale pour la grande école et le bachelor, mais pas pour des masters of science »

JRC : Je considère que la reconnaissance du grade, du diplôme valant grade, doit être suffisante.

AG : Oui mais elle ne l'est que pour certains diplômes. Nous avons une reconnaissance nationale pour la grande école et le bachelor, mais pas pour des masters of science pourtant reconnus dans le Financial Times, qui sont Equis et AACSB, et qui le mériteraient pleinement.



C'est pour cela que, concernant le label Eespig, nous avons fait le choix de l'avoir et d'être dans une relation avec le ministère qui implique de rendre des comptes régulièrement. Aujourd'hui on souhaite qu'à un moment donné ce label puisse nous aider à ce que le ministère dise : « vos diplômés d'établissement même s'ils n'ont pas besoin d'une reconnaissance au grade ou au visa pour le master ou le bachelor, nous pouvons les reconnaître car vous êtes Eespig ».

Ce serait ce type d'avancée qui nous aiderait. Comme l'a dit Bernard, aujourd'hui en Chine nous n'avons pas de problème parce que nous avons fait un travail important, nous avons expliqué ce que nous faisons et maintenant nos diplômés sont reconnus, mêmes ceux de notre campus aux Etats-Unis. C'est une avancée considérable mais ce n'était pas naturel.

BB : Ce problème n'est pas impossible à résoudre, je n'ai pas dit que le Quai d'Orsay s'opposait à cela. Mais la question n'est même pas posée.

AG : Il faut qu'on ouvre le dialogue.

BB : Evidemment certaines universités diront qu'il s'agit de concurrence déloyale parce qu'elles ne veulent pas se frotter à un peu de compétition. Mais le problème n'est pas insurmontable, il suffit de le poser, d'en discuter. Il ne s'agit pas de reconnaître tous les diplômés. D'ailleurs, quand on discute avec les responsables du ministère de l'éducation chinois, ils s'interrogent sur la validité des reconnaissances par la seule voie diplomatique et même sur la possibilité de tenir compte des systèmes d'accréditations internationaux. Le problème est presque mûr pour être résolu mais il faut le poser.

↳ **Souscrivez-vous à l'idée que le maintien de la personnalité morale des établissements qui se regroupent n'est pas le sujet le plus important ?**

JRC : On confond marque et personnalité morale. Finalement, HEC avait une marque très forte et pas de personnalité morale. L'ESPCI était un service de la ville de Paris, et l'école des Mines un service du ministère.

BB : Les plus grandes écoles d'ingénieurs, à l'époque lorsque j'étais président d'université devaient faire signer les conventions de coopération par les services centraux de leur ministère de tutelle... à ma grande surprise.

JRC : Pour moi, la personnalité morale n'est qu'un des moyens pour préserver l'identité. C'est une question de confiance. Il se trouve que j'ai siégé dans plusieurs conseils d'administration d'écoles d'ingénieur – les plus grands – et ce qui m'a frappé :

- ↳ d'abord la taille n'était pas si faible que cela. Pour Polytechnique, c'était des conseils à 25 ou 26.
- ↳ La tutelle de l'Etat est infiniment plus pointilleuse que ce que l'on peut exercer pour les établissements relevant du MENESR.

AG : Le rapport de Jean-Richard Cytermann dit que ce n'est probablement pas la chose la plus importante à régler. Mais quand nous avons créé UCA, nous avons d'abord créé la gouvernance, parce que sinon UCA n'aurait jamais vu le jour. Quand Frédérique Vidal a dit – et là je rends vraiment hommage encore une fois à son intelligence - qu'il n'y aura pas de voix prépondérante et qu'une voix sera égale à un établissement, ça nous a beaucoup rassuré.

D'ailleurs l'Idex est arrivée grâce à cela, il ne faut pas se leurrer. C'est cette flexibilité et cette réactivité qui a fait que Nice a eu l'Idex.

