

## Réformes souhaitables de l'enseignement supérieur français et éléments d'une stratégie de changement

Contribution de Robert Gary-Bobo  
Professeur d'économie à l'ENSAE

Le 16 novembre 2016

Nous présenterons nos idées en deux parties.

*1. Ce qu'il serait souhaitable de faire.*

*2. Eléments d'une stratégie de changement (et de communication).*

Il semble important de séparer les deux choses ; savoir où on va (cela peut être utile parfois) et comment on y va (par des chemins parfois un peu sinueux, pour faire avaler la pilule au malade récalcitrant). Donc la première partie de ce texte fera hurler les âmes sensibles car elle ne prend aucune précaution oratoire; il faut avoir la patience d'arriver jusqu'à la seconde partie pour avoir un peu de baume au cœur.

### **1. Ce qui serait souhaitable**

*1A. Réforme du financement de l'université : développer le crédit aux étudiants, augmenter les droits d'inscription. Le nerf de la guerre.*

*Disette budgétaire.*

Les universités françaises sont financièrement exsangues. Il faudrait monter à au moins 2% du PIB pour l'enseignement supérieur, juste pour avoir une chance de ressembler un peu aux pays les plus avancés en Europe de ce point de vue (Angleterre --- pas de comparaison avec la Slovaquie s.v.p) et on sera encore loin des Etats-Unis !

*Hausse des droits d'inscription.*

Il n'y a rien à espérer du budget de l'Etat qui soit à la hauteur des besoins (sauf de vaines promesses). Les entreprises et la classe dirigeante française se méfient de l'université. Il ne reste que la contribution des ménages. Il faut donc augmenter les droits d'inscription. Un étudiant coûte entre 8000 et 15000 euros par an. Cela donne l'ordre de grandeur des droits vers lesquels on irait : entre 4000 et 8000 euros par an et par étudiant, avec un taux de subvention publique d'au moins 50%.

*Développement du crédit aux étudiants.*

Il n'est pas souhaitable (et sans doute pas possible politiquement), pour de nombreuses raisons, d'augmenter les droits sans en même temps mettre en place un grand système de crédit aux étudiants supervisé par l'autorité publique. Par ailleurs, il paraît souhaitable de financer plus largement la vie étudiante et l'autonomie étudiante.

Il y a de nombreux arguments économiques et éthiques (mais oui !) qui peuvent être mis en avant pour justifier le recours au crédit, accompagné de hausses substantielles de droits (voir les écrits à ce sujet de Gary-Bobo et Alain Trannoy et l'opuscule de Gary-Bobo à paraître aux presses de Sciences Po en 2017, joint en annexe, et intitulé: *Performance sociale, financement et réformes de l'enseignement supérieur*).

### *Impliquer les banques*

Il semble que les grandes banques commerciales soient les mieux placées pour développer le crédit aux étudiants : c'est leur métier ; elles ont un réseau ; il faut administrer 2,5 millions de comptes. Elles développeront ce crédit aux étudiants si on leur accorde un cadre légal et réglementaire approprié. Il faut sans doute que le prêteur à l'étudiant devienne un créancier privilégié. Il faut que l'Etat, les services fiscaux, acceptent de sécuriser ces crédits d'une certaine manière (au besoin en reprenant les crédits à problèmes). Nous vivons pour quelques années dans une période de taux d'intérêt historiquement bas : il faut en profiter pour faire démarrer ce système.

### *Prêts à remboursement contingents au revenu*

Les prêts que nous recommandons sont essentiellement des *crédits à remboursement contingent au revenu* : les étudiants ne remboursent, une fois leurs études terminées, que si leurs revenus passent un certain seuil (à discuter) et les amortissements peuvent être progressifs. Donc, pas d'étudiants au chômage contraints de rembourser, pas de faillite personnelle due aux dettes étudiantes (sauf cas extrêmes). Ce système est en vigueur en Australie et en Angleterre (nota bene : il a été inventé par des travaillistes).

