

Unité et collégialité, pour une CPU encore plus forte

Candidature au Bureau de la CPU présentée par :

Gilles Roussel, président de l'Université Marne-la-Vallée (président)

Fabienne Blaise, présidente de l'Université de Lille-SHS (vice-présidente)

Khaled Bouabdallah, président de l'Université de Lyon (vice-président)

Unité et collégialité, pour une CPU encore plus forte

1. Nos valeurs et le sens de notre candidature

2. Une CPU forte parce qu'unie et diverse

Un positionnement plus affirmé de la CPU

Une CPU indépendante

L'unité dans la diversité de la CPU

3. Les grands enjeux

Un contexte singulier

Des défis majeurs

Des problématiques de fond

4. Un fonctionnement de la CPU collégial

Le Bureau

La CP2U (CA de la CPU)

Les commissions

Les plénières

Les réseaux

1. Nos valeurs et le sens de notre candidature

Notre candidature repose sur des convictions fortes et un ensemble de valeurs autour desquelles nous souhaitons rassembler la CPU.

Nous croyons avant tout à l'Université avec un grand U, celle qui rassemble l'ensemble du système d'enseignement supérieur au-delà de clivages historiques qu'il faut aujourd'hui dépasser. Une Université au sein d'un service public de la recherche et de l'enseignement supérieur, bénéficiant d'un financement majoritaire par l'État pour lui garantir de pouvoir remplir au mieux et durablement toutes ses missions et ayant l'assurance de financements récurrents stables pour pouvoir mener une stratégie prospective sur le long terme.

Nous sommes favorables à une Université qui s'implique complètement dans l'élévation générale du niveau de formation de la population parce que c'est la clé du progrès scientifique et technologique, mais c'est aussi la clé d'une société plus juste et plus tolérante.

Nous défendons l'idée que ce qui fait la force de l'Université, ce sont les équilibres et les complémentarités entre formation et recherche, entre recherche fondamentale et appliquée, entre excellence et ouverture sociale, entre qualité disciplinaire et approches interdisciplinaires, entre ancrage dans son territoire et rayonnement à l'international, entre acquisition des savoirs fondamentaux et qualité de l'insertion professionnelle ainsi qu'entre rôle social et rôle économique.

Nous pensons que la diversité des établissements est un atout pour répondre au mieux à l'ensemble de nos missions dans tous les territoires en tenant compte de leur diversité.

Nous voulons œuvrer à une véritable autonomie de l'Université dans tous les domaines, à l'instar de nos homologues internationaux : autonomie pédagogique, organisationnelle, de gestions des ressources humaines et financières.

La CPU est devenue un acteur incontournable et reconnu sur toutes les questions qui concernent l'enseignement supérieur et la recherche. Notre volonté est de donner à la CPU une place encore plus centrale au niveau national et une visibilité accrue au niveau international. L'Université française est soumise à la fois à des objectifs nationaux (maintenir un lien étroit entre formation et recherche, assurer la diplomation d'un plus grand nombre d'étudiants...) et la nécessité d'être présente à l'international. Convaincus du rôle essentiel de l'enseignement supérieur et de la recherche pour le développement social et économique du pays et pour son rayonnement international, nous œuvrerons pour que cela soit beaucoup mieux perçu par la société et par les décideurs économiques et politiques.

Candidats aujourd'hui, nous avons montré notre engagement dans les tâches collectives au niveau national (CPU, CP2U, commissions, groupes de travail, rapports pour le ministère ...). Nous avons déjà travaillé ensemble sur des dossiers lourds, et montré notre capacité à les porter collectivement, ce dans l'intérêt général, au-delà des attachements disciplinaires ou d'établissement.

Ces valeurs et ces convictions sont le socle de la candidature que nous portons devant la CPU, au service des établissements qui la constituent.

