

L'autonomie dans les universités

Bernard Dizambourg

DANS **ADMINISTRATION & ÉDUCATION 2015/3 N° 147**, PAGES 159 À 167
ÉDITIONS **ASSOCIATION FRANÇAISE DES ACTEURS DE L'ÉDUCATION**

ISSN 0222-674X

DOI 10.3917/admed.147.0159

Date de mise en ligne : 01/05/2017

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-administration-et-education-2015-3-page-159?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Association Française des Acteurs de l'Éducation.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

L'autonomie dans les universités

Bernard DIZAMBOURG

La présentation de l'autonomie dans les universités se fera en trois étapes : la première présentera où en sont les universités en matière d'autonomie ; la deuxième développera la raison pour laquelle l'autonomie est incontournable, indépendamment des décisions de politique publique, des décisions de l'État ou de ce que pensent les acteurs internes. La troisième étape montrera ce que l'autonomie change à l'Université aussi bien pour l'utilisateur que pour le rôle de l'État.

État des lieux

L'autonomie est un processus long, plus particulièrement caractérisée par la loi LRU qui est considérée comme étant LA loi d'autonomie. Certes, la loi LRU fut un accélérateur très important, mais le développement de l'autonomie dans les universités est un processus qui s'est pratiquement développé sur 40 ans, un processus de transfert progressif d'objectifs et de marges de compétences de l'État vers les établissements. Pour ma part, lorsque j'ai commencé à avoir des responsabilités au niveau d'une direction universitaire en tant que vice-président en 1985, puis en tant que président en 1990, il y avait déjà un certain nombre d'éléments qui avaient été transférés aux établissements. Ceci étant, cependant, je me souviens qu'au début des années 1990, les directions universitaires n'avaient pratiquement aucune marge dans l'organisation de maintenance sur leurs bâtiments, ce qui aujourd'hui serait complètement inconcevable. C'est progressivement que furent transférées les compétences.

La loi LRU

L'adoption de la loi LRU fut un moment important d'accélération et ce d'autant plus qu'elle concerne la masse salariale à la forte valeur symbolique.

On crée aussi un certain nombre d'outils au moins aussi importants en ce qui concerne l'autonomie, ainsi la possibilité pour les établissements d'être propriétaires de leurs bâtiments. C'est compliqué quand on parle de l'autonomie des universités de savoir ce qui relève simplement des démarches d'autonomie de la part de l'État ou d'autres éléments. De cette façon, aujourd'hui, je ne sais pas très bien dire si le facteur qui a le plus fait changer dans les dernières années c'est la loi LRU ou, plutôt, ce qui s'est développé autour du Commissariat général aux investissements avec les appels à projets du type des « initiatives d'excellence », ou des « laboratoires d'excellence », par exemple. C'est probablement une combinaison des deux ou, plus précisément, un ensemble d'aspects. Aujourd'hui, on peut affirmer que le périmètre budgétaire de l'établissement est considérablement élargi, ce qui entraîne des possibilités d'arbitrage beaucoup plus importantes dans les établissements.

Des questions en suspens

Trois questions prioritaires relatives à l'autonomie restent encore en suspens. La première est celle de la faible capacité qu'ont les établissements pour réguler leur flux d'entrée dans le domaine de la formation. Il s'agit pourtant là d'un facteur important quand on parle d'autonomie. Le deuxième élément, tout aussi important et qui différencie nos structures universitaires de celles d'autres pays, c'est le statut des enseignants-chercheurs qui laisse peu de marges aux établissements pour différencier les missions. Enfin, c'est un certain manque de souplesse dans la possibilité de définir son offre de formation, bien que les derniers changements dans le passage de l'habilitation à l'accréditation soit un élément qui donne plus de zones d'autonomie à l'établissement.