### *La pompe à finance*

L'idée est que l'argent doit arriver directement dans les caisses de l'université où l'étudiant s'inscrit. Au moment de remplir son dossier d'inscription, l'étudiant(e) choisit une banque qui lui prête le montant de ses droits d'inscription au moins (c'est un droit à la première inscription en fac) et dans le même mouvement, il (elle) signe un chèque à l'ordre de son université, du montant des droits, tiré sur la banque choisie pour le prêt.

### *1B. Parachever l'autonomie : gouvernance ; fusions, carrières ; concurrence ; sélection à l'entrée.*

Le maître mot est ici de réaliser une véritable autonomie (plus ou moins sur le modèle des universités publiques américaines, comme l'Université de Californie).

### *Les séquelles de la loi Pécresse*

La loi Pécresse ou loi LRU de 2007 a fait une partie du chemin seulement vers l'autonomie des universités. Cette loi a répondu au souci des présidents d'université d'avoir enfin les moyens de gouverner. Elle a créé une situation de déséquilibre des pouvoirs où les présidents sont trop puissants et où les conseils universitaires restent dans leurs ornières habituelles, sans que soient créées des incitations à développer un bon enseignement et une bonne recherche. La loi LRU révisée par Fioraso n'a rien arrangé.

### *Réaliser une véritable autonomie grâce à une gouvernance équilibrée*

Quand on utilise des fonds publics, une large autonomie ou une liberté accrue doit nécessairement s'accompagner d'une plus grande responsabilité sociale. En effet, qu'est ce qui assure que l'intérêt général est (vraiment) représenté? Par ailleurs, pas d'autonomie réelle sans ressources propres (qui viennent du marché ; cf. ci-dessus). Au surplus, dans le système français actuel, qu'est ce qui incite les universités à recruter de bons chercheurs et de bons enseignants ? Il faut se poser la question.

### *Séparation des pouvoirs à la Montesquieu*

D'une certaine manière, il faudrait prendre le meilleur des deux modèles : celui des grandes écoles, avec leur direction centralisée autoritaire, représentant plus ou moins directement la tutelle, et celui de l'université vue comme partenariat de professeurs cooptés, mais sans autonomie administrative. Il faudrait de vrais conseils d'administration (CA) représentant les tutelles (et l'intérêt public), aux effectifs limités, composé pour l'essentiel de membres extérieurs rémunérés, avec un président qui est un manager professionnel de l'enseignement supérieur (pas forcément choisi parmi les professeurs de l'université). Mais il faut contrebalancer ce pouvoir exécutif : il faut donc un vrai sénat académique réunissant les professeurs titulaires (et eux seuls : car il faut désyndicaliser les universités); s'occupant de recrutement (sur les postes ouverts par la présidence) et des promotions d'enseignants (proposant les titularisations), déterminant la politique scientifique, et la politique d'enseignement par un dialogue avec le CA et la présidence. Un prévôt (vice-président) devrait représenter les professeurs au CA.

Au lieu de s'évertuer à piloter le système universitaire d'en haut, sans d'ailleurs y parvenir, les hauts fonctionnaires de la rue Descartes devraient venir siéger dans les CA des établissements, et y faire leur travail, voire directement les administrer, mais en respectant le pouvoir académique, car ils ne peuvent pas s'y substituer sans risques à long terme.

### *La tragédie des COMUE*

Les COMUE ont été créées pour permettre à une administration centrale en déclin (Descartes), incapable de reconnaître sa perte de contrôle (« on n'y arrive plus avec 80 contrats »), de se survivre à elle-même pour quelque temps encore — pas pour remonter la France dans le classement de Shanghai. Le classement d'une université est une question de rapport ou ratios (nombre de pages publiées pondérées par chercheur) et non pas une question de taille. Les grandes COMUE, en prétendant créer des ensembles totalement disproportionnés, de véritables mammoths universitaires, ne pourront survivre, au mieux, que sous la forme de confédérations très lâches — sauf peut-être quelques exceptions : là où il semble que l'idée de coopération intelligente ait pris le dessus sur la tentation de bâtir une bureaucratie (à Paris), ou bien lorsque la taille reste raisonnable (en province). Il faut arrêter de miser sur les COMUE. Arrêter d'inciter à la fusion. Cela semble peine perdue dans l'état actuel de systèmes de gouvernance hétérogènes (Polytechnique, Paris Sud, ... Saclay !). Réglons d'abord les questions de gouvernance des écoles et universités, laissées en suspens depuis plus de 5 ans, avant de prétendre bâtir des géants universitaires (au sens figuré).

