

## Universités : « La redevabilité est centrale, connaître les coûts, rétablir les COM » (C. Comptes)

News Tank Éducation & Recherche -  
Paris - Actualité n°252059 - Publié le 18/05/2022 à 11:54

Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 20/05/2022 à 09:02



© D.R.

« Le ministère est plus que nécessaire. L'avenir [du Mesri] c'est une relation éclairée avec les universités qu'il finance, dans des proportions telles qu'il est l'actionnaire principal et qu'il a un droit de regard. Les universités, plus elles sont responsables, plus elles doivent être en situation de rendre compte. La redevabilité est centrale et notamment la capacité — aujourd'hui déçue — de connaître les coûts. Combien coûte une université ? Le jour où l'on saura répondre à cette question on pourra peut-être se demander combien on lui donne. »

C'est ce que déclare [Philippe Rousselot](#), conseiller maître à la Cour des comptes et rapporteur du groupe enseignement supérieur et recherche de la troisième chambre, le 13/05/2022, lors d'une rencontre de l'ADGS ([Association des directeurs généraux des services](#)) organisée à Paris.

Il s'exprime, en compagnie d'[Emmanuel Roux](#), ancien président d'université devenu conseiller à la Cour. Tous deux ont co-écrit la note structurelle dédiée à l'ESR « Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités », publiée le 21/10/2021.

« La relation du ministère avec ses universités vue par la Cour c'est d'être en mesure d'allouer les bonnes ressources aux universités. Et leur permettre, par un appareillage réglementaire adapté, de capter d'autres ressources », dit Philippe Rousselot.

« Mais cette allocation ne se fera pas à l'aveugle, il faut connaître les coûts et elle ne peut pas se faire non plus en l'absence du rétablissement des COM, qui marchaient très bien. Car l'annualité budgétaire n'empêche pas de s'engager contractuellement sur des moyens pluriannuels. Et si l'on n'a pas les moyens, le contrat est mort ! Tandis qu'aujourd'hui on n'a pas les moyens et le contrat continue... c'est pour cela qu'on les appelle de performance », affirme-t-il, déclenchant les rires des [DGS \(Directeur/trice général\(e\) des services\)](#) présents.

### Le rôle de la tutelle vu par la Cour des comptes

« Le ministère ne mérite pas de critiques particulières. La Cour ne peut qu'observer beaucoup de progrès au fil du temps. Ce n'est pas tant l'avenir du ministère qui compte que l'avenir de ses relations avec ses recteurs, ses établissements. Il faut savoir se demander ce qu'est une tutelle », déclare Philippe Rousselot.

*« Je verrais plutôt le second souffle [de l'autonomie] dans l'amélioration d'une relation fondée sur une confiance qui n'exclut pas le contrôle », résume-t-il.*

Pour Emmanuel Roux, « un mot revient souvent : l'illisibilité de l'allocation des moyens, avec des sources tellement diverses qu'on n'arrive plus à la comprendre ». Il estime que l'actuel dialogue stratégique et de gestion « peut être les prémices de compétences plus affirmées

du recteur de région académique ».

## Le retour de la Cour des comptes sur sa note structurelle

### « Notre seul parti : l'autonomie »

Le texte, publié en octobre 2021, s'inscrivait dans une série de 15 notes portant, outre l'ESR, sur la culture, l'éducation, les transports, rappelle Philippe Rousselot.

*« Ce n'est pas un rapport, c'est une note, elle n'a pas donné lieu à notification ou contradiction et elle ne comporte aucune recommandation. »*

« Sur le fond, il s'agissait de proposer un état des lieux et une ouverture prospective. Sur la forme, elle répondait à deux obligations :

- Elle ne devait pas sortir du chapeau, mais s'appuyer sur 15 ans de travail de la Cour.
- La brièveté : elle ne devait pas dépasser une vingtaine de pages. »

L'enjeu était de « regarder beaucoup plus loin que d'habitude avec comme seul parti, l'autonomie, c'était notre ligne rouge. Cette note structurelle était pour la Cour l'occasion de dire qu'elle vous fait confiance », indique Philippe Rousselot.

