

Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2010)

DEUX OPÉRATIONS CAMPUS VUES DE L'INTÉRIEUR

par

Bernard SAINT-GIRONS

Président de l'université Paris Est

Yves LICHTENBERGER

Ancien président de l'université Paris Est

Yves LARMET

Vice-président patrimoine en charge de l'opération campus
de l'université de Strasbourg

Philippe FOURNAND

Cabinet Algoé

Séance du 7 juillet 2010

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Lancée par l'État en 2008, l'opération campus a pour objectif de financer la rénovation immobilière des campus universitaires. En ce que les critères de sélection de projets doivent normalement s'appuyer sur une vision stratégique définie par les universités elles-mêmes, elle constitue le premier grand geste de la révolution initiée juridiquement par la loi sur l'autonomie des universités de 2007. Cette révolution se prolonge par l'implication financière d'entreprises privées dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) ainsi que par la mise en place de nouvelles formes de gouvernance qu'il faudra apprendre à faire fonctionner. En 2010, les projets ont été sélectionnés et déjà se profile l'épreuve de vérité : disposer d'une organisation et des talents d'exécution capables de garder dans la mise en œuvre l'unité de la ligne stratégique en dépit des inévitables intérêts centrifuges qui s'exprimeront.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉS

Philippe FOURNAND : Pour appréhender l'opération campus dans le temps limité de cette réunion, nous allons présenter d'abord la vision du point de vue des universités, en commençant par celle d'Yves Larmet qui est en charge du patrimoine de l'université de Strasbourg, puis d'Yves Lichtenberger qui a présidé l'université Paris-Est et Bernard Saint-Girons qui la préside maintenant. Enfin, je donnerai la vision d'un consultant spécialisé dans l'accompagnement des projets complexes menés notamment par des institutions publiques (État et collectivités territoriales).

Yves LARMET : Depuis longtemps déjà, plusieurs courants de pensée estiment que nos systèmes d'enseignement supérieur et de recherche ne sont pas assez libres de leur organisation et de leur gouvernance pour être efficaces. Pour trouver néanmoins un peu de souplesse, la société française s'est orientée vers la création d'IUT (institut universitaire de technologie) délocalisés, d'universités nouvelles, et d'une multitude de petits centres de recherche sans véritable stratégie si ce n'est que de produire un peu de fluidité. En revanche, cela a accru la dispersion déjà forte depuis les grandes lois (1968) dites Edgar Faure sur la répartition des universités.

Pour reformer des unités porteuses de puissance, l'État s'est alors mis à créer toutes sortes de structures administratives selon les besoins du moment. Cela a accru la confusion. En guise d'illustration, en voici une liste non exhaustive. Pour la plupart, je ne donne que leurs initiales parce qu'elles sont connues ainsi par les spécialistes et parce que cela témoigne bien de leur faible lisibilité pour le non-spécialiste :

- EPSCP (universités, écoles, ENS...);
- EPST (CINES, CEMAGREF, CNRS, INSERM, INED, INRA, IRD, INRETS, INRIA, LCPC...);
- EPAC (ADEME, BRGM, CEA, CIRAD, CNES, IFREMER, IPEV...);

Parmi les superstructures, on peut citer :

- IFR, Instituts Carnot, RTRA, PRES, pôle de compétitivité ;
- AERES, ANR, OSEO...

Et dans le cadre du grand emprunt il est déjà prévu la création de : IHU, IRT, Equipex, Labe Campex, etc. Pour un grand projet comme celui de Saclay, plus de vingt acteurs sont engagés !

Confrontées à ce problème de dispersion, les trois universités strasbourgeoises, Louis Pasteur, Marc Bloch et Maurice Schuman ont énoncé un projet de fusion en 1999. Ce projet se voulait porteur des valeurs d'attractivité, de lisibilité, d'ouverture et de pluridisciplinarité (des sciences humaines aux sciences dures) pour notre territoire. Il a été inséré implicitement dans les contrats des trois universités en 2005 et a été traduit dans les faits au 1^{er} janvier 2009, donnant ainsi officiellement naissance à l'Université de Strasbourg. En même temps que cette fusion avançait, des liens étroits ont été tissés avec les universités allemandes et suisses proches de la frontière pour donner naissance à des formations communes au sein du réseau EUCOR (Confédération européenne des universités du Rhin supérieur). De leur côté, les activités de recherche ont été inscrites dans le processus des pôles de compétitivité. Dans ce cadre, nous avons également engagé des réflexions pour promouvoir un campus de qualité.