### *Renoncer à l'interventionnisme et à la centralisation : vive le laissez-faire !*

Au lieu de chercher à piloter l'enseignement supérieur par le haut («mettre de l'ordre dans la carte des masters » et autres choses de ce genre), la rue Descartes devrait se mêler de ce qui est utile, et qu'elle ne fait pas (faire la carte des chercheurs et des recherches produites, faire sérieusement des évaluations s'appuyant sur des statistiques...) et laisser jouer la concurrence. Les COMUE sont au fond le produit d'un diagnostic erroné : ce sont la gouvernance et les incitations individuelles engendrées par le système qui ne vont pas ; ce n'est pas une question d'échelle ou de masse critique. C'est aussi une question d'idéologie, plus ou moins égalitariste ou uniformisatrice. Les établissements ne feront pas partout la même chose au même niveau, avec les mêmes méthodes et avec le même succès. L'inégalité et la dualisation (des établissements) sont un état de fait qui va s'intensifier sans que personne n'y puisse rien changer — et ce n'est pas le gouvernement ou la rue Descartes qui pourront décider qui réussira et même combien

réussiront. D'ores et déjà, dans l'enseignement supérieur français, l'égalité, c'est seulement pour les élèves moyens et faibles... et il y a de l'égalité dans la pauvreté.

#### *Une tenure track à la française*

L'université française ne dispose pas aujourd'hui des outils juridiques dont elle a besoin pour son développement et son insertion dans le marché international des chercheurs, des enseignants et des idées. Il faut permettre aux établissements d'aller sur le marché des docteurs avec des offres de *tenure track* : services d'enseignement réduits, salaires en hausse et titularisation —ou non— après évaluation, au bout de 7 ans, pour des jeunes qui demain constitueront la nouvelle élite intellectuelle du pays. Il n'existe pas en droit public français, ni en droit du travail privé, d'instrument contractuel permettant de faire des offres crédibles aux jeunes chercheurs de niveau international: actuellement, les établissements innovants font du bricolage et créent une regrettable insécurité juridique. La *tenure track* ne doit pas nécessairement être la norme partout ni pour tous : elle devrait l'être dans les établissements et les départements qui prétendent « jouer dans la cour des grands » en recherche.

#### *La liberté de sélection...et l' « orientation »*

Un complément indispensable des réformes proposées ci-dessus est la liberté pour tous les établissements d'enseignement supérieur de sélectionner leurs étudiants. C'est un point essentiel et cela ne signifie nullement qu'il y aura un rationnement de l'accès aux études : car il y a de la place ! Les établissements pourront redéployer les ressources consommées dans la gestion de la sélection par l'échec (car le redoublement coûte cher !). Plus encore, redresser la qualité des enseignements de licence classiques est une mission sacrée car la dévalorisation des diplômes est à l'œuvre et c'est la source d'un coût social considérable qui mine la réputation de l'université auprès du public. Il faut donc permettre aux universités de sélectionner dans la plupart, sinon toutes, leurs formations. Il faut le faire aussi pour leur permettre de lutter à armes égales avec les écoles, petites ou grandes.

#### *Créer des genres d'IUT un peu partout*

Il faut développer l'enseignement supérieur professionnalisé du type DUT et(ou) les licences dites professionnelles. C'est ce à quoi aspire un large public. Inutile de revenir sur l'absurdité, maintes fois démontrée, qui consiste à inscrire en lettres classiques, en droit ou en géographie, un étudiant qui été refusé en IUT de techniques de gestion. Les directeurs d'IUT sont-ils malthusiens et jaloux de leur privilège de sélection? Créons alors au sein des universités, ou à côté, des instituts du même genre, qui feront le même genre de travail, sous un nom un peu différent. Cela sera socialement utile ; cela coûtera aussi des ressources substantielles, qui ne pourront bien évidemment pas être investies ailleurs...Mais cela réglera une très grande part du problème de la « sélection-orientation », cela déléstera les premiers cycles classiques, dont il faut redresser la dignité.