2. Une CPU forte parce qu'unie et diverse

Un positionnement plus affirmé de la CPU

Le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) en France est encore très complexe : ce qui pourrait être une force peut devenir une faiblesse (on ne s'occupe pas - ou mal - de ce qui est trop compliqué et qu'on ne comprend pas). Il y a là un défi qu'il faut relever ensemble, par un dialogue constant : la CPU est multiple et reflète la diversité des établissements et des situations locales. Dans ce contexte et au moment où s'ouvre la campagne présidentielle, l'enjeu est celui d'une CPU forte et unie qui porte la parole de l'ESR au-delà de ses déclinaisons diverses. Il faut montrer notre cohésion (« l'union fait la force ») et donc nous entendre sur les valeurs, les besoins et les actions qu'il nous paraît nécessaire d'affirmer.

Cela implique que l'on s'interroge clairement sur la place de la CPU dans le paysage de l'ESR, sur son organisation interne et son mode de fonctionnement. L'enjeu est essentiel : il ne s'agit pas ainsi de défendre la CPU pour la CPU, mais de la faire évoluer et de réfléchir à la manière dont elle peut, le plus efficacement possible, **être le porte-parole de la diversité des établissements qui la composent auprès des instances de décisions politiques et économiques, et un outil d'information, de formation et de soutien dans l'action de ces établissements**. La CPU peut et doit être le fer-de-lance des transformations en cours et à venir de l'ESR. Elle doit conforter son rôle de veille, de « lanceur d'alerte » en étant en capacité de mettre à l'agenda politique ou médiatique tout sujet la concernant, de continuer à être une force de propositions et de négociation dans la mise en place des politiques publiques.

Cela est d'autant plus important que la loi qui a permis la création des Pôles de Recherche et d'Enseignement supérieur, la loi « Libertés et Responsabilité des Universités », la loi « ESR » et les contrats de site, le PIA (Idex/Isite) ou bien encore les lois sur la décentralisation poussent les établissements d'enseignement supérieur et de recherche à se transformer rapidement et profondément, au risque parfois de se fragiliser et de rendre encore plus illisible le paysage français de l'ESR. De même, **le rapport des établissements avec leurs territoires se trouve très sensiblement modifié**.

Ainsi, alors même que les situations des établissements sont indéniablement diverses, la CPU doit continuer à affirmer une vision claire de l'ESR sur un **modèle universitaire liant et articulant enseignement et recherche**.

Une CPU indépendante

La CPU est une association indépendante du ministère depuis 2007. Elle tire sa légitimité des responsabilités qu'exercent ses membres, président-e-s d'université et directeur-trice-s d'école. Chacun-e, par ses décisions, joue un rôle structurant dans l'avenir de l'ESR. Leur regroupement au sein de la CPU permet à chacun-e d'agir avec plus de visibilité sur son environnement et à tou-te-s d'exprimer leur force collective.

La CPU doit être un acteur incontournable pour la définition des politiques nationales et européennes en matière de formation et de recherche et porter une vision française au niveau international. Pour s'en donner les moyens et accroître sa capacité à être force de propositions, elle doit se doter d'expertise et d'outils, comme des ressources communes de veille, qui ne pourront que renforcer sa position dans les discussions et les négociations avec la tutelle et à l'international. Instance de discussion, d'échange de bonnes pratiques, de formation des élus et cadres universitaires, de réflexion sur des thèmes émergents et de construction de propositions, **la CPU ne peut pas et ne souhaite pas être dans la co-gestion avec l'État**. Elle restera attachée à son indépendance, tout en favorisant un dialogue constructif avec les ministères et les pouvoirs publics.

Par ailleurs, elle poursuivra son action auprès des parlementaires, action qui a montré son efficacité.

Dans le paysage européen, la place qu'occupe notamment la HRK (conférence des recteurs allemands) devrait inspirer la CPU.

La CPU, avec ses 130 membres, ne couvre pas tout l'ESR : elle doit avoir des relations de partenariats claires et constructives avec les organismes de recherche et les autres établissements.

De la même façon, la CPU doit être un acteur volontaire et engagé d'un dialogue social constructif avec les organisations syndicales qui représentent les personnels et avec les organisations représentatives étudiantes.

