

COMPTE - RENDU

CONFÉRENCE DU 28 MAI 2014

COORDINATION TERRITORIALE : ANTICIPER LES CHANGEMENTS

Jean-Émile GOMBERT, Président de l'Université Rennes 2

Madame la Ministre, Monsieur le Préfet, Monsieur le Recteur, Monsieur le Vice-président de la Région en charge de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Monsieur le Président de la C.P.U., Président de l'Amue, Monsieur le Directeur de l'Amue, chers collègues Présidents du grand ouest et Directeurs d'établissements, chers tous.

C'est la première fois qu'une Ministre en charge de l'Enseignement supérieur et de la Recherche se rend à Rennes 2. Nous sommes un cas d'école par rapport à la loi car, entre fin 2013 et début 2016, nous aurons associé la nouvelle Ecole Normale Supérieure à l'Université de Rennes 1 et Rennes 2. Par ailleurs, nous sommes inscrits dans un processus de reconstitution de l'Université de Rennes. Enfin, bon nombre d'entre nous sont engagés dans la construction d'une Communauté d'Universités et d'Etablissements, une COMUE Bretagne nord.

Ces entreprises sont à la fois passionnantes et difficiles, car elles revêtent des enjeux importants pour l'enseignement supérieur et la recherche. Ce processus confirme la cohérence de notre tissu d'enseignement supérieur et de recherche, à la fois sur le grand ouest et sur la métropole rennaise.

Je souhaite à tous la bienvenue à l'Université de Rennes, membre de l'Université Bretagne - Loire.

Jean-Loup SALZMANN, Président de la Conférence des Présidents d'université, Président du Conseil d'Administration de l'Amue

Madame la Ministre, Monsieur le Préfet, Monsieur le Recteur, Monsieur le Vice-président du Conseil régional, Mesdames et Messieurs les Présidents, Monsieur le Directeur de l'Amue, Monsieur le Directeur du CNOUS, Mesdames et Messieurs les Conseillers, Mesdames et Messieurs les Professeurs, Présidents et Vice-présidents, chers amis, chers tous.

Il y a un an, la C.P.U. tenait son colloque annuel à Rennes. Aujourd'hui, l'Amue tient une réunion à Rennes 2. Les deux Présidents de l'Université de Rennes avaient l'habitude de dire qu'ils parlaient d'une seule voix. Ceci est de bon augure pour la fusion entre les deux établissements. Je suis honoré que vous ayez bien voulu accueillir, ici, cette première rencontre de l'Amue sur les regroupements territoriaux.



La loi prévoit trois types de regroupements : les fusions, les COMUE, les associations et toutes combinaisons entre ces trois modes, ce qui montre la formidable diversité du tissu universitaire. Nous devons nous regrouper pour établir des relations avec nos territoires qui fassent de nous des acteurs unis et incontournables. Nous sommes donc dans un mouvement complexe et c'est dans cette gestion de la complexité que l'Amue, que j'ai l'honneur de présider, a souhaité offrir ses services d'accompagnement à l'ensemble du tissu universitaire.

L'exemple qui nous vient à l'esprit est celui des systèmes d'information, qui constituent le système nerveux central des organisations. L'Amue est un éditeur de logiciels et aussi un acteur du conseil aux universités. L'Amue est donc au premier rang pour assister les universités qui se regroupent en fournissant les conseils et les outils associés. Garantir la réussite de la mutualisation des systèmes d'information au service des regroupements, voilà un des défis que nous tenterons de relever.

De la même manière, l'Etat est en train de modifier ses règles de fonctionnement comptable en mettant en œuvre le nouveau système de Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP) auquel nous devons nous conformer. L'Amue est à l'écoute des établissements et devrait pouvoir proposer un accompagnement personnalisé. Les regroupements pourraient être le lieu de cet accompagnement.

Enfin, la CPU et l'Amue aident des laboratoires de recherche à travailler sur le regroupement et à conduire des études « recherche-action ». En effet, la recherche doit faire partie de nos préoccupations pour nous permettre d'adopter un regard critique, le doute faisant partie de toute démarche scientifique.

Je suis heureux d'ouvrir cette première réunion, qui ouvre la voie à d'autres, dans d'autres régions, pour que chacun, à notre niveau, nous puissions appliquer la loi ESR à laquelle nous tenons. Merci encore à Stéphane et à l'Amue d'avoir organisé cette rencontre et à Jean-Émile et son équipe de nous avoir accueillis.

Geneviève FIORASO, Secrétaire d'Etat à l'Enseignement supérieur et à la Recherche

Le thème qui a été choisi pour cette journée, la "coordination territoriale", est un sujet fondamental pour l'avenir du système d'enseignement supérieur et de recherche. Surtout si l'on ajoute le sous-titre que vous avez choisi : "Anticiper les changements".

Oui, je le dis d'emblée. Ce qui se joue dans le travail formidable en train d'être accompli dans nos établissements, et surtout par nos établissements, c'est à la fois notre capacité d'adaptation aux exigences d'une université moderne, et notre capacité d'anticipation et de préparation de l'avenir. C'est bien le cœur de notre mission.

Il n'est pas anodin que ce sujet soit abordé dans le cadre de cette agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche qu'est l'Amue. L'activité même de l'Amue, depuis plus de 20 ans, souligne les avantages que l'on peut retirer de la mutualisation, aussi bien dans une démarche de coopération que d'innovation.

Je voudrais saluer en particulier le travail accompli autour de la mutualisation des systèmes d'information. C'est là un travail extrêmement utile pour permettre à tous de gagner en efficacité, de mieux maîtriser les coûts d'investissement et d'exploitation, et de s'adapter plus rapidement aux évolutions.



Ce travail, cher Stéphane, je sais que vous le conduisez avec conviction et compétence avec votre équipe, en liaison très étroite avec la C.P.U. et tous les organismes qui vous font confiance. Je sais que beaucoup est attendu de vous, pour permettre à nos établissements de disposer des outils indispensables à la mise en œuvre de leurs stratégies propres et coopératives.

Je pense notamment à tous ces outils leur permettant de mieux assumer les responsabilités et compétences élargies qui leur sont désormais confiées : à savoir, la maîtrise de la masse salariale et de ses composantes, et une meilleure vision de l'allocation interne des ressources (indispensable pour disposer de bases objectives pour les ajustements nécessaires).

On peut penser par exemple aux efforts à entreprendre en faveur de nos étudiants en licence. Je pense aussi, plus généralement, aux outils qui doivent servir nos ambitions nouvelles, trop souvent freinées jusqu'alors par des insuffisances techniques ou de méthode.

Ce faisant, l'Amue s'inscrit parfaitement dans la stratégie portée par la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

Avec cette loi comme vous le savez, nous voulons en effet engager une nouvelle étape de la coordination territoriale entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Au moment où les principaux traits du nouveau paysage universitaire et scientifique français s'affirment, et où les questions associées alimentent le débat public, je voudrais rappeler devant vous le sens profond de ce qui est en jeu. Ce sens se situe au-delà de ce qui n'apparaît parfois que comme un "Méceno" institutionnel, voire comme l'effet de luttes sourdes d'influences que certains imaginent même comme occultes.

Ce sens, je voudrais le préciser à nouveau en m'attachant à la question suivante : la coordination territoriale et les regroupements qui la traduisent : Pourquoi ? Comment ?

Les regroupements : pourquoi ?

La nécessité d'une coordination territoriale n'est pas une idée nouvelle, ni en France, ni dans le monde.

En France, elle naît au début des années 90, sous l'impulsion de Lionel Jospin. Lionel Jospin tirait alors les leçons des 20 années précédentes qui avaient été marquées par la constitution des "universités" au sens contemporain d'entités autonomes à vocation interdisciplinaire (en lieu et place des conglomérats facultaires d'avant 1968). Il tirait aussi les conclusions des Assises "Universités 2000" qui furent l'équivalent de nos Assises de 2012.

Au même moment, la forte augmentation du nombre d'étudiants avait conduit les établissements à démultiplier leurs implantations.

Sur tout le territoire, la conviction partagée émergeait déjà que la France ne ferait évoluer ses structures économiques et sociales qu'avec le concours d'un système de formation et de recherche accessible, performant et réactif aux nouveaux défis sociétaux.

Il en résultait un triple défi : tout d'abord, prendre place dans la globalisation des économies et dans la compétition scientifique internationale. Ensuite, contribuer au développement des territoires.

Et enfin, poursuivre jusque dans l'enseignement supérieur l'élévation du niveau de formation de notre population et en particulier de la jeunesse.

De ce triple défi est née la nécessité non pas de reconcentrer des dispositifs territoriaux bien implantés, mais de mettre en œuvre des synergies nouvelles. Ces synergies doivent améliorer l'efficacité du système de formation et de notre recherche, qu'il s'agisse de la recherche fondamentale ou des dispositifs de transfert permettant d'en faire bénéficier les tissus d'entreprises moyennes et petites (notamment en régions), les P.M.E., P.M.I. et les E.T.I..



C'est dans ce sillage que sont nées les premières formes de regroupements, pôles européens d'enseignement supérieur et de recherche, puis sous une forme institutionnellement plus élaborée, les PRES.

Les PRES ont contribué à déployer une culture de la coopération dans un monde universitaire et scientifique souvent cloisonné et dispersé. Mais ils ne pouvaient être qu'une étape dans la recherche de synergies mieux adaptées aux défis d'aujourd'hui. De plus, leur non contractualisation avec l'État et la pression faite en faveur de modèles uniques, les fusions à marche forcée, les ont beaucoup affaiblis.

Ce qui aussi a changé, c'est l'ampleur de nos ambitions et le contexte mondial en pleine évolution.

En effet, le mouvement de démocratisation n'est pas terminé et nous avons l'ambition de conduire 50 % des jeunes de chaque génération jusqu'au niveau de la licence.

C'est un impératif de justice sociale, mais c'est aussi un impératif social et économique : nous avons besoin de jeunes de plus en plus qualifiés pour répondre aux évolutions de l'économie et aux besoins corrélatifs du marché de l'emploi. C'est ce que les pays développés et émergents du monde entier ont bien compris, qui investissent dans une économie de la connaissance.