#### *1C. Réforme de structure : faut-il mettre fin aux dualismes ? Grandes écoles-universités. Grands organismes (recherche) et université.*

Examinons enfin les deux exceptions françaises, sous forme de deux dualismes : grandes écoles et universités d'une part ; recherche et enseignement d'autre part.

### *Dualité des grandes écoles et des universités*

De nombreuses personnes veulent mettre fin au dualisme des grandes écoles et universités ; qui crée ou entretient des inégalités soi-disant scandaleuses. C'est une mauvaise idée. La raison première est qu'il n'est pas de bonne politique de détruire ce qui marche à peu près bien (et à plus forte raison ce qui marche très bien) au profit d'une idée d'égalisation dont la réalisation est hasardeuse. L'enseignement supérieur est par nature une machine à fabriquer des inégalités : il produit des futurs riches et distingue des individus en leur décernant un diplôme. Il faut donc avant tout travailler à la réalisation de l'égalité des chances véritables et de ce point de vue, l'enseignement secondaire, le primaire est même la maternelle sont les secteurs où il faut prioritairement faire porter l'effort.

Avec la politique de laisser-faire décrite ci-dessus, les universités les plus ambitieuses pourront commencer à enfin lutter à armes égales avec les écoles ; un objectif de la réforme est bien de leur permettre de restaurer leur dignité aux yeux de toute la société. Cela passe par la possibilité de sélectionner à l'entrée et par celle de prélever des droits d'inscription, qui rétabliront les conditions d'une saine concurrence.

Lorsque les écoles commenceront à voir émerger les concurrents, elles seront forcées de bouger à leur tour. Bien peu, en effet, à l'instar de Sciences Po, ont fait leur révolution. Il se peut que le modèle de la grande école d'ingénieur classique à la française soit déjà sur le déclin : laissons faire, voire, accompagnons discrètement le mouvement, en permettant à la concurrence d'émerger. Ce dualisme-là va se diluer avec le temps : inutile de heurter de front des intérêts conservateurs très puissants.

### *Dualité enseignement supérieur-recherche*

Une plaie française — mais ce n'est pas vécu ainsi par les agents du CNRS, qui y voient un grand avantage, sauf qu'ils sont mal payés et que leurs carrières sont lentes : c'est un triste privilège dans ces conditions de n'avoir pas de cours à donner. Il y aussi la crainte légitime que certaines universités soient incapables de soutenir sérieusement la recherche ; la peur des chercheurs de prendre un risque incontrôlable en cas de changement dans la structure du pouvoir.

On doit pouvoir continuer à réunir les laboratoires et les chercheurs aux établissements d'enseignement supérieur, mais à nouveau, en prenant soin de ne pas détruire ce qui marche à peu près bien (ou très bien parfois) au nom du rêve d'un avenir meilleur (et lâcher la proie pour l'ombre). Il faut donc poursuivre et faire évoluer des formes d'association souples entre universités et labos qui permettent de produire de la bonne recherche.

La question la plus délicate est celle des statuts des personnels. Il faut appliquer aux agents des grands organismes la « clause du grand-père » (les anciens gardent leurs droits acquis) ; mais permettre à tous d'opter pour des formules de rapprochement avec l'université intéressantes pour eux (enseignement contre rémunération) ; cesser de recruter de la manière traditionnelle des *chercheurs à vie*. Le CNRS devrait poursuivre sa transformation en agence de moyens et cesser complètement de recruter des personnels administratifs ou techniques avec un statut de fonctionnaire.

Passons maintenant à une esquisse de stratégie de changement et de communication.