L'autonomie n'est pas complètement gagnée

Il subsiste encore des risques de retour en arrière ; par exemple, la tendance actuelle du ministère de l'Économie est de considérer les universités comme des services de l'État semblables aux autres, ce qui induit la mise en place de nouvelles règles budgétaires qui sont une forme de régression. Ce qu'il faut bien voir, c'est que l'autonomie dans les universités ne se construit pas uniquement dans le problème du rapport à l'État ; elle se construit très largement dans l'affirmation de l'existence de l'établissement par rapport à l'État, certes, mais aussi par rapport aux disciplines et aux composantes internes de l'Université. Ce qui fait que, progressivement, l'Université gagne en autonomie et que l'établissement devient un élément important, c'est le transfert de compétences et la modification des modes de conduite des politiques publiques de l'État. Le poids des disciplines est, dès lors, moins important, tout comme le poids des facultés. La dimension transversale de régulation que constitue l'établissement est un élément qui s'est installé progressivement. Dans les années 1990, il y avait encore une intervention très forte des disciplines. Elle continue en partie à exister – je pense qu'elle est normale – mais, aujourd'hui, l'établissement est le niveau de régulation le plus important, y compris par rapport aux composantes internes.

Les établissements n'utilisent pas toujours leur marge d'autonomie

Beaucoup d'outils ont été mis en place, dans le cadre de la LRU par exemple, permettant aux établissements d'avoir des marges d'autonomies qui aujourd'hui ne sont pas encore toujours utilisées. Il y a donc des problèmes d'appropriation d'une culture externe à l'Université. L'autonomie, c'est une forme d'état d'esprit en particulier de ceux qui dirigent un établissement. Avec mes collègues de notre génération de présidents, nous avons toujours eu une conviction enracinée, de la nécessité de l'autonomie. De façon très caricaturale, il s'agit d'une certaine manière de considérer que quand vous êtes président d'université, votre rôle n'est pas de porter la politique publique – ça, c'est le rôle du ministre – mais c'est d'inscrire le développement de votre établissement dans le cadre de cette politique publique. J'ai toujours considéré que le travail d'un président d'université consistait à desserrer les contraintes qui pèsent sur l'établissement pour essayer de trouver un certain nombre de marges de développement qui garantissent à la fois l'attractivité de l'établissement, un positionnement particulier dans l'espace national et international et, par là même, une certaine vision des services rendus aux usagers, et à la politique publique. Cette conviction-là, on peut la faire avancer plus facilement quand on a des marges qui ont été desserrées par l'État, mais on peut la faire avancer y compris quand on est dans un espace relativement contraint. D'ailleurs, je ne connais aucune organisation qui serait dans un espace de développement où elle puisse décider seule ; on est toujours dans des environnements contraints. Être autonome, c'est se demander, au fond, comment faire pour desserrer les contraintes en fonction de la politique qu'on veut se donner. Prenons en exemple le problème du statut des personnels. Aujourd'hui, le statut est relativement rigide dans les universités, et ce bien qu'on maîtrise le recrutement : les cadres d'emploi restent relativement rigides. Ce qui signifie que, par exemple, il est difficile de reconnaître que des enseignants doivent avoir des profils de plus en plus différenciés, alors qu'une partie des promotions sont gérées par des règles qui ne sont pas totalement maîtrisées dans les établissements. On peut se dire, qu'on ne peut rien y faire. A contrario, on peut se demander quels dispositifs on peut construire dans les cadres existants pour arriver à faire que malgré les rigidités, on trouve des solutions pour dynamiser la gestion de la ressource humaine en termes de reconnaissances matérielles et symboliques vis-à-vis des personnes qui s'engagent dans un certain nombre de projets. On trouve des solutions qui mettent de la souplesse dans le fonctionnement des organisations. Pour moi, c'est une conviction forte : l'autonomie est portée par des équipes de direction qui ont vocation à faire avancer leur établissement.

Pourquoi l'autonomie est-elle incontournable ?

Pourquoi l'autonomie est-elle nécessaire et incontournable, dans les années à venir encore plus qu'aujourd'hui ? Je voudrais vous faire partager ce que je perçois des transformations qui arrivent dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche et qui rendent l'autonomie incontournable. L'Université est une organisation particulière parce qu'elle a deux métiers : produire de la connaissance et produire de la formation. Elle

doit articuler de façon différente, selon les établissements, ces deux fonctions qui vont connaître des bouleversements très profonds, au sujet desquels les établissements devront se saisir des marges d'autonomie. À défaut, ils pourraient être dans une situation compliquée.