Aussi quand le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a lancé l'appel d'offres pour l'opération campus afin d'améliorer la qualité immobilière des universités, cela a paru rejoindre particulièrement bien nos ambitions et nous avons élaboré une proposition. En février dernier, nous avons été retenus. Nous devrions donc recevoir un capital de trois cent soixante-quinze millions d'euros qui devra être placé, et dont les intérêts évalués à 4 % l'an seront utilisés pour des opérations immobilières.

Concrètement, nous utiliserons ces montants pour rénover les bâtiments existants et améliorer les espaces de vie étudiante. Nous construirons très peu. À la fin de l'opération, nous ne devrions pas augmenter notre surface de plus de 2 000 m², sur les 600 000 m² actuels.

La gestion de l'opération strasbourgeoise

L'université de Strasbourg dirigée par son président est le seul porteur du projet vis-à-vis du ministère, c'est donc très simple. Sous sa direction, des groupes de projets ont été ou seront constitués pour chaque opération locale. La coordination est assurée par des ateliers transversaux et par un projet global d'urbanisme qui donne la même référence à tout le monde. Une convention d'ingénierie fait le lien avec le ministère.

Pour faciliter les interactions avec l'ensemble des institutions qui sont impactées de près ou de loin par le projet (collectivités territoriales, État, intervenants de la vie universitaire), trois comités ont été mis en place : un comité de pilotage organisé par le préfet, un comité de suivi avec les partenaires du fonctionnement universitaire, à savoir le CNRS (Centre national de la recherche scientifique), le CROUS (Centre régional des œuvres universitaires et scolaires), et l'INSA (Institut national des sciences appliquées), ainsi qu'une mission campus qui coordonne et pilote les projets.

Pour avoir une vision du déroulement de l'opération dans le temps, un planning prévisionnel a été élaboré. Il est certes grossier, mais il a le mérite de fixer les idées. Au cours de l'année 2010, plusieurs études préalables d'embellissement devraient être effectuées, en 2011 des appels d'offres lancés et en 2012 les premières réalisations concrétisées. Si nous commençons aussi vite, c'est que nous tenons à ce qu'il y ait rapidement des résultats visibles pour que tout le monde soit convaincu de la réalité de l'opération. Les projets liés à la mise aux normes et à l'amélioration de l'efficacité énergétique devraient aboutir vers 2014. Enfin, la fin des grands projets structurants est prévue vers l'année 2017.

PPP : un outil adapté à l'opération campus ?

Le ministère a souhaité et continue à souhaiter que le projet soit monté dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP), ce qui est innovant pour la gestion du patrimoine universitaire. Nous avons donc essayé d'en identifier les inconvénients et les avantages afin de le gérer au mieux.

Parmi les inconvénients, il est clair que l'université perdra nécessairement un peu de son contrôle sur son bâti, en dépit de toutes les protections juridiques que l'on saura construire, ce qui peut être gênant pour les adaptations futures exigées par l'évolution des techniques d'enseignement, de recherche, d'archivage, etc. Parmi les avantages, on pourra sans doute compter sur une augmentation de la rapidité de construction des installations, car les partenaires privés sont généralement plus efficaces sur ce plan que les opérateurs publics. En particulier, il est clair qu'ils disposent de plus de moyens en termes de maîtrise d'œuvre que les universités. On pourra aussi compter sur un partage des risques financiers et techniques, et enfin sur une stabilité budgétaire, dans la mesure où les loyers des installations construites en PPP se doivent, de par la loi, d'être invariants.

Ces avantages demandent néanmoins à être validés car ils présentent des incertitudes susceptibles de les réduire à néant, voire d'en faire des inconvénients. D'une part, il sera peut-être plus long que prévu d'attirer les entreprises privées car les installations universitaires ne sont pas très attractives pour ces entreprises. En effet, elles offrent, de leur point de vue, peu de potentiel de valorisation. D'autre part, le partage des risques entre partenaires se fait aisément quand il s'agit de construire quelque chose de nouveau, mais plus difficilement quand il s'agit de restructurer quelque chose d'ancien. Or, il est source de nombreux contentieux pénibles et coûteux quand il est mal fait. Enfin, l'étude des réalisations déjà effectuées ailleurs en PPP ne donne pas un résultat complètement convaincant en termes de stabilité budgétaire. La raison tient à l'impossibilité, malgré les exigences légales, de prévoir un loyer stable sur une période de plusieurs dizaines d'années.