## 2. Eléments d'une stratégie de changement et de communication

A peu près tout ce qui est proposé ci-dessus est politiquement sensible. On sait que les groupes syndicaux étudiants peuvent aller assez loin dans la protestation. Cela a laissé des traces dans l'histoire. La prudence peut être exagérée du personnel politique de la droite traditionnelle (le Chirac d'après Noël 86) s'explique sans doute en partie par l'idée que les étudiants peuvent catalyser le mécontentement. Il y a peut-être tout de même des astuces qui permettent de faire passer ces réformes, avec un peu de courage. Nous soumettons ce qui suit à votre jugement.

### *2A. Crédit et droits d'inscription : faire les choses dans le bon ordre et avec gradualisme*

Comment faire passer la pilule de la hausse des droits d'inscription ?

#### *Commencer bien sûr par le crédit : ne pas mettre la charrue avant les bœufs*

Il faut certainement commencer par assurer le développement du crédit aux étudiants. Assurer un large accès à un crédit à remboursement contingent pas cher, distribué par les banques — mais aussi à la Poste. Arranger le coup avec les banques et le ministère des finances. Le crédit, sous un plafond, sera un droit pour tout bachelier au moment de sa première inscription dans l'enseignement supérieur. L'objectif affiché est de développer l'autonomie des jeunes.

On aimerait bien pouvoir mettre en place le présalaire étudiant (réclamé par l'UNEF depuis 1945) pour aider enfin vraiment la jeunesse de ce pays mais ce n'est pas très réaliste : où sont les moyens et qui va payer ? Et ceux, nombreux, qui échouent par manque de sérieux, devraient-ils rembourser ? En réalité, les étudiants qui touchent des salaires doivent 10 ans à l'Etat en principe (ENA, ENS, Polytechnique) : on n'a rien sans engagement. Mais réfléchissons : beaucoup d'étudiants sont de futurs riches (médecins, avocats, futurs cadres, etc.) ; beaucoup, au moins, échapperont à la condition ouvrière ou à la condition modeste de leurs parents — c'est le but des études. Les étudiants pourront donc payer (rembourser) plus tard, sur leurs futurs revenus, les dépenses d'aujourd'hui. Cela sera possible pour tout étudiant, même issu de milieux modestes. Tout cela est très faisable avec des taux d'intérêt bas (on peut montrer des simulations). Avec le prêt à remboursement contingent l'étudiant(e) est assuré(e) de ne rembourser que si il (elle) trouve un travail assez rémunérateur. Et en plus, on ne supprimera pas les bourses sur critères sociaux, bien évidemment (au contraire).

Rien de tout cela n'est antisocial. Au contraire, cela met tout le monde, « fils de bourgeois » et autres, sur un pied de plus grande égalité. On ne peut pas supprimer l'aide des parents mais on peut la rendre partiellement inutile — à condition d'être prêt à rembourser plus tard, ce qui est « normal ». Le maître mot ici c'est *autonomie, liberté de la jeunesse*. Le système investit dans ses jeunes ; il investit dans le capital humain ; il croît en l'avenir. Tous les parents du pays deviennent collectivement « actionnaires » de tous les jeunes et investissent dans leurs projets d'étude en leur prêtant de l'argent. La sécurité sociale c'est aussi un échange entre générations.

#### *Y aller doucement mais commencer tout de suite avec les droits d'inscription*

Il y a urgence à trouver des ressources nouvelles pour les universités et il faut se jeter à l'eau. Les droits d'inscription devraient être portés à 1000 euros par étudiant et par an dans les trois années de licence. En master, c'est déjà plus que 1000 euros (cf. les « masters internationaux »). On pourra laisser les

établissements fixer leurs droits en master sous un plafond réglementaire (du genre 10000 euros, ou moins, si cela paraît trop).

Les étudiants auront *droit à un prêt* de 1000 euros de la banque de leur choix (au besoin, de la poste) pour une première inscription. On peut laisser la possibilité d'opter pour une redevance payable à l'Etat à la fin des études, pour frais de scolarité, pendant plusieurs années, et qui apparaîtra sur la feuille d'impôt ou sur la feuille de paye (retenue à la source) mais on pourra aisément faire en sorte que ce soit plus intéressant d'emprunter à une banque.

