

## Regroupements : « Une prise de conscience que 2 niveaux de gouvernance sont nécessaires » (Maurincomme)

Paris - Publié le mardi 28 mars 2017 à 15 h 27 - Essentiel n° 88242

« Il y a une prise de conscience qu'au sein des regroupements, deux niveaux de gouvernance sont nécessaires : premièrement au sommet (direction, présidence), et deuxièmement au niveau des composantes, avec des délégations fortes pour éviter les doublons », indique Eric Maurincomme, directeur de l'Insa de Lyon, le 27/03/2017.

Il revient, pour News Tank, sur les problématiques abordées lors de l'atelier « gouvernance et subsidiarité » qu'il animait au colloque de la CPU, le 28/02/2017 et fait un état des lieux des questionnements et des pistes discutées par les établissements, notamment en matière de SI.

« L'idéal est probablement de commencer par un regroupement disciplinaire (proche de ce qu'évaluent les classements internationaux) et, lorsque le projet est plus mûr, de passer à un niveau de gouvernance par site géographique, éventuellement en se basant, comme sur les I-site, sur une thématique d'excellence transversale comme l'énergie, la santé. »

« Mais il y a débat, au sein de la CPU, pour savoir si les dotations du ministère doivent être ré-parties entre les composantes par le ministère ou par la Comue. Encore faudrait-il savoir si un système d'évaluation serait mis en place pour que les composantes les plus "performantes" soient reconnues et récompensées ? »

Concernant la place des écoles d'ingénieurs, il déclare : « Le défi est de prendre les bonnes pratiques là où elles existent et de ne pas être dogmatiques. Les écoles d'ingénieurs ont sûrement davantage une culture de l'évaluation, qui est toujours perçue de manière positive, pour progresser, pour s'améliorer. Enfin, nous pouvons apporter notre expertise dans l'accompagnement de nos étudiants. »

---

### Eric Maurincomme répond à News Tank

Sur le thème de la subsidiarité et de la gouvernance, abordé pendant le colloque de la CPU à Reims, quelles questions se posent aux établissements ?

Eric Maurincomme : Le fait de construire ces regroupements nous oblige à réfléchir sur la gouvernance en sachant que celle actuellement décrite dans la loi pour les universités ne peut s'appliquer dans les grands regroupements car elle pose des problèmes de représentativité des étudiants et des personnels. A moins d'avoir des CA pléthoriques, il faut réfléchir à d'autres formes.

## Quelles pistes sont avancées ?

Une Comue a pour but de coordonner les moyens humains et financiers : les acteurs de chaque regroupement doivent discuter ensemble pour trouver la formule la plus adaptée. Et la première étape, c'est que les membres apprennent à se connaître et se fassent confiance avant de mettre des règles en place.

« La première étape, c'est que les membres apprennent à se connaître

« Deux niveaux de gouvernance sont nécessaires

gations fortes pour éviter les doublons.

Bien que personne n'ait de réponse définitive, il y a une prise de conscience que deux niveaux de gouvernance sont nécessaires : premièrement au sommet (direction, présidence), et deuxièmement au niveau des composantes, avec des délégations fortes pour éviter les doublons.

## Sur quelles bases pourrait-on construire ces niveaux intermédiaires de gouvernance ?

Il y a différentes vues exprimées par les établissements. La première idée est de les construire sur des ensembles disciplinaires cohérents, tout en maintenant l'interdisciplinarité. Par exemple, en regroupant les écoles d'ingénieurs, les formations de design, architecture et de management, avec une forte implication des entreprises. Dans ce cas précis, le regroupement a un sens. On pourrait imaginer une gouvernance un peu différente des modèles existants, avec une certaine autonomie. En revanche, on voit bien que ce type de stratégie n'a pas d'intérêt pour une faculté de médecine, par exemple. Autre chose : nous devons garder à l'esprit qu'il ne faut pas scinder recherche et formation.

« Construire sur des ensembles disciplinaires cohérents

## Y a-t-il d'autres typologies proposées par les établissements ?

« L'autre possibilité est d'imaginer des regroupements par campus, c'est-à-dire par lieu géographique

de gouvernance par site géographique, éventuellement en se basant, comme sur les I-sites, sur une thématique d'excellence transversale comme l'énergie, la santé... Ce genre de mouvement prendra probablement de cinq à dix ans pour se mettre en place.

L'autre possibilité est d'imaginer des regroupements par campus, c'est-à-dire par lieu géographique. Cela dépend, selon moi, du niveau de maturité de chaque site. Les deux typologies peuvent s'articuler selon l'avancée du projet. L'idéal est probablement de commencer par un regroupement disciplinaire (proche de ce qu'évaluent les classements internationaux) et, lorsque le projet est plus mûr, de passer à un niveau

## Comment peuvent dialoguer les deux niveaux de gouvernance ?

Dans ces regroupements, il faudra également reconnaître et identifier les pics d'excellence pour les préserver : ne pas seulement attribuer des moyens sur des indicateurs quantitatifs, mais aussi sur des indicateurs qualitatifs. Une des pistes avancées est que le sommet de ces regroupements joue le rôle du ministère, avec une grille de lecture pour l'attribution des moyens, mais que la démocratie universitaire et la représentativité des disciplines, des personnels et des étudiants se placent au deuxième niveau, celui des composantes, qui deviennent ainsi très autonomes et décisionnaires.

