

Premier bilan de la mise en œuvre des PRES : quel engagement pour les écoles d'ingénieurs ?

Jean-Richard CYTERMANN

Adjoint au directeur général de la recherche et de l'innovation

Je voudrais commencer par remercier les organisateurs de ce colloque. J'ai trouvé les débats très intéressants. Pour tout dire, ils m'ont un peu rappelé quelques souvenirs, puisque j'ai accompagné Claude Allègre à la signature du processus de Bologne.

Je suis adjoint au directeur général de la recherche et de l'innovation mais ce n'est pas à ce titre que j'interviendrai aujourd'hui. Il se trouve que, au cours de mes précédentes fonctions d'inspecteur général, j'ai rédigé un rapport sur les pôles de recherche et d'enseignement supérieur. C'est à ce titre que j'interviendrai mais aussi en tant que professeur associé, donc avec la liberté de parole et de ton qui est parfois celle d'un inspecteur général ou celle d'un enseignant-chercheur. Les propos que je vais tenir ne représentent donc pas la direction à laquelle j'appartiens, ni même le Ministère. Ce dont je vais parler est en partie le fruit de ce que j'ai pu observer au moment d'élaborer le rapport que j'ai rendu et des synthèses des collègues réalisées suite aux déplacements effectués sur le terrain.

Le rapprochement entre universités et écoles d'ingénieurs était un des objectifs visés à travers la constitution de pôles de recherche et d'enseignement supérieur. La loi du 18 avril 2006 et la loi LRU ne remettent pas en cause le système dual rappelé par Mme Paradeise. Elles ont toutefois institué des mécanismes de coopération ayant pour objectif de faciliter les rapprochements. Les PRES contribuent à ces rapprochements, ce que l'on voit très clairement dans plusieurs déclarations officielles.

François Goulard, l'auteur de la loi, estimait que les PRES constituaient un vecteur significatif du rapprochement. Il a publié un article dans *Le Monde* dont le titre, fort éloquent, était : « Universités, grandes écoles : rapprochez-vous ! ». De même, le rapport national sur les politiques d'enseignement supérieur et de recherche, joint en annexe à loi de finances, présente une vision interministérielle de la politique de recherche et de la politique de formation supérieure. Ce rapport indique que les PRES seront des outils de mutualisation des activités et des moyens des différents établissements d'enseignement supérieur.

Un autre rapport, consacré à la coopération entre universités et grandes écoles et prévu par l'article 13 de la loi de 2006, doit être présenté chaque année. Il affirme que cette coopération s'est trouvée

clairement renforcée grâce aux PRES. A ce rapport est annexé un document réalisé par le directeur de l'Ecole des Ponts et Chaussées, Philippe Courtier, qui évoque le rôle structurant des PRES pour une coopération renforcée entre universités et grandes écoles. Il considère que cet outil est donc intéressant. Or cette école a joué, depuis un certain temps et y compris avec l'action de Pierre Veltz, un rôle de passeur entre les deux systèmes à travers par exemple ce qui a été réalisé à Marne-la-Vallée autour du Polytechnicum.

Le PRES, bien sûr, n'a pas opéré tout seul de transformations brutales. Ici et là, des dynamiques de rapprochements et de coopération étaient en cours, notamment en ce qui concerne les anciens DEA. Ces dynamiques ont été amplifiées par le principe d'une politique de site en matière d'habilitation des masters recherche. 80 écoles délivrent ainsi ces masters, dont 40 en dehors du champ du ministère d'enseignement supérieur et de la recherche, la plupart étant co-habilités. Ce que l'on oublie parfois, et que Etienne Landais a rappelé ce matin, c'est que les universités participent largement à la formation des ingénieurs et des gestionnaires de haut niveau et qu'elles ont engagé des restructurations d'écoles internes.

C'est ce qui s'est fait notamment pour Polytech' dans une dizaine de sites en France ou bien, autre exemple, avec la fusion de deux écoles de management à Strasbourg dans le cadre de la fusion des trois universités. Un certain nombre d'écoles d'ingénieurs, publiques et privées, sont rattachées à des universités au sens de l'article 719-11 du code de l'éducation. Il y a, bien entendu, des unités de recherche communes aux grandes écoles et aux universités, notamment en sciences dures dans toutes les grandes villes universitaires ; il existe des projets de mutualisation de la valorisation qui associent universités et grandes écoles, par exemple le projet de « Bretagne Valorisation ».