### Les grandes conclusions

« Nous avons essayé de remettre l'étudiant au centre de la réflexion », dit Philippe Rousselot qui énumère les éléments de bilan de la note :

- « Depuis 15 ans, à partir notamment de la LRU (Libertés et Responsabilités des Universités (loi LRU ou loi Pécresse du nom de la ministre Valérie Pécresse), appelée loi d'autonomie des universités, du 10/08/2007 adoptée sous le gouvernement Fillon), l'appareil législatif et réglementaire est devenu tellement énorme et ouvre tellement de choix aux uns et aux autres que la situation est d'une **complexité qui nous a paru insurmontable**. Si l'on parle des modes de financement, c'est la migraine assurée.
- Une partie de l'analyse porte sur la pression démographique et la stratification sociale associée. Dans un tel contexte, il est très **difficile pour un étudiant d'être autre chose qu'un inscrit**. Nous n'avons pas le sentiment de rencontrer des étudiants qui seraient le fameux alumni à l'américaine. L'étudiant qui a une relation avec son université comme avec sa mère nourricière est encore à construire.
- En matière d'**autonomie** il y a eu des progrès, mais les marges restent étroites.
- Les universités ont le premier **patrimoine** immobilier de l'État, mais n'en sont pas propriétaires. Il y a eu très peu de dévolution, ce qui apparaît contradictoire avec le concept d'autonomie.
- La **gouvernance des universités** affiche beaucoup de progrès, mais elle mériterait d'être professionnalisée.
- La notion d'**universités comme opérateurs de recherche** a été prononcée par un président d'université il y a quatre ans lors d'une audition parlementaire (Khaled Bouabdallah et Pierre Mutzenhardt, [voir cet article de News Tank](#)), l'expression a fait florès.
- Sur les finances : aujourd'hui **il y a un déficit, mais on ne sait pas de combien**. On ne sait pas le calculer, chacun y va de ses milliards. S'il y avait des milliards, on ne saurait pas bien le distribuer au regard du meccano actuel. Il y a beaucoup d'argent, mais il y a beaucoup d'éparpillement. Il manque beaucoup de milliards, mais en vue de quoi ? »

## Les propositions de la Cour des comptes

Emmanuel Roux présente ensuite les principales recommandations formulées dans la note.

### « Une plus grande autonomie de gestion des universités »

« La note avance l'idée d'une réforme de l'allocation des moyens, c'est-à-dire une remise à plat des contrats d'établissement qui sont considérés comme creux et dénués de contraintes.

Il s'agit :

- d'aller vers un contrat pluriannuel, remédiant au manque de lisibilité des universités. On peut espérer ou voir une évolution arriver ;
- de faire du contrat un outil stratégique et revenir ainsi sur la question de l'évaluation du travail de l'université : qui doit mener ce travail et qui doit en traduire les conséquences ? Le débat est ouvert. »

« Où trouver de nouveaux leviers financiers ? Nous avançons :

- l'idée des droits d'inscription, mais nous avons une position très tempérée provenant d'un rapport de 2018,
- le plafonnement du CIR (Crédit Impôt Recherche),
- et le fait d'autoriser les universités à créer tous types de filiales. »

Enfin, comment trouver de nouvelles marges de manœuvre en RH ? « Les universités n'ont pas la main en termes de recrutements, l'idée est d'ouvrir plus largement leurs compétences par la simplification des procédures de recrutement des Biatss (Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Social, Santé) et E-C (enseignant(s)-chercheur(s)) ; ce qui revient à s'interroger sur le rôle des instances nationales, notamment du CNU (Conseil national des universités) », dit Emmanuel Roux.

## « Une meilleure reconnaissance de la recherche produite par l'université »

« La note fait le constat d'une organisation illisible des UMR (Unité mixte de recherche). Pour y remédier, il faut réfléchir à la possibilité de déléguer la gestion pleine et entière des UMR aux universités ; en finir avec la logique de cotutelle.

Cela peut amener comme conséquence, et c'est une idée tellement disruptive dans son organisation, qu'elle nécessiterait des années de mise en place, la problématique de la RH : que faire des chercheurs affectés à l'université ? Faut-il les rattacher à l'université et imaginer un statut pour les chercheurs qui s'apparenterait à celui des E-C ? »

## La formation des équipes de direction

« Piloter une université nécessite des spécialistes. Or des élus sont à la tête des universités qui ne maîtrisent pas toutes les spécificités du pilotage. Il serait utile de les former en amont, de créer un véritable vivier, de positionner ceux que cela intéresse au sein de l'université.

Nous nous interrogeons sur le rôle de l'INSP (Institut national du service public) pour faire cela : il nous semble essentiel de professionnaliser un peu plus encore le pilotage par ce biais. Nous proposons aussi de renforcer le rôle des DGS, y compris en revenant sur l'aspect statutaire. »

## « Centrer nos réflexions sur l'étudiant avec trois grandes propositions »

- **« Réfléchir toujours plus sur l'offre de formation** : comment faire pour qu'elle soit phasée avec le monde du travail, la remettre en cause de manière permanente, faire basculer les formations en apprentissage ?
- **S'appuyer sur l'enseignement à distance** : ce n'est pas la panacée, mais on peut venir à des formules mixtes d'innovation pédagogique et repenser l'offre de formation.
- Comment créer un véritable sentiment d'appartenance, apporter une forme de bien-être et augmenter l'après-vie universitaire en renforçant les réseaux d'alumni ? L'idée : un guichet unique, c'est-à-dire **que l'université soit le seul interlocuteur des étudiants**. Nous interrogeons sur la place des Crous (Centre régional des œuvres universitaires et scolaires) avec la perspective d'une reprise en gestion ou en les filialisant, mais cela devrait être largement instruit. »

## Assumer et maîtriser les différences : des collègues universitaires ?

« Ce serait une erreur d'affirmer que les universités forment un tout unique. Il y a une différence de plus en plus marquée, chacun la reconnaît et elle est exacerbée par les outils de l'ordonnance de 2019 et la création des EPE (Etablissement public expérimental).