De même, nous avons besoin que nos établissements prennent place, davantage qu'aujourd'hui, dans la formation continue des salariés. Les salariés de plus en plus nombreux à avoir besoin de formations supérieures de qualité pour les accompagner dans leurs évolutions de carrière, et pour faire face aux mutations technologiques et culturelles de plus en plus rapides dans une économie mondialisée.

Dans une période économique difficile, en particulier pour l'Europe, les regroupements permettent de gagner en efficacité par la mutualisation de services ou de compétences, sans remettre en cause le maillage territorial qui a permis la démocratisation de l'enseignement supérieur et une meilleure diffusion de nos activités de recherche.

Plus que jamais la mutualisation doit être un atout pour l'offre de formation, la réussite des étudiants, et le rayonnement de la recherche.

En matière de recherche, ce sont le plus souvent les laboratoires eux-mêmes qui ont compris la nécessité de faire tomber certains murs, entre équipes, entre disciplines, entre équipements, entre chercheurs et entreprises, entre niveaux de recherche.

Toute recherche efficace est aujourd'hui coopérative et passe par l'Europe pour rayonner à l'international. Il n'y a donc aucun doute : les regroupements sont indispensables.

Il restait à trouver la forme à donner à ces regroupements, à la fois souple pour s'adapter à toutes les situations locales, mais claire et audacieuse dans ses perspectives. Il fallait trouver une forme délibérément tournée vers l'avenir, et vers ces anticipations autour desquelles s'est organisé votre colloque.

Refuser d'avancer dans cette direction aurait signifié stagner, donc régresser dans un monde qui bouge très vite.

Les regroupements : comment ?

La loi sur l'enseignement supérieur et la recherche de juillet dernier avait pour ambition de répondre à la question de savoir comment opérer, ou plutôt, comment aider nos établissements à avancer eux-mêmes dans une telle démarche.

La loi pose des règles simples dans l'esprit des perspectives tracées par les Assises de 2012-2013 qui ont mobilisé plus de 20 000 acteurs et donné lieu à 135 propositions.



D'abord, elle met en place un cap clair, puisque tous les établissements d'enseignement supérieur placés sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche doivent participer à ces regroupements.

Ensuite, elle permet une grande souplesse dans le choix du mode de regroupement puisqu'il y a trois modes possibles, et même la combinaison des trois. Enfin, elle respecte intégralement l'autonomie des établissements car ce sont eux qui débattent librement du contenu qu'ils donnent aux regroupements et en choisissent le mode.

Un cap clair

Dès lors que la nécessité des regroupements est reconnue et affirmée dans la loi, il faut le faire rapidement. Non pas au nom d'une exigence technocratique, mais parce que nous savons que trop tarder serait encore une fois prendre le risque de régresser.

De plus, nous partons avec des années d'expérience, de tâtonnements parfois, de réussites aussi, d'avancées certaines, mais en tout cas, avec une expérience partagée qu'il faut savoir faire fructifier à temps.

Ce serait bien mal connaître le monde universitaire et scientifique que d'affirmer que nous précipitons les choses ou que nous faisons à la place des sites.

Bien au contraire, la loi, comme c'est souvent son rôle, ne fait que tirer et consolider les leçons de ce que l'expérience universitaire nous apporte.

Une grande souplesse

Comme vous le savez, la loi est claire et prévoit trois modalités de regroupements : la fusion, la mise en place d'une COMUE, ou l'association autour d'un établissement.

Je tiens à le souligner : aucun de ces choix ne doit être imposé. Il n'y a pas, parmi ces trois choix possibles, l'un d'entre eux qui serait je ne sais quel modèle idéal que nous voudrions répliquer partout. Ce serait contraire à la fois à la dynamique que nous voulons encourager, et à l'adaptation aux solutions locales que nous souhaitons favoriser.

Ce serait aussi et surtout contraire à la culture universitaire : la loi ne produira d'effet que si elle est appropriée et incarnée par les acteurs de terrain, donc décidée au plus près des territoires.

Que ce soit clair : je n'ai jamais considéré que la fusion doive être la référence d'un idéal à atteindre.

Je respecte profondément et j'apprécie le travail remarquable accompli dans les quelques sites qui y ont procédé mais je sais qu'il s'agissait d'un choix délibéré, longuement mûri par les acteurs locaux et nourri d'une histoire particulière dans les établissements concernés. Bref, le choix de la fusion était l'expression d'une singularité locale irréductible et pas forcément transposable partout.

Ainsi Aix-Marseille Université n'aurait peut-être jamais vu le jour s'il n'y avait pas eu au départ une volonté explicite de ses composantes de se rassembler. L'université de Strasbourg n'aurait également peut-être jamais vu le jour si la ville n'avait pas connu la particularité et l'expérience très riche du Pôle Européen de recherche et d'enseignement supérieur.

L'important pour moi, ce n'est pas le mode de regroupement choisi, mais la dynamique de coopération et de coordination territoriale engagée dans les différents domaines de compétences choisis, ainsi que leur cohérence et avant tout la force du projet partagé.

Le deuxième mode, celui de la COMUE, doit être lui-même rappelé comme un mode fédéral à géométrie très variable dont le rôle est uniquement fonction des compétences que ses membres lui confient librement.



Je peux comprendre qu'au démarrage surtout, et en fonction des situations locales, cette dévolution des compétences soit relativement modeste ou au contraire très large.

L'essentiel est que le projet soit clair et réellement partagé. J'ai suffisamment d'expérience pour savoir qu'une coopération bien conduite peut s'étendre rapidement, dès lors que les acteurs concernés en ressentent les bénéfices.

C'est pourquoi la question de la gouvernance choisie pour conduire ce regroupement est essentielle. La crédibilité du regroupement sous forme de COMUE et son efficacité en dépendent.

Je veux saluer à cet égard le remarquable travail conduit ici, en Bretagne avec la région voisine Pays-de-la-Loire, pour imaginer une COMUE qui dépasse les frontières régionales et qui atteigne une échelle scientifique plus significative.

Je sais à quel point la tâche a soulevé de nombreuses questions et difficultés à résoudre. J'ai intégré à Brest la notion de périphéricité. Mais je constate aussi que vous avez su aborder ces problèmes avec rigueur et sérénité et trouver des réponses pour être prêts sur l'essentiel aux échéances fixées.

Je pourrais m'exprimer dans des termes très voisins pour l'entreprise audacieuse de nos régions et académies voisines Poitou-Charentes, Limousin et Centre, ou encore Bourgogne et Franche-Comté.

Pour les 25 regroupements prévus à ce jour, les COMUE en représentent la plus grande part, près de 20. Mais ce qui me frappe, et je m'en réjouis, c'est leur diversité.

Et je tiens à souligner que cette diversité est au cœur de la loi. C'est l'esprit même de la loi. Il s'agit de diversité dans la taille (de 23 membres par exemple à Saclay, à 76 dans d'autres), de diversité dans les compétences dévolues, de diversité dans les profils scientifiques, ainsi que dans la taille des territoires regroupés.

Mais partout, malgré quelques résistances locales, souvent parisiennes, on observe le même souci de respecter l'esprit de la loi.

J'en viens enfin à l'association. À ce jour, cinq voire six conventions d'association au sens de l'article 62 de la loi sont prévues.

Je les considère non pas comme porteuses d'ambitions moindres, mais comme témoignant le plus souvent de situations singulières liées notamment à la fusion préalable d'établissements. Ainsi en Lorraine, comme en Alsace ou à Aix-Marseille. Ailleurs, au contraire, elles préfigurent des regroupements ultérieurs, comme en Auvergne.

Je le répète : dès lors que le projet partagé est clair et qu'il dote le regroupement d'une gouvernance adaptée et efficace, tous les modes sont recevables, y compris lorsqu'ils se combinent entre eux. Je pense en particulier à l'Aquitaine ou à Grenoble.

En revanche, dans le débat public récent, à Paris surtout, certains ont soulevé, au nom de l'autonomie, la perspective d'une association qui n'identifierait clairement ni projet partagé, ni gouvernance spécifique. Là, ce serait rompre avec l'esprit et la lettre de la loi. L'association, telle qu'elle est définie par le texte de loi et la convention approuvée par décret qui lui est associée, doit en effet se faire autour d'un établissement chargé de la coordination de l'ensemble. Cet établissement est donc garant du portage et de l'avancement du projet partagé. C'est ce que l'on appelle un "chef de file".

Ce "chef de file" ne représente pas je ne sais quelle hiérarchie nouvelle que l'on inventerait dans un monde de pairs, mais tout simplement un "primus inter pares", garant du projet commun et de son accomplissement. Il en est aussi en quelque sorte son ambassadeur auprès des différents partenaires de l'association, dont l'État avec lequel un contrat sera établi.



Le respect de l'autonomie des établissements

Vous l'avez compris. Il ne peut y avoir de bon regroupement que si nos établissements s'y engagent délibérément, après s'être librement entendus entre eux sur le contenu du projet partagé.

C'est à ce titre seulement que le regroupement sera efficace, porteur de valeur ajoutée pour nos étudiants, pour la recherche, pour le développement de nos territoires, pour le rayonnement de notre pays et la visibilité internationale de notre système d'enseignement supérieur et de recherche.

À propos de l'offre de formation, des écoles doctorales, des mutualisations de services ou de recherche, je souhaite respecter vos choix dès lors qu'ils correspondent à une véritable avancée dans vos modes de coordination et de coopération, et surtout dès lors qu'ils amélioreront l'offre de formation pour les étudiants ainsi que les services d'accompagnement vers la réussite et l'insertion professionnelle.

Les contrats qui régissent vos relations avec mon ministère porteront la marque de ce respect total de votre autonomie. Ainsi le contrat de site signé avec la COMUE ou l'association ne portera que sur les éléments du projet partagé, ceux que vous avez choisis et décidé de mutualiser.

Mais il sera accompagné de volets spécifiques à chacun des établissements pour les autres éléments, ceux qu'ils continuent à assumer en compétences propres.

