

Quelle Gouvernance pour l'Initiative d'Excellence de Montpellier?



Une urgence à repenser l'université

deux ans à peine après la LRU, le ministère suscite une réflexion sur l'évolution de la gouvernance universitaire:

Rapport Aghion:

une nécessaire prise de conscience du virage à prendre pour rejoindre les meilleurs universités du monde

Rapport sur les PRES2 de l'IGAENR:

un risque d'évolution des universités vers le collège universitaire...

La LRU a remis en cause la logique des PRES, le Grand Emprunt remet en cause les processus de fusion LRU dans tous les sites candidats à l'appel d'offres « Campus d'Excellence ».

L'occasion d'une nouvelle contractualisation avec les organismes

Un modèle de gouvernance à créer pour l' "Initiative d'Excellence"

Le virage de l'excellence

Nécessité de la labélisation "Initiative d'Excellence", pour obtenir la reconnaissance et l'implication des grands industriels et des organismes nationaux, et l'attractivité internationale

La logique d'un site universitaire tourné vers l'excellence:

- stimuler le développement de "graduate schools" sur le périmètre des ED, intimement liées aux foyers d'excellence recherche tourné vers l'attractivité internationale et en lien étroit avec les organismes;
- favoriser le développement de formations "technologiques" et/ou sélectives Bac+3/Bac+5 bénéficiant de l'innovation des labos;
- viser une dotation massive en capital au travers du Grand Emprunt et du développement du lien aux grandes entreprises et la dévolution du patrimoine; c'est en disposant des moyens de son autonomie afin de préserver ses grands choix et ses missions de service public

Campus d'Excellence / Fusion LRU

L'inadéquation du processus de Fusion LRU (UMSF) aux enjeux du site:

- La concentration des "foyers d'Excellence Formation-Recherche-Innovation" sur les « Sciences et Techniques » rend impossible la préservation des intérêts de cette sphère dans un processus LRU
- un attachement très différent entre les trois universités au lien avec les organismes, empêche le développement d'un nouveau lien contractuel, base de l'intégration du site
- Les logiques des Grandes Écoles, du Consortium Agreenium, et du développement des Pôles, s'opposent au processus de Fusion UMSF dans le cadre de la LRU

L'objectif incontournable de l' "Initiative d'Excellence" conduit à admettre une différenciation politique, entre divers niveaux/acteurs, reposant sur l'excellence et le niveau d'engagement dans le processus "Grand Emprunt"?

Un nouveau partenariat

Une évolution rapide du système de recherche français:

- mise en place des Instituts et Alliances: des interlocuteurs disciplinaires au niveau national devant trouver un interlocuteur disciplinaire local
- le partenariat université/organisme vecteur d'attractivité internationale pour les universités d'excellence
- DGG et délégations régionales, la question de la mutualisation des moyens d'appui

L'évolution du positionnement Universités/Organismes suggère-t-elle une présence des organismes en tant que personne morale dans la gouvernance?

La répartition des moyens aux Universités impose de développer massivement la relation contractuelle avec les organismes

L'implication des organismes en tant que personne morale dans une structure de gouvernance répartissant des moyens communs est-elle envisageable?

Les scénarios montpelliérains

Scénario 1: Fusion LRU et externalisation des dispositifs incitatifs

- fusion LRU rapide,
- organisation fondée sur un ensemble de composantes UFR,
- niveau intermédiaire associé aux Secteurs de Formation,
- PRES pilotant le Plan CAMPUS,
- une Fondation de Coopération Scientifique pour gérer les moyens du Campus d'Excellence.

Les risques inhérents au scénario 1:

- la constitution de Pôles extra-universitaires facilitant la sortie des Masters et ED vers le PRES
- l'absence de politique réellement transdisciplinaire
- la minorisation des domaines d'excellence reconnus du site
- L'absence de maîtrise des processus d'arbitrage concernant la répartition des fonds incitatifs

Scénario 2: les « PRES2 »

- arrêt du processus de fusion, renforcement substantiel du PRES (délivrance de diplômes)
- création de Pôles Régionaux dans le PRES portant les Master et les Écoles Doctorales, les Universités deviennent des collèges universitaires
- centralisation au PRES des services de « pilotage »
- Fondation de Coopération Scientifique au niveau du PRES pour administrer le Campus d'Excellence.