Le montage juridico-financier

Pour mener à bien ce PPP, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) a conçu un montage juridico-financier dont le pivot est une société créée pour l'occasion et possédée à 51 % par l'université et à 49 % par la CDC. Une fois la levée des fonds effectuée par la CDC, il est prévu que la société lance des appels d'offres auprès d'entreprises privées pour la conception-réalisation-maintenance des projets. Ce montage permet de dissocier la dimension de financements, de celles de la construction et de la maintenance, ainsi que de conserver juridiquement le contrôle des bâtis et de leur destination aux mains de l'université.

Yves LICHTENBERGER : La manière dont nous, université Paris-Est, nous sommes inscrits dans l'opération campus, doit être comprise à l'intérieur de l'histoire du développement et de l'unification de l'enseignement universitaire et de la recherche dans l'est parisien qui a mené à la situation actuelle : celle d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), qui a la forme administrative d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS), regroupant les universités de Marne-la-Vallée et de Créteil ainsi qu'une dizaine d'écoles à commencer par l'École des Ponts représentant la totalité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics installés dans l'est parisien. C'est donc cette histoire que je vais raconter.

La naissance d'une ambition territoriale

Dans les années 1970, il n'y avait aucun établissement d'enseignement supérieur en Seine-et-Marne, département qui couvrait pourtant à lui seul la moitié de la surface de l'Île-de-France. C'est comme si ce vaste espace avait été oublié par le ministère de tutelle. À partir des années 1980, des grandes écoles et des entreprises se sont installées à proximité de la ville à l'intérieur de ce que l'on a appelé une cité technologique, et ont donné à cette zone un premier élan vers l'enseignement et la recherche de haut niveau. En 1991, l'État a finalement décidé de créer l'université nouvelle de Marne-la-Vallée, avec une mission bien modeste : celle de recueillir les étudiants que les premiers cycles universitaires de Paris intra-muros ne pouvaient accueillir par manque de place, et de renvoyer les meilleurs à Paris pour qu'ils y suivent les deuxième et troisième cycles. Conformément à cet objectif, elle ne possédait pas d'équipements de recherche. Cependant, les enseignants qui y ont été affectés se sont choisis un autre destin : ils ont décidé de créer des deuxième et troisième cycles en privilégiant des visées thématiques et professionnelles et en accordant une grande importance de l'apprentissage dans toutes les disciplines et à tous les niveaux, jusqu'au niveau des écoles d'ingénieur internes, et ils ont cherché des coopérations et des financements auprès de la région et des entreprises.

Cette démarche a conduit cette université à se distinguer culturellement de ses consœurs dont les domaines d'excellence sont généralement disciplinaires et non thématiques, et à se rapprocher des grandes écoles déjà installées localement. Des liens ont pu alors se nouer et ont abouti à une harmonisation des bibliothèques ainsi qu'à la création d'un GIP (groupement d'intérêt public) dans lequel ont été mutualisés plusieurs projets communs.

Vers 2004, les membres de ce GIP ont commencé à s'interroger sur la nécessité de progresser encore plus sur le chemin d'une unification. La plus prestigieuse des grandes écoles de ce groupement, l'École nationale des ponts et chaussées, a d'abord cherché à se renforcer par une alliance avec une institution de même nature, l'École nationale des mines de Paris. Ayant vu ses avances repoussées, elle s'est résolument investie dans le projet territorial qui se dessinait. Celui-ci a alors pris une nouvelle dynamique. En 2006, s'appuyant sur les dispositions de la loi relative à la recherche, l'université de Marne-la-Vallée et l'École des Ponts ont créé un PRES dénommé "université Paris-Est" qui dès 2007 a intégré les autres membres du GIP. Dans le cadre de ce PRES, six départements scientifiques ont été structurés et six écoles doctorales communes, au lieu de dix antérieurement, ont été chargées de la formation des doctorants et de la délivrance du diplôme de docteur de l'université Paris-Est.