En tant qu'élue locale, je sais à quel point le signal que vous déclenchez ainsi est bien perçu par tout votre environnement. Non seulement parce que vos activités en seront mieux connues et donc mieux accessibles, mais aussi parce que vous montrez les vertus du travail collectif, coopératif qui se substitue à la compétition frontale, les avantages d'une démarche partagée d'intérêt général. Vous montrez que l'autonomie n'implique pas le repliement sur soi, mais qu'elle est au contraire la condition d'une ouverture plus grande, dans la démarche scientifique et ses ambitions propres, comme dans les réponses aux défis sociétaux affrontés aux différents niveaux territoriaux. Surtout en ces temps de crise et d'incertitude quant à l'avenir, c'est un point essentiel, capable de restaurer la confiance de beaucoup.

Je le répète : un cap clair, une souplesse absolue dans les modes de regroupements, le respect de l'autonomie des établissements, tout cela est essentiel.

Mais cela ne saurait suffire si le projet porté n'est pas réellement partagé et approprié.

Je crois, partout où des critiques et des craintes se font entendre, que c'est surtout le fruit d'un manque d'information et de concertation dans les établissements.

Nos collègues semblent souvent inquiets parce qu'ils ne voient pas clairement le contenu du projet en cours et qu'ils n'en perçoivent que la trace organisationnelle. Il est important, pour lever ces inquiétudes, que la réflexion ne se déroule pas seulement au niveau des états-majors ou des seuls cadres dirigeants, mais qu'elle pénètre en profondeur, auprès de tous les agents.

La démocratie c'est aussi cela. Cela prend parfois un peu plus de temps au début, mais c'est ensuite beaucoup de temps gagné ! Et surtout, cela permet ensuite de rendre le projet plus efficace car mieux partagé, loin d'une construction technocratique aux conséquences d'autant plus menaçantes qu'elles paraissent obscures.

Mesdames et Messieurs, vous l'avez compris, nous sommes aux portes d'une nouvelle étape décisive de l'histoire de nos universités et plus généralement de notre enseignement supérieur et de notre recherche.

Je veux une nouvelle fois remercier, à travers vous, tous les acteurs, de tous niveaux de responsabilité, qui ont conduit un travail absolument remarquable pour préparer et construire cette nouvelle étape.



Je sais avec quel enthousiasme, malgré les difficultés nombreuses, vous l'avez conduit. Cet enthousiasme, c'est la meilleure réponse à tous les conservatismes, quels que soient les habits dont ils se parent.

La réussite que j'entrevois, c'est celle d'un nouveau paysage universitaire et scientifique français, autour des 25 regroupements qui auront été constitués, dans la clarté d'un projet et dans un débat approfondi sur l'avenir de nos sites. Nous y gagnerons évidemment en visibilité internationale comme en lisibilité et en efficacité internes.

Mais nous y gagnerons aussi en exemplarité. À l'heure de la réforme territoriale et de la réflexion qui s'engage sur le dessin optimal de nos régions, plus généralement de nos collectivités locales, le travail qui s'achève fait figure d'exemple dans la démonstration de ce qui est possible.

Vous démontrez ici les vertus d'une métropole, là, celles du rapprochement des régions, ailleurs, une autre organisation infra-régionale possible.

Certes, cela ne concerne que notre domaine, celui de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais il est transversal et tellement articulé avec les autres domaines de la vie sociale, il commande tellement de leviers du développement territorial que cette reconstruction de l'enseignement supérieur et de la recherche et le sens qu'elle porte sont regardés partout avec beaucoup d'intérêt.

Je voudrais vous dire en conclusion, avec beaucoup de fierté et d'émotion, combien j'apprécie cette capacité, votre capacité collective, non seulement à anticiper mais aussi à montrer à notre société toute entière les chemins possibles d'évolution.

Mais n'est-ce pas au fond, le rôle premier qui vous est confié, qui est confié à la production et à la transmission des connaissances, celui d'éclairer les chemins de l'avenir ?

TABLE RONDE

COMUE, FUSIONS ET ASSOCIATIONS : OU EN EST-ON ?

Avec Khaled BOUABDALLAH, Vice-président de la Conférence des Présidents d'université et Président de l'Université Jean Monnet Saint-Etienne

Guy CATHELINEAU, Président de l'Université Rennes 1

M'hamed DRISSI, Directeur de l'INSA de Rennes

Marie-Hélène GRANIER-FAUQUERT, adjointe de la Directrice générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle, DGESIP, MENESR

Jean-Émile GOMBERT, Président de l'Université Rennes 2

Animée par Hélène BROCHET-TOUTIRI, Directrice du Département Expertise Métier, Amue

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Au cours de cette table ronde, à laquelle participeront des personnalités différentes, nous tenterons de développer les thèmes évoqués par Madame la Ministre, en explorant les questions opérationnelles qui peuvent se poser aux établissements dans la mise en œuvre de ces grands projets de regroupements.

Les formes de regroupements territoriaux sont diverses. Quels sont les facteurs déterminants pour le choix de tel ou tel instrument de la loi ?



Marie-Hélène GRANIER-FAUQUERT

Les formes de regroupement sont extrêmement variées, dans un souci de souplesse et d'adaptation aux besoins de chaque site.

A la DGESIP, sur les 19 projets de communautés annoncés, nous en avons reçu 14, qui sont en cours d'expertise. Nous avons un important plan de charge, à la fois en matière d'expertise juridique, mais également pour vérifier que le projet juridique et institutionnel proposé sert véritablement la stratégie du territoire.

Je serais tentée de poser la question du choix, par les sites, d'une formule plutôt qu'une autre, à nos interlocuteurs aujourd'hui présents. Assez souvent, ce qui préside à un choix d'association sur le territoire, c'est l'existence préalable d'une université fusionnée. Dans ce cadre, l'établissement d'enseignement supérieur et de recherche de très grande taille ainsi constitué a un effet d'entraînement sur l'académie, ce qui en fait une sorte de chef de file naturel.

Il arrive également que le choix de fusion intervienne après celui de l'association, tel que cela a été le cas en Auvergne.

L'important, c'est la façon dont les uns et les autres voient apparaître leur complémentarité sur le territoire. Aujourd'hui, l'option majoritaire qui se dégage est celle de la communauté, car elle résulte de l'expression de choix d'équilibre et de complémentarité. Equilibres qui pourront être amenés à bouger d'eux-mêmes, le moment venu.

Nous assistons, avec beaucoup d'intérêt, à la façon dont ces choix se formalisent et nous nous efforçons de les accompagner au mieux, eu égard aux projets qui s'en dégagent.

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Il a été indiqué que, dans le cadre de ces opérations de regroupements, on assistait au passage des PRES aux COMUE. Khaled Bouabdallah, vous avez présidé un PRES, dont le périmètre est différent de celui de votre projet de COMUE. Pourriez-vous nous indiquer ce qui, du PRES ou de la COMUE, prend le pas sur l'autre ? Comment de simples projets de coordination sont-ils devenus véritablement des projets d'établissement ?

Khaled BOUABDALLAH

La question que vous posez est intéressante. Je préside un PRES, lequel ne changera pas de périmètre géographique. Mais en effet, les Communautés d'Universités et d'Etablissements ne sont pas la réplique, à l'identique, des PRES, dès lors qu'elles engendrent deux changements fondamentaux.

Premièrement, l'instrument juridique qui sous-tend les communautés est totalement différent de celui qui portait les PRES, qui étaient des Etablissements publics de coopération scientifique (EPCS). Le fait que les communautés soient des Etablissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) change fondamentalement les choses. En effet, les communautés d'universités et d'établissements sont assimilées à des universités.



Deuxièmement, la relation que l'Etat souhaite établir avec les futurs regroupements territoriaux est très différente de celle entretenue avec les PRES. En effet, la notion de chef de file naturel territorial revêt une signification importante, dans le cadre d'une construction collective acceptée par les acteurs.

J'ajouterai un troisième élément, à savoir la notion de contrat de site, qui encadre la construction du projet de site. En effet, contrairement à ce qui prévalait jusqu'à présent, les acteurs sont obligés de prendre en compte ces données qui s'imposent à eux et de réfléchir à leur projet collectif de site, ce qui revient à ouvrir le champ à de nombreuses questions. Sur le site de Lyon Saint-Etienne, nous avons élaboré une revue critique des réalisations du PRES afin de refonder une nouvelle dynamique.

Même si les effets de continuité sont réels, je pense néanmoins qu'il y a des éléments significatifs de rupture et donc des possibilités réelles de construire de nouvelles dynamiques.

Marie-Hélène GRANIER-FAUQUERT

Un contrat unique porte toute une partie, qui n'est pas un préambule, mais qui constitue le projet commun du site, avec sa densité, son ambition scientifique et la vision que les acteurs du territoire ont d'eux-mêmes, ramenée aux cinq ans de visibilité du contrat. Cette partie est essentielle à la compréhension de l'ensemble. Par ailleurs, au-delà de ce projet partagé, il existe bien un volet spécifique par établissement du site. Il s'agit donc bien d'un contrat unique de site, qui n'annule en rien les préoccupations des établissements.

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Guy Cathelineau, comment percevez-vous une COMUE qui intégrerait, dans ses membres, des organismes de recherche, par exemple ?

Guy CATHELINÉAU

Du point de vue de l'université, je dresserai plusieurs constats.

Premièrement, la carte d'implantation des organismes en France n'est pas une carte d'aménagement du territoire.

Deuxièmement, les organismes, en lien avec les universités, sont souvent regroupés sur plusieurs sites. Il peut donc y avoir un décalage entre des structurations de COMUE et les structurations nationales des organismes de recherche. Pour autant, il faudra les relier efficacement. L'important, pour les organismes, c'est la qualité et le niveau international de la recherche.

Actuellement, les organismes signent des conventions de sites. Mais ils devront s'interroger sur leur place dans ces modes de regroupement et choisir d'être membres ou partenaires. Les organismes rejoindront la communauté d'universités qui répond à leurs deux critères d'existence : la qualité de la recherche et son niveau international.

Une COMUE jouera un rôle fondamental en démontrant sa capacité, sur son territoire, à fonctionner efficacement avec les organismes et à faire participer l'ensemble des forces de recherche, en complémentarité. Elle devra fixer des axes stratégiques dans lesquels les territoires se retrouveront et assurer le lien entre la formation et le développement économique sur le territoire.



La COMUE jouera son rôle d'aménagement du territoire, si elle assure le lien entre cette stratégie et la stratégie nationale.

Hélène BROCHET-TOUTIRI

M'hamed Drissi, comment voyez-vous l'articulation entre l'adhésion à une Comue, l'appartenance au Groupe INSA et à la Conférence de Grandes Ecoles, plus généraliste ?

M'hamed DRISSI

La question implicite est celle de l'articulation des échelles. Ce phénomène de regroupements, amorcé par les grandes écoles, est né dans les années 2000. Celles-ci se retrouvent aujourd'hui dans des groupes nationaux, des réseaux. Acteurs nationaux avec un rôle territorial fort, ces écoles agissent sur un plan international, c'est-à-dire qu'elles sont présentes sur les trois échelles. Nous avons une expérience importante de regroupements communs sur le territoire breton, voire ligérien.

Au sein de nos conférences régionales, nous constatons, depuis peu, qu'au-delà de l'espace de rencontre et de montage de projets, pour accompagner la réussite des jeunes, les sujets qui nous préoccupent sont les regroupements et les projets partagés.

Cette articulation des échelles passe par la nécessité, pour chaque établissement, de définir sa stratégie, c'est-à-dire sa valeur ajoutée et son utilité dans le projet partagé.

Le succès de l'école du futur passera par un travail d'équipe partagé, pour accompagner la réussite des jeunes, le développement du territoire et de la recherche, et également pour être visible et présent dans les projets européens. Pour ce faire, il faut mutualiser des plates-formes, les équipements lourds permettant d'innover là où c'est impossible séparément.

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Dans l'échelle des complexités, il y a celle de la mise en œuvre du projet, qui résulte de l'histoire des établissements et de leur culture. Quelle démarche doit être mise en œuvre pour se donner toutes les chances de réussite de ces projets ?

Jean-Émile GOMBERT

Aucun établissement n'a de culture homogène. La culture d'un établissement - constitué ou en cours de constitution - est composite.

Le problème d'une COMUE et celui d'une fusion de deux établissements sont différents. Nous travaillons, depuis longtemps, avec des écoles et des organismes. Chacun d'entre eux a conservé son identité et pourtant, nous avons mené des projets communs.

Il y a des spécificités et un travail collectif à réaliser avec la communauté pour que la résultante d'une construction commune ne nuise à personne et bénéficie au plus grand nombre. L'association des personnels concernés passe par un effort de dialogue social qui, par définition, est toujours insuffisant. Dans pareil processus, même si nous rencontrons le maximum de collègues, il y aura toujours des frustrations, tant de la part des personnels que de la part de la Direction.

Nous attendons peut-être davantage de lisibilité des cadrages nationaux et de possibilités de participation des collègues aux projets communs que nous entendons développer dans les années futures.



Guy CATHELINEAU

A la création des universités de Rennes, nous avons bien failli en avoir trois. Le ministère en a limité le nombre à deux. Ce type de projet concerne à la fois le personnel administratif et technique, les enseignants chercheurs et, demain, les étudiants désireux de construire leur carte de formation. Dans le grand ouest, nous obtenons de belles réussites au baccalauréat, en Bretagne comme en Pays de la Loire. Nous avons un travail à conduire, pour que la carte des formations soit la plus cohérente possible sur nos sites et sur notre communauté d'universités.

M'hamed DRISSI

L'identité et la marque sont importantes pour les écoles, car elles sous-tendent leur attractivité. Les bénéficiaires en sont les étudiants et les partenaires académiques ou industriels. Voilà comment notre identité se décline, à savoir nos valeurs, associées à la marque que nous portons.

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Comment concevez-vous l'EPSCP-COMUE ? Peut-on concevoir ces universités comme des structures de gestion ou de mission ?

Khaled BOUABDALLAH

Les notions de structures de gestion ou de mission sont fonction du type de regroupement territorial souhaité. Dans le cadre d'un système de regroupement territorial au sein duquel les établissements continuent à exister en tant que tels, ce sont les logiques de mission qui prévaudront. En ce sens, les COMUE seront davantage porteuses de missions et de projets que de fonctions de gestion.

Indépendamment des notions de mission ou de gestion, le sujet extrêmement fondamental est celui du système d'information. En effet, on ne peut rien faire ensemble sans un système d'information adapté à la situation. Nous avons un important travail à mener dans ce domaine avec au cœur des questions celle de l'interopérabilité entre acteurs. Ici la contribution de l'Amue est majeure.

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Les exigences vis-à-vis d'un système d'information varieront selon que ce dernier sert au pilotage et à la performance des projets ou est porteur d'actes de gestion.

Guy CATHELINEAU

Dans le domaine de la recherche, nous comprenons la nécessité de coordonner la stratégie de la recherche, du doctorat, des grands équipements. La question des systèmes d'information sous-tend la préoccupation du chercheur qui doit être au centre et non au service du système. Ce que nous attendons d'un système d'information, c'est qu'il facilite les échanges.

Ceci soulève la question de l'interopérabilité. Nous attendons l'aide de l'Etat sur ce sujet qui dépasse la question des tutelles. Nous aurons besoin de systèmes d'information à même de renseigner, de coordonner, de faciliter le développement des communautés, en leur apportant une vision globale.

Marie-Hélène GRANIER-FAUQUERT

Nous relevons, sur bon nombre de sites, des services interuniversitaires portés par des PRES de gestion. Quoi qu'il en soit, l'efficacité doit primer.



Plutôt que de créer des services de gestion au niveau de la communauté, certains sites préfèrent que des établissements prennent en charge ceux-ci, ce qui constitue une garantie d'efficacité.

Il importe que le regroupement s'articule autour d'une consistance. Avant de parler de problématique de fonction support ou de fonction soutien, il faut prendre en compte la stratégie de l'emploi scientifique et la stratégie immobilière. Cette dernière est actuellement découpée en menus morceaux et il convient de dépasser ce stade, au moins pour débattre au niveau du regroupement. Ceci interpelle sur la capacité des systèmes d'information à le faire, sur la notion d'interopérabilité et de possibilité de disposer de données fiables.

Le ministère porte sa part de responsabilité en termes de maîtrise d'ouvrage pour que la succession des acteurs trouve sa place dans ce processus. C'est ce que nous tentons de faire avec l'Amue. Dans le cadre de la réforme de l'accréditation, et notamment la question de la soutenabilité de l'offre de formation, notre responsabilité est de construire un référentiel, d'élaborer une méthodologie et de réfléchir aux outils qui permettent aux sites et aux établissements de travailler ensemble. Le ministère doit s'inscrire dans un *continuum* allant de la maîtrise d'ouvrage à la maîtrise d'œuvre.

Jean-Émile GOMBERT

Le terme « site » est porteur d'ambiguïté, dès lors qu'il ne désigne pas uniquement des regroupements, notamment les métropolitains. Dans le cadre du projet d'université Bretagne - Loire, je doute que la politique bâtiminaire de l'Université du Maine puisse s'inspirer de celle de Brest. Il conviendra de déterminer quelle échelle intra-COMUE - territoriale ou communautaire - est la plus pertinente selon le domaine.

M'hamed DRISSI

Cette articulation intelligente des échelles est essentielle. Tout ce qui donne satisfaction à ce titre doit être conservé.

Par ailleurs, le temps de recherche des enseignants-chercheurs doit être préservé. Le système d'information doit permettre d'éviter leurs sollicitations multiples, notamment en termes de gestion.

Echanges avec la salle

Patrice QUINTON, Président de l'École Normale Supérieure de Rennes

A propos des notions de mission et de gestion, j'aimerais citer l'exemple positif du Campus numérique, projet à haute valeur ajoutée sur lequel l'Université européenne de Bretagne s'est lancée et dont l'impact majeur nous oblige à coordonner des fonctions.

Le fait de travailler à partir d'une valeur ajoutée forte et d'amener des nouvelles pratiques conduira à une plus grande opérabilité.

Pascal OLIVARD, Président de l'Université européenne de Bretagne

Il serait impensable que les acteurs de la recherche ne soient pas à nos côtés dans cette dynamique territoriale. Cela permettra peut-être de rééquilibrer la carte de France pour contribuer à l'élévation de l'ensemble du territoire national.



Pour revenir sur les notions de mission/gestion, je pense qu'il n'y a pas de modèle unique, mais qu'il y aura un mix des deux.

Enfin, dans un système fédéral, la marque ne doit pas masquer ce que nous sommes, car nous avons nos pertinences, là où nous sommes implantés. La marque commune doit nous porter collectivement très haut, en respectant les spécificités de nos établissements.

Olivier LABOUX, Président de l'Université de Nantes

Je pense qu'au-delà de l'aspect bâtiminaire, grâce à une politique immobilière commune, nous pouvons partager des objets de réhabilitation, pour lutter contre la bombe énergétique qui nous menace.

Rachid EL GUERJOUA, Président de l'Université du Maine le Mans - Laval

Etant pleinement impliqué dans la construction de cet établissement interrégional, je ne reviendrai pas sur la pertinence de ce choix.

Les COMUE, fusions et associations représentent un coût et le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche est un problème important, principalement dans le contexte économique actuel.

Par ailleurs, il faut prendre en compte la problématique d'aménagement du territoire et bon nombre d'établissements craignent que ces constructions conduisent à une dégradation de l'offre de formation et de l'activité de recherche.

Enfin, la communauté est fatiguée des réformes menées à grande vitesse et il faudra la laisser travailler un peu.

TABLE RONDE

ECLAIRAGES CROISES SUR LES REGROUPEMENTS TERRITORIAUX

Avec Jean-Yves LE DÉAUT, Député de Meurthe-et-Moselle

Antoine PETIT, Directeur général adjoint d'INRIA

Bernard POULIQUEN, Vice-président de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Région Bretagne

Animée par Stéphane ATHANASE, Directeur de l'Amue

Stéphane ATHANASE

Nous sommes au service des établissements et entendons traiter les questions opérationnelles et structurantes, en même temps que les questions de fond, inhérentes aux fusions. Les envisager dans le même temps constitue un gage d'efficacité.

Voilà pourquoi nous sommes à l'initiative de cette journée.