« Le sommet de ces regroupements joue le rôle du ministère, avec une grille de lecture pour l'attribution des moyens

« Le sommet pourrait décliner sa stratégie en signant des COM avec les composantes

Le sommet pourrait décliner sa stratégie en signant des COM (contrats d'objectifs et de moyens) avec chacune de ses composantes. Cela permettrait également de mesurer leurs performances. Par ailleurs, cela sécuriserait les composantes en assurant leurs dotations et de leurs moyens sur des échéances à cinq ans. Ensuite, les composantes, plus proches du terrain, disposeraient d'une réelle autonomie de fonctionnement. Pour cela, il faut que le cadre national soit le plus souple possible et que l'on puisse faire des expérimentations, légales, originales et différentes sur tous les sites.

Comment répartir les prérogatives entre la direction et les niveaux intermédiaires ?

Chaque regroupement doit pouvoir proposer une organisation qui respecte les histoires et les diversités du site. Mais il y a débat, au sein de la CPU, pour savoir si les dotations du ministère doivent être réparties entre les composantes par le ministère ou par la Comue. Encore faudrait-il savoir si un système d'évaluation serait mis en place pour que les composantes les plus « performantes » soient reconnues et récompensées ? In fine, tous les établissements publics ont des pratiques similaires de fonctionnement : par exemple, au niveau des budgets, le ministère nous cadre sur les formats de nos bilans financiers, nos tableaux d'investissement, de RH... Nous avons la même manière de travailler.

Comment se placent, dans ces questions, les écoles d'ingénieurs ?

Le défi est de prendre les bonnes pratiques là où elles existent et de ne pas être dogmatiques. Certains sites, en effet, n'ont pas de stratégie et de transparence sur les dotations. Les écoles d'ingénieurs ont sûrement davantage une culture de l'évaluation, qui est toujours perçue de manière positive, pour progresser, pour s'améliorer.

« Les écoles d'ingénieurs ont sûrement davantage une culture de l'évaluation

Le système Modal, mis en place par le MENESR pour l'attribution des moyens aux écoles publiques d'ingénieurs, a amorcé le dialogue autour de la performance de nos établissements. Enfin, nous pouvons apporter notre expertise dans l'accompagnement de nos étudiants. C'est aujourd'hui plus facile pour les écoles d'ingénieurs car nous les sélectionnons à l'entrée, et avons ainsi des effectifs contrôlables.

Il y a donc une demande de diversité mais, dans le même temps, les établissements réclament à l'État une harmonisation dans certains domaines, par exemple les systèmes d'information... Comment l'expliquez-vous ?

« Il faudrait au moins un cadre dans lequel chaque système peut dialoguer avec l'autre

Ce n'est pas contradictoire. Aujourd'hui, sur cette question des outils informatiques, l'État finance des projets à travers l'Amue, l'association Cocktail [Système d'information pour les établissements d'ESR], le CNRS, Inria, l'Inra... Il y a donc beaucoup d'argent public utilisé pour proposer aux établissements des solutions SI mais malheureusement, aucun qui ne soit assez bien focalisé sur la gestion d'un système ESR. Rien ne convient.

Il faudrait, à défaut d'avoir le même SI pour tout le monde, au moins un cadre dans lequel chaque système peut dialoguer avec l'autre. Si chacun a un système différent, il est difficile d'agir ensemble au sein de regroupement, par exemple. Quand différents établissements d'un même regroupement ont des SI GRH différents, cela pose plein de petits problèmes pratiques. Et c'est la même chose pour la gestion de la scolarité, la gestion des contrats de recherche, la gestion financière, etc.

## Éric Maurincommé



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Conférence des Présidents d'Université Membre du CA CP2	Décembre 2016	Aujourd'hui
Université de Lyon Vice président Innovation et entrepreneuriat	Octobre 2015	Aujourd'hui
Groupe Insa Président	Avril 2014	Aujourd'hui
Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research Trésorier et membre du comité de direction	Octobre 2012	Aujourd'hui
Insavvalor Président du CA	Septembre 2011	Aujourd'hui
Insa Lyon Directeur	Mai 2011	Aujourd'hui
Agfa Healthcare Vice-président du développement	Juin 2004	Juillet 2011
Insa Lyon Titulaire d'un doctorat en ingénierie biomédicale	1990	1994
University of California, Davis Titulaire d'un MSc "Electrical engineering"	1988	1990

Fiche n° 3497, créée le 22/04/14 à 17:58 - M&J le 15/03/17 à 17:47

## Conférence des Présidents d'Université



Statut : association Loi de 1901

Composition : une centaine de membres votant (présidents d'université, directeurs d'écoles normales supérieures, d'INP, d'INSA, administrateurs généraux) et des membres associés.

Bureau

Gilles Roussel président

Fabienne Blaise, vice-présidente

Khaled Bouabdallah, vice-président

Délégué général : Denis Ehksam

Missions :

- Force de proposition et de négociation auprès des pouvoirs publics, des différents réseaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, des partenaires économiques et sociaux et des institutions nationales et internationales.

- Soutien aux présidents dans leurs nouvelles missions et de promotion de l'Université française et de ses valeurs en France et à l'étranger.

Moyens :

- une équipe permanente (27 personnes)

- des conseillers et consultants (7 personnes)

- s'appuie sur l'Amue, (Agence de mutualisation des universités et établissements) qui contribue à l'élaboration d'une offre logicielle performante et à la formation des personnels de l'enseignement supérieur.

---

Conférence des Présidents d'Université

103 boulevard Saint-Michel

75005 Paris - FRANCE



Fiche n° 1765, créée le 05/05/14 à 12:19 - M&J le 13/10/14 à 13:00

---

© News Tank 2017 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une œuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »