

Gabriel Galvez-Behar
Professeur des universités
Doyen de la Faculté des Humanités

à Mesdames et Messieurs les membres du
Conseil d'administration de l'Université de Lille

Villeneuve d'Ascq, le 4 novembre 2020

Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration, chères et chers collègues,

La récente communication de l'avant-projet de statuts de l'établissement public expérimental « Université de Lille 2022 » m'incite à vous faire part de quelques observations par écrit, n'étant pas sûr de pouvoir intervenir lors de la séance du conseil d'administration du 5 novembre. Je précise que cette contribution est une contribution personnelle puisque le calendrier des instances n'a pas permis au Conseil de la Faculté des Humanités de prendre une position avant votre séance.

Comme nous le savons tous, le projet d'établissement public expérimental vise principalement à **conserver l'I-Site** obtenu en 2017, qui constitue un levier important du développement de notre Université et, plus largement, de la communauté académique lilloise. Lors du dépôt du dossier I-Site, nous nous étions engagés à construire une « université intégrée », sans bien préciser alors ce que cela pouvait signifier, dans un délai de dix ans. Par ailleurs, nous avons réalisé, dès le 1^{er} janvier 2018, une fusion des trois universités lilloises alors que d'autres sites peinaient toujours à se structurer. Les élections universitaires de 2017 n'ont toutefois pas porté sur la constitution de l'université intégrée mais bien sur celle de l'Université de Lille ; la simple lecture des programmes des différentes listes permet de s'en assurer. Ce n'est qu'au cours de l'actuel mandat que la question de l'EPE est devenue pressante, à la faveur notamment de l'adoption des ordonnances du 12 décembre 2018.

Une précipitation sans méthode

Comme j'ai eu l'occasion de le dire lors d'un récent congrès, les **difficultés liées à la réalisation de cette fusion** – et notamment les incertitudes sur la mise en œuvre de la subsidiarité – auraient sans doute dû nous conduire à respecter le calendrier initial et à ne pas avancer l'échéance de cette université intégrée. Un autre choix a été fait, malgré le contexte sanitaire de surcroît, et force est de constater que la construction de l'établissement public expérimental se fait à un rythme effréné qui

n'a rien à avoir avec celui des opérations de structuration qui l'ont précédé. La récente déconvenue du site lyonnais justifiera peut-être cette précipitation mais on conviendra que consacrer quelques semaines à un travail concret sur des statuts devant aboutir à changement de gouvernance aussi fondamental est problématique.

La **méthode interne adoptée par l'Université de Lille** est également discutable. Alors que Centrale Lille a élaboré un **document précis**, validé par son Conseil d'administration (8 octobre 2020), l'Université s'est engagée dans le processus de construction sur la seule base des principes et engagements adoptés en mars 2020. À ma connaissance, aucun document précisant ces derniers afin de borner la négociation avec nos partenaires n'a été conçu. Les groupes de travail, réunis à partir du mois de septembre, n'ont pas diffusé de manière large et continue l'avancée de leurs travaux, malgré des demandes répétées et les nécessités de l'urgence. Le groupe de travail Statuts a ainsi élaboré près d'une dizaine de versions de l'avant-projet en les communiquant à l'équipe présidentielle mais sans que les directions de composante ne soient mises au courant. La **récente démission de trois-vice présidentes** – qui fait suite à la démission du vice-président Stratégie – laisse penser que la discussion au sein de cette équipe n'a pas été plus fructueuse. À cet égard, la communication de l'avant-projet le 29 octobre est un progrès réel, même si **le texte reste paradoxalement inabouti sur des questions essentielles**.

Un échelon central sans substance réelle

La structuration de l'EPE repose sur la distinction fondamentale entre un échelon central chargé de la définition de la stratégie et un échelon décentralisé censé la mettre en œuvre.

En dehors de cette dimension stratégique, l'échelon central ne bénéficie pas de réelles compétences. Les services communs et les services mutualisés concernent la documentation, les activités sportives, la médecine de prévention, les affaires sociales, les activités industrielles et commerciales, les affaires juridiques et la commande publique. Bien que chacune de ces missions soit importante, **l'avant-projet de statuts ne met pas en évidence de réelles compétences transversales qui découleraient du projet stratégique et donne, de ce fait, le sentiment que ce dernier est bien trop léger**.