Cette table-ronde nous donne l'occasion de recueillir la parole des législateurs, des collectivités locales et des organismes de recherche, et de connaître leurs points de vue sur les regroupements.

Jean-Yves Le Déaut a contribué activement à la préparation de la loi ESR.



Jean-Yves LE DÉAUT

C'est avec grand plaisir que je reviens en Bretagne, où je suis venu pendant les Assises, après lesquelles le Premier ministre m'avait demandé de préparer la loi sur l'Enseignement supérieur et la Recherche.

Dans le contexte actuel, il est important de dresser un bilan des modalités de regroupement des établissements et universités, sur lequel diverses positions s'expriment.

Au Parlement, l'esprit de la loi se retrouve, même s'il reste, dans l'Enseignement supérieur et la recherche française, quelques « bombes à retardement » comme la précarité de certains personnels, les budgets de la recherche, les appels à projets, sur lesquels nous devons discuter.

Au-delà des critiques relatives au « mille-feuilles » territorial, il faut commencer par l'analyse de la situation universitaire française en 2012. Nous comptons 74 universités publiques, 12 universités privées et 12 grands établissements. Parallèlement, nous avons 449 Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles, 2 286 sections de techniciens supérieurs et 1 509 écoles diverses (22 écoles d'architecture, 210 écoles de gestion et de commerce, 232 écoles d'ingénieurs, dont 62 sont liées aux universités, et 235 écoles d'art).

Comment bâtir l'université avec ce système éclaté ? Je travaille actuellement, comme premier Vice-président de l'Office Parlementaire de l'Evaluation des Choix Scientifiques et Technologiques (OPECST), sur les freins à l'innovation dans l'efficacité énergétique dans les bâtiments. Ces sujets nécessiteront bon nombre de compétences dans la physique des bâtiments, l'architecture, la domotique, les sciences humaines et sociales. Or dans nos universités, il n'existe aucun lien direct entre ceux qui en ont la charge.

En Lorraine, les collectivités territoriales ont joué un rôle moteur dans le rapprochement des universités. En effet, « la bataille » entre celles de Nancy et de Metz obérait globalement le développement de notre région. Pour réussir cette opération, il nous a fallu passer par le statut de grand établissement, unanimement salué par les collectivités territoriales. Désormais, notre situation est meilleure pour les étudiants et pour la recherche.

Dans un système centralisé, en restant divisés, nous n'avons aucune chance de nous en sortir.

Le premier avantage de ce rapprochement est une meilleure lisibilité vis-à-vis de nos partenaires étrangers. Le second avantage est l'augmentation des passerelles, de la pluridisciplinarité. Par ailleurs, il y a davantage de coordination entre les différentes formations, avec une offre de formation plus forte et surtout, la possibilité d'avoir plus de docteurs ingénieurs, par l'intermédiaire de formations initiales, dans une école regroupée dans un établissement sur la base du volontariat.

Le statut d'association permet à une petite école de travailler avec une université. Si nous n'avons pas mis en œuvre ce nouveau statut de COMUE, nous devrions recourir au décret, prenant le risque que le Conseil d'Etat refuse ce qu'il considérerait comme un éclatement du système universitaire français.

Nous avons renforcé notre ancrage territorial. Le Vice-président chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche peut ainsi disposer d'une vision stratégique globale, au lieu de se limiter aux discussions parcellaires, sans coordination entre les différents acteurs régionaux.



Stéphane ATHANASE

Le cadre régional est-il approprié ?

Jean-Yves LE DÉAUT

La loi prévoit le statut interrégional et le statut régional, de même que l'infrarégional. Charge à nous de choisir celui qui nous semble le plus pertinent.

Ce nouveau statut complexe nécessitera une période de rodage. Jusqu'à présent, nous étions dans une logique de compétition entre les établissements français qui n'est pas souhaitable. Je préfère la performance par la coopération, à l'image des choix opérés par la Bretagne et les Pays de la Loire, l'Alsace, la Lorraine, et bientôt, l'Aquitaine.

Le contexte européen est très différent et il conviendra d'en identifier les points forts. Il est anormal que certaines régions – Nancy – Lorraine - n'aient pas été dotées de pôles d'organisation forts d'un point de vue universitaire.

Au travers de cette loi, nous avons beaucoup progressé. En effet, nous n'avons plus qu'un seul ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et un Conseil stratégique de la Recherche, avec des représentants des régions françaises. De plus, nous avons mis en place un système de réussite des étudiants qui est meilleur que les précédents, notamment s'agissant des accès aux filières technologies, de la pluridisciplinarité, de l'orientation etc. Nous avons également progressé dans l'utilisation du numérique et dans la reconnaissance du doctorat.

Eu égard au paysage éclaté français, ne rien faire aurait été une erreur.

Stéphane ATHANASE

Comment s'articulent le rôle de l'Etat - stratège et celui des différents acteurs sur le territoire ?

Jean-Yves LE DÉAUT

La stratégie doit être déclinée aux plans national et local. Par exemple, nous ne travaillons pas suffisamment sur la physique des bâtiments et le CSTB ne compte pas un seul universitaire. Par ailleurs, à Bruz, vous disposez d'un très beau laboratoire sur la sécurité des systèmes informatiques militaires dont INRIA offre le pendant en termes de sécurité civile. Il faut intégrer ces sujets forts dans le cadre d'une stratégie nationale. Chaque région s'y retrouvera. Nous devons organiser des pôles au niveau régional, les uns ne devant pas empêcher les autres de se développer.

Stéphane ATHANASE

Bernard Pouliquen, le cadre régional vous semble-t-il approprié ?

Bernard POULIQUEN

S'agissant de la problématique régionale, je rappelle que la question de la structuration a été évoquée lors des Assises et traitée par un article de Jean-Yves Mérindol, rappelant qu'en 1898, le législateur s'était penché sur la transformation des facultés en universités. Les travaux des parlementaires avaient abouti au travers de la loi Edgar Faure de 1968.



Les structurations sont compliquées et ont connu un long cheminement durant le 20e siècle. On peut certes parler d'université, mais également de faculté. La logique facultaire, bien que présente, ne devrait plus l'être autant au regard des dispositions législatives. De nombreux modes de fonctionnement des universités actuelles sont hérités des logiques facultaires.

En ce qui concerne la géographie de la recherche en France, il existe, selon moi, une « banane bleue ». Si une politique de recherche n'est pas une politique d'aménagement du territoire, il n'en demeure pas moins que certains territoires sont plus favorisés que d'autres, notamment en termes de densité des programmes de recherche.

Les régions ont pour rôle d'accompagner la structuration de la recherche et de la décroïsonner, pour que des équipes issues de différents établissements travaillent ensemble, en lien avec les organismes de recherche, pour faciliter l'émergence de projets communs.

Nous avons donc élaboré, en Bretagne, comme en Pays de la Loire, des Schémas Régionaux d'Enseignement supérieur et de Recherche. Dans les deux régions, nous mettons en facteur, en permanence, les questions de formation, de recherche et d'innovation. Tel est l'écosystème dans le cadre duquel nous souhaitons travailler.

Avant la création des COMUE, nous avons été amenés à travailler sur quelques questions interrégionales, notamment avec les Pays de la Loire, afin de monter des projets. C'est notamment le cas pour la question l'innovation, d'où la création de la SATT Ouest Valorisation, qui intervient sur un périmètre interrégional Bretagne – Pays de la Loire. Ceci nous a permis d'obtenir un budget conséquent pour développer une politique dans le grand ouest.

Plus récemment, nous avons constitué des pôles régionaux pour donner une meilleure visibilité, dans le paysage national, sur les pôles de compétitivité, et leur conférer un caractère mondial, avec un ancrage territorial fort.

Pour ce qui concerne les trois possibilités offertes par la loi du 22 juillet 2013, j'évoquerai la fusion des universités rennaises, dont je salue les Présidents, car celle-ci n'allait pas de soi. Nous l'avons assimilée à une forme de « réparation historique », conduite par une politique de rapprochement, très antérieure à la loi ESR, et dont le principe actif était inscrit dans les contrats quinquennaux des deux universités. Cette opération complexe est une réussite, ce qui est positif pour la plaque rennaise et, plus généralement, bretonne.

Lorsque nous avons voté l'option de fusion, je faisais partie des personnalités qualifiées, que certains administrateurs considéraient comme « personnes de seconde zone » peu légitimes à voter ce texte. Je salue le Président de Rennes 1 d'avoir recadré les choses sur ce point.

Initialement, nous hésitions à adhérer au principe de la COMUE, au regard, non pas de son principe, mais de son caractère interrégional. En effet, nous venions de voter un Schéma Régional d'Enseignement supérieur et de Recherche. De plus, les choses n'allaient pas de soi sur le territoire régional et tous les acteurs n'étaient pas d'accord. Enfin, constituer une communauté avec quarante écoles, six ou sept universités et une douzaine d'organismes n'est pas chose aisée, pour qui se refuse à faire du développement au détriment des contenus.



Vu le périmètre de la COMUE Bretagne – Pays de la Loire, nous avons demandé un décalage d'un an pour réaliser l'opération, afin de permettre les évolutions correspondant aux enjeux. De plus, historiquement, les approches des deux régions différaient. En Bretagne, en effet, nous redoutions de perdre un certain nombre d'acquis de l'Université européenne de Bretagne.

Ne disposant d'aucune information en temps réel sur les travaux en cours, il nous est difficile d'apprécier leur économie générale. Nous savons que les établissements ont réalisé un investissement considérable pour que l'opération se déroule dans les meilleures conditions. Le cadre de la COMUE comporte bon nombre de vertus. Par exemple, l'École des Mines de Nantes et Télécom Bretagne étudient la possibilité d'une fusion. De plus, du côté des organismes de recherche, IFREMER étudie la possibilité de faire partie de la COMUE et nous l'encouragerons en ce sens.

Les contrats de sites restent un sujet très délicat. Si la région des Pays de la Loire n'a pas de contrat avec l'UNAM, la région Bretagne en a un avec l'Université européenne de Bretagne, d'une durée de trois ans, moyennant 2,3 millions d'euros par an. Nous nous interrogeons sur la manière dont les acteurs académiques produiront la note d'orientation de juin, qui viendra en appui de la préparation du contrat de site.