Le domaine de la recherche

Jusqu'alors, on était dans un mécanisme où à partir de la recherche fondamentale on fait une recherche plus ou moins appliquée, on transfère éventuellement des brevets puis on développe des phases d'innovation. Ces phases d'innovation sont reprises dans les entreprises et cela se termine par des produits innovants. Pour un ensemble de raisons, ce schéma-là est en train de se transformer. Je vais vous donner un exemple emprunté à la communauté d'établissements que je préside ; ce regroupement d'établissements a deux thèmes de spécialisation : les enjeux urbains et d'environnement et l'enjeu que nous appelons *One health*, une seule santé (humaine, animale et publique). Les enjeux urbains relèvent à la fois de la modification des efficacités énergétiques dans le domaine urbain, de la transformation des modes de transport et de mobilité différente, etc. Ils relèvent aussi d'autres problématiques comme, de savoir comment on vieillit en ville, etc. Toutes ces questions n'ont de sens que si on les prend de façon pluridisciplinaire. Le problème de la mobilité, par exemple tient à la fois des *process* techniques et des comportements ; les problèmes de l'efficacité énergétique d'un bâtiment, ont à voir avec les matériaux mais aussi avec la conception du bâtiment et les modes de vie des usagers. Prenons un autre exemple : que sera une gare demain ? Comment une gare est-elle à la fois un lieu où on consomme de l'énergie et on en récupère. Par exemple, comment récupère-t-on l'énergie de freinage des trains pour faire des réseaux de basse tension, faisant d'une gare, non seulement un endroit où on vient prendre son train mais aussi un pôle d'échange d'énergie. Ce sont des questions complètement transdisciplinaires.

D'autre part, pour beaucoup de sujets, très souvent, on ne sait pas vraiment quel va être le comportement des usagers, les usagers pris individuellement mais aussi les usagers pris collectivement. Toutes ces modifications posent en général des problèmes de gouvernance et d'animation collective. Quand vous faites des transformations dans une ville, il y a une collectivité locale, des donneurs d'ordre, des gens qui construisent, des aménageurs... Les innovations que vous faites doivent être appropriées de façon très concrète par tous ces acteurs. Cela a une conséquence : c'est que la production de recherche, de plus en plus, doit se mettre au contact des conditions réelles de mise en œuvre de l'innovation. Vous pouvez faire de la simulation d'abord, en laboratoire, mais, à un moment donné, il y a obligatoirement la mise en œuvre dans le réel. Il se développe partout ce qu'on appelle des living lab, c'est-à-dire des conditions réelles de mise en œuvre de l'innovation. La même chose est vraie dans le domaine de la santé. Ainsi, vous avez aujourd'hui des interlocuteurs qui ne produisaient pas de recherche auparavant et qui vont, d'une certaine façon, participer à la production de connaissances. Ils vont devenir des opérateurs et vont créer les conditions de l'innovation, de la mise en œuvre ; de ce fait, ils vont rétroagir sur la production de la recherche. Cela a une conséquence pour les équipes

universitaires, si elles ne savent pas travailler avec ce type d'opérateur, cela ne fonctionne pas ; cela ne fonctionne pas non plus si ces opérateurs n'ont pas de place dans la conduite ou dans l'exploitation de la recherche. Ainsi, d'une recherche purement académique, tournée vers ce qui se passait dans les laboratoires, on passe à une recherche de plusieurs types d'acteurs. Les environnements ainsi définis sont plus difficilement maîtrisables et demandent de l'adaptation au plus près des conditions réelles de mise en œuvre. Ce mouvement s'est très largement accéléré avec le développement des technologies de l'information qui permettent de collecter beaucoup de données, de les partager et de mieux les exploiter.

Le domaine de la formation

On dit souvent que la France n'est pas un lieu d'innovation, pourtant, aujourd'hui, des dizaines de milliers de mètres carrés dans Paris sont consacrés à des espaces dits de coworking, des incubateurs, des start-up, où se retrouvent des professionnels plus confirmés, des jeunes étudiants qui sont en train de passer au statut de jeune entrepreneur, des grands groupes qui viennent pour observer ce qui s'y passe, tout cela dans une ruche intellectuelle complètement souple. Ces lieux sont des lieux d'échanges d'informations, d'échanges de compétences, de créativité, d'innovation,... Ces lieux sont des vrais lieux de formation sur un mode complètement collaboratif, sous des formes absolument pas définies mais qui fonctionnent. Imaginez qu'à ces lieux, vous associez un certain nombre de fonctions, par exemple, que le lieu ait une crédibilité suffisamment forte pour donner une labellisation en reconnaissance de compétences. Cette formation ne donnera peut-être pas lieu à un diplôme mais les briques de formation qui y sont distribuées peuvent donner lieu à validation de compétences transversales et professionnelles.