« C'est cette flexibilité et cette réactivité qui a fait que Nice a eu l'Idex. »

Je pense que c'est le premier point à régler, c'est-à-dire que si on est d'accord sur la gouvernance, sur les droits et les devoirs de chacun, alors les choses peuvent se mettre en place beaucoup plus vite. Il est vrai que dans l'UCA, les choses avancent très vite, parce que justement nous avons la capacité de décider, autour de la table de prendre ce choix-là, ce programme, de recruter des professeurs en commun.

Nous faisons des choses aujourd'hui que peu d'universités font avec des écoles – on met l'EM Strasbourg de côté, qui a été au fond absorbée par l'université, ce qui n'est pas du tout le cas de Skema dans l'UCA. Nous arrivons à faire des choses probablement très innovantes.

BB : Je suis assez d'accord avec ça. Comme l'a démontré Jean-Richard avec HEC, qui était un département de la CCIP sans personnalité morale, et personne ne remettait en cause l'autonomie de l'école.

JRC : Toulouse School of Economics n'a pas de personnalité morale...

BB : Enfin ce n'est ni une école ni une université.

JRC : Mais c'est une marque !

BB : TSE couvre deux choses: la fondation Jean-Jacques Laffont qui a la personnalité morale en tant que FCS et l'école qui est une composante interne de l'Université Toulouse 1 Capitole. C'est vrai qu'il y a une marque et pour une partie des activités personnalité morale.

Dans certains endroits et sur certains sujets, la personnalité morale a quand même un intérêt, car elle permet de signer, de prendre des initiatives... mais il ne faut pas buter dessus.

▾ La crainte des écoles et plus largement des établissements membres de regroupements n'est-elle pas de perdre leur capacité d'action ? Dans l'exemple de Strasbourg que vous avez cité n'y-a-t-il pas aussi l'idée de ne voir qu'une seule tête ?

JRC : Il existe des systèmes de délégation large...

BB : Oui. C'est une question d'abord de volonté de travailler ensemble et de confiance : c'est à la fois la conclusion du rapport de Jean-Richard Cytermann et de ce que dit Alice Guilhon. Si cette confiance existe, on peut faire beaucoup de choses.

N'avoir qu'une seule tête qui dépasse, comme cela semble être la volonté des tenants des regroupements, cela n'existe que très rarement sur la planète universitaire en dehors de la France. Quand vous allez en Allemagne, dans les grandes universités britanniques, ou américaines : il y a 10 000 têtes qui dépassent!

Je crois qu'il faut avoir quelques principes d'organisation qui ne sont d'ailleurs pas encore assez mis en avant en France, comme la séparation de l'aspect administratif de l'aspect pédagogique et scientifique, avec un conseil d'administration et un conseil académique bien distincts.

La loi LRU n'avait pas créé le conseil académique, la loi Fioraso l'a créé mais n'est pas allée au bout de la logique qui aurait consisté à dire que toutes les décisions stratégiques sur le plan scientifique relèvent du conseil académique, et les autres, toutes les autres, du conseil d'administration. C'est en gros comme cela que fonctionnent les grandes universités anglo-saxonnes.

JRC : Ca a été fait à moitié en France...

BB : Il y a une double représentation de la communauté universitaire qui crée une ambiguïté sur la légitimité de la signature, et donc sur la place de la personnalité morale.

Dans un système où l'académique et l'administratif seraient totalement séparés, le président du conseil académique pourrait signer les accords scientifiques au nom de l'université. Et le conseil d'administration serait obligé d'entériner, sous réserve de faisabilité administrative et managériale. Dans le système français tout est mélangé : l'aspect managérial et l'aspect scientifique.

☞ **Dans le système français tout est mélangé : l'aspect managérial et l'aspect scientifique.** ☞

JRC : L'une des fragilités du système est que la réussite ou l'échec de projets ou d'alliance dépend beaucoup des dirigeants, et donc est soumis aux aléas d'un changement de gouvernance.