Nous souhaitons échanger avec les acteurs académiques de Bretagne et des Pays de la Loire, pour évoquer le contenu de la COMUE, son orientation et la possibilité d'intervenir sur le conventionnement prévu.

Stéphane ATHANASE

Merci pour ce panorama très complet sur le rôle de l'Etat, des régions et des organismes de recherche.

Guy Cathelineau a parlé de critères de qualité de la recherche internationale. Antoine Petit, quels critères prenez-vous en compte pour entrer dans une COMUE ?

Antoine PETIT

INRIA est un organisme de recherche atypique, œuvrant sur un secteur limité : l'informatique et les mathématiques appliquées. Il compte 2 600 employés, 1 800 chercheurs, dont plus de la moitié sont en CDD et plus de la moitié sont des étrangers issus de tous les pays du monde, ce qui constitue un signe d'attractivité. Notre langue de travail est l'anglais.

Nous avons peu évoqué les organismes de recherche. C'est normal car les COMUE concernent le pouvoir des universités.

J'ai été membre du Comité de Pilotage des Assises de la Recherche. Des 120 entretiens conduits, il est ressorti comme premier message unanime : « il faut simplifier ». Pour ce faire, il faut soit supprimer certaines structures, soit les fusionner. Le deuxième message unanime était : « à condition que cela ne nous concerne pas ».

Le paysage est donc très complexe. L'approche pragmatique consiste à se poser les bonnes questions. Comment travailler ensemble ? A INRIA, nous sommes dans une logique de partenariats. En effet, 80 % de nos équipes sont communes avec les équipes des organismes nationaux (CNRS). Le contraire est inconcevable. Pour avancer dans ce cadre, il faut opérer des regroupements pour être attractifs, créer de la valeur, proposer des formations qui attirent les meilleurs chercheurs et étudiants. Pour créer ces sites forts, il faut que tous les partenaires travaillent avec leurs spécificités.



Le but n'est pas de nous diriger vers la fusion, mais vers des montages efficaces, auxquels les organismes de recherche, locaux ou nationaux, doivent participer.

INRIA participera aux COMUE ou regroupements en cours sur sa dizaine de sites, pour peu qu'il y ait des projets ambitieux et s'il parvient à délimiter des niches d'excellence. L'important est d'être à même, dans les communautés, de reconnaître la présence d'excellence, à Paris et ailleurs, et également d'accepter que tout n'est pas excellent partout.

La création de valeur doit être une des priorités de ces regroupements. Tel est l'esprit dans lequel INRIA s'y inscrit.

Faisons cependant attention à ne pas nous disperser sur certains sujets, comme la propriété intellectuelle.

A INRIA, nous fêterons cette année nos trente ans de création d'entreprises, notamment E-Log qui a été racheté par IBM et nous a rapporté 12 millions d'euros, qui nous permettent de financer des start-ups. Le temps passé en discussion est irréaliste et nous souhaitons, au sein des COMUE, avancer et accepter le fait que les problèmes ne seront pas traités à tous les échelons. Par ailleurs, le rôle des collectivités locales est indispensable pour assurer la complémentarité des organismes de recherche.

Soyons conscients de ce que nous voulons construire ensemble. Il ne s'agit pas faire de l'université la meilleure université de Bretagne, des Pays de la Loire ou de France. Nous devons réfléchir à l'échelle de l'Europe, pour garantir l'emploi de nos enfants.

Echanges avec la salle

Pascal OLIVARD, Université Européenne de Bretagne

Je vous remercie pour ce discours courageux. Dans cette aventure collective, nous avons besoin des organismes de recherche.

Nous savons que nous n'excellons pas dans tous les domaines. Pour autant, conformément à l'esprit même de la COMUE, nous devons y entraîner tout le territoire. J'émetts cependant un point d'alerte sur le risque d'hyper spécificité des sites qui irait à l'encontre de la philosophie de la loi. Nous avons une mission de service public sur le territoire.

Antoine PETIT

Vous avez raison. Nous devons distinguer le niveau Bachelor du niveau Master, ce dernier ne devant pas obligatoirement être délivré partout. Ceci constitue un bon compromis entre notre philosophie et notre souhait d'avoir des sites visibles à l'échelle internationale.

M'Hamed DRISSI, Directeur de l'INSA de Rennes, Président de la Conférence des Directeurs des Grandes Écoles de Bretagne

Je partage votre vision du « terrain de jeu international ». Il en ressort deux éléments majeurs : la création de valeur, en lien avec le monde socioéconomique, et la dimension internationale des chercheurs d'INRIA.

Quelle stratégie internationale serait gagnante pour cette COMUE avec les organismes de recherche ?



Antoine PETIT

Il est important que nous soyons attractifs, ensemble. La rémunération offerte à nos chercheurs sur la scène internationale est un sujet tabou. La seule manière légale de proposer des rémunérations attractives est de les proposer à plusieurs. Nous pourrions imaginer des modalités communes entre les universités, les écoles, les organismes de recherche. Ceci soulève le sujet du statut unique. Dans un premier temps, voyons comment monter des chaires, ensemble, afin de nous inscrire dans un cercle vertueux.

Jean-Yves LE DÉAUT

Les COMUE constituent un plus pour les étudiants et pour les territoires et elles permettent aux organismes de recherche de trouver plus facilement des interlocuteurs.

Selon un récent article des *Echos*, à part l'Île-de-France et Midi-Pyrénées, toutes les régions perdent des emplois. Nous ne parvenons pas à créer de la valeur de la même manière sur tout le territoire.

INRIA est présent sur huit régions. Le CEA opère dans le domaine du nucléaire. Nous avons donc insisté pour avoir des CEA Tech dans plusieurs régions. Par ailleurs, notre stratégie de recherche consiste à soutenir la recherche fondamentale sur tout le territoire, pour éviter d'avoir des déserts technologiques.

Je pense que l'organisation actuelle, qui permet aux universités de Nantes, Angers, Rennes, Brest et du Maine de travailler ensemble, est très positive.

TABLE RONDE

RETOURS D'EXPERIENCE SUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE FUSION

Avec Frédéric DEHAN, Directeur Général des Services, Université de Strasbourg
Benoît DINTILHAC, Directeur Général Adjoint des Services en charge du Pôle Pilotage et Aide à la Stratégie, Université de Bordeaux
Brigitte NOMINÉ, Vice-présidente Numérique, Université de Lorraine
Damien VERHAEGHE, Directeur Général des Services, Aix-Marseille Université

Animée par Olivier BATOUL, Responsable du Pôle Support Client, Amue

Olivier BATOUL

Les représentants de certains établissements, qui ont choisi la fusion comme mode de regroupement, vont nous éclairer sur le contexte de leur mise en œuvre.

Damien Verhaeghe, Président de l'ADGS, anime un groupe de travail composé des DGS des établissements qui ont fusionné.

Damien VERHAEGHE

Même si les membres du groupe de travail n'ont pas suivi la même voie, tous partageaient une problématique commune.



Il nous a donc semblé intéressant de nous réunir régulièrement afin de nous connaître, puis *in fine* afin d'associer nos managements respectifs. Il nous fallait également échanger pour partager nos solutions, nos modèles d'organisation, nos systèmes d'information, nos politiques de ressources humaines, nos schémas directeurs, les politiques d'allocation interne de nos moyens, le mode de management du DGS, la cartographie de nos activités. Ceci avait pour objectif de créer un réseau interne et d'aboutir à une journée commune de travail avec notre encadrement, sur une thématique pour le moment non encore définie, et déterminer un point de départ pour ce réseau de cadres supérieurs d'établissements fusionnés

Olivier BATOUL

Quelle organisation avez-vous mise en place dans vos établissements ?

Brigitte NOMINÉ

Notre université rassemble les quatre universités lorraines, trois sur le territoire de Nancy et une sur le territoire de Metz. Notre établissement présente en outre la particularité d'intégrer dix écoles d'ingénieurs et rassemble toutes les structures universitaires qui dépendaient du ministère de l'Enseignement supérieur.

Le pacte territorial des collectivités, en 2010, a été l'un des éléments déclencheurs de la fusion. Un groupe de travail « organisation et gouvernance » rassemblant les quatre Présidents et DGS, a piloté le projet de fusion, aidé en ce sens par un cabinet. Ce dernier a émis des propositions de structuration de la nouvelle université qui repose à la fois sur huit *collegiums* d'enseignement et sur dix pôles scientifiques intégrant les 60 laboratoires.

Des laboratoires ont fusionné (passage de 80 à 60 laboratoires), ce ne fut pas le cas dans un premier temps pour les composantes d'enseignement.

D'un point de vue organisationnel, des ateliers métiers, animés par les DGS sur les thèmes des ressources humaines, de la formation, des marchés publics etc. et réunissant des chefs de service des quatre établissements, avaient pour objectif de dresser un état des lieux, avant d'envisager les modalités de la fusion.

Damien VERHAEGHE

Dans le cadre de la fusion des trois universités situées sur le site d'Aix-Marseille, nous avons certes fusionné trois structures, mais ce qui caractérise la fusion à Aix-Marseille c'est la fusion de nombreuses composantes. En effet, la situation avant la fusion était illisible et engendrait une concurrence inutile entre les disciplines enseignées.

S'agissant de ce second niveau, nous avons fusionné dès 2012 sept facultés des sciences, les deux facultés d'économie - gestion, deux écoles d'ingénieurs, deux observatoires des sciences de l'univers et six ou sept facultés de lettres. De plus, nous avons également fusionné ensuite les trois IUT en 2013. Nous comptons aujourd'hui 19 composantes, ce qui est très resserré.

Concernant l'organisation administrative des fonctions supports et de soutien, la fusion s'est opérée en deux temps, avant et après la fusion. Sur ce dernier point, nous avons mis en place une organisation de transition, pendant deux ans et demi. Une nouvelle organisation rassemblant les services centraux et des services de proximité démarrera à la rentrée, engendrant la mobilité de 530 personnes.



Frédéric DEHAN

A Strasbourg, la situation est plus simple car les trois ex-universités ne se recoupaient absolument pas : l'une était exclusivement dédiée aux sciences humaines et sociales, la seconde au domaine juridique, et la troisième aux sciences dures.