Les risques inhérents au scénario 2:

- Appauvrissement des formations en licence
- Statuts d'EC à deux vitesses
- Segmentation disciplinaire
- Appauvrissement de la démocratie universitaire

Scénario 3:

**Création d'un Grand Établissement
fondé sur les Pôles d'Excellence montpelliérains
en partenariat étroit avec les organismes**

**Principes Fondateurs
proposés par l'UM2 à ses partenaires**

Principe 1: une gouvernance pour un campus d'excellence

Les trois processus en cours au sein de notre site, qui sont :

- la création d'un établissement universitaire unique
- l'élaboration d'une nouvelle contractualisation avec les organismes
- le projet de gouvernance "Initiative d'Excellence", dans le cadre des appels d'offre du Grand Emprunt

ne peuvent, ni ne doivent, être traités de façon disjointe. Les trois objectifs doivent être poursuivis conjointement afin de proposer un modèle de gouvernance répondant à ces trois problématiques, quelques soient les chances de succès à l'appel d'offre Initiative d'Excellence.

Principe 2:

Un site intégré, un établissement puissant

L'établissement unique, devant advenir sur Montpellier, a vocation à fédérer l'ensemble des forces scientifiques du site impliquées dans l'appel d'offre Initiative d'Excellence et coordonner l'ensemble des formations L,M,D du site. À ce titre, cet établissement doit être mis en responsabilité de la répartition des moyens qui seront obtenus à ce titre.

La richesse en capital et en patrimoine de cet établissement est un prérequis au développement d'un établissement universitaire à vocation mondiale.

Synthèse:

Cet établissement doit être structuré selon un schéma de gouvernance adapté au triple objectif :

- de permettre une implication forte des Écoles, des Organismes de recherche et des partenaires du monde socio-économique aux divers niveaux de décision;
- de favoriser la répartition d'une part significative des moyens sur les foyers d'excellence reconnus dans le cadre du Grand Emprunt;
- de respecter les caractères et les prérogatives propres aux composantes de formation et laboratoires de recherche présentes sur le site, tout en favorisant les transversalités formation-recherche-innovation.

Principe 3: Une gouvernance induite par un schéma de répartition des moyens

La structure décisionnelle de l'établissement unique doit mettre en place un schéma d'allocation des moyens dont il a la responsabilité. Ce schéma doit respecter deux principes fondamentaux à même de garantir la bonne utilisation des moyens publics et le développement d'une politique de site cohérente et ambitieuse:

- la stricte séparation, à tous les niveaux, des missions d'opérateur, d'instance d'évaluation, et d'agence de moyens;
- le respect d'une dualité dans la répartition des moyens entre une dotation récurrente, fondée sur une évaluation des besoins des structures opérationnelles, et une dotation sur projet, favorisant l'innovation, l'excellence et les transversalités.

De façon plus explicite, la mise en place d'un schéma d'allocation "sur projet" et "à la performance" visant la reconnaissance mondiale repose sur :

- la stricte séparation des instances en charge de la détermination des programmes et objectifs, celles en charge de l'évaluation compétitive des projets, et celles en charge de la mise en œuvre des projets ;
- l'élaboration d'une politique disciplinaire, seul gage d'une lisibilité internationale, développant le lien formation-recherche-innovation et stimulant les transversalités entre composantes et laboratoires concernés par une discipline donnée, en lien avec les politiques des Instituts et Alliances nationaux concernés ;
- le développement d'une logique de Contrats Objectifs-Moyens avec les composantes et laboratoires ;
- le développement d'Appels d'Offre associés à des programmes prioritaires trans-disciplinaires déclinant les objectifs de la SNRI en les adaptant aux enjeux régionaux de développement économique.

Principe 4:

Mise en Place des Pôles Formation-Recherche

Pour décliner sa politique à l'échelle des divers champs disciplinaires au sein d'un établissement de grande taille et pour développer les synergies entre structures de formation et de recherche, la direction de l'établissement s'appuie sur des structures de gouvernance nouvelles, les *Pôles Formation-Recherche (PFR)*, positionnées entre les composantes et laboratoires, et les instances de pilotage et d'arbitrage de l'établissement.