L'unité dans la diversité de la CPU

La CPU doit avoir pour ambition de rassembler et de porter une position commune qui ne soit pas le plus petit commun dénominateur. Tout en respectant la diversité de ses membres, elle doit porter, en l'affirmant, le caractère commun des missions de nos établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Pour cela, nous devons éviter les logiques et postures défensives et assumer ensemble et positivement une logique de transformation de l'ESR : un ESR inclusif regroupant universités, écoles et organismes, assurant sa mission de service public post-bac tout en prenant sa place dans la compétition internationale.

Au cours de ces dernières années, au sein ou autour de la CPU, des regroupements d'établissements se sont constitués selon des sensibilités ou des intérêts communs. Par ailleurs, des établissements membres de la CPU sont aussi membres de la CDEFI et/ou de la CGE. Ces espaces de discussions spécifiques permettent certainement des échanges utiles entre établissements partageant des problématiques communes. La CPU doit s'appuyer sur leurs apports dans ses propositions.

Ce sujet de la diversité est sans doute un des plus cruciaux pour l'avenir de notre organisation. C'est pour cela que **nous proposons dès le début du mandat la tenue d'un grand débat qui sera repris en plénière** afin de proposer des solutions collectives, comme la création de nouvelles commissions, permettant de vivre cette diversité au sein d'une organisation puissante et rassemblée.

3. Les grands enjeux

La période de l'élection présidentielle donne à cette candidature une coloration particulière : les enjeux forts de l'ESR devront s'imposer comme des sujets de la campagne des principaux candidats. Le rôle de la CPU dans les prochains mois sera donc décisif.

Un contexte singulier

Dans un contexte national pré-électoral, nous devons faire de l'ESR un enjeu important des présidentielles. Des propositions fortes doivent être portées par la CPU avec comme point d'orgue le colloque de la CPU organisé fin février. Ces propositions devront en particulier aborder les questions du financement, du renforcement de l'autonomie de nos établissements, de la place et du rôle de l'Université (au sens international du terme) dans notre société et du rôle de l'État financeur et « stratège » dans ce dispositif. Bref, du contrat entre l'Université et la Nation. La CPU doit être force de propositions, et se positionner par rapport aux programmes des différents candidats, afin d'être prête lorsque le prochain gouvernement se mettra en place. Nous devons aussi convaincre les décideurs politiques que **l'enseignement**

supérieur et la recherche se doivent d'être pensés comme un tout : l'ESR, et qu'ils ne constituent pas une simple continuité de l'Education nationale. C'est un « fer-de-lance » de la stratégie et du développement de la France, qui à la fois assure la formation des futurs décideurs, les découvertes et les innovations pour demain, éclaire les politiques publiques et participe activement à l'essor de l'économie française, comme l'a démontré un rapport récent de la LERU. **L'Université, acteur majeur des politiques publiques, se doit d'avoir un ministère de plein exercice et sans séparation de la recherche et de l'enseignement supérieur, avec à son service une administration centrale unifiée, intégrant des fonctions supports spécifiques à l'ESR.**

Des défis majeurs, une vision à 10 ans

Le rôle de la CPU est de répondre aux défis de demain. Elle ne peut se contenter d'être une force de proposition limitée par les échéances électorales ; elle doit s'inscrire dans une vision à, au moins, 10 ans.

Les questions budgétaires constituent une difficulté majeure pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche depuis de trop nombreuses années. Nos établissements sont de plus en plus contraints à des logiques « gestionnaires » ne pouvant plus toujours faire face à la multiplication de leurs missions, alors qu'il est essentiel qu'ils gardent dans le même temps leur rôle « visionnaire ». Les moyens pour l'enseignement supérieur et la recherche sont notoirement insuffisants au regard des missions toujours plus nombreuses et des ambitions que nous fixe le pays : projets de développement pour la recherche, la formation, l'insertion professionnelle, le lien avec le territoire, les relations internationales et l'innovation, et des transformations lourdes auxquelles l'ESR doit faire face : choc démographique et croissance des effectifs qui s'ensuit, transformation des métiers et besoins de formation tout au long de la vie.