Comment considérer cet ensemble qui s'appelle "université", alors qu'elles n'ont plus les mêmes finalités, tout en ayant chacune vocation d'accomplir une mission de service public ?

Il est nécessaire au sein des universités d'améliorer la réussite étudiante, cela amène à s'interroger sur la logique de bac+3 et la problématique des collègues universitaires non en tant que structure, mais en tant qu'organisation au sein de l'université, à l'exemple de Saclay.

Si l'on crée une plateforme qui aurait pour vocation d'accueillir l'ensemble des formations à niveau +3 y compris celles du lycée pour créer un vivier commun et une symbiose entre ces formations serait une solution.

Certains établissements pourraient évoluer sur le renforcement de cette mission, se positionner dans une logique territoriale et de site, et devenir cette fois de manière structurelle des collègues universitaires. Mais notre idée était plutôt de regrouper les formations, pas de créer de nouveaux établissements : c'était le rapatriement de l'ensemble des formations bac +3. »

## La place des collectivités territoriales

« Les régions sont cheffes de file de l'ESR, mais semblent un peu éloignées de la vie quotidienne des universités. Il manque des outils pour faire des régions des pilotes stratégiques. Sans leur donner de nouvelles compétences, il faudrait les faire exister plus dans la vie des universités. »



## Philippe Rousselot

---

**Président de la section enseignement supérieur et recherche de la 3<sup>e</sup> chambre @ Cour des comptes**

Date de naissance : 17/06/1959

---

### Parcours

**Depuis février 2018**

[Cour des comptes](#)

Président de la section enseignement supérieur et recherche de la 3<sup>e</sup> chambre

**Avril 2013 - janvier 2018**

[Cour des comptes](#)

Rapporteur à la 4<sup>e</sup> chambre (affaires étrangères/développement)

**2009 - 2010**

[Institut des Hautes Etudes pour la Science et la Technologie \(IHEST\)](#)

Auditeur, promotion Lévy-Strauss

**2006 - 2009**

[Cour des comptes](#)

Responsable du secteur Recherche à la 3<sup>e</sup> chambre

**2003 - 2006**

[Cour des comptes](#)

Responsable du secteur audiovisuel public à la 3<sup>e</sup> chambre

**1999 - 2003**

**Ministère de la défense**

Service détaché

**1994 - 1999**

**Cour des comptes**

Rapporteur à la 7<sup>e</sup> chambre (équipement)

**1982 - 1994**

**Armée de l'air**

Officier

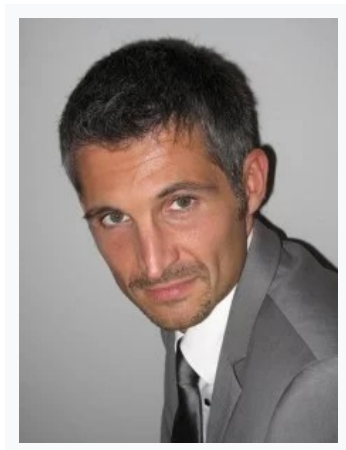
-

### Établissement & diplôme

**Depuis 1986**

**Université d'Aix en Provence**

Doctorat en sciences humaines



## Emmanuel Roux

[Conseiller référendaire @ Cour des comptes](#)

[Professeur des universités @ Université de Nîmes](#)

### Parcours

Depuis janvier 2019

[Cour des comptes](#)

Conseiller référendaire

Depuis octobre 2017

[Université de Nîmes](#)

Professeur des universités

Janvier 2015 - décembre 2016

[Languedoc-Roussillon Universités \(Comue\)](#)

Administrateur provisoire

Novembre 2012 - janvier 2019

[Université de Nîmes](#)

Président

2012 - décembre 2018

[France Universités](#)

Président de la commission juridique

2008 - novembre 2012

[Université de Nîmes](#)

Vice-président chargé de l'administration et des finances

Janvier 2008 - novembre 2012

[Université de Nîmes](#)

Directeur du département droit, économie et gestion

2004 - 2007

[Université de Nîmes](#)

Directeur adjoint du département droit, économie et gestion

-

Fiche n° 4720, créée le 18/06/2014 à 10:23 - Màj le 20/12/2018 à 11:17