L'absence d'une mission liée au pilotage et aux affaires financières est assez curieuse vu ce qu'ont pu en dire l'IGAENR et la Cour des comptes. Plus remarquable encore est **l'absence d'une véritable compétence en matière de ressources humaines à l'échelle de l'EPE** puisque les établissements-composantes conservent leurs prérogatives en la matière. Là encore, cette répartition des rôles semble surprenante vu les attentes manifestées par le jury I-Site en 2017.

On notera que les statuts de Grenoble Université Alpes, par exemple, sont beaucoup plus précis sur le fonctionnement des unités de service – qui correspondent aux services mutualisés lillois –, et qu'au titre des services communs figure, par exemple, l'accueil international des étudiants alors qu'aucune instance statutaire ne porte les missions relatives à l'international dans le projet actuel.

Enfin, il est frappant de remarquer que les questions relatives au **financement de l'échelon central** sont aussi absentes mais il est vrai que c'est le cas dans de nombreux statuts d'EPE.

Une gouvernance moins démocratique

La **gouvernance** dessinée par l'avant-projet est clairement **moins démocratique** que celle qui prévaut dans les statuts actuels de l'Université de Lille. Ceci est tout à fait perceptible dans la composition du conseil d'administration. Alors que le conseil d'administration de l'Université comprend aujourd'hui 28 membres désignés par élection directe sur 36 (dont seize enseignants et enseignants-chercheurs), l'avant-projet prévoit 24 membres élus sur 40 (dont quatorze enseignants et enseignants-chercheurs). Le poids des personnalités extérieures est ainsi considérablement renforcé et il est probable que le recours à la prime majoritaire sera redoublé d'effet dans la désignation de ces membres.

L'avant-projet innove avec la possibilité d'élire **un président du conseil d'administration** distinct du président de l'EPE. Malheureusement, ce qui aurait pu apparaître comme une manière d'exercer un équilibre des pouvoirs est contrebalancé par le fait que cette élection ne peut se faire que sur la base des candidats proposés par le comité de direction.

Les prérogatives du président de l'EPE restent globalement celle d'un président d'université mais ne s'étendent pas aux établissements-composantes qui conservent des compétences propres. Comme à l'Université, le président est entouré d'une équipe « qui ne peut contenir moins de 30% de représentants de l'un ou de l'autre sexe » (sic). Les **efforts en termes de parité** pourraient sans doute être renforcés !

La **définition du comité de direction de l'EPE** est problématique. Bien que cela ne soit pas explicitement dit, le comité de direction est une instance décisionnelle puisqu'il peut notamment approuver des emprunts, arrêter la liste des candidats à la présidence du conseil d'administration, fixer les ordres du jour de ce dernier, etc. Or aucun mécanisme de prise de décision n'est précisé dans l'avant-projet. Sans doute ce point pourrait-il être repris dans le règlement intérieur mais encore faudrait-il le dire.

Beaucoup plus problématique est le **fonctionnement du comité de direction en formation restreinte**, restreinte aux directions d'établissements-composantes d'une part, aux directions de composantes de l'autre. Cette disposition est incompréhensible et renvoie l'image d'un établissement cloisonné, où chacun déciderait de son côté ce qui relève de son pré carré. Par exemple, le comité de direction restreint aux écoles approuverait des créations de fondations les concernant seulement ? Quelle drôle d'intégration et quel manque de simplicité ! Une telle dualité affaiblit le projet d'EPE en renvoyant l'image d'une certaine défiance entre les parties prenantes du nouvel établissement.

Des entités décentralisées séparées et inégales

Il est d'ailleurs étrange que la définition de ces formations restreintes du comité de direction ne fasse pas de manière identique. Dans le cas des composantes, le comité de direction en formation restreinte se réunit « pour les questions concernant ces dernières ». Dans l'autre cas, le comité de direction restreint aux écoles « est notamment le lieu privilégié de définition des décisions de l'Université de Lille ayant un impact sur les établissement membres ». L'idée est bien de mettre sur pied un filtre décisionnel pour tout ce qui concerne les établissements-composantes.

Cette **asymétrie de compétences et de statuts entre les établissements-composantes et les composantes** est un autre point névralgique de l'avant-projet. C'est là qu'il faut tout de même

rappeler, sans être désobligeant, que tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, l'activité des écoles ne constituera qu'une partie minime de l'ensemble. Si l'on en croit les données financières disponibles sur le portail #dataESR, le volume des contrats ANR et des ressources propres de l'actuelle Université de Lille est vingt fois supérieur à celui de l'ensemble des futurs établissements-composantes. Qu'il s'agisse des effectifs étudiants ou des personnels, les quatre écoles réunies ont la taille d'une composante moyenne.