L'ambition de la LRU, c'était une montée en gamme des dirigeants d'établissements, mais je crois que finalement, on garde la même hétérogénéité qu'avant. Il y a de très grands présidents, et puis il y en a d'autres qui le sont un peu moins.

Il suffit quelques fois qu'un changement de président règle un problème ou au contraire défait ce qui a été fait.

↘ **On l'a bien vu avec Nice après l'élection de Frédérique Vidal...**

AG : Avant son élection, on a failli enterrer l'université, il faut être clair. Pour revenir sur le rapport, ma préoccupation aujourd'hui est que le système s'installe et soit suffisamment fort pour qu'il survive aux dirigeants qu'ils l'ont créé. Afin que personne ne vienne détricoter ce qu'on a mis deux ans à bâtir.

NEWS TANK A AUSCULTÉ LE CAS NIÇOIS



La rédaction de News Tank s'est rendue à Nice du 19 au 21/10/2016. Forte de cette plongée dans l'expérience menée sur la Côte d'Azur, News Tank a publié un dossier complet regroupant l'intégralité des articles consacrés à l'Idex UCA Jedi.

—
Dossier complet :

<http://education.newstank.fr/fr/article/view/83028/idx-uca-jedi-promesses-enjeux-succes.html>

news

news tank
higher ed & research

higher ed &



BB : C'est un peu le drame de l'ESR en France. La recherche, c'est un peu plus stable, il y a plus de continuité parce que le temps est plus long. Mais pour l'enseignement supérieur, il y a une instabilité chronique du à la confusion du niveau stratégique, le long terme, et du niveau managérial, le court terme, dans les universités. On l'a vu à des degrés cataclysmiques avec l'Idex et la Comue de Toulouse par exemple. En six mois, à la suite d'élections universitaires, les CA ont changé de composition et de présidents, et ils ont revu le projet d'Idex qui venait d'être labellisé.

Cela a conduit à une situation très compliquée. D'ailleurs ils ont perdu le label Idex et vont avoir du mal à le retrouver. Il n'est pas possible de lier des décisions d'aussi long terme à des résultats d'élections universitaires.

↘ **Votre critique de l'instabilité n'est-elle pas contradictoire avec la volonté d'autonomie des établissements et d'une plus grande liberté laissée dans leurs choix stratégiques?**

BB : Non. Je ne trouve pas que cela soit contradictoire.

D'abord, on souffre toujours de la confusion administration/académique. Si on a un conseil académique comme c'est maintenant le cas depuis 2013, il n'y a strictement aucune raison d'avoir un conseil d'administration où est représentée de cette manière la communauté universitaire.

Ce qu'il faut c'est un conseil d'administration composé d'administrateurs, sous-entendu comprenant des personnes extérieures à l'université, et pas forcément des chefs d'entreprise, comme on a tendance parfois à le penser. On pourrait y mettre de grands intellectuels, des écrivains, des médecins, des scientifiques, bref des gens qui ont vu autre chose dans leurs vies que les couloirs et les bureaux de leurs collègues et de l'administration.

Si ce premier point était résolu, déjà l'autonomie des universités prendrait une toute autre valeur, parce qu'on séparerait les décisions purement "gestion de l'université" et celles "stratégiques" qui relèveraient du conseil académique. Ce serait beaucoup plus clair.

Ensuite, l'autonomie, ce n'est pas l'autogestion. Claude Allègre avait parfaitement raison de se méfier de l'autonomie dont il se méfiait pour les universités, non pas par principe, mais parce qu'il redoutait qu'elle puisse conduire à « la république des professeurs ».