L'arrêté sur les écoles doctorales d'août 2006 a aussi joué un rôle essentiel. Ce texte est important car il a facilité la mise en place des PRES ainsi que l'association entre universités et écoles dans les écoles doctorales. Dans beaucoup de sites en France, les écoles doctorales sont, dans les sciences dures, communes aux universités et aux écoles d'ingénieurs. Et puis, d'une certaine manière, en revenant sur l'habilitation systématique des établissements, le texte oblige ces derniers à faire des choix : soit à se regrouper sur un même site, soit, pour ceux qui ne sont pas sur le site régional principal, à se spécialiser dans telle ou telle thématique.

Ce rapprochement tient aussi beaucoup à la politique menée par la DGES dans la mise en œuvre du LMD et à l'association des autres ministères à cette démarche. Certaines écoles d'ingénieurs considèrent peut-être que le ministère n'est pas allé assez loin mais il s'est souvent fait reprocher par certains interlocuteurs le fait d'être quasiment « vendu » aux écoles. Cette politique de petits pas, cette méthode incrémentale, a permis d'avancer.

Lorsque j'ai commencé mon rapport, il m'a semblé que les premières prises de positions et décisions révélaient beaucoup de réticences, au départ, dans la mise en œuvre des PRES de type EPCS. J'ai constaté qu'une grande prudence, pour ne pas dire plus, était de mise en la matière : on disait oui à la politique des PRES mais à la seule condition qu'elle apporte une plus-value et qu'elle respecte l'autonomie des établissements et l'appartenance à des réseaux. Curieusement, par rapport

à la position des écoles d'ingénieurs sur le terrain, la conférence des grandes écoles m'a semblé adopter une position plus restrictive que ses membres lorsqu'ils ont eu à se poser des questions concrètes. A l'inverse, on constate que la CPU est parfois en avance sur certain de ses membres.

J'ai longtemps pensé que l'appartenance à des réseaux n'était qu'un alibi pris par les écoles d'ingénieurs, en désignant comme partenaire privilégié le groupe d'écoles dont le nom est partagé, pour éviter de coopérer avec les universités situées à côté d'elles. Le travail que j'ai fait m'a conduit à nuancer cette opinion. Il est vrai que l'appartenance à un réseau a beaucoup de sens pour ce qui concerne le recrutement des élèves ou les échanges internationaux. Je pense tout de même qu'en matière de recherche et plus particulièrement en matière d'écoles doctorales la logique prééminente est une logique de site.

Par la suite, des décisions ou des prises de positions plus ou moins isolées ont fait avancer ma réflexion. Par exemple, on pensait qu'un des premiers sites d'EPCS serait probablement Grenoble, où une forte tradition de collaboration entre universités et écoles existait. Je demeure persuadé que le fait d'avoir donné un statut particulier, non universitaire, à l'Institut polytechnique de Grenoble n'a pas facilité la mise en œuvre du PRES grenoblois. On a assisté à la valse-hésitation de l'INSA de Lyon, laquelle est une école emblématique qui s'est longtemps interrogée sur le point de savoir si elle devait adhérer ou non en tant que membre fondateur au pôle lyonnais. C'est ce qu'elle a fini par faire.

Dans le même temps, j'ai trouvé assez critiquable le fait que ParisTech ait été l'un des premiers PRES à être créé. Cela m'a semblé correspondre à une manière de vouloir être « entre soi », comme on dit. Cela a pu s'interpréter comme une absence de volonté de coopérer avec les universités. Ce qui, il est vrai, n'est pas tout à fait exact car il existe des interactions avec les deux autres PRES de Paris-Est ou d'UniverSud Paris. Toujours est-il que, alors que l'on affirmait que le rapprochement-type des PRES était celui qui unissait grandes écoles et universités, il ne m'a pas paru logique de commencer par concevoir un PRES uniquement entre grandes écoles, même si je comprends par ailleurs qu'il fallait donner un statut plus solide à l'association qui existait.

Au-delà, et même s'il est difficile d'évaluer un processus en train de s'accomplir, j'ai tendance à penser que la mise en œuvre des PRES sont les débuts d'une collaboration au final renforcée.

D'abord, on peut remarquer que 6 ou 7 PRES - tout dépend si l'on compte ou non les instituts nationaux polytechniques comme des écoles- sur les 9 associent universités et grandes écoles. La quasi-totalité des écoles publiques d'ingénieurs adhèrent à ces PRES en tant que membres fondateurs, même lorsque celles-ci relèvent d'un autre ministère. Les écoles d'agriculture, par exemple, lorsqu'un projet de PRES existe, en sont pratiquement systématiquement membres. Il existe de même des écoles consulaires ou privées qui sont membres associés ou membres fondateurs. En revanche, les écoles de gestion et de management sont davantage en retrait, alors que l'on aurait pu croire que la logique de non-émiettement aurait pu les intéresser. HEC a décidé de demander à adhérer à ParisTech.