A l'heure actuelle, beaucoup de ces nouveaux lieux de formation qui sont en train d'émerger, ne sont pas exclusivement des lieux animés par des acteurs de l'éducation nationale ou par des acteurs habituels du champ de la formation. Cela se croise avec l'attente des publics étudiant sur les méthodes de formation. La semaine dernière, des jeunes étudiants qui suivent le cycle entrepreneuriat disaient « on ne veut pas de cours, sur le net il y a tout. Ce qu'on veut, c'est du mentorat, c'est du suivi, du travail entre nous ». Nos schémas de formation et notre organisation vont devoir changer, ils sont fondés sur une espèce de double artisanat dans lequel l'enseignant fait tout et l'établissement fait tout : il prend toutes les briques du processus de formation, de la sélection des étudiants, à l'organisation des séquences pédagogiques, jusqu'à la mise en place des systèmes d'évaluation, puis aux mécanismes de certification. Ce sont là des organisations qui restent relativement académiques, avec des formes encore assez traditionnelles. Mais on va assister à des changements, un certain nombre d'opérateurs ne feront que du mentorat et de la certification ; d'autres ne feront que certaines étapes de la formation. Nous allons assister à une transformation en profondeur, des modes d'organisation de la formation avec des différenciations extrêmement importantes entre les établissements. Demain, la question des établissements sera de se demander sur quoi ils vont se concentrer, compte tenu de ce qu'est leur projet, leur profil et les choix qu'ils développent.

Dans la communauté que je préside, il y a trois écoles d'ingénieurs, trois écoles d'architecture, deux universités, ainsi que des membres non académiques mais qui ont une part d'activité académique, tels que l'Institut géographique nationale, l'Agence nationale de sécurité alimentaire, le Centre supérieur technique du bâtiment... Il est intéressant de voir que les processus de formation des uns et des autres n'est pas du tout de même nature ; ainsi, dans une des écoles, certains enseignants-chercheurs sont bien chercheurs mais n'enseignent que très peu alors que les enseignants viennent tous du milieu économique. D'autres écoles, au contraire ont des tout petits corps enseignants qui travaillent essentiellement avec des intervenants extérieurs. Dans ce cas, les enseignants se positionnent principalement sur des fonctions de mentorat, de suivi individualisé. Il y a aussi des enseignants-chercheurs dans l'université qui font à la fois de la recherche et de la formation.

La transformation des *process* de recherche que j'ai évoquée précédemment s'accompagne de la transformation des *process* de formation avec l'arrivée de nouveaux acteurs qui ne sont pas uniquement des acteurs académiques classiques. L'enseignement supérieur, la recherche, l'innovation, sont des champs ouverts, attractifs pour de nouveaux acteurs ; dit autrement, les chaînes de valeur, modes d'articulation des processus de base des activités de production de connaissances et de formation vont se décomposer et se recomposer sous des formes très variées, tout cela avec des équilibres économiques très différents.

Des ressources financières publiques durablement diminuées

Cette situation des finances publiques durablement déprimée guide la réflexion sur ce que doit être le pilotage et l'autonomie. Cela signifie en effet que pour un ensemble de raisons, dont la première est la concurrence fiscale entre les États et la globalisation de l'espace économique, cette contrainte va jouer dans la longue durée : le gros problème du fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur, c'est d'aller chercher de la ressource. Savoir capter de la ressource, ce n'est pas uniquement capter de l'argent ; cela peut être aussi capter du temps ou de la compétence que des acteurs vont venir mettre dans les structures de formation ; cela signifie monter des partenariats. Finalement, capter de la ressource financière, c'est souvent aborder les choses par le petit bout de la lorgnette. En fait, il est souvent plus facile de coproduire avec d'autres, c'est-à-dire faire que d'autres acteurs mettent du temps dans les processus, que de capter de l'argent.