« **L'autonomie, ce n'est pas l'autogestion** »

Or on est encore un peu dans ce risque, avec l'idée, que l'on voit surtout en France et dans quelques pays du Sud de l'Europe, qu'il faut à tout prix élire les responsables parmi la communauté universitaire, etc. Or ce n'est pas en faisant voter tout le monde à tous les niveaux que vous garantissez la liberté et l'autonomie universitaires. Cela biaise même la notion d'autonomie.

Vous avez des décisions stratégiques qui engagent le territoire universitaire local pour des dizaines d'années peut-être, qui sont faites et défaites à six mois d'intervalle.

Si vous prenez les statuts de toutes les universités américaines, sans aucune exception, le conseil d'administration n'est jamais élu. Il y a parfois un représentant des profs, très rarement, et il n'y a guère que Madison où il y ait un représentant des étudiants. Les membres des conseils d'administration sont largement nommés par l'administration de l'Etat sur le territoire duquel ces universités opèrent. Et le président est nommé par le gouverneur de l'Etat. J'ai fait un séjour à Berkeley où c'est Arnold Schwarzenegger, alors gouverneur de Californie, qui était chancelier de l'université de Californie !

↘ Alice Guilhon, comment voyez vous cette question de la gestion du corps académique : êtes-vous pour l'élection ou la nomination ?

AG : Je choisis mon comité exécutif, y compris le directeur de la faculté de la recherche, Jean-Louis Mucchielli que j'ai nommé en fonction d'une stratégie qu'il a épousée. Lui, dirige la faculté et la recherche de Skema sur tous les sites avec en relais des directeurs de département et une directrice de la recherche.

Si le directeur de la faculté de la recherche était élu et pas nommé, il serait en porte-à-faux avec la direction générale. Il « devrait » quelque chose au corps enseignant et ne pourrait pas assumer les grands axes de la stratégie de l'école et les imposer si besoin.

“ Si le directeur de la faculté de la recherche était élu et pas nommé, il serait en porte-à-faux avec la direction générale ”

Nous avons un 'faculty council' élu et qui comprend des représentants des différentes catégories de professeurs (les seniors, les chercheurs, les associés...). Cet organe peut me saisir en direct, quand il le souhaite, pour faire part d'un problème, ou de revendications. C'est un peu un « sas de décompression ».

Comme nous sommes une association loi 1901, avec trois établissements français, nous avons des comités d'établissement et bien sûr des CHSCT. Donc nous disposons de certaines « soupapes » permettant de s'exprimer.

↘ Est-ce qu'il y a un modèle à l'international qui vous semble intéressant à poursuivre en matière de gouvernance ?

AG : Peut-être les Anglo-Saxons plus que les Chinois. En tout cas nous nous sommes calés sur la direction des grandes entreprises internationales. Nous voulons fonctionner comme cela, avec l'idée de maintenir une « soupape » académique.

BB : Le point d'équilibre n'est pas le même pour une école de commerce totalement privée que celui que l'on cherche à atteindre pour les universités. Mais c'est quand même un mix de tout ça.

JRC : C'est difficile de dire qu'il y a un modèle unique. Quand on regarde les dossiers Idex, je crois que c'est une des questions que pose le jury "à qui vous vous référez" ?

En plus, je pense qu'il n'y a pas une bonne connaissance de l'ensemble des décideurs sur les institutions étrangères.

BB : C'est une litote !



↳ L'Idex a semble-t-il créé une découverte du benchmark international...

JRC : Un peu, oui.

BB : Oui, parce que c'était un jury international, l'idée de base était celle-là.

AG : J'ai participé à l'oral de candidature face au jury Idex, et c'était une des questions majeures. « Vous vous référez à qui ? Comme vous comparez le recrutement des professeurs aux Etats-Unis, comment vous allez faire ? »

BB : L'idée était d'avoir des jurys totalement extérieurs au système français.

AG : C'est donc réussi.