Le progrès provoqué par l'opération campus

C'est dans cette trajectoire d'unification qu'est arrivée l'opération campus lancée par le ministère. Bien que la petite taille et la faible reconnaissance de l'université Paris-Est à l'échelle nationale rendissent peu probable que notre projet fût retenu par le jury de l'opération, certains d'entre nous se sont dit qu'il serait dommage de ne pas tenter notre chance, car nous avons le sentiment de disposer d'un dynamisme qui nous rendait probablement plus capables que d'autres de soumettre un projet cohérent. Au cours des échanges d'arguments, l'ensemble des membres de Paris-Est a pris conscience du stade encore peu unifié de notre regroupement et du handicap que cela posait en général en termes de reconnaissance. Sur la base de ce qui avait déjà été structuré entre l'École des Ponts et l'université de Marne-la-Vallée, nous avons donc accentué la présentation de nos forces au sein des six départements constitués. Puis, nous avons présenté au ministère un dossier campus.

En avril 2008, l'État nous a fait savoir que nous ne ferions probablement pas partie des principaux élus parce que notre taille était trop réduite mais que l'attention du jury avait été retenue par la qualité de notre dossier. Il nous incitait à l'améliorer encore en précisant plus notre identité et nos priorités, et à le présenter tout de même au jury définitif qui devait se réunir en juillet. Devant cette incitation et en accord avec l'ensemble des membres de l'université, nous avons fait un nouveau pas en avant en termes de structuration en accentuant les coopérations de recherche sur deux pôles thématiques seulement : un pôle traitant des problématiques de la ville basé territorialement à la cité Descartes, et un second travaillant sur la santé et centré sur Créteil-Alfort, chaque pôle contenant des disciplines relevant des sciences dures et de la technologie ainsi que des sciences humaines et sociales.

Campus prometteur

Enfin, le dossier conçu dans la perspective d'un renforcement de ces deux pôles a été élu au titre de "campus prometteur". Cela nous apportera une dotation de cinquante millions d'euros venant de l'État, somme qui devrait être doublée par les apports d'un PPP et du soutien de la région.

Depuis cette élection, nous avons affiné les choix de mise en œuvre avec l'aide du cabinet Algoé et d'entreprises d'ingénierie : acheter une partie des bâtiments construits par le ministère de l'Équipement pour constituer un institut de la ville rassemblant les deux instituts actuellement situés l'un à Créteil et l'autre à Marne-la-Vallée ; acheter des bâtiments pour faire le siège de la gouvernance et de l'administration du PRES ; reconfigurer complètement la partie centrale de l'université de Marne-la-Vallée ; reconfigurer la partie médecine et sciences humaines de Créteil.

Bernard SAINT-GIRONS : Dans la suite de l'intervention d'Yves Lichtenberger, je voudrais simplement insister sur l'importance de la transition que représente l'opération campus pour l'ensemble du paysage universitaire français et la perspective prometteuse qu'elle suscite pour le dynamisme de notre recherche, sans pour autant masquer certaines difficultés de gestion qu'elle entraîne actuellement.

Un nouveau paysage universitaire

Depuis des dizaines d'années, la gestion des universités était fondée sur une approche quantitative : le principal critère de gestion en était l'augmentation du nombre des étudiants. C'était à partir de cela que l'on construisait des locaux et que l'on développait les enseignements. Les CPER (contrat de plan État-région) encore en vigueur témoignent de cette logique jusqu'à aujourd'hui. L'opération campus, à la suite de la loi LRU (Liberté et responsabilité des universités) de 2007 qui a conféré l'autonomie juridique aux établissements, a conduit à basculer vers des critères nettement plus qualitatifs, notamment celui de la stratégie de recherche.

D'une manière générale, toutes les universités qui ont fait l'effort d'élaborer un véritable dossier ont dû s'attacher à développer une vision de leur site fondée sur une conception qualitative de la vie étudiante et de l'organisation des enseignements et de la recherche. L'université de Bordeaux a refondé les liens organisationnels entre les écoles bordelaises déjà englobées dans l'université et celles qui ne l'étaient pas encore. L'ensemble des universités de Montpellier a présenté ses activités sous la forme de pôles thématiques transversaux. Les universités de Metz et de Nancy ont accéléré leur rapprochement et la convergence de leurs spécialités.

Complexités franciliennes

En Île-de-France, pour parler des situations que je connais le mieux, les chantiers démarrés dans le cadre du plan campus restent cependant un peu plus difficiles à gérer pour plusieurs raisons : les logiques et les rythmes des projets campus se télescopent avec ceux des CPER qui continuent d'exister et qui sont en phase d'actualisation (clause de révision à mi-parcours) ; le nombre élevé d'établissements d'enseignement et de recherche qui participent à cette opération introduit mécaniquement plus de complexité dans la coordination, malgré la simplification opérée par les PRES ; la région qui s'était engagée pleinement dans les CPER car elle se sentait associée aux décisions stratégiques reste plus réservée par rapport aux PPP du plan campus.