Cette situation traduit un changement de mentalité assez profond. Cela n'aurait pas été envisageable il y a dix ans. J'ai pu observer, sur le terrain, le rôle moteur des écoles dans la constitution de certains PRES. C'est le cas du projet du Nord-Pas-de-Calais dans lequel les deux écoles, dont l'une, l'Ecole des Mines de Douai, n'a pas le même ministère de tutelle, ont poussé à ce que le projet prenne corps et ont accepté l'idée que, bien que n'étant pas dans la métropole, le PRES prenne le nom de la capitale du Nord-Pas-de-Calais.

Le rapport Olivier recommandait une stratégie à l'Ecole des Mines et définissait trois sortes de réseau : le réseau de l'Ecole des Mines, les liens qu'elle pouvait avoir avec ParisTech, mais qui incitait chaque école des Mines de Province à participer activement, dans une logique de politique de site, au PRES qui les concernait. Il est sûr que l'Ecole centrale de Paris a, par exemple, une attitude beaucoup plus ouverte que celle qu'elle aurait vraisemblablement eue il y a 10 ou 15 ans. Il est hautement symbolique de ce point de vue que des écoles acceptent d'être parties prenantes d'ensemble portant la dénomination d' « université », au singulier ; surtout avec les conséquences que cela peut avoir sur la délivrance du doctorat ou sur une signature scientifique unique, au moins pour ce qui concerne les établissements d'enseignement supérieur.

Malgré tout, la situation d'engagement, de participation ou de place faite aux écoles varie beaucoup d'un PRES à l'autre. D'une certaine manière, un des PRES les plus intéressants dans sa composition est celui de Paris-Est. Il comprend deux universités complémentaires, un EPST spécialisé, une école privée, l'Ecole des Ponts et Chaussées. Par contre, l'entrée de Centrale ou de SUPELEC dans le pôle de Paris Sud lui donne une dimension nouvelle. Je ne suis pas sûr cependant que ce soit cet instrument qui pourra donner une visibilité ou une gouvernance globale au plateau de Saclay que tout le monde réclame.

En définitive, l'étape que nous connaissons est une étape intermédiaire. Les deux lois ouvrent la possibilité d'une modification sensible dans notre paysage d'enseignement supérieur et de recherche, avec des variations de modèles ou de pratiques suivant les régions. L'équilibre ne pourra pas être le même que celui que nous avons connu dans les périodes précédentes. Les évolutions peuvent être fortes ou, sur certains points, bloquer davantage.

Les écoles d'ingénieurs devront procéder à un certain nombre de choix. Je suis d'accord avec ce que Claude Maury a dit s'agissant des regroupements. Pour moi, il est des écoles dont la vocation naturelle est de rejoindre l'université dont elles sont, d'ailleurs, issues. C'est le cas de beaucoup d'écoles dites « rattachées » qui sont de petits établissements et qui n'ont pas les moyens d'avoir une politique de GRH ni de conduire une politique scientifique autonome.

Il existe un mouvement de regroupement d'écoles dans de plus grands ensembles. Citons ce qu'a initié le Ministère de l'agriculture avec les deux EPCSCP de Paris et de Montpellier, bientôt celui de Dijon, la fusion de deux écoles aéronautiques à Toulouse, les 8 écoles fusionnées à Marseille. J'ai regretté l'échec de la fusion de l'Ecole des Mines et de l'Ecole des Ponts et Chaussées. Cette fusion aurait eu un caractère symbolique évident.

Je crois beaucoup, dans ce domaine, à des phénomènes de boules de neige. La fusion des universités de Strasbourg, bien partie pour aller jusqu'au bout, peut aussi avoir un effet d'entraînement. Ce mouvement de regroupement est amené à se poursuivre et l'intégration dans l'université peut être facilitée si la loi LRU se met en place dans de bonnes conditions.

J'ajoute qu'il me paraît nécessaire de faire entrer dans ces nouveaux équilibres les écoles de gestion et de management dont finalement le paysage est tout aussi émietté voire davantage que celui des écoles d'ingénieurs. Philippe Lagayette, dans son rapport sur le plateau de Saclay, estime qu'un grand pôle scientifique et technologique ne se conçoit pas sans grande école de management.

A Lille, il existe 4 écoles : deux dans les universités, une consulaire et une catholique, alors que l'on est là dans un domaine où la concurrence internationale est la plus exacerbée et où l'on exige de plus en plus des critères de participation à la recherche. Dans certains cas, un adossement aux universités qui ont la fois des forces en gestion et dans les disciplines connexes serait un avantage.