BB : Pourtant ce n'est pas une idée évidente au départ, quand nous l'avons imposée. Certains, même au plus haut niveau du gouvernement, au ministère, au CGI à l'époque, n'étaient pas du tout convaincus. Or cela s'est avéré être une des idées les plus robustes, puisqu'elle a traversé les changements politiques. Personne ne remettrait en cause cela aujourd'hui.

↳ Pour revenir sur le PIA, qui a été une continuité des deux quinquennats de Nicolas Sarkozy puis de François Hollande, est-ce que vous diriez que cette politique est venue percuter les réformes en cours autour de l'autonomie ou des regroupements ? Comment mieux articuler ces politiques-là ?

JRC : Je pense que l'on peut parfaitement articuler l'idée de coordination et de régulation avec l'idée de compétition, si on part d'une logique de différenciation des universités. Il y a des universités à recherche intensive, d'autres plus spécialisées. Je ne pense que les objectifs soient inconciliables, ils doivent juste être bien articulés.

« Il y a des universités à recherche intensive, d'autres plus spécialisées. »

BB : Je pense que l'on doit y arriver. Je regrette, dans la loi de 2013, le fait que certains établissements n'étaient pas obligés de se regrouper et que d'autres dépendants d'autres ministères aient été carrément absents. A l'arrivée, et c'est Lionel Collet lui-même qui le reconnaît, cela n'a pas donné ce qu'on escomptait.

Ceci dit, la loi existe, elle est trop précise sur certains points, comme Jean-Richard Cytermann le dit. Mais je pense qu'on aura deux ou trois bonnes surprises qui montreront que, utilisées intelligemment, on arrive à trouver de bons points d'équilibre. Reste que dans la mise en œuvre de la loi, il y a eu un interventionnisme du ministère sur certains dossiers.

JRC : Moi, j'ai justement le sentiment totalement inverse, c'est que le ministère n'a pas été interventionniste.

BB : Pas sur les mêmes points, alors. Par exemple, j'ai cru comprendre qu'il y avait eu très souvent des coups de téléphone du ministère demandant localement la fusion des universités.

Je pense que le ministère a tort d'intervenir là-dessus. Que le ministère cherche à trouver des solutions originales, à discuter avec des gens à l'extérieur, oui. Qu'il essaye de créer les conditions d'un accord équilibré, oui. Mais l'idée majoritaire dans beaucoup d'endroits, c'est que hormis la fusion, point de salut, ce qui est évidemment impossible, en tout cas surhumain compte tenu des différences de statut et de culture ; et par ailleurs pas forcément souhaitable.

« le ministère n'a pas été interventionniste. »

Strasbourg, Aix, partiellement Bordeaux, Clermont, Lorraine, cela ne marche pas trop mal, c'est vrai. Mais c'est surtout dû à la qualité des personnes qui s'en sont occupé, il faut le reconnaître.

Mais la fusion pour tout le monde me paraît insensée.

JRC : Honnêtement, je pense que le ministère n'a jamais dit cela. Il avait l'arme juridique, puisqu'après tout c'est lui qui a validé les statuts des regroupements.

BB : Absolument.

JRC : Donc il pouvait ne pas approuver des statuts de choses qui lui paraissaient finalement n'avoir qu'un contenu extrêmement faible. Après, c'est tout à fait compréhensible qu'un politique dise qu'on privilégie la date de mise en œuvre plutôt que le contenu, je le comprends très bien.

Mais si je prends le cas de Bordeaux, finalement il a laissé faire les acteurs pour arriver à une solution qui était optimale, donc je ne crois pas qu'à un moment le ministère a dit quelque chose.

Je pense que la prise de conscience qu'il fallait mieux accompagner – ça ne veut pas dire contraindre – est récente, mais je ne suis pas sûr que le ministère ait été tellement interventionniste.

BB : On va le dire différemment. Je pense que quand lorsqu'il existe un projet solide, personne ne peut s'y opposer, même pas le ministère.

JRC : Oui. Après tout la fusion à Strasbourg s'est faite – à l'époque c'était Jean-Marc Monteil, le DG, lui n'avait pas du tout la fusion en tête – sur le terrain.