Repenser le modèle économique de nos établissements, en tenant compte de leur diversité, est donc aujourd'hui un enjeu crucial. Le modèle de répartition des moyens est en panne depuis 2011, notamment du fait de l'absence de moyens supplémentaires, et le modèle global de financement de l'enseignement supérieur et de la recherche est en « bout de course ». Il est possible et nécessaire de réfléchir à la manière de diversifier les ressources des établissements : financement par l'impôt *versus* par droits d'inscription ; augmentation des ressources propres par exemple *via* la formation continue ; nouveau modèle de répartition... Ces questions majeures doivent être instruites dans le cadre d'un grand débat de la CPU. Il est dans tous les cas essentiel de défendre l'idée que les succès aux appels à projets ou la diversification des ressources ne peuvent pas se substituer aux financements récurrents publics : il en va de la stratégie à long terme de l'État et des établissements en termes de formation et de recherche. Les enjeux auxquels nous devons répondre sont à moyen et long termes et nos stratégies ne peuvent pas être totalement soumises aux aléas des appels à projets ou de la conjoncture socio-économique. Rappelons que, malgré bien des promesses, la part de PIB de la France consacrée à l'enseignement supérieur et à la recherche reste bien en deçà de ce qui est pratiqué dans les autres pays développés. Les moyens nécessaires pour mettre nos universités à la hauteur des standards internationaux sont connus ; nous les avons chiffrés : 1 milliard d'euros supplémentaires par an. Dans ces

conditions, comment peut-on imaginer que les établissements français puissent émerger dans la compétition mondiale ? La CPU doit conduire un travail de fond dans ce domaine et se doter de son propre modèle d'analyse. C'est tout le sens du travail qui a été animé par Hélène Pauliat, dont nous reprendrons les résultats et que nous poursuivrons. Il s'agit en effet pour la CPU de disposer des éléments pertinents pour entretenir un dialogue efficace avec le ministère.

Tout en restant attachés aux missions fondamentales communes que nos établissements remplissent, à une stratégie définie au niveau national et à une régulation opérée à cette échelle, nous considérons qu'il **est temps de passer à l'étape d'une réelle et plus large autonomie pour les universités**, à l'instar de ce qui se pratique dans de très nombreux pays : autonomie organisationnelle, financière, en matière de ressources humaines et académiques (cf. critères d'autonomie définis par la European University Association¹). Cette autonomie implique d'améliorer les démarches d'évaluation et de repenser l'articulation entre les établissements et leur tutelle. Cette dernière devant recentrer son action sur la stratégie, la répartition des moyens, la régulation du système et les arbitrages entre établissements. **Le droit à l'expérimentation évaluée doit aussi être reconnu** dans tous les domaines et pouvoir être inscrit dans le contrat de site. Ces expérimentations doivent pouvoir être pérennisées, même si elles n'ont pas vocation à être systématiquement généralisées. Il faut en effet laisser plus de souplesse pour trouver des solutions diverses à des situations elles-mêmes diverses. Enfin, dans un contexte où les établissements sont mis de plus en plus en compétition, il est nécessaire que les établissements soient aussi incités, conformément à leur mission de service public, à trouver à tous les niveaux des modes de coopération et de partage des bonnes pratiques. La CPU doit prendre l'initiative et faire des propositions dans ces domaines. Pour cela, à côté des commissions et en lien avec elles, des groupes de travail thématiques et transversaux seront organisés, comme cela a été fait pour le modèle économique.