Il peut y avoir, outre les modèles esquissés, des solutions plus thématiques, comme celle qu'évoquera Michel Eddi.

Le grand intérêt de la mise en œuvre des PRES est qu'elle peut ouvrir la voie à une recombinaison de notre paysage d'enseignement supérieur et de recherche, à une rationalisation de sa carte, de ses implantations géographiques dans une logique qui peut être parfois sur un même territoire, une même région, une logique de collaboration et une logique de spécialisation de chacun de ses composants.

Claude MAURY

Je vous remercie. J'avais compris que les PRES étaient un outil, comme le disait M. Goulard, une manière de faire entrer dans un système plus ou moins bloqué une gouvernance adaptée, sans changer la loi mais en mettant en place des superstructures. Or, que constate-t-on aujourd'hui ? Un mouvement de fusion. La situation de l'Alsace, que vous avez évoquée, est intéressante dans la mesure où le projet de fusion des universités a mis à mal le projet de PRES. Un système léger a été écarté au profit d'un système structurant et lourd. L'idée d'une fédération d'un ensemble alsacien a été remplacée par un système strasbourgeois.

En tant qu'outil, les PRES peuvent être utilisés de bien des façons : de façon minimale pour bien gérer les bibliothèques ou les services de santé, par exemple, ou alors pour préparer un projet dans le cadre du grand dessein que l'on sent se préparer au niveau gouvernemental de création de pôles d'excellence. Faut-il voir dans les PRES des structures d'amorçage d'un projet de pôle d'excellence ?

Jean-Richard CYTERMANN

Ce sont de très bonnes questions. Je n'ai pas parlé de gouvernance adaptée parce que cela ne me semble pas être l'objet principal des PRES. D'ailleurs, le seul argument d'un conseil d'administration restreint à 20 est maintenant tombé avec la loi. Les objectifs de visibilité internationale de nos grands sites étaient plus importants.

La Conférence des présidents d'université a fait une typologie des PRES en trois catégories : des PRES « écrin », dans lesquels les partenaires du PRES mettent en commun ce qu'ils ont de meilleur, les PRES « préfusionnels », amorçant une fusion, comme pour les universités d'Aix-Marseille, qui ont clairement indiqué cet objectif, et, enfin, les PRES de coopération. Je crois qu'il existe des sites, comme à Clermont-Ferrand, où la taille est telle que, si la situation est mûre, ne pas passer par les PRES avant d'évoluer vers une fusion ne paraît pas impensable. C'est ce que dit le document de la CPU. On peut d'ailleurs parfaitement imaginer une forme de coopération entre l'université de Strasbourg et une université de Mulhouse qui a une vocation de spécialisation dans les sciences pour l'ingénieur. Cela n'empêche pas d'avoir une organisation régionale collaborative.

Sur le rapport entre PRES et excellence, je considère que le PRES n'a pas vocation à être uniquement un outil de gestion de service. Il a une vocation d'élaboration de stratégies ou de mise en commun de services sur des fonctions stratégiques, comme les écoles doctorales et la gestion de la valorisation. C'est bien l'ensemble du dispositif mis en cohérence (PRES, RTRA, voire pôle de compétitivité) qui peut rendre visible l'excellence d'un site. Nous aurons une université de Strasbourg ou de Lyon, fusionnée ou coordonnée, ce qui améliorera leur gouvernance et leur capacité à élaborer des politiques scientifiques. En même temps, la présence de RTRA dans ces domaines d'excellence sur la chimie à Strasbourg ou sur certains aspects de la biologie à Lyon, donnera une collaboration nette au PRES. Il y aura donc une meilleure organisation universitaire et, en plus, on saura que leurs forces principales sont dans ces disciplines.

Il me semble donc que l'ensemble du dispositif, et non les PRES à eux seuls, peut concourir à une certaine spécialisation et affirmation de l'excellence dans certains domaines. J'ajoute que la notion d'excellence n'est pas univoque : il y a plusieurs manières d'être excellent. Prenons l'exemple du pôle breton. Les universités de Rennes ont vocation à être présentes sur l'ensemble des disciplines et qui ont une bonne spécialisation grâce à la présence de l'INRIA. L'université de Bretagne-Sud se fait remarquer par la qualité de son accueil et par l'orientation de ses étudiants de 1^{er} cycle de licence. L'université de Bretagne-Occidentale, de Brest, excelle au niveau international dans un domaine spécialisé, celui des sciences de la mer. C'est là un système collaboratif avec une certaine spécialisation des établissements et une excellence reconnue dans certains secteurs. On peut avoir un modèle plus collaboratif entre établissements que ne l'est l'initiative allemande des 10 ou 20 universités d'excellence.