BB : Oui, exactement. A Aix-Marseille cela a été ça aussi. Lorsqu'il y a de bons projets localement, ça passe. Le problème c'est la capacité des responsables d'établissements à générer de vraies stratégies de long terme.

« Il y a 30 à 35 universités qui fonctionnent bien, et puis toujours 20 à 22 qui ont des problèmes. »

Force est de constater, qu'il y a 30 à 35 universités qui fonctionnent bien, et puis toujours 20 à 22 qui ont des problèmes. Malgré les deux changements législatifs, la multiplication des procédures, des outils, des possibilités, on n'en est pas tellement sorti. Je pense que beaucoup de présidents d'université et directeurs d'école n'exercent pas suffisamment leur capacité à générer des projets stratégiques.

JRC : De toutes façons, le ministère ne fera pas à la place d'un établissement, que le projet soit bon ou pas.

AG : Et puis on entend trop souvent, " On ne peut pas faire parce que le ministère ne nous suivra pas ", notamment dans les projets Idex. Or c'est faux !

↘ **Concernant la place des écoles dans les Comue et pour prendre l'exemple de Skema qui appartient à deux Comue, Nice et Lille, est-ce qu'une double appartenance n'est pas compliquée, voire contradictoire ?**

AG : Si ça marche d'un côté, ça ne marche pas forcément de l'autre, car c'est une volonté d'acteurs et c'est la capacité de se dire est-ce qu'on a la volonté de travailler ensemble. A UCA on a essayé de créer quelque chose de nouveau, ce qui n'était pas le cas à Lille où cela a consisté à empiler des dispositifs sans impliquer tous les acteurs, ce qui ne pouvait pas marcher.

Cela étant dit, Skema a la particularité d'être présent sur six sites : trois en France et trois à l'international. A chaque fois, ce qu'on veut c'est être enraciné dans notre territoire, et se fondre avec les acteurs locaux.

C'est ce qu'on a fait à Nice, cela fonctionne et il faut même aller plus loin pour ancrer le système dans la durée. Et donc cela peut très bien marcher à Lille, car dans ce qu'on fait il n'est pas question d'engager le groupe en entier, mais seulement ceux qui ont envie d'y aller, enseignants, centres de recherches, et le site local avec les programmes locaux. Il y a une vraie logique territoriale.

☞ **C'est ce qu'on a fait à Nice, cela fonctionne et il faut même aller plus loin pour ancrer le système dans la durée.** ☞

↘ **Si on essaie de se projeter à long terme, qu'est ce qui est le plus important : la marque ou l'ancrage territorial ?**

AG : Les deux : la recherche d'une marque forte à l'intérieur et au service d'un territoire, et c'est un objectif qui doit guider les écoles et les universités. Aujourd'hui UCA démontre une grande ambition internationale, avec des acteurs très engagés qui veillent à ce que les projets soient nouveaux, et une vraie gouvernance intelligente, mais Skema reste Skema, membre fondateur d'UCA.

On n'est pas contre la double signature dans tout ce qu'on produit, ou créer des diplômes UCA dans lequel Skema sera un opérateur. Et en matière de visibilité internationale, nous allons maintenir celle de Skema, mais UCA aussi peut devenir une marque reconnue.

Tout cela est nouveau mais il ne faut pas avoir peur d'y aller, si tant est qu'on préserve des critères non négociables : la gouvernance, l'autonomie, les finances, etc. On a un business modèle qui fonctionne, on ne va sûrement pas le déséquilibrer. Aujourd'hui on raisonne plus en terme de territoire que de partie prenante.

↘ Skema n'est-elle pas un exemple atypique, notamment par rapport à d'autres types d'écoles, comme les réseaux d'écoles de la défense, du ministère de l'agriculture ou des écoles d'art?