La souscription du prêt ne sera pas obligatoire : on pourra payer les frais d'inscription *cash*, mais on ne devra pas encourager cela (car c'est plus facile à faire pour ceux dont les parents « ont les moyens »). Donc le paiement cash sera découragé par une petite majoration.

Tous les étudiants devront donc 1000 euros de droits (à la prochaine rentrée). Même les élèves d'IUT. Mais personne ne sera obligé de déboursier cette somme tout de suite. Si j'étais fils d'ouvrier et que je venais de me faire refuser l'entrée en IUT, et qu'une université m'offrait de rentrer dans une formation de technicien supérieur bien organisée, avec des débouchés, qui sélectionne à l'entrée, où je serai bien encadré et où on me demande 1000 euros, j'y cours ! En fait, je suis même prêt à payer beaucoup plus pour avoir un bon salaire et un bon job dans 2 ou 3 ans.

On peut imaginer maintenir dans chaque université quelques formations de licence quasi-gratuites (250 euros) dans les grandes disciplines, à côté de formations payantes, avec une capacité minimum, comme un « droit opposable » pour des bacheliers à s'inscrire en fac. L'ancien système à côté du nouveau. Ces formations gratuites seront bientôt désertées, sauf par les militants de l'UNEF, qui mettent 6 ans à faire une licence. Le point crucial est ici de permettre aux universités d'innover et d'espérer gagner des recettes nouvelles.

#### *Instaurer la sélection mine de rien*

Il faut instaurer la sélection sans faire de vagues en réglant du même coup la lancinante question du diplôme national, auquel sont si attachés les syndicats (et l'UNEF au premier chef). Les nouvelles formations ne seront pas des *licences*, elles seront des *bachelors* (cela existe déjà : rien d'extraordinaire). Les bachelors pourront sélectionner à l'entrée comme ils voudront et faire payer des droits (au départ 1000 euros). Ils donneront l'équivalence de la licence, soit un diplôme national, quand c'est justifié, et la possibilité de postuler en master bien sûr. A côté du nouveau survivra donc l'ancien : des formations de licence non-sélectives et quasi-gratuites qui donnent le même diplôme national qu'avant. On pourra même exiger dans un premier temps que les universités maintiennent ouvertes au moins quelques formations de licence selon le mode ancien : au nom de la « défense du service public contre la marchandisation », mais en même temps, on doit permettre aux universités d'innover et d'affronter la concurrence internationale en Europe, etc, etc.

La carte des diplômes évoluera en réponse à la demande et les équipes universitaires feront leurs choix en fonction de leurs possibilités et de leurs effectifs étudiants. Les établissements continueront à toucher d'importantes subventions publiques (les mêmes qu'avant au moins). Il se peut que des universités n'évoluent pas, tandis que d'autres évoluent très vite. Là encore : laisser faire. Les étudiants se précipiteront dans les formations sélectives et payantes qui correspondent à leurs niveaux et à leurs aspirations (y compris des formations professionnalisées courtes adaptées aux publics les plus mal

préparés à l'enseignement supérieur). Cela deviendra difficile de contester, et la contestation ira sur un autre terrain.

Il faut bannir du vocabulaire les mots de concurrence et d'excellence, détestés par les syndicats d'enseignants et d'étudiants. Remplacer ces mots systématiquement par *ouverture* et *diversité*. Dans un système ouvert et divers, on répond aux demandes des jeunes et des familles, on permet à chacun d'aller aussi loin que ses capacités le permettent. La sélection ne signifie pas exclusion mais plutôt orientation. En contrepartie les universités devront ouvrir des formations adaptées aux étudiants mal préparés, issus des séries de bac techno ou pro. Il n'y aura aucun rationnement, aucune exclusion.