Philippe FOURNAND : C'est la première fois que nous, cabinet Algoé, sommes missionnés directement par des universités alors que nous travaillons pour des projets qui les affectent depuis une dizaine d'années ; nos missions précédentes étaient confiées par l'État ou par les collectivités (régions et agglomérations). Cela illustre symboliquement le fort changement impliqué par les projets campus par rapport aux habitudes universitaires antérieures. Pour un consultant, ces projets présentent donc un caractère innovant qui les rend intéressants mais aussi hasardeux.

Un changement considérable

Comme l'a indiqué Bernard Saint-Girons, les investissements immobiliers étaient effectués auparavant dans le cadre des CPER et fondés sur un principe quantitatif : construire de nouveaux bâtiments pour faire face à la croissance des effectifs étudiants. Le patrimoine était considéré surtout comme un centre de coût et très peu comme un centre de revenus. N'ayant pas de prise réelle sur son évolution, les universités avaient à son égard une culture de gestionnaire affectataire sans vision de moyen ou long terme. Avec l'opération campus, cette situation est complètement bouleversée. Les projets immobiliers doivent s'inscrire dans une vision qualitative et de moyen terme du développement de l'université ; la construction et l'équilibre financier des opérations doivent se faire en partie avec des intervenants privés, dans le cadre de PPP ; la structure de gouvernance devient aussi plus complexe car elle fait intervenir des structures nouvelles comme les PRES ou des fondations aux côtés de l'État et des collectivités qui demeurent importantes dans l'obtention et la validation des financements, ce qui oblige à de multiples négociations dans le cadre d'un partage des pouvoirs.

Une évaluation selon les critères de l'Europe

Pour évaluer rapidement la qualité d'un projet, l'administration européenne utilise une grille de trois critères : la pertinence, l'impact, le déploiement. Nous les avons repris.

La pertinence

La pertinence est à évaluer par rapport aux enjeux scientifiques et pédagogiques. Ce que l'on constate, c'est que ces projets sont bien argumentés sur ce plan.

L'impact

L'impact, c'est la capacité d'un projet à générer de la valeur sur le long terme, et concrètement des revenus. Sur ce point, ces projets décrivent bien les lieux de dépenses, en lien avec les éléments de pertinence évoqués ci-dessus, mais sont plus flous sur les ressources (revenus locatifs, revenus patrimoniaux, etc.), et ont de la difficulté à s'assurer de leur pérennité sur la durée. La prise en compte de l'impact est donc moins convaincante que celle de la pertinence.

Le déploiement

Le critère de déploiement évalue la capacité de l'organisation qui mène le projet à tenir ses engagements. Ce critère est, à notre avis, le plus mal rempli. Beaucoup d'éléments d'un bon management sont manquants. Par exemple, pour des projets aussi importants (jusqu'à plusieurs centaines de millions d'euros), il faut normalement faire un plan de management des risques identifiant les différentes causes qui peuvent grever ou faire échouer le projet et proposant des réponses ad hoc. Or, nous n'avons jamais croisé de tels plans. Il est vrai que ce n'était pas une exigence du ministère, mais des organisations expérimentées en auraient fait d'elles-mêmes.

D'une manière générale, nous considérons que la culture de gouvernance actuelle des universités sur ces projets manque souvent de clarté et d'homogénéité : l'instance stratégique incarnée par les présidents d'université ou les vice-présidents interfère souvent avec l'instance technique incarnée par la direction de projet (ce sont souvent les mêmes personnes qui participent aux deux instances), les décisions réelles sont prises selon des processus parfois difficiles à identifier ; les collectivités territoriales peuvent peser dans les discussions selon des critères propres, parfois éloignés de la stratégie universitaire ; les rythmes de prises de décisions des différents acteurs sont peu coordonnés. On peut encore ajouter la difficulté des directions universitaires à faire appel à des ressources externes pour conduire les projets ou à des consultants pour compenser les compétences qu'elles n'ont pas, même quand celles-ci n'appartiennent manifestement pas au cœur de leur métier comme celles qui font appel au management de projets complexes. Sur ce point, les universités sont nettement en retard par rapport aux administrations de l'État et des collectivités territoriales.