Le périmètre des PFR est choisi de façon à :

- rassembler une communauté disciplinaire aux pratiques et aux enjeux communs en matière de répartition des moyens ;
- atteindre la masse critique et le niveau de reconnaissance national et international indispensable au développement de l'attractivité.

Ces Pôles, structurés autour des projets de LabEx en émergence, organisent des «graduate schools» mariant Formation-Recherche-Innovation.

Les Pôles sont des groupement disjoints de laboratoires, les composantes du site sont en revanche rattachées à un ou plusieurs Pôles.

Principe 5:

Attributions des Pôles Formation-Recherche

Les Pôles n'ont aucunement vocation à se substituer aux composantes et laboratoires dans la mise en œuvre des projets soutenus par l'établissement, c'est pourquoi les Pôles ne se voient affectés que la part des moyens matériels et humains faisant l'objet d'une mutualisation à leur échelle disciplinaire.

Les Pôles jouent un rôle fondamental dans le pilotage central, en accompagnant la direction dans la formulation des COM des composantes et des laboratoires. Ils organisent la distribution des ressources matérielles et humaines de leur champ scientifique au travers de projets pluriannuels visant l'innovation, la performance évaluée, la transversalité et l'économie de moyens.

En tant qu'Agences de Moyens interne de l'établissement, les Pôles doivent être les interlocuteurs principaux de la direction dans le cadre de l'élaboration de la politique d'allocation de moyens Formation-Recherche à la performance. Ils doivent disposer des moyens opérationnels, du statut juridique, et de la compétence budgétaire, nécessaires à leur mission d'agence de moyens.

Principe 6:

Gouvernance des Pôles Formation-Recherche

La gouvernance des Pôles est un lieu naturel d'intervention des organismes et des entreprises, afin de formaliser le soutien global à l'activité de recherche et d'impliquer nos partenaires dans le développement des formations innovantes et des partenariats locaux. Le périmètre des Pôles répond à la nécessité pour les Instituts de décliner localement leur politique.

L'implication des organismes au sein de la gouvernance des Pôles permet d'envisager une mutualisation forte des moyens d'appui à l'activité de recherche, et conséquemment de donner un cadre naturel à la délégation d'évaluation et de gestion entre les partenaires.

La gouvernance des Pôles doit représenter un équilibre entre la représentation directe des personnels, seule à même de favoriser la structuration du Pôle, la représentation nécessaire des structures de formation et de recherche rattachées, et les représentations institutionnelles des organismes et entreprises partenaires.

Principe 7:

Un réseau de Fondations Partenariales au sein de l'établissement

Les LabEx disposeraient de Fondations Partenariales dont les conseils sont intimement liés aux conseils des Pôles qui les abritent et impliquent les divers organismes partenaires du LabEx.

La politique de l'établissement ne saurait bien sur se limiter à la simple juxtaposition des politiques élaborées par les Pôles/LabEx.

C'est pour quoi l'établissement doit se doter d'une "Fondation Partenariale holding" lui permettant de répartir des moyens incitatifs sur la base de programmes prioritaires, fixés par la direction et évalués par des comités de pairs extérieurs reconnus internationalement pour leur expertise scientifique et pédagogique.

Principe 8: Une instance d'orientation stratégique

Afin d'intégrer les objectifs de la SNRI, la politique des organismes et les enjeux du développement économique régional, la gouvernance centrale de l'établissement doit impliquer les organismes, collectivités et entreprises partenaires au sein d'un "Conseil Stratégique" ou "Board of Trustees".

Il aurait en charge de

- nommer le président et valider les principales nominations,
- voter les grands arbitrages budgétaires et la politique d'emplois
- valider les changements de politique académique proposés par le sénat
- coordonner les programmes incitatifs portés par les fondations de l'établissement

Principe 9: Une politique d'établissement construite avec les personnels

La représentation des personnels et des usagers doit être assurée au sein d'un "Sénat Académique". Le sénat académique est un organe électif. La composition du Sénat doit garantir la bonne représentation de l'ensemble des Pôles d'Excellence du site.

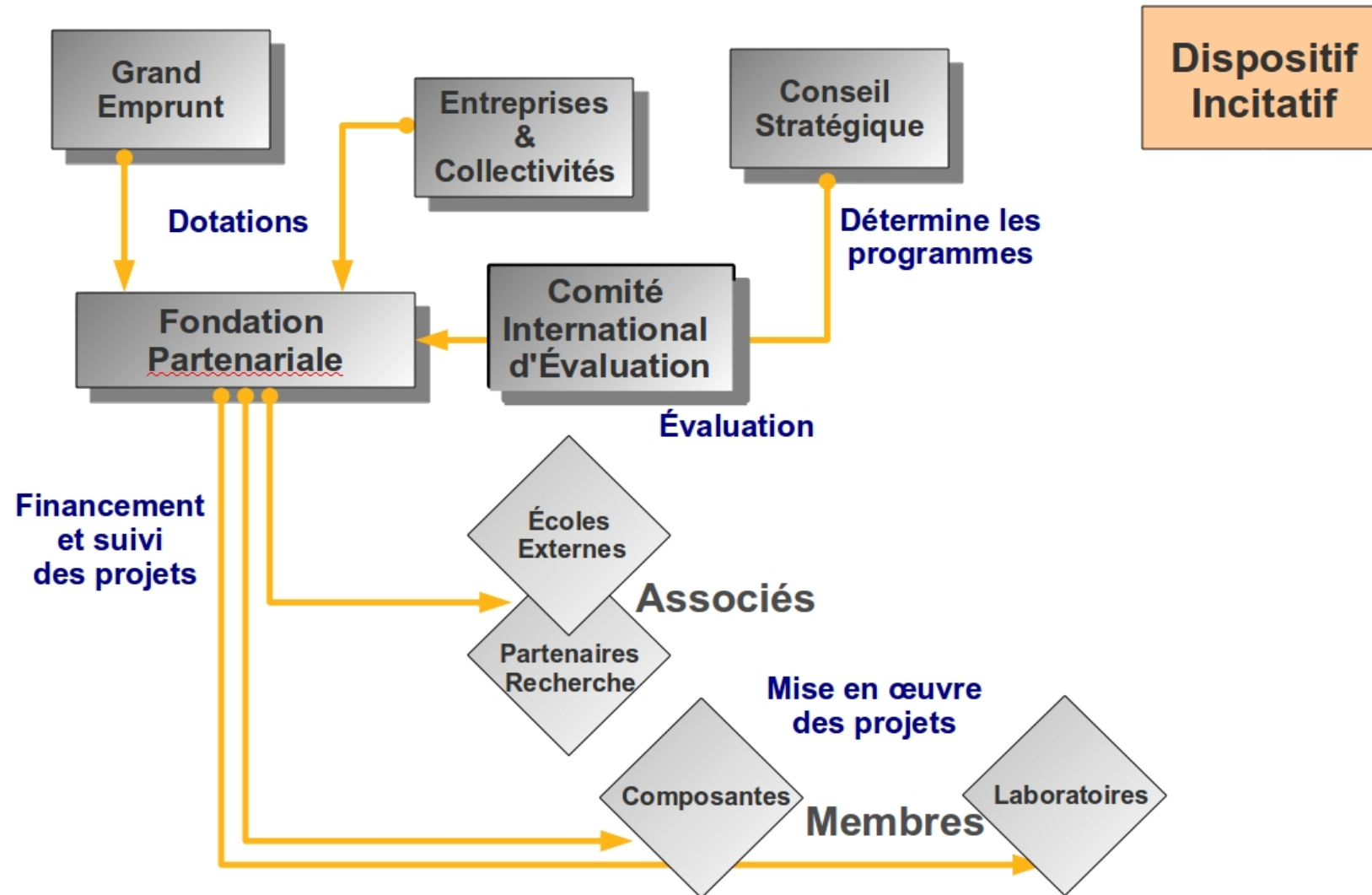
Il serait responsable de la définition de la politique pédagogique et scientifique et de l'élaboration du dialogue contractuel interne avec les composantes et laboratoires, en s'appuyant sur le travail des Pôles.

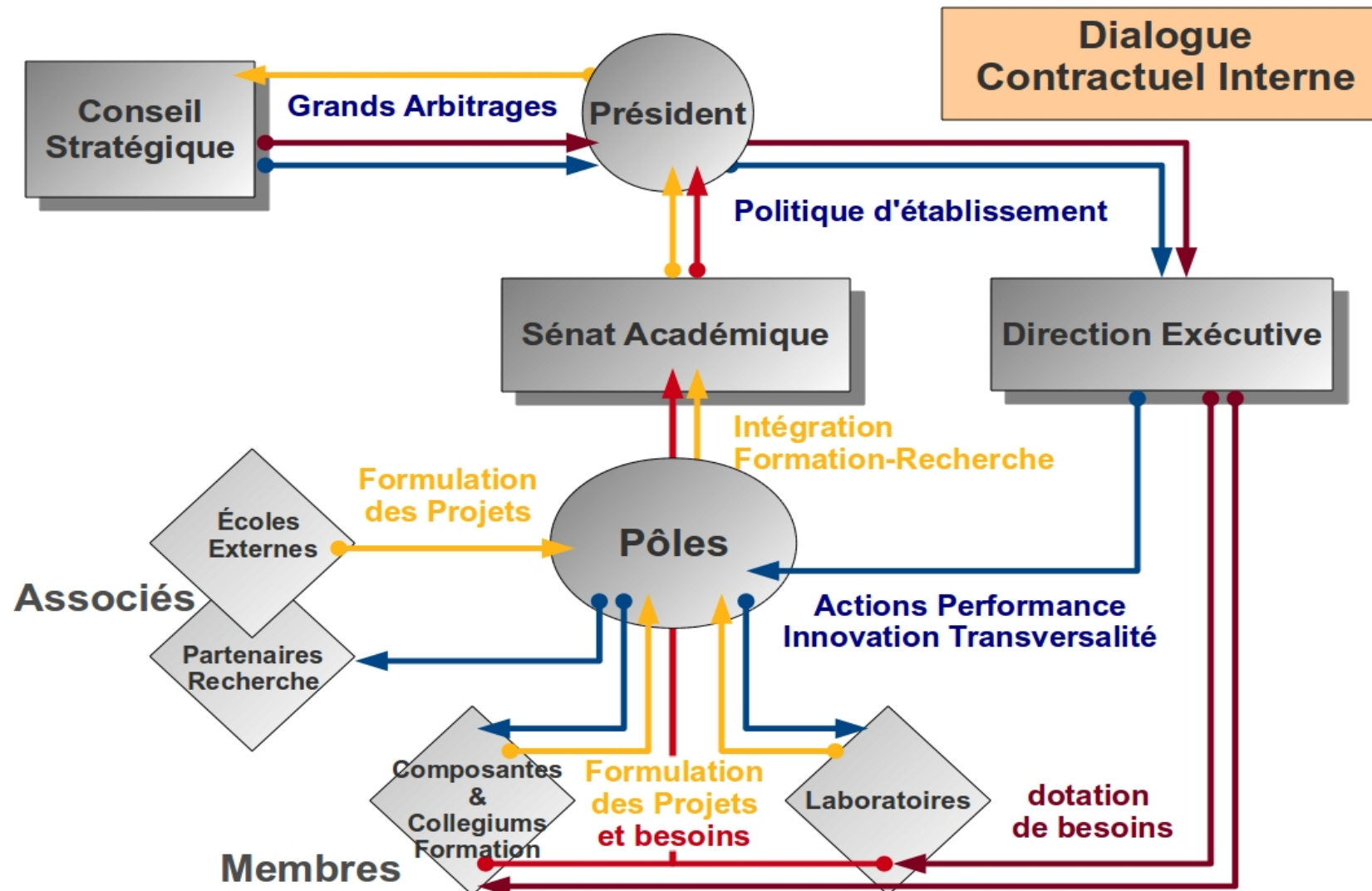
Synthèse:

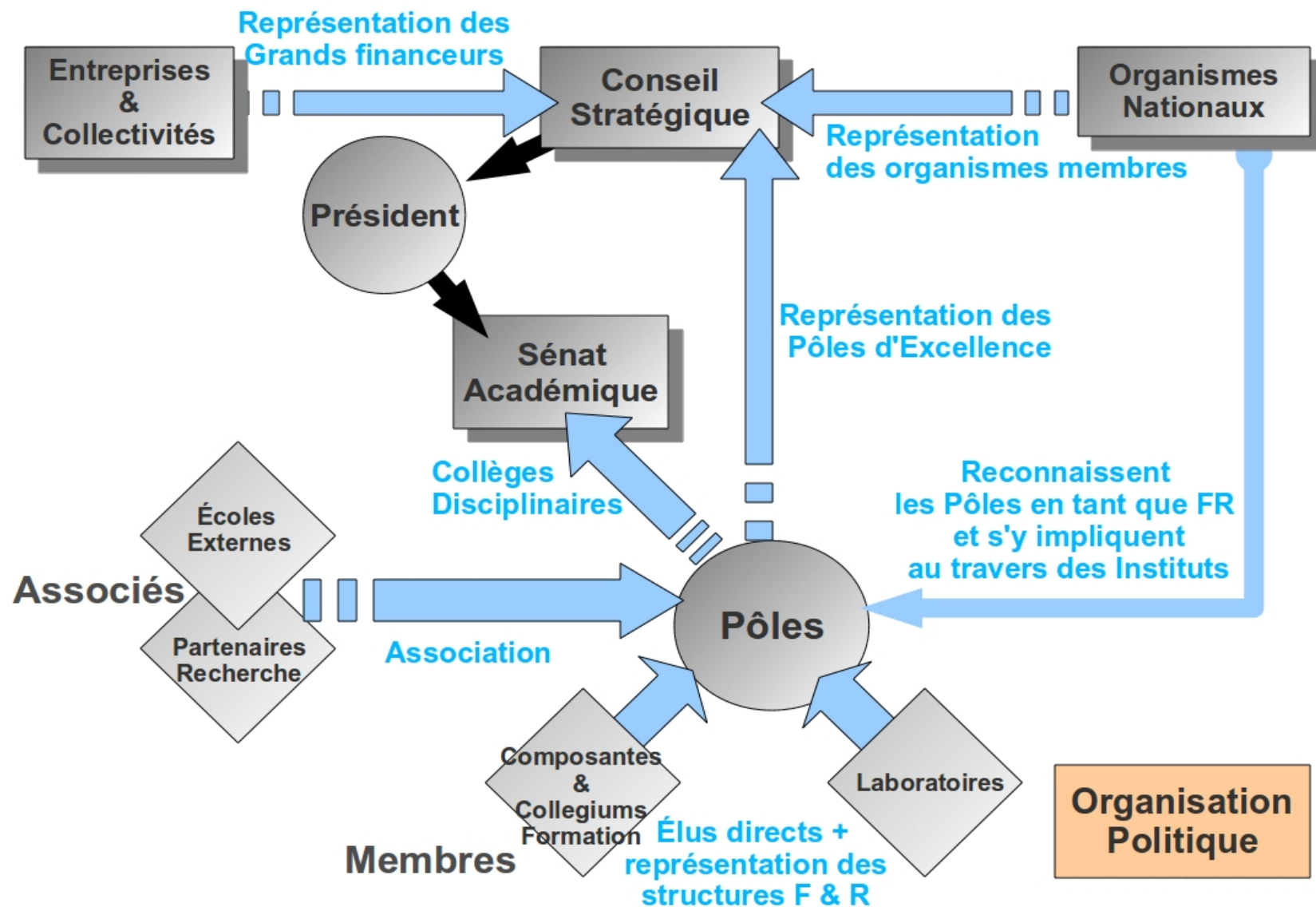
Un cadre juridique innovant à construire

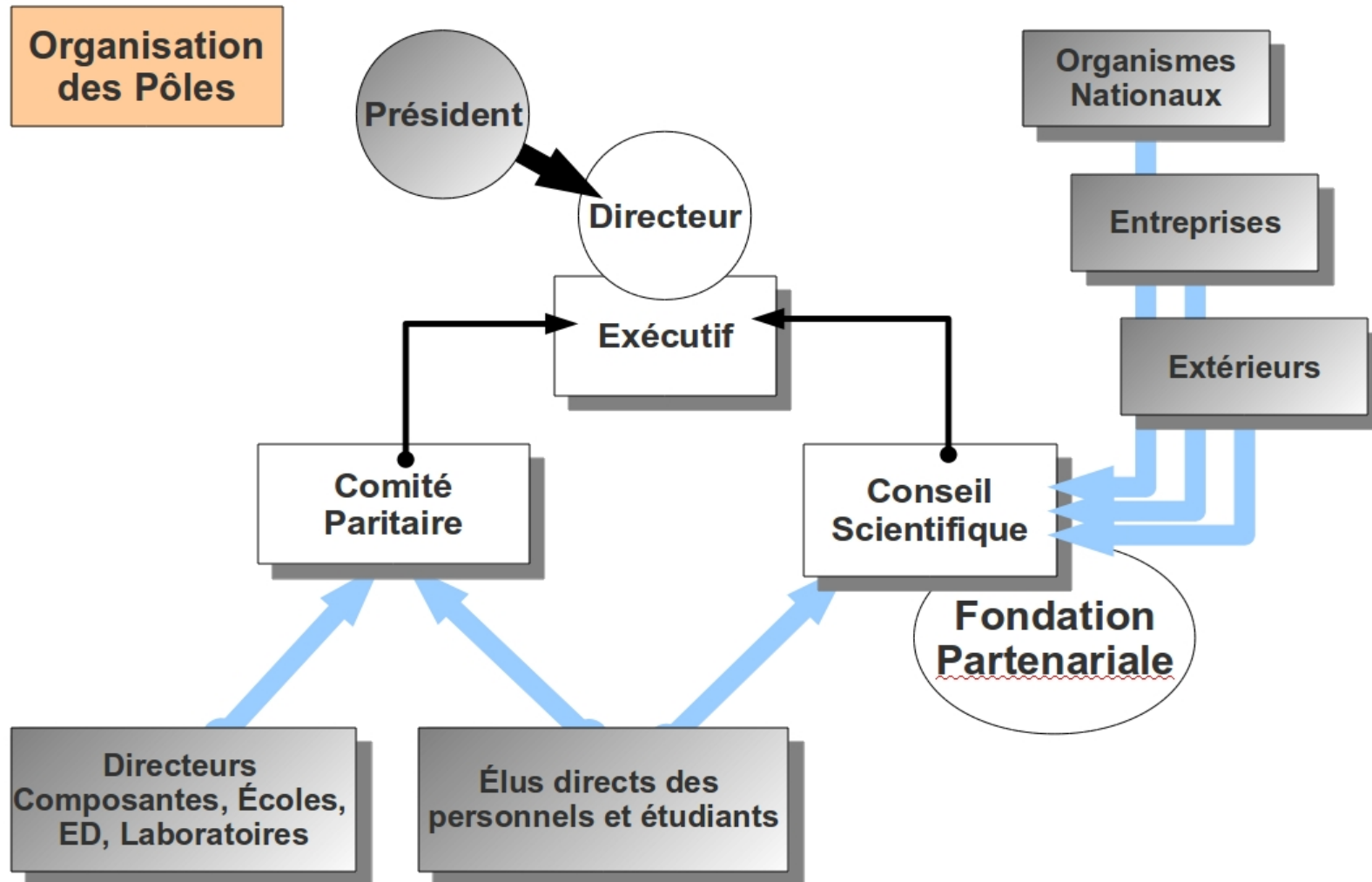
L'ensemble des principes évoqués dans ce texte et en particulier la nécessaire représentation de l'ensemble des champs disciplinaires dont l'activité est reconnue et bien évaluée, en matière de formation et de recherche, et la représentation des organismes, sont incompatibles avec les contraintes s'imposant sur les instances de gouvernance des Universités LRU, comme l'ont dénoncé depuis deux ans les personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le modèle de gouvernance en cours d'élaboration sur le site doit faire l'objet d'un décret afin de déroger aux contraintes de gouvernance de la loi LRU. D'autres sites en cours d'intégration sont eux aussi sur la même voie (Lyon, Nancy-Lorraine,...) et les rapports récents commandés par la ministre (Aghion, IGAENR...) invitent à s'y engager.









Les contours du projet d'Initiative d'Excellence de Montpellier

Homme, ressources, anthropisation des milieux
et conséquences des changements globaux



L'objectif est d'élaborer un projet issu d'une démarche intégrative et systémique reposant sur les spécificités du site de Montpellier. Ces spécificités ont été affichées dans le cadre de la Stratégie Territoriale (StraTer) fixée par le ministère, qui doivent décliner en région les objectifs de la Stratégie Nationale de Recherche et d'Innovation (SNRI). En particulier, le site de Montpellier, plus que tout autre site français, peut mettre en avant ses forces de recherche de reconnaissance mondiale dans les domaines de l'agro-environnement, de l'écologie et de l'eau.

L'ensemble du potentiel disciplinaire présent à Montpellier se distingue par sa capacité à aborder de façon originale et très complète **l'étude des problèmes qui se posent à l'homme pour gérer durablement les ressources et pour s'adapter au changement global dans un environnement qu'il contribue largement à modifier.**

Considérer l'homme, la gestion des ressources et l'anthropisation des milieux et les conséquences des changements globaux, conduit à prendre en compte de multiples aspects, par exemple : environnementaux, physico-chimiques, biologiques, écologiques, épidémiologiques et médicaux, socio-économiques, juridiques, politiques, culturels,... dans le cadre d'une approche systémique.

Des enjeux fondamentaux :

- Comment réagit une cellule, un individu, une population, un écosystème, aux changements constants de l'environnement, notamment ceux résultant de l'activité humaine, et comment interagissent les différents niveaux d'intégration du vivant?
- Comment appréhender les processus complexes liés aux effets sur l'environnement des changements globaux et de l'anthropisation massive des milieux terrestres et marins?
- Comment utiliser ces connaissances pour affronter le problème de la raréfaction et de la dégradation des ressources essentielles à la vie (eau, alimentation, biodiversité, énergie,...)?
- Comment ces changements peuvent ils affecter les générations futures et comment utiliser ces connaissances pour préserver l'environnement et la biodiversité, la santé et le bien-être des humains?
- Comment utiliser ces connaissances pour le traitement des pathologies émergentes et chroniques, et des pathologies du vieillissement, ou nous prémunir des impacts sur la santé des effets liés à la dégradation de l'environnement et aux changements globaux?

Ce projet impose d'identifier les descripteurs clés du milieu à différentes échelles : climat, sol et sous-sol, système hydriques et géologiques, systèmes biologiques du gène dans son environnement à l'écosystème, sans oublier l'organisme qui s'adapte sur le cours et long terme.

L'ensemble des disciplines fondamentales présentes dans les Pôles du site (BS, Chimie, Agro-Environnement, MIPS, SHS) doit contribuer à caractériser la nature et l'évolution des facteurs de l'environnement et de leur dynamique, résultat de couplages complexes. La prise en compte des problèmes liés à la gestion des ressources : eau, énergie, alimentation, territoires (habitats et paysages) et de leurs altérations requiert en effet une démarche globale.

Profitant du potentiel unique concernant la méditerranée et les pays du sud, le projet montpelliérain portera cette déclinaison chaque fois que possible. Le développement de cette identité prend ici tout son sens car ce « hotspot » de biodiversité souvent d'origine humaine est soumis de plein fouet au changement global et anthropique actuel.

Ce projet doit se décliner au travers d'un ensemble d'activités scientifiques et pédagogiques sur le long terme. Il requiert en effet :

- de penser, développer et utiliser des réseaux dédiés à l'observation systématique des écosystèmes, des évolutions humaines et de leurs interactions
- de collecter, traiter et analyser de façon pérenne et continue les informations environnementales et sociétales à l'échelle de l'espace méditerranéen et des pays du sud, via l'observation systématique des systèmes géologiques et hydriques, des éco et anthroposystèmes, que ces systèmes soit naturels ou stimulés; cette observation relève de l'expérimentation sur le long terme; il en est de même pour les données sur des cohortes à des fins épidémiologiques ;
- d'organiser et de pérenniser le classement, l'accessibilité et la diffusion de cette information pour faciliter son interprétation et son utilisation;
- de réaliser des analyses et des études prospectives s'appuyant sur des outils de modélisation et de simulation adaptés, pour comprendre ces systèmes complexes, aider à construire des visions d'avenir et orienter la décision vers des choix durables en terme de développement des politiques locales, nationales ou régionales;
- de proposer des formations innovantes, d'accompagner le développement, de développer le lien avec l'entreprise, dans le souci de prendre en compte l'émergence de nouveaux métiers et champs scientifiques, en lien avec le développement économique durable;



UNIVERSITÉ MONTPELLIER 2 SCIENCES ET TECHNIQUES
Place Eugène Bataillon - 34 095 Montpellier cedex 05