La mise en place de stratégies territoriales et d'une coordination de site pour l'enseignement supérieur et la recherche, impulsée depuis de nombreuses années par l'Etat pour mieux répondre aux enjeux de visibilité internationale, a produit des transformations profondes. Mais force est de constater que le système est encore loin d'être stabilisé et que les tensions entre visibilité internationale, ambition nationale et missions de proximité pour nos établissements ne sont pas encore complètement résolues. Les contrats de site et les regroupements sous leurs diverses formes ont fait évoluer les situations dans ce domaine. Néanmoins, il faut observer que « l'outil » ComUE n'est pas le « couteau suisse » qui permettrait de s'adapter à toutes les situations et qu'il s'avère très lourd dans sa mise en place. Il aura certes marqué une étape nécessaire dans des constructions locales qui doivent être poursuivies pour parvenir à un modèle plus compréhensible à l'international. À la lumière de cette expérience et dans le prolongement du rapport Cytermann, il nous semble nécessaire de proposer une évolution du cadre réglementaire qui respecte la diversité des sites et de leurs acteurs, et leur laisse la possibilité d'adapter les solutions à leurs problématiques spécifiques.

Le contrat de site devrait être l'élément essentiel du dialogue entre nos établissements autonomes et l'État. Or, aujourd'hui, la mise en place des contrats de site et l'instauration d'un établissement coordinateur ont changé totalement l'organisation de ce dialogue, sans

¹ <http://www.university-autonomy.eu/>

suffisamment prendre en compte la diversité des organisations locales. Comment donner plus de sens au contrat entre les établissements et l'État dans le cadre de l'autonomie de nos établissements ? Quelle articulation avec les politiques des organismes de recherche sur les sites ? Le contrat reste également trop orienté vers une évaluation *a priori* d'un projet plutôt que vers une évaluation *a posteriori* des résultats obtenus par nos établissements. Le rôle du HCERES dans le dialogue, en particulier sur les formations, doit être précisé et articulé avec celui de la DGESIP dans un souci de simplification. Enfin, les moyens mobilisés autour des contrats de site ne sont plus au rendez-vous et interrogent sur la pertinence même de maintenir un contrat, alors que, pour les établissements et les sites, le contrat pourrait constituer un levier exceptionnel de transformation et de mobilisation des énergies collectives. Pour cela, il faut le valoriser et y affecter des moyens significatifs. Si l'Etat doit prendre ses responsabilités en matière de financement, la CPU se doit de défendre ses propositions et d'être en demande de clarification et de simplification pour les établissements. **Nous mettrons en place un groupe de travail sur ce sujet, dont les résultats devront s'appuyer sur les expériences des dernières vagues et préparer les prochaines.**

Des problématiques de fond

L'Université doit être au centre des stratégies d'enseignement supérieur et de recherche de l'État. **Nos établissements sont devenus des opérateurs de recherche pleins et entiers**, complémentairement aux organismes nationaux de recherche. Aussi, dans un modèle efficient de mixité avec les organismes, si les Universités font mieux entendre une voix commune, la CPU doit contribuer davantage aux grandes orientations nationales concernant la recherche. Parmi les sujets clés : la participation aux côtés des organismes à la définition de la stratégie nationale de recherche et d'innovation, et des politiques concernant les grandes infrastructures, les mécanismes d'appel à projet (ANR, PIA), les politiques de valorisation de la recherche (réglementation, SATT, IRT), l'information scientifique et technique, les systèmes d'information pour la recherche... Par ailleurs, la CPU doit continuer à affirmer sa place dans les Alliances et mieux communiquer en interne sur leurs actions. Enfin, la CPU doit aussi veiller à ce que la reconnaissance du doctorat soit plus effective et contribuer à sa promotion dans une société française où il reste encore beaucoup à faire.

Si nous souscrivons à l'idée que les universités doivent contribuer à la démocratisation et à l'élévation globale du niveau de formation, nous constatons que le modèle d'enseignement supérieur français parvient de moins en moins à assurer la promotion sociale, à lutter contre la machine à déterminisme social, à permettre le rebond au cours de la vie. Il est donc urgent de le repenser.