Une organisation à construire

Dans deux ou trois ans, un grand nombre de projets entreront dans la phase de réalisation. Ce sera un moment de vérité. Les universités seront-elles capables de tenir les promesses qu'elles ont faites au cours des appels d'offres ? La réponse ne va pas de soi, d'autant que les financements seront certainement moins importants que ce qui était prévu, ce qui imposera de faire des choix difficiles. La nécessité de faire des arbitrages en cohérence avec la logique interne des projets imposera de savoir résister aux pressions des intérêts propres de chacun des acteurs qui ont une place dans les processus de décision. Ceux qui réussiront seront ceux qui auront su construire auparavant une organisation possédant cette force.

DÉBAT

Un intervenant : *À ma connaissance, les PRES n'ont pas le pouvoir de redéployer les personnels de recherche. C'est un handicap sérieux pour la mise en place des stratégies de recherche qu'ils décideront. Comme le nombre de chercheurs restera globalement stable dans les années qui viennent, comment allez-vous trouver les marges de manœuvre humaines nécessaires ?*

Yves Lichtenberger : Le ministère est aujourd'hui incapable d'effectuer des redéploiements en fonction des performances et des stratégies locales et le restera au moins à moyen terme. Il n'y en aura donc pas entre les PRES. En revanche, les statuts fondateurs de notre PRES prévoient une coordination des politiques de recrutement entre les membres d'un même PRES. Un certain redéploiement interne est donc possible à l'occasion de nouveaux recrutements ou de départs à la retraite, par exemple.

Associer les personnels et les chercheurs

Int. : *Les personnels administratifs et les enseignants-chercheurs ont-ils été associés aux réflexions ?*

Bernard Saint-Girons : À l'université Paris-Est, les enseignants-chercheurs et les personnels administratifs se sont inscrits globalement dans la démarche de projet. Tout le monde partage l'ambition que porte le PRES, même si certains sont sans doute mécontents de l'absence de soutien qu'il apporte à leur propre projet. Cette convergence se retrouve dans l'élaboration des projets répondant au grand emprunt.

Yves Larmet : Associer ces personnes aux réflexions est un puissant moyen de sécuriser les projets sur le long terme car elles ont souvent une permanence bien plus forte que les présidents d'université et autres personnes décisionnaires, et même que les laboratoires eux-mêmes. À Strasbourg, leur participation a donc été un souci constant.

Y. Li. : Leur adhésion aux projets est parfois indispensable même à court terme. Ainsi, notre projet de création de pôle thématique sur la ville conduit à réunir deux instituts d'urbanisme, l'un originaire de Créteil et l'autre de la cité Descartes, qui, d'un point de vue identitaire, se sont construits l'un contre l'autre. Si cette réunion n'est pas acceptée dans son principe par ceux qui y travailleront, elle finira certainement par capoter, car même leur déménagement ne sera pas réalisable. L'expérience des fusions ratées le prouve abondamment. En pratique nous organisons des réunions dont l'objectif est relativement flou, entre délibération et décision, mais qui, je le constate, permettent de faire néanmoins avancer les choses.

Int. : *Combien de temps dure le mandat d'un président d'université ?*

B. S. G. : Quatre ans, renouvelable une fois. En général, un président reste huit ans.

Y. La. : De leur côté, les laboratoires sont évalués tous les quatre ans. Ils peuvent donc disparaître avant même la fin de la construction du bâtiment où on songeait les y installer. Cela impose de concevoir des architectures adaptables !

Un management spécialisé ?

Int. : *Dans le monde universitaire que j'ai connu, le président était souvent un chercheur qui n'avait aucune formation, ni habitude, ni même intérêt, pour gérer de vastes questions économiques, financières, immobilières. Cela expliquait à mon avis en grande partie la mauvaise gestion de ces institutions. Ne faudrait-il pas concevoir de recruter un management professionnel ?*

Y. La. : Avec un budget de quatre cent cinquante millions d'euros et près de cinq mille employés, l'université de Strasbourg est l'équivalent d'une grande ville ou d'une grosse PME. Depuis la loi LRU, elle est gérée, me semble-t-il, avec un professionnalisme qui tend à se rapprocher de celui de l'entreprise, avec l'établissement de stratégies pluriannuelles, un souci constant de suivi des comptes et de la trésorerie, une gestion rigoureuse des externalisations. Sur le plan de la gestion du patrimoine, laquelle avait basculé du rectorat vers les universités au cours des années 1990, on commence à être capable d'appréhender les coûts de fonctionnement et de maintenance, alors que l'on n'en avait aucune connaissance auparavant.