Comment justifier alors le statut privilégié de ces écoles dont les directeurs pourront assister au conseil d'administration alors que les directions de composante ne le pourront pas ? Cela pourrait se discuter si nous savions concrètement ce que nous allons faire ensemble mais, en l'état actuel du projet, la seule justification semble résider dans la position de force dans laquelle se sont placées les écoles – sans elles, point d'I-Site – à moins qu'il ne s'agisse d'une certaine conception élitiste de l'enseignement supérieur qu'il faudrait interroger.

Il faut bien comprendre que les établissements-composantes continueront de bénéficier de leur **personnalité morale et juridique** qui leur permettra, s'ils le jugent nécessaires, de quitter l'EPE. L'actuelle Université de Lille ne conservera pas sa personnalité morale et juridique et si les établissements-composantes venaient tous à quitter l'EPE, ce dernier continuerait certes à rassembler les composantes mais sur la base d'un modèle foncièrement différent d'aujourd'hui. Il est essentiel d'en avoir conscience.

Les établissements-composantes continueront de bénéficier de compétences propres en matière de ressources humaines – puisqu'ils assureront le recrutement et la gestion de leurs propres personnels – ou en matière de valorisation. Ils continueront de **négoier directement avec l'État** alors même qu'ils interviendront dans la construction du contrat de l'EPE avec ce dernier. Ils bénéficieront d'un budget propre dont il n'est pas dit – contrairement aux statuts de l'EPE grenoblois – s'il sera intégré à celui de l'EPE (ce qui n'est pas neutre en termes de fonds de roulement, par exemple).

À cet égard, il est tout à fait paradoxal de **soumettre les futures directions de composantes à une audition devant le conseil d'administration de l'Université** qui devra émettre un « avis circonstancié » sur leur projet pour leur composante. Il est vrai que dans une version précédente, il était fait mention d'un veto ! Mais doit-on se satisfaire seulement de ce retour à une logique moins autoritaire ? Pourquoi les directions d'écoles ne seraient-elles pas soumises au même rite de passage alors que ce sont elles qui bénéficieraient de l'autonomie la plus grande et qui auraient les moyens de prendre leurs aises avec la stratégie de l'EPE ?

Les inégalités de statut existeront aussi entre composantes. À dire vrai, elles existent déjà aujourd'hui entre les différentes entités de l'Université et elles sont redoublées par des inégalités de moyens (voir annexes). Or ces inégalités risquent d'être encore plus accentuées par l'accélération de **la subsidiarité que prévoient les statuts**. Par exemple, les composantes pourront passer des conventions – alors qu'aujourd'hui ces dernières restent soumises à l'approbation de l'échelon central –, elles décideront de la composition des comités de sélection, approuveront la création des structures de recherche¹. Ces prérogatives peuvent participer d'une simplification bienvenue du fonctionnement des composantes. Elles n'en posent pas moins un triple problème.

1 Le conseil de composante en formation restreinte devrait être consulté « sur la modulation de service ». Il ne serait pas inutile de rappeler qu'il lui revient de proposer le service des enseignants et enseignants-chercheurs.

Tout d'abord, toutes les composantes ne seront pas prêtes à assumer toutes les compétences proposées. On peut certes considérer que le temps de l'expérimentation le permettra mais cela révèle un angle mort de la constitution de l'EPE : **le travail sur les statuts ne peut être mené indépendamment d'un travail sur le modèle d'allocation des ressources**. Ce dernier est réclamé de longue date, sans réelle avancée. Le risque est donc d'avoir certaines composantes qui pourront d'emblée assumer la plénitude des compétences qu'on leur propose et d'en avoir d'autres à la traîne, faute de moyens. L'autre problème renvoie à la coordination et au pilotage par l'échelon central qui n'apparaît guère dans les statuts. Enfin, le dernier problème tient à la place de la recherche.

À la recherche de la recherche

On ne peut que se féliciter de voir **la recherche au cœur du projet** de l'I-Site et les composantes considérées comme de véritables acteurs de la recherche. Après tout, les UFR, par exemple, sont bien des unités de formation ET de recherche. Pourtant, au-delà de ce qui est affirmé dans le préambule, l'avant-projet est susceptible de nourrir une inquiétude légitime.