La formation doit évoluer en profondeur dans les années qui viennent : évolution des publics accueillis, transformations de leurs attentes et de leurs besoins, évolution des méthodes pédagogiques pour mieux y répondre, transformations des lieux de formation et d'étude, temps de formation moins normés et plus diffus... Tout cela doit être pensé dans une approche de formation tout au long de la vie : tout n'est pas nécessairement joué à vingt ans, surtout dans un contexte où la mobilité professionnelle s'impose de plus en plus. La CPU devra donc poursuivre ses actions en faveur du développement de la formation continue et revendiquer pour les universités un rôle d'acteur de premier plan dans ce domaine. De façon plus générale, la CPU doit avoir un rôle de veille, de diffusion et d'accompagnement pour que les développements en matière de formation puissent être partagés largement, quels que

soient les établissements. Elle doit aussi être, dans un esprit constructif et non défensif, force de propositions pour que, sur des questions comme celle du Bachelor, par exemple, ne se développent pas de nouveaux systèmes à plusieurs vitesses. Elle devra dans cette perspective suivre les résultats des appels à projets lancés par le CGI dans le cadre du PIA3, et aux répercussions qu'ils pourraient avoir sur l'organisation de la formation au niveau national.

Le système actuel de formation post-bac n'est pas efficient (orientation par défaut, niveau d'échec en premier cycle). En particulier, l'accès totalement ouvert aux licences générales ou aux études de santé ne constitue pas une réponse sincère, satisfaisante et efficace à l'objectif de formation du plus grand nombre. Les universités seules ne peuvent pas répondre à ce défi. Si on souhaite défendre les objectifs affichés ci-dessus, **c'est l'ensemble du système post-bac qui, dans sa diversité et sa complémentarité, doit s'emparer de cette question** et doit proposer de nouvelles solutions afin d'offrir aux étudiants des parcours de réussite plutôt que de se satisfaire d'une sélection par l'échec. La CPU doit renforcer le dialogue avec tous les acteurs de l'enseignement supérieur post-bac et les organisations étudiantes pour construire une stratégie partagée, et ainsi inciter les décideurs publics à dépasser les cloisonnements actuels, défavorables aux étudiants.

La liaison lycée-université est un enjeu important pour la réussite des étudiants sur nos territoires, mais nous constatons tous qu'au-delà des discours généraux sur le « -3/+3 », les lycées connaissent mal nos établissements et les profondes mutations de ces dernières années. Il faut donc que les établissements d'enseignement supérieur poursuivent leurs actions sur le terrain auprès des établissements du secondaire, mais il est tout aussi important que la CPU renforce son dialogue avec les organisations représentatives des proviseurs et des enseignants du secondaire ou avec la conférence des recteurs, afin que s'instaure un véritable dialogue de fond entre le secondaire et le supérieur, gage d'une meilleure orientation des lycéens et d'une meilleure réussite pour les étudiants.

Une avancée importante et positive a été faite lors de l'intégration de la formation des maîtres à l'Université au sein des Écoles Supérieures du Professorat et de l'Éducation (ESPE). Alors que des difficultés sont encore à résoudre, l'Université doit saisir toute l'importance stratégique que représente l'enjeu de la formation des futurs enseignants. Non seulement il s'agit de cohortes importantes de nos étudiants de masters, mais ces futurs professeurs vont jouer un rôle majeur dans la formation et l'éducation de la jeunesse de notre pays et de nos futurs étudiants. Une formation exigeante dont nous avons dorénavant la responsabilité, un dialogue tout aussi exigeant avec le futur employeur qu'est l'Éducation nationale et une exigence de qualité internationale de la recherche en éducation sont des raisons suffisantes pour que les ESPE soient un vrai sujet au cœur des préoccupations de la CPU. Nous devons en effet continuer à consolider les ESPE en pensant la formation des enseignants comme un continuum s'articulant autour du master MEEF et en structurant une recherche visible internationalement tout en étant capables d'éclairer, par un transfert de ses résultats, les acteurs de terrain. Pour cela, il est nécessaire d'affirmer la place des ESPE dans les stratégies de site et de montrer que les ESPE, qui sont au cœur du système d'enseignement supérieur et de recherche, sont la bonne façon de penser et de construire l'avenir de notre système éducatif.