B. S. G. : La loi LRU a entraîné une véritable responsabilisation des dirigeants. C'est un saut qualitatif considérable. Laissons cette innovation faire son chemin avant de songer à autre chose.

Soutenir les gros, une bonne idée ?

Int. : *L'université Paris-Est a été recalée par le jury sur sa taille, les principaux financements ayant vocation depuis le début à aller vers les plus gros. Que pensez-vous de cette priorité ?*

Int. : *Cette priorité était très forte puisque certaines universités très grosses n'ont même pas eu à remettre de projet pour être sélectionnées !*

Y. Li. : Si l'on considère que les projets campus ont pour but d'entraîner les universités dans une nouvelle organisation pour qu'elles deviennent plus performantes, il y a sans doute un gain potentiel maximum à aider des gros à mieux fonctionner.

Int. : *Je pense que ce gain est illusoire car c'est trop difficile de faire bouger un gros qui est sur un mauvais chemin ! Le bon critère me semblerait être ni la taille, ni la qualité des projets au sens strict, mais la manière dont l'université avance déjà.*

Philippe Fournand : Du point de vue du consultant, le bon critère, c'est effectivement la trajectoire, car c'est cela qui prouve que l'organisation saura déployer les projets qu'elle propose, avec les problèmes de choix dont j'ai parlé. Il est clair que certaines grosses universités savent très bien remplir les dossiers qui permettent de récupérer de l'argent, mais ne savent pas du tout l'utiliser car elles ne savent pas résister aux effets de dilution.

B. S. G. : Ce que vous dites est certainement vrai dans l'absolu, mais aujourd'hui l'enseignement universitaire français est clairement confronté à un problème de taille critique pour être performant dans la compétition internationale. Cela tient à une raison politique historique : les désordres de mai 1968 nés dans les universités. La politique ministérielle qui a suivi a visé à les empêcher de se reproduire en faisant éclater les établissements. À ce moment-là, on ne s'est pas préoccupé des besoins propres à la recherche...

Int. : *Reste à savoir où se situe la taille critique. L'université californienne Caltech, réputée pour son excellence, ne possède que quelques milliers d'étudiants. On peut aussi être petit mais très doué pour développer des relations performantes...*

Y. Li. : Il me semble qu'il faut avoir bien conscience de l'indigence de la gestion stratégique dans laquelle les universités ont été plongées depuis des dizaines d'années : il n'y en avait tout simplement pas du tout ! La seule gestion véritable portait sur le nombre d'heures d'enseignement dispensées : il fallait assurer les formations pour lesquelles l'université avait été habilitée par le ministère. Les chercheurs étaient rattachés au CNRS et aucunement aux universités. L'opération campus, après la loi LRU, contribue à mettre en place un nouveau gouvernement d'établissement. Il y a du bien-fondé à la faire porter d'abord sur les gros bateaux. Cela dit, bien que les montants soient nettement moins importants, des universités de taille moyenne comme Paris-Est (environ trois mille chercheurs) sont aussi soutenues.

Présentation des orateurs :

Philippe Fournand : consultant chez Algoé, il intervient sur des missions de management de projets complexes comme les opérations campus et les projets d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (PRES, IRT, IEED,...) ; il est intervenu pour une dizaine d'universités en France sur l'organisation de leur opération campus et pour le MESR (Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche) sur cette dimension au plan national.

Yves Larmet : professeur des universités à Strasbourg, rattaché à l'unité INSERM U-692 qui travaille dans le domaine des neurosciences ; vice-président patrimoine élu depuis janvier 2009, il est le porteur du projet campus de Strasbourg.

Yves Lichtenberger : professeur de sociologie à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, chercheur au Laboratoire techniques, territoires et sociétés (LATTTS), UMR-CNRS a présidé de 2007 à 2010 le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) université Paris-Est après avoir présidé de 2002 à 2007 l'université de Marne-la-Vallée.

Bernard Saint-Girons : professeur d'université ; ancien directeur général de l'enseignement supérieur ; ancien recteur des académies de Clermont-Ferrand, Nice et Créteil ; ancien président de l'université Toulouse 1.

Diffusion novembre 2010