La constitution des statuts de l'Université de Lille en 2017 avait abouti à la reconnaissance d'une place particulière aux laboratoires de recherche, en prévoyant notamment un dialogue de gestion spécifique entre la présidence de l'Université et les laboratoires, par exemple. Le fait que la section de l'avant-projet consacrée à la recherche soit encore vide n'aide pas à connaître les intentions des rédacteurs mais, d'après ce qui a pu être annoncé aux uns et aux autres, le modèle préfiguré est bien celui d'une **intégration des laboratoires aux composantes**, les vice-doyen.e.s Recherche étant appelé.e.s à assumer les missions aujourd'hui prises en charge par les vice-président.e.s Recherche en charge de certains domaines. Notons que l'EPE grenoblois donne un statut particulier aux unités de recherche. L'intuition qui avait été la nôtre en 2017 n'était pas farfelue.

Cette intégration pose, en effet, un **double problème**. D'une part, **l'équilibre qui avait été trouvé en 2017 semble avoir plutôt bien fonctionné**. Il n'a pas empêché de mettre en place un modèle de répartition des moyens de recherche à l'échelle de la soixantaine de laboratoires de l'Université. L'ouverture du dialogue de gestion Recherche aux composantes a permis de fluidifier le dialogue de gestion : le maintien d'un lien fort entre l'échelon central et les laboratoires n'est pas préjudiciable au développement de la dimension Recherche ds composantes. **Pourquoi changer un système qui, lui, fonctionne ?** L'autre problème tient aux **services d'appui**. Si les composantes étaient amenées à assumer des compétences plus importantes en matière de recherche, ne serait-ce que pour coordonner le dialogue de gestion avec les laboratoires, comment pourraient-elles le faire sans moyens humains et techniques supplémentaires ? Cette question, qui se pose pour tous les domaines fonctionnels, est pour l'instant l'impensé de l'EPE.

Enfin, un problème crucial dans la rédaction actuelle de l'avant-projet tient à la place de la **formation doctorale**. Les statuts prévoient de permettre le rattachement des écoles doctorales (futurs *graduate schools*) aux composantes et aux établissements-composantes, selon des modalités peut-être différentes. Certaines d'entre eux ont commencé à se mettre sur les rangs. Il est évident, toutefois, qu'il sera difficile de permettre à chaque composante d'avoir sa propre école doctorale. Le résultat sera alors d'accroître les disparités entre composantes, entre celles qui

abriteront une *graduate school* et qui auront les moyens de le faire et celles qui devront s'en partager une tout en ayant relativement moins de moyens.

Aucune disposition n'est écrite pour l'instant en ce qui concerne **le collège doctoral**. Là encore, l'exemple grenoblois est utile : le collège doctoral est l'une des missions transversales de l'EPE. À Lille, le collège doctoral avait été rattaché à la COMUE et il semble avoir plutôt bien fonctionné. Il faudrait donc reprendre le même principe et affirmer clairement **l'ancrage du collège doctoral au niveau de l'échelon central**. Par ailleurs, afin d'éviter les asymétries entre composantes, il faudrait que les écoles doctorales soit également rattachées à cet échelon ... mais il est vrai qu'une telle proposition ne peut pas satisfaire les appétits d'un établissement-composante.

Retour vers le passé ? Morcellement et concurrence

Beaucoup d'autres remarques pourraient être faites sur l'avant-projet proposé, notamment en ce qui concerne la formation initiale, la formation continue ou la vie étudiante. Les observations précédentes montrent déjà les risques que comporte l'avant-projet dans sa rédaction actuelle et justifient amplement que ce dernier soit amendé.

Le risque est non seulement de mettre en place une **gouvernance peu conforme à la démocratie universitaire** mais aussi de promouvoir un **modèle anomique**, où des composantes aux ressources inégales se développeront **sans cohésion et sans solidarité**. En définitive, ce serait bien la désagrégation de l'Université de Lille qui s'enclencherait, aux dépens de tous les efforts faits depuis près de trois ans afin de créer, de manière parfois douloureuse, une communauté universitaire. Il est fort à parier qu'une **dynamique aussi néfaste**, enclenchée sur la base de statuts donnant l'impression d'une faiblesse stratégique, serait **préjudiciable à la confirmation de l'I-Site**.

Seul un travail réellement collectif peut permettre d'avancer. Il suppose une information réellement partagée, une possibilité d'entendre, de discuter et d'accueillir des propositions d'amendements, un calendrier réaliste pour des délibérations sincères.

Vous remerciant pour votre attention, je vous prie de croire, Mesdames et Messieurs les membres du conseil d'administration, chères et chers collègues, à l'expression de sentiments les plus cordiaux.

Gabriel GALVEZ-BEHAR