## *2B. Réforme de la gouvernance : rien d'obligatoire. Permettre aux établissements d'opter pour un nouveau système*

*Le maître mot ici aussi est la liberté d'option*

On ne forcera pas les universités à se réformer : on proposera à celles qui le souhaitent (en manifestant éventuellement ce souhait par un vote) de se doter de nouvelles institutions ; c'est à dire sortir du cadre Edgar Faure – Savary – Péresse modifié Fioraso, qui restera en place là où une majorité le souhaite. Le gouvernement mettra un peu de sucre dans le café, pour rendre plus agréable la perspective d'un « saut dans l'inconnu ». Par ce moyen, on permettra à la gauche traditionnelle de continuer à contrôler certains établissements en s'appuyant sur des coalitions syndicales alliant personnel ATOS, enseignants et représentants étudiants. Faire la part du feu de cette manière est donc ce qui anéantira l'essentiel des oppositions à la réforme. Une grande part du blocage vient en effet de ce qu'il faut, à tout prix semble-t-il, que l'UNEF, le SNEsup et d'autres syndicats puissent continuer à contrôler des bastions universitaires, et de ce que l'UNEF est protégée « en haut lieu » en tant que pépinière de cadres du PS. Pendant ce temps, d'autres universités pourront adhérer à un autre système dont nous avons ci-dessus dessiné les possibles grandes lignes. Lorsque le mouvement sera engagé les facs réfractaires voudront aussi se doter des nouvelles institutions pour ne pas louper le coche. Mais cela prendra du temps— le temps que ces gens se disputent entre eux et règlent leurs comptes.

### *Créer une nouvelle catégorie d'établissement public ? Libérer les énergies universitaires*

Peut-être faut-il créer une nouvelle catégorie d'établissement public qui pourrait s'appeler « université autonome » (l'idée d'autonomie universitaire devrait plaire à la gauche, la vraie). Un cadre assez général qui permette aux établissements de paramétrer leurs institutions en respectant plusieurs principes importants (dont la sacro-sainte séparation des pouvoirs universitaire et exécutif décrite ci-dessus, qui est extrêmement importante pour assurer un équilibre de très long terme : pensons à Harvard, créée au 17ème siècle).

En adhérant au mouvement des *universités autonomes*, les professeurs accepteraient le principe de la sélection à l'entrée, de la tarification des études (droits d'inscription), de recrutements et titularisations suivant le principe d'une *tenure track* à la française (crucial, mais sans que ces dispositions concernent obligatoirement tous les recrutements d'enseignants), la séparation des pouvoirs entre sénat académique et CA ; une représentation forte des tutelles dans le CA ; la nature managériale de la présidence. A cela il faut ajouter bien sûr : les « responsabilités et compétences élargies », le droit de signer des contrats de travail de droit commun, la propriété des bâtiments et des terrains, l'autonomie budgétaire et peut être

même un affranchissement plus grand encore de certaines règles du droit public classique, sans enfin exclure la signature de contrats avec les collectivités territoriales et le gouvernement. La question de la propriété intellectuelle (brevets) et de la création d'entreprises innovantes auprès ou dans l'université reste une question majeure qui demande une réflexion approfondie. De même, le problème des relations avec le secteur privé reste matière à discussion (on nous permettra de ne pas ouvrir ici cette boîte de Pandore).

Le maître mot ici, c'est la *libération des énergies des universitaires et des chercheurs* (paraphrasant les slogans de droite sur les « énergies » entrepreneuriales). Permettre à un « miracle universitaire » de s'accomplir (car il est à portée de la main). On fait le pari que la France retrouvera sa position dans les premières places en quelques années si on change les règles du jeu de manière intelligente et qu'on accepte de récompenser les efforts et le talent.

## *2C. Réforme des grands organismes et des grandes écoles*

### *Fin programmée et lente du chercheur à vie et du jacobinisme scientifique*

Il y a peu à redouter d'une réforme prudente des grands organismes. Il s'agit d'évoluer progressivement vers une situation où le CNRS ne fait que financer des postes, des chaires ou même seulement des rachats partiels de service d'enseignement dans la population des enseignants-chercheurs. Le CNRS cesserait d'avoir la prétention de monopoliser et de piloter la recherche au niveau national, comme le jacobinisme des pères fondateurs l'imaginait, sans jamais y être tout à fait parvenu. Il cessera de recruter directement petit à petit.

