

Réformer la « gouvernance » des universités ?

Parmi les propositions récemment formulées par la conférence des présidents d'université à son colloque de Metz, celles qui portaient sur la gouvernance ont suscité des interrogations, en raison en particulier de la volonté affirmée de modifier la loi de 1984.

Mais de quoi s'agit-il concrètement et comment un président perçoit-il ce besoin de réforme dans l'exercice de ses fonctions ?

Tout d'abord, il faut rappeler que même avec la loi de 1984, les pratiques de direction sont très différentes d'une université à l'autre. Personnellement, je ne ressens pas mon université comme ingouvernable. Bien au contraire et je dois cela à un climat de responsabilité et à une qualité d'administration qui se sont progressivement élaborés au cours de nos 37 ans d'histoire. Nos budgets sont votés, nos décisions appliquées et les présidents presque tous élus au premier tour.

Ensuite, beaucoup des difficultés que je rencontre ne tiennent pas à la loi de 1984, mais à d'autres contraintes et limites : contrats beaucoup trop courts, lourdeur inutile des procédures d'habilitation des diplômés, salaires insuffisants du personnel enseignants ou IATOS pour faire face à la concurrence du privé, de l'étranger ou même d'autres ministères, absence de marges de manœuvre pour promouvoir et récompenser ceux qui excellent ou se « défontent » le plus, etc.

Mais alors, pourquoi vouloir réformer la loi de 1984 ?

Parce que, même dans une université où tout se passe relativement bien, le fonctionnement institutionnel atteint vite ses limites. A Paris 12, chaque conseil (CA, CS et CEVU) se réunit presque une fois par mois, à quoi il faut ajouter les CA restreints, la CPE, des groupes de travail en appui des conseils, une commission des statuts et une commission des moyens, etc. Le coût en heures de travail de toutes ces instances démocratiques est considérable et pèse sur le fonctionnement d'une université par ailleurs sous dotée en personnels. Nous oscillons donc en permanence entre épuisement de ceux qui préparent ces conseils, les tiennent, et en rendent compte et mécontentement de ceux qui trouvent toujours qu'on n'envoie pas les documents assez tôt ou que chaque groupe de travail devrait justifier un compte rendu écrit.

Plus fondamentalement, je pense que le contexte qui a permis l'adoption de la loi de 1984 et le contexte actuel sont totalement différents.

Cette loi a été proposée pour asseoir l'existence et la légitimité des universités par rapport aux facultés, devenues UFR dans la loi de 1984, et d'autre part pour réduire le poids du « mandarinate », en accordant une représentation importante aux IATOS et étudiants (au CEVU essentiellement), et en donnant plus de place aux MCF et aux membres extérieurs que dans le système issu de la loi Faure.

Mais aujourd'hui le problème d'un président n'est plus d'associer le mieux possible l'ensemble de la « communauté universitaire » à ce qui était encore en 1984 une gestion décentralisée de la mission d'enseignement supérieur et de recherche. Aujourd'hui que le nombre et la taille des universités est stabilisé et que l'espace de l'enseignement supérieur et de la recherche est devenu européen, voire international, aujourd'hui que les collectivités territoriales et les entreprises sont

des partenaires importants, le « challenge » n'est plus de faire adhérer à une répartition de BQR, de faire voter le contrôle des connaissances ou le détail des maquettes ni de faire approuver un budget en hausse de 2% par rapport à l'année précédente.

Les enjeux sont devenus beaucoup plus stratégiques et de différenciation. Comment positionner le mieux son université par rapport à son contexte culturel, social et économique ? Comment la rendre attractive pour de bons étudiants et professeurs ? Comment participer à certains réseaux d'excellence en recherche tout en faisant réussir un maximum d'étudiants en L ? Comment se rendre lisible pour les élus locaux et avec eux contribuer au développement régional ? Comment soutenir et récompenser ceux qui contribuent le plus à la notoriété de l'établissement ? Comment compenser ses faiblesses et valoriser ses atouts en s'associant à d'autres établissements ? Quels choix faire, en recherche comme en enseignement, pour ne pas gaspiller les deniers publics tout en remplissant notre mission de service public ? Quelle organisation administrative et de gestion pour répondre à ces enjeux ?

Pour qu'une équipe de direction puisse faire face à ces nouveaux enjeux, il lui faut du temps et des moyens, une administration de haut niveau, des soutiens extérieurs et des assemblées universitaires ajustées à ces objectifs.

Or, ce n'est pas le cas des conseils actuels.

Faute d'un syndicalisme assez vivant pour animer de vrais débats sur les enjeux nationaux en dehors des conseils, le CA est d'abord une arène de débats idéologiques qui peuvent même contrecarrer les efforts d'une direction pour élaborer une stratégie d'université. J'ai la chance d'être dans une université où les syndicalistes savent distinguer en conseil entre leurs interventions de type « idéologique » et leurs appréciations sur la politique de la direction, mais je sais que ce n'est pas partout le cas.

A l'autre extrême, les conseils sont en partie « embouteillés » de questions techniques qui devraient soit relever uniquement de la direction d'université soit être confiées aux seules UFR, à condition que la participation des étudiants et des IATOS y soit plus réelle.

Je pense donc qu'il faut revoir complètement l'organisation et la fonction des conseils d'université en même temps que ceux des UFR et des départements. Je plaide aussi pour des instances dédiées à la réflexion et à la proposition stratégique, comme j'en installe en ce moment dans mon université, et qui feraient une large place aux membres extérieurs. Ces instances ne viseraient pas à dessaisir les conseils d'université, qui pour moi doivent continuer à être constitués d'une majorité d'élus, mais à préparer leurs débats et leurs votes.

Mais rien ne se fera, selon moi, sans une démocratie renouvelée, aux deux bouts de la chaîne. Dans les UFR et les départements bien entendu, mais aussi dans l'espace public universitaire commun, celui de l'échange général sur les grands enjeux nationaux et internationaux qu'une direction d'université ne peut animer à la place des « forces vives ».

Simone Bonnafous,

Présidente de l'université Paris 12-Val de Marne.