Il faut aussi prendre en compte la globalisation de l'espace de l'enseignement supérieur. Déjà largement international, l'enseignement supérieur va le devenir de plus en plus, sous des formes physiques ou numériques. Jusqu'à présent, il y a peu d'enseignement supérieur privé, mais dans cette situation de concurrence, il y en aura de plus en plus. De plus en plus, des groupes et un certain nombre d'universités étrangères viendront s'installer en France. Une des questions sur laquelle je travaille actuellement, c'est de favoriser sur notre campus l'arrivée d'une université étrangère ; en effet, je pense que cette implantation fera monter le niveau d'attractivité du campus et qu'en plus, on doit pouvoir négocier en contrepartie une implantation à l'étranger de notre université et faire ainsi des sites croisés. Une équipe de direction doit s'interroger sur les modèles qui vont permettre

à l'établissement, dans ces environnements, de durablement mettre en œuvre son projet tout en gardant son attractivité. Ces problèmes-là n'ont aucune chance de pouvoir être pilotés au niveau d'un ministère ; en effet, ce pilotage suppose des ajustements à des niveaux micro, y compris au sein d'universités avec des approches qui peuvent être très différenciées selon les champs disciplinaires.

On peut résumer en disant qu'aujourd'hui, dans une université, le problème est d'articuler trois questions : la première est de s'interroger sur la vision qu'on a sur les métiers et les fonctions de l'Université. Cela renvoie aux questions évoquées précédemment. Comment combine-t-on les activités de formation et de recherche : dans quelle complémentarité ? sur quels champs ? et pourquoi ?

La deuxième question est de savoir quelles sont les organisations qui permettent de mettre en œuvre les projets transdisciplinaires, dans lesquelles on crée la perméabilité avec l'environnement extérieur et, qui plus est, avec des organisations qui ne sont pas forcément destinées à vivre pendant 25 ans. Très souvent, ces problématiques font craquer les organisations anciennes qui étaient des facultés disciplinaires. Par exemple, dans le champ de la communauté que je préside, il y a une filiale sur l'efficacité énergétique dont nous nous portons garant de 49 % du capital (les autres 51 % sont détenus par tous les groupes industriels significatifs présents sur ces problèmes), on a des laboratoires d'excellence qui sont partagés avec un nombre très important de partenaires. La question est de savoir comment faire vivre cette multiplicité.

La troisième question à se poser concerne l'articulation par rapport à tout cela, à la fois des compétences individuelles et des compétences collectives. Il faut aussi s'interroger sur les compétences collectives nécessaires dans nos organisations. Autrement dit, un type de recherche qui se produit par exemple au contact de l'environnement suppose qu'il y ait des professionnels qui sachent articuler le travail des différents chercheurs entre eux mais aussi l'articuler avec des membres extérieurs, qui savent à la fois garder à l'esprit ce que sont les exigences du travail scientifique, mais aussi capter les attentes des partenaires extérieurs. Cette compétence est rare aujourd'hui dans les universités. Ce travail consiste à créer des trajectoires progressives – ce n'est pas un problème de statut – qui vous font déceler des personnes qui, à un micro niveau, ont commencé à travailler dans ce sens, à qui vous allez donner progressivement de la reconnaissance, de la valorisation, pour qui vous allez trouver des solutions afin qu'elles aient envie d'aller plus loin et que vous allez, au moment où un projet va pouvoir se présenter, mettre en avant sur les fonctions de pilotage de ce type de projets. Voilà l'élément essentiel dans le management d'un établissement : il faut se dire qu'on a recruté un fonctionnaire, certes, pour 40 ans, mais qu'en fait on doit le recruter à nouveau au moins 5 ou 6 fois dans sa vie professionnelle. On va le « ré-recruter » pour le réorienter sur des processus de transformation.

Tout cela n'a de sens que si, économiquement, c'est tenable et si on sait créer les conditions qui font qu'à la fois on maîtrise ses équilibres économiques, on développe sa ressource et on met en place des mécanismes de régulation, d'incitation, à l'intérieur de son établissement pour être en situation d'équilibre économique stabilisé. C'est compliqué car, de plus, dans le bourgeonnement des structures, il y a de l'argent qui rentre et qui sort à tous les niveaux des structures. Quand on a une filiale, il y a de l'argent qui rentre dans la filiale et

qui ne rentre pas dans l'université. Quand on met des projets de ce type-là, il y a de l'argent qui rentre de manière globale dans l'université et de l'argent qui rentre par les laboratoires. Il faut arriver à la fois à mettre en place des effets d'incitation pour que ceux qui développent des projets aient aussi un intérêt financier mais également il est nécessaire d'avoir une capacité à réallouer de la ressource.