Le processus n'a pas nécessité la fusion des composantes des ex-établissements, qui sont passées de 38 à 37, ce qui a facilité l'acceptation de la fusion.

De par l'existence, sur Strasbourg, depuis 1991, du Pôle européen (structure sous forme de GIP associant les universités et les collectivités locales), l'idée de fusionner était ancienne et a mis du temps à mûrir.

A la différence du site d'Aix-Marseille, nous avons bénéficié de l'accompagnement extérieur conséquent du cabinet Deloitte sur le volet RH et de la mise en place préalable d'une cellule projet et d'un comité de pilotage constitué des présidents, vice-présidents et adjoints. L'organisation de l'université de Strasbourg a été mise en place, dès le 1^{er} janvier 2009, un travail en amont en termes d'informatique de gestion ayant facilité la mise en œuvre du système d'information.

Benoît DINTILHAC

A Bordeaux, la fusion est le fruit d'un long processus de collaboration des universités qui avaient déjà une forte culture interuniversitaire, notamment dans les domaines de la documentation, du numérique et du sport. Enfin, deux projets-clés, l'opération Campus, qui a contribué à fédérer les équipes des universités, et les initiatives d'excellence, ont constitué des facteurs de rapprochement. Les universités bordelaises, exception faite de Bordeaux Montaigne, ont donc affiché leur volonté de fusionner, pour simplifier la gouvernance, et ce, dès le 1^{er} janvier 2014.

La question de l'externalisation ou non de l'accompagnement s'est posée dès le début. L'internalisation présentait de nombreux avantages : son faible coût, une meilleure connaissance de l'établissement et de ses acteurs, la possibilité d'opérer des transferts de compétences, la réactivité et la disponibilité des personnes internes. Il a donc été décidé de créer une Direction opérationnelle interne qui a constitué un facteur de réussite du chantier.

Le niveau intermédiaire de décision est composé de quatre collèges regroupant les anciennes UFR et de trois départements regroupant les laboratoires de recherche.

L'organisation administrative repose sur le regroupement des fonctions supports, dans une logique de complémentarité (patrimoine, recherche de partenariats, etc.). L'université jouit d'une forte présence territoriale sur la région, grâce à des pôles de proximité.

Frédéric DEHAN

A Strasbourg, tout en fusionnant, nous sommes concomitamment passés aux responsabilités et compétences élargies, ce qui peut expliquer notre volonté d'être accompagnés, en lien avec les deux chantiers de fusion.

Damien VERHAEGHE

Après la fusion, nous avons choisi de mettre en place une équipe interne dédiée à la conduite du changement « ORIGAMU », composée de cinq personnes, qui ont travaillé pendant deux ans et demi à la conduite complète de ce projet.



Brigitte NOMINÉ

En Lorraine, le cabinet nous a surtout aidés à trouver le modèle le plus adapté pour nous orienter vers l'université unique.

Olivier BATOUL

Quelle structuration opérationnelle vous a aidés à mettre en place le projet ?

Brigitte NOMINÉ

Les ateliers métiers ont permis d'identifier les bons modes de fonctionnement et de faire remonter les analyses, au niveau de la gouvernance, quand un arbitrage politique était nécessaire. Par ailleurs, les présidents ont fait le choix de ne pas créer de services communs traditionnels. Aujourd'hui, 16 Directions opérationnelles, rattachées à la DGS, ont été mise en œuvre.

Sur le volet social, des cellules d'accompagnement ont été constituées en collaboration avec la MGEN, afin d'accompagner les personnels. Enfin, la conduite du changement a bénéficié de l'accompagnement d'un cabinet.

La distance géographique complexifiait la situation – l'Université de Lorraine étant présente sur 50 sites. Concernant la communication sur le projet de fusion, il y avait un site web dédié à la fusion qui s'appelait : *versuniversitelorraine* (tous les textes réglementaires, l'actualité, les relevés de décisions, flash infos à l'issue de chaque moment clé et adresser à tous les membres de la communauté des 4 universités) – et l'édition d'un magazine qui s'appelait *4 3 2 1* – Le service communication était déjà commun aux 4 établissements.

Damien VERHAEGHE

Divers groupes de travail ont été créés avant la fusion entre 2007 et 2010, mais ont eu des résultats mitigés. En septembre 2010, seize mois avant la fusion, la mission de préparation de la fusion des fonctions supports et de soutien a été confiée aux trois DGS. Un double objectif avait été fixé : payer les personnels et les fournisseurs au premier jour de la fusion. Il a fallu également mettre en place des groupes de travail pour traiter les impacts juridiques et la problématique d'hétérogénéité du SI.

Après la fusion, ce travail s'est poursuivi dans une logique d'établissement unique, en mêlant des acteurs issus des directions centrales, des composantes et des laboratoires soit 250 personnes au total qui se réunissaient chaque semaine. C'est un travail énorme, en effet, la réalisation d'une fusion nécessite l'exercice concomitant de deux métiers : son emploi actuel et le travail d'harmonisation.

Sept étapes ont alors été déterminées :

- état des lieux approfondi ;
- répartition des activités entre l'administration, les directions campus et les composantes ;
- répartition des moyens humains par catégorie ;
- élaboration des organigrammes cibles ;
- identification du patrimoine et de la logistique ;
- modifications des procédures ;
- rédaction d'un contrat de service avec les droits et obligations respectifs des composantes et des directions centrales.



Brigitte NOMINÉ

Au premier semestre 2012, il a été décidé de rapprocher physiquement les personnels des directions opérationnelles, ce qui a occasionné le déménagement physique de 600 personnes. Un cabinet nous a permis d'optimiser le positionnement des directions, pour définir leur meilleure localisation, sachant que les personnels étaient répartis sur de nombreux sites. Ceci a représenté un travail important sur six mois, à la fois en termes de patrimoine, de SI et bien entendu sur le plan humain.

Frédéric DEHAN

A Strasbourg, nous avons mis en place, au plus vite, une organisation reposant sur :

- un comité de pilotage composé des présidents d'universités, secrétaires généraux et chargés de missions ;
- un comité de rédaction du projet commun ;
- un comité de pilotage politique hebdomadaire plus restreint ;
- vingt groupes de travail selon une répartition des thématiques par secrétaires généraux.

Sur le volet ressources humaines, le cabinet Deloitte nous a aidés à identifier les acteurs et à les positionner sur les postes critiques, en participant aux entretiens de recrutements et dispensant des conseils sur l'élaboration de l'organigramme. Ce dernier obéit à un modèle d'organisation très centralisé, constitué de deux grands blocs de services supervisés par la DGS (ressources et fonctions d'appui aux missions). Le niveau intermédiaire est constitué du regroupement des composantes de formation (*collegiums*) sur des bases disciplinaires qui ne disposaient pas de moyens (humains et financiers) mais qui étaient des lieux d'échange et de facilitation de l'interdisciplinarité. Seule la gestion de la fonction scolarité n'avait pas été modifiée.

Benoît DINTILHAC

A Bordeaux, nous entendions fusionner l'Université de Bordeaux à tous les niveaux, dès le 1^{er} janvier 2014. Cette opération, qui a duré trois ans, s'est déroulée en trois étapes :

- un état des lieux inter établissements très participatif ;
- une étape de conception (structuration administrative, rédaction des statuts, etc.) ;
- une étape de construction et de mise en œuvre (année 2013).

Pour ce faire, un dispositif de pilotage *ad hoc* a été instauré. Dans ce cadre, le pouvoir décisionnel appartenait à un directoire qui regroupait les présidents. Un groupe de gouvernance était chargé de réfléchir aux statuts. Des comités sectoriels (formation, recherche, vie de campus, dialogue social, en présence des syndicats) ont également été constitués. Un comité administration, piloté par un DGS et VPCA, était sous-divisé en groupes projets chargés d'imaginer l'organigramme futur, la convergence des processus métiers, le premier budget, la paie, les recrutements au 1^{er} janvier 2014. Un dispositif d'accompagnement d'aide au pilotage (porté par la Direction opérationnelle) a été déployé, ainsi qu'un plan de formation sur la conduite de projet et un dispositif de communication dédié (site Web, lettre d'information, focus sur le chantier).

Sur le dialogue social, au-delà du comité éponyme, une cellule d'écoute a été mise en place et il a été fait appel à un médiateur pour travailler avec les organisations syndicales.

Ce dispositif est tombé au 1^{er} janvier 2014, date de la fusion.

Olivier BATOUL

Comment avez-vous élaboré vos SI cibles et choisi les outils ?



Brigitte NOMINÉ

Nous avons fait établir, par les DSI, les cartographies fonctionnelles et applicatives, afin d'identifier les applications utilisées par les quatre établissements, et faciliter la compréhension commune des situations. Ceci a permis d'opérer des choix et de prendre du recul pour amener les membres des groupes à se projeter dans le nouvel établissement.

Comme nous n'avions que des produits Amue pour la partie RH/gestion financière/formation, le choix des briques métiers était simple.

Par ailleurs, nous avons recensé 150 applications, ce qui a nécessité des négociations et des choix partagés pour définir celles qui devaient être utilisées dans le cadre de l'Université de Lorraine.

Nous avons demandé aux métiers de noter fonctionnellement les logiciels, les DSI devant en évaluer la robustesse technique. Ceci a guidé nos choix. Nous avons sous-estimé les besoins de dématérialisation des processus. L'Université de Lorraine recrute, chaque année, 5 000 enseignants vacataires. Ce processus a été l'un des premiers à être dématérialisé. Par ailleurs, en parallèle de la mise en place de l'outil de Gestion financière et comptable, le projet de dématérialisation des factures a été initié.

Olivier BATOUL

Avez-vous découvert des applications non répertoriées ?

Brigitte NOMINÉ

Tel a été le cas lors de la fusion des applications.

Damien VERHAEGHE

Nous avons des situations très hétérogènes : seul Apogée était commun, mais il était structuré différemment. Les choix opérés en 2010 et 2011 étaient contraires à la fusion.

Pour atteindre les deux objectifs, il fallait veiller au bon fonctionnement de Sifac et d'Apogée.

Aujourd'hui, il y a toujours trois SI RH. Nous ne les avons volontairement pas fusionnés, les RH ayant conservé une gestion provisoire par périmètre correspondant aux ex-universités.