Le CNRS a un rôle à jouer comme agence de moyens et devrait s'appuyer sur les établissements (universités et écoles) qui prétendent faire une recherche de niveau international. Le soutien à la recherche pourra prendre la forme de chaires et laboratoires cofinancés par l'université et le CNRS. On pourra recruter des jeunes chercheurs sur des postes de recherche (avec moins d'enseignement) et pour lesquels le CNRS versera de l'argent de manière récurrente aux universités (co-financements de postes ; cela existe déjà).

Mais on mettra en extinction la gestion directe de personnels. On arrêtera ce folklore des comités nationaux accordant au compte-goutte des promotions, et les concours nationaux de recrutement. Plus de chercheurs à vie, mais des contrats renouvelables d'enseignants-chercheurs avec le CNRS (décharge de service contre pages publiées, de type IUF).

A court terme, les choix des agents du CNRS doivent rester optionnels et sur une base volontaire: maintien des droits acquis et « clause du grand-père ». De toute façon, les chercheurs du CNRS sont très mal payés. Donc s'ils refusent d'évoluer, on économisera de l'argent public. Ceux qui voudront (et qui auront les talents nécessaires) pourront faire de l'enseignement et être payés en plus pour cela. Cela semble assez simple.

### *Grande écoles : de la circonspection ; laisser faire les bactéries*

Toutes les écoles, petites ou grandes, n'ont pas fait leur « révolution » comme Sciences Po. L'Ecole Polytechnique n'a pas encore rencontré son Richard Descoings. Les écoles d'ingénieur classiques sont souvent assez petites, gérées de manière autoritaire. Elles sont souvent la propriété (*de facto* sinon *de jure*) d'un corps de l'Etat. Elles tiennent leur corps enseignant dans une position subalterne (des « laquais

en livrée »). Elles n'ont pas été conçues pour développer la recherche. Elles ont une tutelle séparée qui leur octroie des avantages qui sont de véritables privilèges, et cela suffit sans doute à susciter en leur sein la peur du changement. Les écoles évoluent trop lentement, voire se laissent un peu ringardiser car elles se reposent sur leurs lauriers : un prestige ancien, très franco-français, lié au soutien de la République technocratique, à la « religion » des concours. Il est vrai aussi que tout semble (pour le moment) très bien marcher pour de nombreuses écoles: leurs élèves trouvent les meilleurs jobs, se partagent les postes les mieux payés, alors, pourquoi changer ? C'est en effet un argument important qui invite à la prudence. Il ne faut pas détruire ce qui marche. Il se peut que le modèle des grandes écoles d'ingénieur françaises soit déjà sur le déclin pour diverses raisons, mais ce n'est pas ressenti clairement sur le terrain (les Romains ne savaient pas qu'ils étaient en décadence).

Lorsqu'elles seront confrontées à une concurrence de plus en plus forte de l'étranger et des universités, désormais autorisées à sélectionner leurs étudiants, les écoles seront forcées d'évoluer. Il sera difficile de les convaincre d'évoluer spontanément de l'intérieur. Les écoles qui voudront développer la recherche et véritablement s'associer des universitaires pourront être tentées d'adhérer à un système de gouvernance proche de celui qui est décrit plus haut, et qui respecte un pouvoir académique. Il y aura convergence lente avec l'université.

Les grandes écoles publiques coûtent cher par tête d'étudiant (privilèges dus au soutien des ministères de tutelle autres que le MESR). Elles devraient prélever des droits d'inscription élevés. Cela permettrait de rééquilibrer progressivement leur taux de subvention. Si elles continuent de verser des soldes ou des salaires aux élèves, elles doivent appliquer strictement le principe de l'engagement décennal (10 ans pour le service public) et exiger le remboursement de la pantoufle qui devrait au surplus être majorée de droits d'inscription de l'ordre de 20000 euros par an ! Difficile en effet d'admettre qu'on fasse payer les étudiants de licence alors que privilèges et complaisance perdurent au sein de l'élite.