L'attractivité internationale de notre modèle d'ESR doit être sérieusement soutenue. La France occupe encore une place de premier plan (la 3ème) pour l'attractivité des étudiants internationaux. À l'heure où le nombre d'étudiants qui veulent faire leurs études en dehors de leur pays est en train d'exploser et où beaucoup d'universités étrangères sont déjà positionnées sur ce « marché », cette place doit être confortée et améliorée, notamment en direction des étudiants des pays émergents. Les questions de langue d'enseignement, de qualité d'accueil, d'attractivité de nos campus et de visibilité de nos recherches sont au coeur de cet enjeu d'attractivité internationale, pour attirer les meilleurs potentiels en France. Rester attractif pour attirer des talents à l'échelle internationale, capter une part plus importante des financements européens pour la recherche sont également des enjeux essentiels pour consolider la place de la France dans l'espace ESR européen et international. Nous souhaitons, en particulier, donner plus de visibilité aux actions de la CPU à Bruxelles et mieux informer sur l'importance de l'EUA et la LERU afin que les établissements s'impliquent davantage dans cette dimension européenne où ils sont encore trop peu présents.

La qualité de vie sur les campus est non seulement un facteur d'attractivité pour les étudiants, mais également pour les personnels. La CPU doit aider à la mise en place d'actions concertées avec les autres acteurs de cette vie de campus que sont les étudiants et les personnels eux-mêmes, le CNOUS et les CROUS, les acteurs associatifs et culturels ainsi que les collectivités territoriales. Nous nous engageons à soutenir la mise en œuvre des propositions du dernier colloque de la CPU, qui visent à affirmer l'importance de la vie de campus dans la stratégie générale des établissements et des regroupements – en terme de conditions de vie et de travail, de sentiment d'appartenance, d'attractivité et d'interface de l'Université avec la société.

De la même façon, la problématique de l'immobilier universitaire est primordiale pour une vie de campus attractive et doit donc figurer au premier plan de nos préoccupations dans nos échanges avec l'État et les collectivités territoriales.

Nos établissements jouent un rôle de plus en plus important en matière de **culture**, au travers d'actions destinées à nos étudiants, nos personnels, mais ouvertes aussi à l'ensemble de la Cité. Pour promouvoir ces actions, la CPU avait créé un comité Culture et communication qui doit être réactivé et reprendre le travail qui avait été engagé. Ce comité devra aussi reprendre son action pour valoriser l'Université. En effet, **l'image de l'Université en France** s'est améliorée ces dernières années, mais il reste énormément à faire et l'Université reste peu et mal connue. Des *a priori* et préjugés persistent. Les actions de la CPU contribueront à faire évoluer les représentations. Par ailleurs, ce comité devra aussi s'attacher à mieux faire comprendre les actions de la CPU au sein de nos établissements.

Le numérique transforme profondément notre société. Tous les métiers, et en particulier ceux de l'Université, sont impactés et devront dans les années à venir prendre en compte cette dimension numérique. C'est particulièrement vrai pour le métier d'enseignant, mais on en voit aussi les impacts sur la recherche et sur toutes les fonctions de support et de soutien. La CPU doit accompagner les établissements dans ce changement de fond et pouvoir se positionner par rapport aux grands enjeux liés au numérique, en dépassant la technicité de ces sujets et en intégrant cette transition dans sa stratégie. La CPU doit être le lieu où se pense collectivement ce changement de paradigme.

La transition écologique et la question du développement durable ont aussi des répercussions directes ou indirectes sur nos établissements. Si les enjeux financiers liés aux fluides et à la rénovation des bâtiments commencent à être bien perçus, les questions de mobilité, en particulier des étudiants, auront un impact sur nos établissements, leur stratégie et les interactions territoriales. Aussi, la CPU doit accompagner les établissements pour une meilleure prise en compte dans leur stratégie des impacts environnementaux et sociaux de leurs activités. Pour cela, elle doit continuer à développer au niveau de la CPU les partenariats nationaux qui devront trouver des déclinaisons locales dans les établissements.