JRC : Pour moi, une grande université a logiquement son école d'agronomie, d'architecture. Mais il est vrai qu'une stratégie de regroupement verticale sur des écoles d'un seul ministère est un peu orthogonale avec le fait de privilégier la stratégie territoriale. On revient à l'idée de la coordination interministérielle qui a du mal à s'articuler. Pour des écoles d'un réseau formel, cela peut être une sorte de stratégie de défense contre une politique nationale, et une façon de privilégier l'entre-soi.

☞ **On revient à l'idée de la coordination interministérielle qui a du mal à s'articuler.** ☞

BB : Les deux logiques coexistent. Si on prend le groupe des Insa ou celui des écoles Centrale, ils existent de façon presque informelle car ils travaillent sur le terrain et ne mettent pas beaucoup en commun, si ce n'est l'international. C'est très différent d'un établissement public national et qui gère un réseau national.

Pour résoudre cette question de la double tutelle, la loi 2013 aurait pu être plus directive.

JRC : Oui et puis il y a aussi la mise en œuvre de la loi : il aurait fallu une volonté constante et non intermittente de faire jouer cette coordination.

↘ Quel serait votre vœu ou votre vision pour les prochaines années, avec en ligne de mire les échéances électorales ?

BB : Ce qui compte c'est d'élaborer le cadre de l'autonomie, et de donner aux établissements la capacité de se doter d'institutions capables de générer des projets de long terme, stables.

C'est une révolution culturelle. Si on parle des élections politiques, il faut remarquer que pour la première fois, on a eu des programmes très précis sur les questions d'ESR de la part de tous les candidats de la droite. A gauche c'est encore flou, mais nulle part pour le moment je ne vois de remise en cause de l'autonomie. Le programme d'Emmanuel Macron est le plus précis. Et je rappelle qu'il avait été rapporteur du rapport Attali avec des propositions très fortes en matière d'ESR.

La sélection et les droits d'inscription sont de vrais problèmes mais qui ne sont selon moi pas centraux. Ils se régleront si on permet aux établissements de s'organiser et de travailler ensemble sur des projets stratégiques et non pas sur des projets de court terme.

AG : Il faut que les gouvernants nous laissent travailler en toute autonomie à nos rapprochements, à la création de pôles d'excellence sur nos territoires et là où l'on en a envie. Ensuite, il faut qu'ils valorisent ce qui marche. Si on prend les classements du FT qui font référence, la France est le mieux représentée, avec une dizaine d'écoles dans le top 20, il est dommage qu'on ne soit pas plus accompagnés.

J'ai beaucoup d'espoir dans le label Eespig, c'est la bonne première marche pour nous aider à travailler mieux sur la reconnaissance de nos diplômés, et ne pas seulement compter sur les accréditations. On a besoin à la fois d'être soutenus et qu'on nous laisse tranquille, c'est-à-dire qu'on nous fasse confiance.

« J'ai beaucoup d'espoir dans le label Eespig, c'est la bonne première marche pour nous aider à travailler mieux sur la reconnaissance de nos diplômés »

JRC : J'ai le vœu qu'il y ait un consensus large sur la priorité à l'ESR y compris pour son financement. Et je crois au triptyque autonomie, différenciation et régulation, afin de rendre le système compétitif et coopératif.

BB : Dans l'ESR on confond régulation et interventionnisme. Autant il faut organiser la compétition pour qu'elle ne dérape pas, autant l'autonomie est capitale, et les établissements y ont tout intérêt.

AG : Globalement on est d'accord !



Entretien réalisé par la rédaction de News Tank higher ed and research. Toute reproduction, même partielle, est interdite. Crédit photos © Seb Lascoux



news tank
higher ed & research

- ↳ Contactez la rédaction : education@newstank.fr
- ↳ Découvrez News Tank : education.newstank.fr.
- ↳ Sur Twitter : <https://twitter.com/NewsTankHER>