Voilà, selon moi, les enjeux de l'autonomie. Cela n'est possible que dans des établissements où les équipes de direction ont elles-mêmes ce type de mentalité et il faut qu'elles sachent travailler collectivement sur ces nouveaux processus. Ce n'est pas simple de faire qu'arrivent ensemble dans une équipe de direction de l'université des personnes convaincues de ce genre de démarche ; c'est probablement là l'enjeu essentiel.

Quelle utilité de l'autonomie pour l'usager ? Et quel impact sur la régulation publique ?

Ma conviction, c'est que l'une des faiblesses de l'Université française par rapport aux universités étrangères, c'est la survalorisation de la recherche par rapport à la prise en compte de la formation dans des formes qui peuvent être très variées. Cette pression de l'environnement, cette ouverture, cette capacité d'initiative que doivent avoir les établissements selon moi, se traduiront progressivement par une plus grande attention au travail de formation et à la satisfaction de l'usager étudiant.

Un point important relatif à la satisfaction du service rendu c'est le rapport de l'université à ses territoires. Pour mener les stratégies que j'ai évoquées, il faut coller à des territoires, s'articuler à ces territoires que l'on promeut et dont on tire une ressource. La communauté que je préside est installée à Créteil et Marne-la-Vallée. Pour beaucoup de membres et des enseignants-chercheurs c'est dommage d'être là et non dans Paris intramuros. Pour les convaincre du contraire, j'ai l'habitude de les inciter à regarder en quoi les enjeux de la métropolisation sont des opportunités pour la formation et la recherche. Le problème de la métropolisation, ce ne sont uniquement les centres des métropoles, ce sont les marges, et être dans les marges, avec ce que cela peut vouloir dire comme zones de difficulté, zones d'innovation, etc., c'est à la fois un formidable laboratoire pour nous, un formidable intérêt pour nos collectivités locales mais c'est aussi une formidable capacité à exporter ce que nous avons travaillé collectivement vis-à-vis d'autres environnements puisqu'on sait que les problèmes urbains sont des problèmes qu'on rencontre de toute façon partout.

La question de l'articulation avec les politiques publiques.

Il me semble nécessaire de modifier en profondeur la façon dont l'État met en œuvre ses politiques publiques ; cette modification est largement engagée depuis longtemps dans l'enseignement supérieur par la mise en place du contrat (moins de régulation normative, plus de régulation par objectif). Accessoirement, je pense que dans l'enseignement supérieur, on a, d'une certaine façon, deux ministères qui ne sont pas toujours sur la même ligne puisqu'on a le commissariat général aux investissements d'avenir et le

ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. D'ailleurs, d'une certaine façon, l'existence de ces deux structures qui poussent parfois des objectifs un peu différents accroît les marges des établissements et en même temps est source de tensions. Cette situation n'est pourtant pas sans risque dans les établissements, d'autant que dans les universités, la régulation reste fortement une régulation entre pairs, que dans les organes de direction et conseils d'administration, le poids des universitaires des personnels et des étudiants est très important. Il faudra que, demain, les organes de direction accordent une place beaucoup plus grande au regard externe. Il faut donc que l'État ait les moyens de suivre finement les évolutions dans les établissements et d'anticiper les risques éventuels. De mon point de vue, les rectorats ne sont aujourd'hui pas équipés pour suivre la complexité de ces établissements. Il n'y en effet pas assez de personnes connaissant suffisamment le milieu universitaire. À une époque, quand je travaillais au cabinet de la ministre, je plaidais pour la mise en place d'une cellule pour plusieurs rectorats, voire pour une solution de type agence intermédiaire entre l'État et les établissements, agence qui serait adossée à un recteur chancelier des universités sur un ensemble de rectorats. Cette question reste en suspens et il serait important d'y apporter une réponse.

Voilà ce qu'est ma vision résumée. Pour moi, l'autonomie, est incontournable, c'est la seule façon d'avancer et ça le sera de plus en plus. Cela ne veut pas dire que tous les établissements autonomes seront bons. Il y aura de plus en plus d'établissements différents, le paysage de l'enseignement supérieur va se différencier. Je crois que c'est une évolution inéluctable.

Bernard DIZAMBOURG
*Président de la Communauté Université Paris Est
ancien IGAENR*