Nos établissements ont aussi une responsabilité sociale. Au coeur de nombreux sujets dans les territoires d'implantation, nos établissements jouent un rôle important dans leur développement économique, social et culturel. La CPU continuera à oeuvrer pour promouvoir ce rôle spécifique en tissant les liens avec les partenaires nationaux essentiels : les associations étudiantes comme l'AFEV, les associations de collectivités locales comme l'AVUF ou bien encore les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

4. Un fonctionnement de la CPU collégial

Si, en tant que bureau de la CPU, nous sommes prêts à assumer nos responsabilités chaque fois que cela sera nécessaire, nous comptons surtout faire vivre la collégialité au sein de la CPU en nous appuyant pleinement sur ses instances et ses acteurs.

Le Bureau

La complexité, l'intensité et la multiplicité des sujets et des questions que doit traiter ou aborder la CPU sont telles que nos modes de travail doivent être revisités dans le sens d'une **plus grande collégialité**. Le Bureau doit s'élargir pour mettre en place un modèle de fonctionnement qui associe encore plus étroitement les président-e-s de commissions. Cela permettra également de donner plus de visibilité au travail interne, très important, des commissions.

La CP2U (CA de la CPU)

La CP2U, grâce à son mode de fonctionnement hebdomadaire, permet en général de prendre des décisions de façon rapide et concertée. Nous nous engageons à travailler étroitement avec ses membres, et, dans la mesure du possible, à ne pas porter de décision au nom de la CPU sans l'avoir consultée.

Les commissions

Les commissions doivent être des lieux privilégiés de partage d'idées et de débat entre président-e-s. Elles doivent bien sûr permettre de traiter les sujets d'actualité, mais elles doivent être aussi un lieu de prospective et contribuer à construire, pas à pas, une doctrine générale de la CPU sur tous les sujets qui relèvent de chaque commission. Le ou la président-e de la commission est le relais de la commission auprès du Bureau et de la CP2U. Il ou elle doit être incontournable sur tous les sujets qui relèvent de la commission qu'il ou elle préside. À ce titre, il ou elle fait partie du bureau élargi et il est important qu'il ou elle travaille collégialement au sein de sa commission pour représenter au mieux la commission dans le bureau élargi. En outre, les statuts de la CPU prévoient la possibilité de créer deux nouvelles

commissions. Nous proposerons très rapidement à la plénière la création d'une commission traitant des regroupements et des politiques de site. En effet, ces enjeux aujourd'hui majeurs pour nos établissements ne sont pas directement couverts par les commissions existantes. Il faudra également avoir une réflexion sur l'évolution des comités dont l'un d'eux pourrait être transformé en commission.

Les plénières

Les plénières, qui se tiennent une fois par mois et sont l'unique occasion de réunir tou-te-s les président-e-s et directeur-trice-s d'établissements, doivent en priorité être réservées aux débats de fond et aux grandes questions. Les autres sujets doivent être traités en CP2U ou en commission, et portés à la connaissance de l'ensemble des président-e-s et directeur-trice-s.

Enfin, il nous faudra engager une réflexion sur la communication du travail des commissions, de la CP2U et de différents documents de référence auprès des président-e-s et directeur-trice-s d'établissements. Certes, beaucoup a déjà été fait dans ce sens, mais la communication par mail au fil de l'eau n'est pas toujours la plus efficace, et l'animation et le suivi de l'intranet CPU (« espace confidentiel ») peuvent encore être améliorés.

Les réseaux

La mise en place à l'échelle de la CPU d'une coordination des réseaux (VP ou thématiques) est un véritable succès et correspondait à une attente très forte de nos collègues. Nous devons continuer à les mobiliser et nous appuyer encore plus sur eux dans la vie des commissions ou dans les groupes de travail, par exemple. Véritables creusets de compétences et d'expertises, ils seront extrêmement précieux dans la construction de nos propositions et de nos positions.