Grâce à l'investissement de la DSI et des directions « métiers », nous avons inscrit 72 000 étudiants, sans accroc, et payé nos fournisseurs.

Dans les prochains mois, notre priorité est d'avoir un Harpège unique et un schéma directeur du numérique, moyennant un accompagnement. Nous avons listé 53 projets qui sont en cours de chiffrage.

Dans le cadre d'une fusion, le SI est un sujet primordial qui doit être anticipé.

Frédéric DEHAN

A Strasbourg, en décembre 2007, un groupe de pilotage informatique et numérique a été constitué au sein des ex-établissements, pour élaborer les cartographies, lister les applications etc.

Il convenait par ailleurs de tracer les grandes lignes du futur schéma directeur numérique de l'Université, d'élaborer un plan d'action pour fusionner les bases et de créer une direction informatique et une direction des usages du numérique. Un autre objectif consistait à dresser le bilan des compétences des 170 acteurs de l'informatique et du numérique.



La fusion du SI Finances et du SI RH a été programmée au 1^{er} janvier 2009, et celle du SI Scolarité au 1^{er} septembre 2009.

En 2007, il avait été décidé de conserver les quatre SI documentaires. Le schéma directeur numérique a été adopté en décembre 2009 et les projets relatifs aux sept grandes thématiques ont été chiffrés à 20 millions d'euros. Les trois ex-universités utilisaient quasi intégralement des produits de l'Amue.

En matière de SI, il est indispensable de dépasser la notion de pure gestion. Pour piloter un établissement, il faut des données stables, fiables etc.

Benoît DINTILHAC

A Bordeaux, la convergence du SI a été identifiée comme un enjeu majeur et prioritaire. Un comité d'orientation des SI et un comité technique ont été créés sur le périmètre des trois universités.

Cette culture interuniversitaire préexistait à Bordeaux et il a été décidé de retenir Cocktail. Pour autant, il s'agissait de définir des critères de priorisation. Ainsi, la fusion de la gestion des bases RH a été réalisée en 2013, ainsi que la fusion des bases financières afin d'inscrire le budget 2014 dès septembre, la fusion des bases scolarité étant programmée à la rentrée 2014.

Désormais, il faut convaincre les équipes, soit d'accepter les projets lancés dans leur établissement, soit de les mettre en suspens, soit de les abandonner. C'est un facteur de réussite pour le chantier. De plus, sans un SI unique, aucun pilotage stratégique n'est possible.

Brigitte NOMINÉ

Nous avons mis en place des tableaux de bord visibles par tous les directeurs.

Olivier BATOUL

En conclusion, que préconisez-vous pour les futurs établissements qui fusionneront ?

Damien VERHAEGHE

Je retiendrai quatre points de vigilance :

- harmoniser un maximum de sujets avant la fusion ;
- ne pas oublier l'aspect patrimonial et logistique ;
- harmoniser les SI ;
- enfin, vérifier la santé financière d'un établissement avant de fusionner avec lui.

Frédéric DEHAN

Il importe de mener une analyse approfondie des finances et des agrégats financiers. Par ailleurs, il faut prendre en compte la thématique de l'encadrement intermédiaire, le passage d'une posture purement technique à une posture managériale étant complexe. Certains cadres intermédiaires y sont effectivement arrivés, mais cela nécessite un accompagnement RH fort.



Benoît DINTILHAC

Il importe d'inscrire l'accompagnement du changement au cœur du chantier, durant une longue période, et ne pas considérer que ce dernier s'arrête le jour de la fusion, afin d'éviter de créer de la tension et de l'anxiété.

Je vous conseille de faire du *benchmarking*, de vous inspirer des bonnes pratiques mises en œuvre dans le cadre des fusions réalisées et de contacter les établissements le cas échéant.

VERS UN PLAN D' ACTIONS D' ACCOMPAGNEMENT DES REGROUPEMENTS PAR L'AMUE

Hélène BROCHET-TOUTIRI, Directrice du Département Expertise Métier, Amue
Hugues PONCHAUT, Directeur du Département Construction SI, Amue

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Les projets de regroupement se traduisent par la nécessité, pour les établissements, d'engager un travail de réflexion opérationnelle englobant la formalisation de nouveaux processus métiers. Nous constatons en effet la subsistance de pratiques différentes, y compris avec un même outil.

Par ailleurs, la réorganisation des structures inclut la mutualisation des fonctions supports et offre l'occasion de réfléchir à la pertinence de certaines structures et à leur dotation, *via* les compétences requises pour exercer ces métiers.

Il convient en outre de réfléchir aux évolutions du SI, afin de prendre en compte ses impacts organisationnels.

Dans ce cadre, nous vous proposons de travailler sur les niveaux de cohérence communs pour un SI cible et de prendre connaissance de l'offre de l'Amue pour accompagner ce mouvement. Nous devons nous rapprocher des établissements pour préciser les périmètres du SI qui variera selon le mode de regroupement retenu, définir les évolutions nécessaires et insérer les évolutions dans les plans produits.

Pour ce faire, nous distinguerons deux phases d'actions :

- de juillet à décembre 2014, le cadrage préalable mené dans le cadre d'un travail collectif avec les établissements en vue de préciser l'offre de service sur l'accompagnement au changement ;
- à partir de 2015, des opérations ciblées sur le périmètre évolutif de processus et l'accompagnement aux évolutions du SI.

Quels sont les impacts des regroupements sur les établissements en cours de restructuration ?

Nous devons anticiper les transformations structurelles et organisationnelles, disposer d'une vision cible urbanisée du système alignée sur la stratégie de l'établissement, mesurer les évolutions et adaptations à apporter aux outils existants et définir la trajectoire pour atteindre la cible.



Dans le domaine de la formation/vie de l'étudiant, par exemple, il faudra définir dans quelle mesure la COMUE jouera un rôle dans le pilotage de l'offre de formation, dans l'expertise relative au processus d'accréditation et dans l'identification des niveaux de pilotage intermédiaires. Nous devons, par ailleurs, nous interroger sur le positionnement et la configuration de l'outil ROF (outil des références de l'offre de formation) dans le SI.

Hugues PONCHAUT

Il existe actuellement un ROF par établissement.

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Il conviendra d'articuler l'offre proprement dite de la COMUE et celles qui resteront au niveau des établissements et ce, à la fois dans la présentation de l'offre et dans sa publication.

Se posera ensuite la question de la gestion de l'offre de formation, soit par la COMUE porteuse du diplôme concerné, soit par une université, en délégation de service.

Dans le domaine de la recherche, il faudra également s'interroger sur les besoins de pilotage, l'articulation avec les programmes d'investissements, la politique d'école doctorale, l'accueil des chercheurs étrangers. Ce sont là autant de questions qui se posent en termes de compétences, de niveau de coordination, et qui impacteront le SI Recherche, notamment en termes de proposition d'une approche uniforme vis-à-vis du chercheur dans le laboratoire.

Hugues PONCHAUT

La construction d'un SI Recherche est tournée vers le laboratoire. Ceci traduit la volonté des partenaires de construire un système d'information unique pour le laboratoire, dans le but de lui simplifier la vie en lui proposant des processus les plus homogènes possible. Nous tenons à un SI unique, avec une ergonomie et un accès uniques, mais regroupant l'ensemble des données du laboratoire. Pour ce faire, il convient de travailler collectivement, en construisant le même système. Pour que les SI des établissements et le SI du laboratoire soient en permanence à jour et fiables, il convient d'introduire des notions de référentiels.

L'Amue a lancé le projet Sinaps, partant du postulat que les établissements possédaient un système d'information hétérogène. Ce projet introduira deux fonctions technologiques qui permettront d'identifier les données du référentiel, de vérifier la cohérence des différentes applications mises en œuvre dans un SI et de qualifier et certifier les données.

Un second composant technique concernera l'interopérabilité – sur laquelle nous travaillons avec l'association Cocktail - et l'interaction des processus métiers et des processus transverses à ces derniers.

Par ailleurs, Sinaps permettra aux étudiants et aux chercheurs d'accéder, sans rupture et sans risque d'insécurité du système, aux applications par des tablettes ou des mobiles.

En lien avec le comité de pilotage, nous introduirons des solutions pragmatiques dans les plans produits des systèmes actuels Harpège, ROF, Apogée, Sifac, Sifac Démat, Siham) et futurs (Sicles, SI Recherche Partagé, Sinaps).



Hélène BROCHET-TOUTIRI

L'accompagnement pourra être soit collectif, soit direct, selon les trois axes qui caractérisent les champs de compétences de l'Amue, en termes de prise en compte des effets métiers, de transformation du SI et d'accompagnement méthodologique et de pilotage/conduite du changement.

Nous organiserons probablement trois ou quatre conférences d'ici la fin 2014, afin de diffuser les partages d'expérience, d'échanger les bonnes pratiques innovantes, de développer et d'animer un réseau de pratiquants et de personnes en cours de démarche, à travers des ateliers d'échanges concrets sur des thématiques particulières. Nous animerons également une veille « métier », pour nous nourrir des apports scientifiques existants et trouver d'autres partenaires.

Pour ce faire, il convient de mettre en place un comité d'orientation pour le cadrage général du dispositif, afin de vérifier l'adéquation des besoins des établissements avec nos propositions d'actions et de prioriser les sujets à mutualiser.

L'accompagnement à la conduite du changement se déroulera entre juin et décembre.

A partir de 2015, il sera possible de travailler sur les besoins spécifiques et sur des calendriers précis. Cette offre ne dépend que de vous car nous ne saurions travailler seuls.

Echanges avec la salle

De la salle

Avez-vous fourni, aux universités qui ont déjà fusionné, des outils pour fusionner leur SI ?

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Oui.

De la salle

Pourtant, si l'on pose la question sur le site de l'Amue, on nous invite à contacter l'Université de Lorraine qui a mis en place des développements internes.

Hélène BROCHET-TOUTIRI

Nous mettrons en place une liste d'échanges pour permettre aux personnes d'échanger leurs questions.

Benoît DINTILHAC

Vous pouvez également profiter de l'expérience de l'Université de Bordeaux en termes de convergence de ses bases.